

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění

Produkce

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**SROVNÁNÍ FUNGOVÁNÍ HUDEBNÍHO DIVADLA KARLÍN
A MĚSTSKÉHO DIVADLA BRNO**

Muzikálové produkce v letech 2013–2017

Bc. et Bc. et BcA. Petra Srbová

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Bár, Ph.D.

Garant práce: MgA. Mgr. Doubravka Svobodová

Oponent práce: prof. JUDr. Jiří Srstka

Datum obhajoby: 10.–11. 9. 2019

Přidělovaný akademický titul: MgA.

Praha, 2019

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

THEATRE FACULTY

Dramatic Arts

Arts Management

DIPLOMA THESIS

**A COMPARISON OF MANAGEMENT OF HUDEBNÍ DIVADLO
KARLÍN AND MĚSTSKÉ DIVADLO BRNO**

Musical productions between 2013 and 2017

Bc. et Bc. et BcA. Petra Srbová

Supervisor of thesis: Mgr. Pavel Bár, Ph.D.

Guarantor of thesis: MgA. Mgr. Doubravka Svobodová

Reviewer: prof. JUDr. Jiří Srstka

Date of defense: 10.–11. 9. 2019

Degree granted: MgA. (Master of Arts)

Praha, 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma

Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
Muzikálové produkce v letech 2013–2017

vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

.....
podpis diplomanta

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy, tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Abstrakt

Magisterská diplomová práce se zabývá Hudebním divadlem Karlín a Městským divadlem Brno jakožto jedinými příspěvkovými organizacemi, které se věnují převážně muzikálovým produkcím. Hlavním cílem je tyto instituce mezi sebou srovnat, a to z mnoha hledisek. Přestože jsou patrné odlišnosti těchto divadel, je v počátku vycházeno z předpokladu, že relevantní srovnání bude možné.

V první fázi jsou obě divadla představena a je popsána situace v jednotlivých oblastech. Následně dochází ke komparaci údajů.

Práce čerpá informace převážně z výročních zpráv z let 2013 až 2017. V situacích, ve kterých se autorka potýká s nedostatkem konkrétních údajů, se přiklání k vlastním výpočtům. Z toho vyplývají výsledky, které jsou nepřesné, avšak lze z nich při srovnání vycházet. Dalším zdrojem jsou rozhovory s řediteli zkoumaných divadel Egonem Kulhánkem a Stanislavem Mošou.

Abstract

The master's thesis is based on a work of the Hudební divadlo Karlín and the Městské divadlo Brno, which are the only contributory organisations devoted mainly to musical productions. The main goal is to compare these institutions with each other in many ways. Although the differences between these theatres are evident, the assumption from the beginning is that the relevant comparison will be possible.

The first phase of the thesis describes both theatres and focuses on specific areas. Subsequently the data are compared.

The thesis mainly works with data from annual reports from between 2013 and 2017. In situations where the author faces a lack of specific data, she makes her own calculations. This results are not precise, though the comparison can be still made. Another source of information are interviews with the directors of the theatres Egon Kulhánek and Stanislav Moša.

Poděkování

Děkuji Mgr. Pavlu Bárovi, Ph.D. a MgA. Mgr. Doubravce Svobodové za konzultace a rady, které mi poskytli. Děkuji také respondentům, kteří mi věnovali čas a sdělili potřebné informace. Taktéž děkuji své rodině a přátelům za podporu.

Obsah

Úvod	1
1. Představení divadel	4
1.1 Hudební divadlo Karlín	4
1.1.1 Historie	4
1.1.2 Obecné informace o divadle	5
1.1.3 Egon Kulhánek.....	7
1.2 Městské divadlo Brno	8
1.2.1 Historie	8
1.2.2 Obecné informace o divadle	9
1.2.3 Stanislav Moša.....	11
2. Dramaturgie a údaje o představeních.....	13
2.1 Dramaturgická skladba inscenací – premiéry mezi lety 2013 a 2017	13
2.1.1 Hudební divadlo Karlín	13
2.1.2 Městské divadlo Brno	15
2.2 Rozbor návštěvnosti, produkce a ceny vstupenek	18
2.2.1 Počet představení	18
2.2.2 Počet diváků.....	18
2.2.3. Cena vstupenek	20
2.2.3.1 Hudební divadlo Karlín	20
2.2.3.2 Městské divadlo Brno	20
3. Rozpočet	22

3. 1 Finanční obnos pro hospodaření	22
3.1.1 Hudební divadlo Karlín	22
3.1.2 Městské divadlo Brno	23
3.2 Náklady a výnosy	24
3.2.1 Hudební divadlo Karlín	24
3.2.2 Městské divadlo Brno	25
3.3 Autorské tantiémy.....	25
3.4 Náklady na inscenace	26
3.4.1 Hudební divadlo Karlín	26
3.4.2 Městské divadlo Brno	29
4. Provoz z hlediska uměleckého souboru a odměňování zaměstnanců.....	32
4.1 Hudební divadlo Karlín	32
4.1.1 Externí interpreti na jednotlivé inscenace.....	32
4.1.2 Zaměstnanci divadla a jejich odměňování.....	34
4.2 Městské divadlo Brno	34
4.2.1 Umělecký soubor	34
4.2.2 Odměňování uměleckých pracovníků	35
4.2.3 Odměňování ostatních zaměstnanců.....	37
4.3 Osobní náklady a honoráře na jedno představení	38
5. Konkurence	41
5.1 Městské divadlo Brno	41
5.1.1 Divadlo na Orlí	41

5.1.2 Divadlo Radost	42
5.1.3 Boby Centrum.....	42
5.2 Hudební divadlo Karlín	42
5.2.1 Divadlo Broadway	43
5.2.2 Divadlo Kalich.....	44
5.2.3 Divadlo Hybernia.....	45
5.2.4 Kongresové centrum.....	46
5.2.5 GoJa Music Hall	47
5.3 Mimopražská divadla s muzikálovým repertoárem.....	47
5.3.1 Divadlo Josefa Kajetána Tyla v Plzni.....	48
5.3.2 Národní divadlo moravskoslezské v Ostravě.....	49
6. Zájezdová činnost	52
6.1 Městské divadlo Brno	52
6.2 Hudební divadlo Karlín	54
7. Koprodukce v Hudebním divadle Karlín.....	56
8. Situace v zahraničí	59
8.1 Slovensko.....	59
8.2 Rakousko	59
8.3 Německo	61
8.4 Maďarsko.....	61
9. Závěrečné srovnání fungování divadel	63
Dramaturgie a počty premiér	63

Počet představení	65
Návštěvnost.....	66
Cena vstupenek	67
Doplňková činnost	68
Finanční obnos pro hospodaření	68
Náklady a výnosy	69
Náklady na inscenace	70
Odměňování zaměstnanců	71
Konkurence.....	73
Mimopražská divadla s muzikálovým souborem	74
Koprodukce v Hudebním divadle Karlín.....	75
Situace v zahraničí	75
Závěr	76
Zdroje.....	79

Seznam příloh

Příloha č. 1: Premiéry Hudebního divadla Karlín

Příloha č. 2: Premiéry Městského divadla Brno

Příloha č. 3: Počet představení

Příloha č. 4: Počet diváků

Příloha č. 5: Procentuální návštěvnost

Příloha č. 6: Cena vstupenky (v Kč)

Příloha č. 7: Dotace

Příloha č. 8: Náklady a výnosy

Příloha č. 9: Náklady na inscenace Hudebního divadla Karlín (v Kč)

Příloha č. 10: Náklady na inscenace Městského divadla Brno (v Kč)

Příloha č. 11: Počty zaměstnanců a platy Hudebního divadla Karlín

Příloha č. 12: Počty zaměstnanců a platy Městského divadla Brno

Příloha č. 13: Zájezdová činnost Městského divadla Brno

Úvod

Magisterská diplomová práce se bude věnovat srovnání jediných dvou českých divadel s převažujícím muzikálovým repertoárem a zároveň statutem příspěvkových organizací, a to Hudebnímu divadlu Karlín a Městskému divadlu Brno. U obou divadel lze tvrdit, že mají scénu, která je využívána výhradně na hudební inscenace. Městské divadlo Brno disponuje dvěma scénami, přičemž Hudební scéna slouží až na výjimky právě pro hudební inscenace, v Hudebním divadle Karlín jsou uváděny pouze hudební inscenace. Od dalších příspěvkových organizací s muzikálovým repertoárem, tedy od Národního divadla moravskoslezského v Ostravě a Divadla Josefa Kajetána Tyla, která nebudou v práci výrazně zahrnuty, se Hudební divadlo Karlín odlišují způsobem angažování umělců. Městské divadlo Brno, přestože je třísouborové, chová se spíše jako jednosouborové, soubory jsou provázané a inscenace jsou připravovány ve spolupráci všech souborů. V tom je rozdíl oproti plzeňskému a ostravskému divadlu, neboť v nich jednotlivé soubory připravují inscenace samostatně a nedochází ke kooperaci mezi nimi v takové míře jako v Městském divadle Brno. Hudební divadlo Karlín soubor nemá a najímá herce na konkrétní projekty.

Porovnán bude rozpočet, náklady na jednotlivé inscenace a v takové míře, v jaké je možné se k informacím dostat, také autorské tantiémy u obou divadel. Autorka se pokusí zjistit, jakým způsobem divadla nakládají s uměleckými pracovníky, jaké jsou aspekty stálého souboru a jaké při najímání umělců externě na jednotlivé inscenace, přičemž bude snaha o srovnání těchto variant z ekonomického hlediska. Poté popíše dramaturgickou skladbu muzikálových inscenací, přičemž pozornost zaměří především na poměr autorských muzikálů a licencovaných zahraničních muzikálů. Byl zvolen kvantitativní typ analýzy. Srovnány budou i údaje týkající se počtu návštěvníků, počtu premiér a představení za rok. Pozornost bude zaměřena také na skutečnost, že Městské divadlo Brno je jediným divadlem kontinuálně uvádějícím muzikály v Brně, a naopak Hudební divadlo Karlín je v Praze jedním z mnoha. Absence, či výskyt

konkurence budou porovnány vzhledem k tomu, jakou produkci divadla uvádějí, jakou mají návštěvnost a jaké finanční prostředky na své inscenace vynakládají. Autorka popíše zájezdovou činnost muzikálových inscenací Městského divadla Brno, zaměří se na to, proč divadlo zájezdovou činnost realizuje a jaké výhody mu to přináší. Stejně tak zjistí, zda zájezdovou činnost uskutečňuje i Hudební divadlo Karlín, a v případě, že ano, za jakých podmínek. V souvislosti s Hudebním divadlem Karlín bude zmíněna koprodukce soukromého a neziskového sektoru, neboť je vycházeno z předpokladu, že se jedná o model, který není v České republice obvyklý. Kromě porovnání fungování obou zmíněných divadel autorka v závěru práce popíše situaci muzikálových divadel v Rakousku, Německu, Maďarsku a na Slovensku a bude ji komparovat s Českou republikou, a to kvůli zjištění, zda je v těchto státech muzikál financován z veřejných peněz a v jakých právních formách bývá uváděn.

Cílem práce je porovnat fungování Městského divadla Brno a Hudebního divadla Karlín. Komparace těchto divadel zohlední prostředí, ve kterých divadla existují, a pokusí se o vyjádření názoru na způsob fungování muzikálových divadel jakožto příspěvkových organizací. V počátku práce byly stanoveny dvě hypotézy, které budou na konci potvrzeny či vyvráceny. Znění první hypotézy je: *„Pro Hudební divadlo Karlín i Městské divadlo Brno jsou příspěvky od zřizovatele, při zachování stávajícího způsobu provozu, nezbytné.“*. Druhá hypotéza zní: *„Přestože Městské divadlo Brno, na rozdíl od Hudebního divadla Karlín, disponuje vlastním souborem a dílnami, lze obě divadla srovnat, a to nejen z ekonomického hlediska“*.

Jako referenční období výzkumu byly vybrány roky 2013 až 2017. Důvodem pro vymezení v kalendářních letech, ne divadelních sezónách, je fakt, že výroční zprávy vycházejí po těchto obdobích. Ohraničení rokem 2017 je z toho důvodu, že v době, kdy byla započata tato práce, nebyly ještě zveřejněné výroční zprávy za rok 2018.

Pro účely této diplomové práce bude používáno spojení „hudební inscenace“ (či obdobně) pro Městské divadlo Brno ve významu inscenací muzikálového i zpěvoherního souboru dohromady.

Informace vycházejí z podrobného studia výročních zpráv, případně dalších dokumentů a webových stránek divadel. Důležitým zdrojem jsou také osobní rozhovory s ředitelem Městského divadla Brno Stanislavem Mošou, asistentkou ředitele a tajemnicí činoherního souboru téhož divadla Sylvou Smutnou a ředitelem Hudebního divadla Karlín Egonem Kulhánkem. Vzhledem k nedostatku literatury o zkoumaném tématu není možné příliš využít knižní zdroje. Tématem se nezabývá mnoho diplomových prací, nejvíce se mu přibližuje magisterská diplomová práce Kateřiny Vrchovské Novotné z ústavu hudební vědy Filozofické fakulty Masarykovy univerzity s názvem *Komparace vybraných divadel komerční muzikálové scény v Praze*, která srovnává Divadlo Hybernia a Hudební divadlo Karlín.

1. Představení divadel

1.1 Hudební divadlo Karlín

1.1.1 Historie

Historie budovy Hudebního divadla Karlín sahá až do roku 1881, kdy ho nechal postavit podnikatel Eduard Tichý po vzoru varietních divadel v západní Evropě. Na repertoáru se objevovaly především varietní programy, později i operety. V roce 1897 došlo k přestavbě, kterou iniciovali synové Eduarda Tichého. V sále se nacházely stolky pro usazení diváků, v roce 1932 došlo k přeorganizování hlediště na divadelní sál (Městská část Praha 8: Karlínské hudební divadlo).

V průběhu druhé světové války v budově působilo Národní divadlo a Divadlo na Vinohradech. Od roku 1945 zde funguje divadlo s repertoárovým principem uvádějící především hudební inscenace. Divadlo pak prošlo mnoha změnami názvů: Divadlo v Karlíně, Opereta v Karlíně, Komická zpěvohra, Divadlo Umění lidu, Státní divadlo v Karlíně a Hudební divadlo v Karlíně (Hudební divadlo Karlín: Historie).

V roce 1963 zřizovatel k divadlu připojil nuselské Divadlo na Fidlovačce, které uvádělo převážně české meziválečné operety a původní tvorbu. Repertoár Hudebního divadla Karlín stavěl na výpravných světových titulech. V letech 1964–1970, kdy na místě ředitele divadla působil Ludvík Žáček, se v divadle začaly hojně uvádět muzikály. Po jeho sesazení nastal návrat dramaturgie k operetám, světové muzikály podstatně vymizely a navrátily se na konci 70. let. Provoz nuselské scény byl v roce 1978 zastaven z důvodu nevyhovujících technických podmínek. V roce 1981 zřizovatel k divadlu administrativně připojil divadlo Semafor. Repertoár se postupně posouval k muzikálové tvorbě a až do roku 1989 bylo divadlo v oblasti operety a muzikálu na přední pozici mezi dalšími divadly. Po listopadu 1989, kdy v divadle působil Zdeněk Pospíšil, nastal velký divácký propad, deklarovaná podvojnost repertoáru, který

měl být muzikálově operetní, nebyla naplněna. Operetní umělci odešli či byli propuštěni a nahrazeni spíše muzikálovými herci. Když se v roce 1993 stal ředitelem Ladislav Županič, návštěvnost se opět zvýšila, operetní soubor byl obnoven, avšak opereta zůstala ve stínu muzikálu (Machalická, J., Herman, J., 2000).

Současný ředitel Egon Kulhánek do své funkce nastoupil v roce 2003. Roku 2006 byla po ničivých povodních v roce 2002 dokončena rekonstrukce a divadlo bylo slavnostně znovu otevřeno 12. 10. 2006 muzikálem *Producenti* (Městská část Praha 8: Karlínské hudební divadlo).

Před rekonstrukcí se jednalo o divadlo s největším počtem sedadel v Praze, a to 1244. Po rekonstrukci financované hlavním městem Prahou, jejíž náklady byly 630 milionů korun, se kapacita snížila na současných 921 míst. Počtem sedadel se jedná o druhé největší divadlo v Praze po Státní opeře, která by i po rekonstrukci s plánovaným dokončením v roce 2020, měla mít stejný počet sedadel jako dříve (Hudební divadlo Karlín: Historie).

Rozměry jeviště jsou 12,5 m na šířku, 10,5 m na hloubku a výška pódia je 1,1 m. Provazisko je vysoké 18,5 m, zadní scéna má rozlohu 1 060 m³ a boční 830 m³ (Theatre-architecture: Hudební divadlo Karlín, 2019).

1.1.2 Obecné informace o divadle

Ve zřizovací listině Hudebního divadla Karlín je poslání popsáno v bodě s názvem Vymezení hlavního účelu, a to následovně: „*Posláním organizace je umělecká a divadelní činnost vymezená předmětem činnosti.*“ (Hudební divadlo Karlín: Zřizovací listina, 2007, s. 1).

Předmět hlavní činnosti, na který je odkazováno, je popsán jako:

- „*Veřejné scénické předvádění hudebně dramatických či jiných děl výkonnými umělci, a to formou pořádání či spolupřádání divadelních představení nebo jiných kulturních produkcí nebo pohostinskými představeními pro jiné pořadatele v tuzemsku či zahraničí,*

- *činnost umělecké agentury,*
- *vydávání a prodej neperiodických tiskovin a publikací týkajících se činnosti divadla,*
- *poskytování dalších služeb v souvislosti s plněním předmětu činnosti,*
- *propagace činností souvisejících s plněním předmětu činnosti.“*

(Hudební divadlo Karlín: Zřizovací listina, 2007, s. 1)

Formulace účelu i předmětu činnosti je velmi obecná. Obdobný popis by bylo možné přiřadit takřka ke každému divadlu a nevyjadřuje nic, co by bylo pro divadlo charakteristické.

Hudební divadlo Karlín má ve své zřizovací listině uvedeno deset předmětů doplňkové činnosti, jedná se o reklamní činnost a marketing, specializovaný maloobchod, výrobu oděvů a oděvních doplňků kromě kožešinových, truhlářství, správu a údržbu nemovitostí, výrobu tepla, pronájem a půjčování věcí movitých, maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově obrazových záznamů a jejich nenahraných nosičů, silniční a motorovou nákladní dopravu a realitní činnosti (Hudební divadlo Karlín: Zřizovací listina, 2007).

Hudební divadlo Karlín je příspěvkovou organizací Hlavního města Prahy a jeho ředitelem je Egon Kulhánek. Divadlo uvádí muzikálové a operetní inscenace, nabízí divákům světové muzikálové hity a původní české muzikály, podobně jako Městské divadlo Brno. Rozdíl v dramaturgii zkoumaných divadel je v tom, že Hudební divadlo Karlín má na repertoáru i operetu, naopak podíl původních muzikálů je menší a více cíleně pracuje s populárními herci kvůli divácké atraktivitě.

Divadlo nemá vlastní umělecký soubor, herci jsou najímáni na jednotlivé inscenace. Hudební divadlo Karlín vypisuje konkurzy na obsazení inscenací, vybraní umělci jsou osloveni přímo na konkrétní role. Někteří herci se objevují ve více inscenacích, a to například Lucie Bílá, pro kterou je toto divadlo již téměř domovskou scénou. Kromě ní s divadlem opakovaně spolupracovala například Eva Burešová, Václav Noid Bárta, Markéta Procházková, Dasha nebo Jaromír Dulava.

Dle organizační struktury ve výroční zprávě patří interní umělci, tedy orchestr a company, pod uměleckého ředitele divadla Pavla Poláka (Hudební divadlo Karlín: Komentář k hospodaření za rok 2016, 2017).

V posledních pěti sezónách v Hudebním divadle Karlín někteří režiséři připravili více inscenací, a to Petr Novotný (*Lucie, větší než malé množství lásky, Čas růží*) a Antonín Procházka (*Addams Family, Bonnie & Clyde*). Jednu inscenaci v uvedené době režíroval Filip Renč a jednu Gabriel Barre, americký režisér a herec.

Hudební divadlo Karlín uvádí jen jednu muzikálovou premiéru za sezónu. Vedení divadla se domnívá, že vyšší počet premiér by nebyl možný z důvodu náročných příprav a negativně by tak byla ovlivněna úroveň jednotlivých titulů.

1.1.3 Egon Kulhánek

Egon Kulhánek se narodil 1. 1. 1965 v Olomouci. Absolvent střední průmyslové školy působil po vojně v Československé televizi jako asistent produkce (Vašák, V., 2013). Později byl manažerem taneční skupiny UNO, v Hudebním divadle Karlín pracoval od roku 1993, kdy byl ve funkci obchodního náměstka ředitele (Reslová, M., 2012). Produkoval muzikál *Dracula* uváděný v letech 1995 až 1998, který společně s Richardem Hesem vymyslel, neboť se domníval, že je nutné přijít s původním českým kusem, který bude konkurovat zahraničním produkcím (Kováříková, G., 2015). Dne 27. 1. 2003 jej tehdejší radní pro kulturu Igor Němec jmenoval do funkce ředitele divadla. Vysokoškolské vzdělání, které mu chybělo, si doplnil o šest let později na Bankovním institutu v oboru IT a Management. Přestože od roku 1989 byli ředitelé divadel dosazováni do funkcí na základě konkurzu, Egon Kulhánek byl jmenován bez výběrového řízení (Reslová, M., 2012). Nyní je již ve své funkci díky úspěšnému konkurzu. Naposledy zvítězil v roce 2017, a to v konkurenci dalších uchazečů Zory Jandové a Tomáše Šimerdy. Podle vyhlášovatele se konkurz bude opakovat minimálně po šesti letech (Oznámení o vyhlášení výběrového řízení, 2017). Za Kulhánkova vedení tvoří základ repertoáru současná

světová muzikálová tvorba uváděná často v české premiéře a původní české muzikály. V roce 2007 se do divadla vrátila opereta, avšak zůstává na okraji dramaturgického zájmu (Šmídová Turtichová, M., 2017).

1.2 Městské divadlo Brno

1.2.1 Historie

Historie Městského divadla Brno sahá do roku 1945, kdy začal v Brně působit soubor pod názvem Svobodné divadlo pod vedením Milana Páska, tenkrát na ulici Gorkého. Divadlo uvádělo činohry, podíl hudebních inscenací nebyl markantní.

Roku 1988 došlo ke sloučení Divadla bratří Mrštíků, Loutkového divadla Radost a Večerního Brna do jednoho celku s názvem Brněnská divadla (Městské divadlo Brno: K historii Městského divadla Brno).

V roce 1989 Milan Pásek z funkce ředitele odstoupil a následně ho nahradil Jan Kolegar. Na místo uměleckého šéfa nastoupil Miroslav Plešák, kterého po jedné sezóně vystřídal Stanislav Moša, který se pak po dvou letech stal ředitelem divadla. Do sezóny 1990/1991 vstoupilo divadlo jako Divadlo bratří Mrštíků. Seskupení Brněnská divadla, do kterého patřilo od roku 1988 kromě Divadla bratří Mrštíků také Loutkové divadlo Radost a Večerní Brno, bylo zrušeno (Šormová, E., 2000).

Roku 1993 došlo k přejmenování na současný název Městské divadlo Brno a jeho zřizovatelem je město Brno (Městské divadlo Brno: K historii Městského divadla Brno).

Důležitým zlomem pro Městské divadlo Brno byl vznik Hudební scény s moderně technicky vybaveným sálem s kapacitou 680 míst. Slavnostní otevření se uskutečnilo 1. října 2004, kdy se odehrála premiéra muzikálu *Hair/Vlasy*. V současné době je Městské divadlo Brno komplexem budov zahrnujícím dva divadelní sály, zkušebny, prostory pro administrativu a dílny. Rozměry Hudební scény jsou 11 m na šířku, 10 m na hloubku, výška pódia je 0,8 m. Provazišťe je vysoké 20 m, zadní scéna má 88 m³ a boční 220 m³. Činoherní scéna má 10 m

na šířku a 10 m na hloubku. Výška provaziště činí 13,3 m a scéna disponuje točnou (Theatre-architecture: Městské divadlo Brno, 2019).

1.2.2 Obecné informace o divadle

Podle zřizovací listiny Městského divadla Brno je hlavní účel divadla formulován následovně: „*Hlavním účelem divadla je přispívat k hledání společenské a mravní identity člověka, k jeho citovému a myšlenkovému obohacení, uchovávat a rozvíjet divadelní a hudební kulturu ve všech formách odpovídajících obsahu činnosti divadla a zároveň soustavně podporovat novou divadelní a dramatickou tvorbu.*“. Předmět hlavní činnosti je podrobně vymezen. Ve zřizovací listině je uvedeno čtrnáct bodů, mezi které patří například provozování vlastní divadelní a koncertní činnosti, pořádání divadelních festivalů, prezentování výstav v prostorách divadla, zabezpečení propagace předmětů činnosti nebo vytváření scénických předmětů pro vlastní potřebu (Městské divadlo Brno: Zřizovací listina, 2017, s. 2). Chybí především formulace toho, pro koho má divadlo svoji činnost realizovat, definována je sice nadregionální působnost, což je ale příliš obecné.

Dle zřizovací listiny Městského divadla Brno je doplňková činnost divadla realizována ve třech okruzích. Prvním je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, kam patří například reklamní činnost, marketing, pronájem a půjčování movitých věcí, mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti, umělecko-řemeslné zpracování kovů, výroba a opravy čalounických výrobků, ubytovací služby a mnohé další. Druhým okruhem jsou masérské, rekondiční a regenerační služby. Do třetího okruhu patří zabezpečování pronájmů sloužících podnikání, které nejsou potřebné k zajišťování hlavního účelu a předmětu činnosti divadla (Městské divadlo Brno: Zřizovací listina, 2017).

Divadlo, v čele s ředitelem Stanislavem Mošou, se dělí do tří souborů: činoherního, muzikálového a zpěvoherního (Městské divadlo Brno: O divadle). Zpěvoherní soubor byl

k Městskému divadlu přiřčen z Národního divadla v Brně od 1. ledna 2014 (Národní divadlo Brno: Zpěvohra). Šéfem činoherního souboru je ředitel divadla, muzikálového Petr Gazdík, který zároveň působí jako herec a režisér, a zpěvohernímu souboru šéfuje herec Igor Ondříček. Kromě jmenovaných tří souborů působí v divadle zaměstnanci baletu, kteří v organizační struktuře patří pod zpěvoherní soubor. Divadlo disponuje vlastním orchestrem pod vedením hudebního šéfa Dana Kalouska, jehož pozice je organizačně na stejné úrovni jako šéfové jednotlivých souborů (Městské divadlo Brno: Organizační struktura).

Přestože jsou herci rozděleni do uvedených souborů, při obsazování do inscenací nebývá striktně dodržováno, že by například herci z činoherního souboru byli obsazováni pouze do činoher. Divadlo si zakládá na provázanosti souborů a třísouborové rozdělení považuje spíše za formální, z tohoto důvodu budou pro přehlednost často uvedeny údaje u všech tří souborů, nejen u muzikálového. Většinu herců Městského divadla Brno tvoří absolventi muzikálového nebo činoherního herectví na Janáčkově akademii múzických umění v Brně. Vzhledem k tomu, že se jedná o jedinou vysokou školu v České republice, která nabízí obor muzikálové herectví, je logické, že velká část absolventů tohoto oboru nastupuje do angažmá právě do Městského divadla Brno, protože se škola i divadlo nacházejí ve stejném městě (například v roce 2017 to bylo 6 z 11 absolventů). Divadlo je také pro absolventy atraktivní díky jeho vysoké prestiži.

Nejčastějšími režiséry muzikálů v Brně jsou stálí členové divadla Stanislav Moša, Petr Gazdík a Stanislav Slovák. Tito režiséři kromě muzikálů inscenují i činohry, a to zhruba ve stejném množství. Každý z uvedených režisérů má většinou na starost minimálně jeden muzikál a jednu činohru sezónně.

Každou sezónu uvede Městské divadlo Brno okolo deseti premiér, zhruba polovina z nich se odehraje na Činoherní scéně, polovina na Hudební. V posledních letech hrává divadlo v období mimo sezónu na letní scéně na Biskupském dvoře, kde uvádí zpravidla také jednu premiéru. Městské divadlo Brno uvádí české premiéry světových muzikálů, světové muzikály již uváděné v České republice i původní muzikálovou tvorbu. Po přesunu zpěvoherního

souboru z Národního divadla Brno do Městského divadla Brno měl ředitel v úmyslu uvádět operetní tituly, od čehož bylo později upuštěno. Důvodem bude pravděpodobně preference diváků, neboť muzikály jsou v dnešní době divácky atraktivnější. Repertoár divadla obsahuje z velké části tituly, které nelze v České republice jinde spatřit, jak uvádí i Stanislav Moša v rozhovoru pro deník DNES: „*Děláme originální divadlo. Osmdesát procent naší produkce nezhlédnete na jiném evropském jevišti.*“ (Brandová, Z., 2019). Ověřit toto tvrzení je problematické, neboť dohledat veškerou tvorbu v Evropě v daném období by bylo složité. Alespoň v rámci České republiky se ale jedná o pravdivé tvrzení, neboť ve zkoumaném období bylo uvedeno 28 hudebních inscenací, přičemž 22 z nich (tedy 78 %) nebylo možné zhlédnout v době jejich premiéry v Městském divadle Brno nebo dříve na jiném českém jevišti.

Vedení divadla považuje počet premiér za sezónu za optimální, jak uvedl Stanislav Moša osobním v rozhovoru dne 11. 4. 2019: „*Jsme příspěvková instituce, to znamená, že realizujeme naši tvorbu ze dvou třetin za peníze daňových poplatníků a já si neumím představit, že bychom za rok nastudovali třeba jen jednu hudební inscenaci, a tu jsme reprízovali až do okamžiku, kdy budou diváci schopni kupovat vstupenky. Takové inscenace sice čas od času vznikají a my bychom je mohli hrát každodenně s bloky dřívějších úspěšných inscenací, ale nečiníme tak.*“ (Moša, S., 2019).

1.2.3 Stanislav Moša

Stanislav Moša se narodil 12. 2. 1956 v Novém Jičíně. Po studiích na gymnáziu pokračoval na Státní konzervatoři v Ostravě, kde vystudoval hudebně-dramatický obor, a následně na Janáčkově akademii múzických umění, kde se rozhodl pro obor činoherní režie. Po jejím absolvování v roce 1983 mu tehdejší ředitel Divadla bratří Mrštíků nabídl angažmá a Stanislav Moša tuto nabídku přijal. Od roku 1987 působil v Národním divadle v Praze, později ve Studiu Marta¹ jako umělecký šéf. Vyučoval na Janáčkově akademii múzických

¹ Scéna Divadelní fakulty Janáčkovy akademie múzických umění.

umění režii, divadelní management, činoherní herectví a muzikálové herectví, a to v letech 1984-1994. Od 1. 9. 1990 byl jmenován uměleckým šéfem Divadla bratří Mrštíků, od 1. 2. 1992 dostal pověření divadlo řídit po odchodu ředitele Jana Kolegara. Od počátku roku 1993 byl po úspěšném konkurzu jmenován ředitelem Divadla bratří Mrštíků, později Městského divadla Brno. Následně své místo obhájil v dalším konkurzu, neboť na pozici ředitele příspěvkových organizací je pravidelně vyhlašováno výběrové řízení, aby nedošlo k tomu, že bude jeden ředitel zůstat na místě po dlouhou dobu bez toho, aniž by byly ověřeny jeho kompetence. Ve výběrovém řízení uchazeč předkládá koncepci strategie divadla a funkční období zvoleného kandidáta je pětileté (Městské divadlo Brno: Stanislav Moša).

2. Dramaturgie a údaje o představeních

Druhá kapitola se zaměří na dramaturgickou skladbu repertoáru zkoumaných divadel a na údaje o počtu návštěvníků v jednotlivých letech. Informace vycházejí z údajů zveřejněných ve výročních zprávách divadel.

V případě Městského divadla Brno budou zmíněna data za muzikálový a zpěvoherní soubor, pro větší přehled budou uvedena také celková čísla za Městské divadlo Brno.

2.1 Dramaturgická skladba inscenací – premiéry mezi lety 2013 a 2017

2.1.1 Hudební divadlo Karlín

Hudební divadlo Karlín uvedlo v každé sezóně jednu, maximálně dvě premiéry. Celkem za zkoumané období nastudovalo osm inscenací, z toho jednu operetu ve spolupráci s Městským divadlem Brno, které ji uvádělo v letech 2008 až 2012 (*Mam'zelle Nitouche*), dva tzv. jukebox neboli hit-muzikály, založené na písních konkrétního zpěváka či hudební skupiny (*Lucie, větší než malé množství lásky*, *Čas růží*), jednu obnovenou premiéru (*Carmen*), dvě české premiéry zahraničních muzikálů (*Addams Family*, *Sestra v akci*) a dva muzikály, inscenované v České republice již dříve (*Bonnie & Clyde*, *Dracula 2015*). Kompletní seznam včetně režisérů je uveden v příloze č. 1. Repertoár Hudebního divadla Karlín je založen na světových muzikálových titulech s původními českými nejen jukebox muzikály. Vzhledem k velikosti jeviště a technickému vybavení, jakým divadlo disponuje, se nabízí inscenování velkých děl s náročnou výpravou a velkým obsazením, což se také děje. V porovnání s Městským divadlem Brno má ale Hudební divadlo Karlín omezené možnosti týkající se jevištních technologií.

Dramaturgie divadla je založena na zábavných titulech, ve zkoumaném období nebyla uvedena žádná inscenace, která by mohla být klasifikována jako muzikál pro náročnějšího diváka. Jedná se o zábavné tituly, poskytující možnost strávit v divadle čas k odpočinku bez nutnosti výraznějšího přemýšlení. Od dramaturgie Městského divadla Brno se v letech 2013-2017 sice liší uvedením jedné operety, ta ale vznikla ve spolupráci právě s Městským divadlem Brno.

Při výběru titulů není pro ředitele Hudebního divadla Karlín Egona Kulhána rozhodující, zda se jedná o český, nebo zahraniční muzikál. Jak uvedl Kulhánec v osobním rozhovoru dne 16. 4. 2019: *„Určitě původ muzikálu v žádném případě neřešíme. Na druhé straně, jestliže mluvíme o původních věcech, a podíváme-li se třeba na počet obyvatel České republiky a na počet obyvatel ve zbytku světa, z toho nám vyjde nějaký poměr potentních autorů v České republice a ve zbytku světa. Já si myslím, že z toho vyplývá poměr původních děl k dílům světovým. Mě osobně velmi baví dělat původní věci od úplného zrodu, od první myšlenky. Ale jedním z důležitých atributů, který k tomu potřebujete, je mít autora. Bez toho to nejde.“* (Kulhánek, E., 2019).

Podle současného vedení je pro Hudební divadlo Karlín optimální jedna až dvě premiéry za sezónu, což souvisí se stejně se opakujícím cyklem sezóny. Na konci roku je jasné, co se bude uvádět, divadlo má již vyjednaná autorská práva a je v takové fázi příprav, že je uvedení muzikálu jisté. Na přelomu ledna a února je vyhlášen casting, v březnu jsou hotové smlouvy s umělci a v dubnu je zahájen předprodej. Jak tvrdí Egon Kulhánek, vstupenky se prodávají do června, v období prázdnin je výrazný pokles zájmu a v září je příležitost na doprodání vstupenek říjnové premiéry. V případě, že do tohoto cyklu vstoupí druhá premiéra, je to pro divadlo škodlivé i z hlediska marketingu, první premiéra je přesně zacílena na diváckou skupinu a propagací další inscenace se škodí té první. Nejedná se ale o relevantní tvrzení, neboť jiná divadla také propagují více inscenací za sezónu a nevidí v tom problém. Vedení divadla také uvádí, že v případě, že by divadlo uvádělo více než jednu premiéru, měly

by inscenace méně repríz, což by zapříčinilo, že by dílo neměli možnost vidět všichni diváci, kteří o něj mají zájem. Omezením jsou také skladovací prostory divadla, které pojmu asi šest nebo sedm inscenací. I z tohoto důvodu vedení divadla o větším počtu premiér neuvažuje, nemá k tomu podle názoru ředitele důvod (Kulhánek, E., 2019).

2.1.2 Městské divadlo Brno

Soupis všech premiér je uveden v příslušných tabulkách, které jsou přílohou č. 2. premiéry, se kterými je v práci počítáno dále (zpěvoherní a muzikálové), jsou barevně odlišeny.

V roce 2013 bylo inscenováno šest činoher a šest muzikálů (včetně *Les Misérables* v anglickém jazyce). Z muzikálů šlo v jednom případě o původní autorský muzikál (*Očistec*), ve dvou případech o českou premiéru světových muzikálů (*Zorro*, *Flashdance*) a v ostatních případech o muzikály, které již byly v České republice inscenovány (*Kočky*, *Donaha!*).

V roce 2014 to bylo celkem jedenáct titulů: pět muzikálových a šest činoherních. Z pěti muzikálových her byly dvě uvedeny v české premiéře (*Mladý Frankenstein*, *Duch*) a jedna byla původní autorský muzikál (*Don Juan*). Muzikály bývají zpravidla inscenovány na Hudební scéně, ale v jednom případě v uvedeném roce došlo k výjimce, a to u muzikálu *Sliby chyby* realizovaném na Činoherní scéně, naopak činohra *Benátský kupec* se hrála na Hudební scéně. Důvodem byla očekávaná velmi vysoká divácká poptávka způsobená obsazením titulní role Boleslavem Polívkou.

V roce 2015 se odehrálo deset premiér, jednalo se o šest hudebních titulů a čtyři činoherní, přičemž tři muzikály byly uvedeny v české premiéře (*Let snů*, *Ostrov pokladů* a *Pískání po větru*) a ve dvou případech se jednalo o původní autorská díla (*Johnny Blue* a *Mendel aneb Vzpoura hrášku*). Z hudebních děl již dříve uvedených v českých divadlech to byl jen *Vrabčák a anděl*.

Následující rok 2016 Městské divadlo Brno nastudovalo devět premiér a jednu obnovenou premiéru. Jednalo se o čtyři činohry a šest muzikálů (včetně obnovené premiéry).

Z toho tři díla byla v české premiéře (*Titanic*, *Evangelium o Marii*, *Prodaný smích*), v jednom případě se jednalo o původní český muzikál, který se hrál v Městském divadle již dříve, avšak v jiném obsazení (*Radúz a Mahulena*), a posledním byl muzikál *Mary Poppins* uváděný ve skoro stejném obsazení již v letech 2010 až 2013.

V roce 2017 se uskutečnilo deset premiér: čtyři činohry a šest muzikálů, v případě tří muzikálů šlo o původní autorské dílo (*Bítls*, *Viki kráčí za štěstím*, *Brněnské kolo*), ve dvou o českou premiéru (*Chaplin* a *Děsnej pátek*) a muzikál *Ženy na pokraji nervového zhroucení* byl uveden nejprve v Západočeském divadle v Chebu, poté v Divadle Na Fidlovačce a o deset dnů později v Městském divadle Brno. Jedná se o netradiční postup v případě uvádění světových muzikálů, většinou bývá muzikál uveden nejprve ve větších městech.

O muzikálové dramaturgii Městského divadla Brno se vyjádřil Stanislav Moša následovně: „*Hudební scéna vznikla především proto, aby se vytvořila platforma pro soudobé hudební divadlo, to znamená pro soudobé autory, především české, ale také autory za zahraničí, kteří pro nás píší. Realizovali jsme tady spoustu světových premiér zahraničních autorů, a ještě větší množství premiér českých autorů. Myslím si, že hlavním úkolem divadla je dávat prostor soudobé tvorbě. Ale stejně tak nechceme opomíjet ani velkou světovou dramaturgii a v každé sezóně se snažíme uvést přinejmenším jedno dílo, které patří k takzvanému světovému hudebnímu bohatství. Myslím si také, že musíme dávat prostor i těm titulům, u kterých se nedá očekávat, že se budou hrát „donekonečna“.* My považujeme za úspěšné, když inscenace na Hudební scéně přesáhne 30 repríz, ale když je to novinka českých autorů a má standardních 24 repríz, tak je to taky v pořádku.“ (Moša, S., 2019). Stanovené cíle se daří plnit, soudobá tvorba je v repertoáru výrazně zastoupena, a to původními českými díly i zahraničními muzikály, uskutečněnými buď v české premiéře, nebo nedlouho po jejich uvedení v cizině. Stejně tak je v každé sezóně uvedena jedna inscenace, kterou můžeme zařadit do světového muzikálového bohatství (*Kočky*, *Flashdance*, *Duch*, *Pískání po větru*, *Vrabčák a anděl*, *Titanic*, *Chaplin*). V některých případech se Mošou uvedeného hraničního počtu repríz pro úspěšnou

inscenaci nepodařilo docílit. Inscenace *Očistec* měla 21 repríz, *Don Juan* 19, *Viki kráčí za štěstím* 15, podle Mošova kritéria se tak nejednalo o úspěšné inscenace. Jmenované muzikály ale naplňovaly cíl poskytnutí prostoru soudobé české tvorbě.

Podle ředitele Stanislava Moši Městské divadlo Brno na uváděné zahraniční muzikály získává licenci, která inscenátory nezavazuje k přesné kopii zahraničního originálu, ale poskytuje jim svobodu v inscenování. Městské divadlo Brno nikdy nemuselo realizovat tzv. first class version, tedy kopii toho, jak muzikál vypadal na Broadwayi nebo v Londýně. V některých případech je přímo v zadání uvedeno uchopit dílo režijně jinak, než bývá zvykem, jako tomu bylo například u muzikálu *Cats (Kočky)*. Agentura, která vlastní práva na tento muzikál, po dobrých zkušenost s Městským divadlem Brno, pojala uvedení muzikálu *Cats (Kočky)* v tomto divadle jako laboratoř, jak udělat tento muzikál jinak. Ředitel divadla a režisér inscenace dostal k získání licence podmínku netradičního režijního ztvárnění, což bylo splněno tím, že jednotlivé postavy koček byly přetransformovány do lidských osob a nebyla tak dodržena zvířecí podoba postav. Divadlo také nikdy nebylo v situaci, kdy by muselo posílat ke schválení obsazení hlavních rolí licencovaných muzikálů, v některých případech, jako například právě u *Cats (Kočky)* nebo *Mary Poppins*, bylo však nutné druhou stranou schválit kostýmy a scénu (Moša, S., 2019).

Průměrně je každou sezónu inscenováno pět muzikálových inscenací, což je srovnatelný počet s činoherními inscenacemi, počet premiér je rovnoměrně rozdělen mezi obě scény, kterými divadlo disponuje. Některé inscenace bývají uváděny i na Biskupském dvoře v letních měsících, často se jedná právě o autorská díla, ať už činoherní nebo muzikálová, případně činohry se zpěvy.

Ve většině případů lze hudební inscenace Městského divadla Brno charakterizovat jako zábavné, do divácky náročnějších je možné zařadit *Očistec*, *Pískání po větru*, *Evangelium o Marii a Radúze a Mahulenu*. Dramaturgie divadla je tedy orientována spíše na muzikály plnící

zábavnou funkci, ale je patrná snaha i o uvádění titulů, které vyžadují od diváků větší soustředění a přemýšlení nad tématem.

2.2 Rozbor návštěvnosti, produkce a ceny vstupenek

U obou divadel budou zmíněna čísla pouze za inscenace na domácí scéně uváděné vlastním souborem, zájezdům bude věnován prostor v jiné části práce. Všechny informace vycházejí z výročních zpráv divadel.

2.2.1 Počet představení

V Hudebním divadle Karlín se každoročně odehrálo průměrně 163,8 představení, nejméně to bylo 142 v roce 2014, nejvíce 186 roku 2017. Celkově se za zkoumané období uskutečnilo 819 představení.

Od poloviny roku 2016 se v Hudebním divadle Karlín hrají inscenace Státní opery Praha, a to ve volné dny Hudebního divadla Karlín. Kvůli tomu vznikají větší nároky na úklid a na umělecko-technický provoz, počet představení tím však není dotčen.

Městské divadlo Brno uvedlo v letech 2013 až 2017 celkem za všechny soubory průměrně 445,2 představení, konkrétně za muzikálový a zpěvoherní soubor dohromady průměrně 247,4 představení. V součtu za zkoumané roky bylo odehráno 2 226 představení za všechny soubory, za zpěvoherní a muzikálový na obou scénách 1 237.

Přehled počtu představení je přílohou práce č. 3.

2.2.2 Počet diváků

Hudební divadlo Karlín navštívilo v každém roce průměrně necelých 146 000 diváků, celkový počet byl necelých 730 000 za zkoumané období.

V Městském divadle Brno byla průměrná roční návštěvnost (zpěvoherních a muzikálových inscenací) asi o 10 000 diváků nižší, celková návštěvnost za celé divadlo zhruba o 51 000 nižší. Přesná data jsou sepsána v příloze č. 4.

Kapacita hlediště v Hudebním divadle Karlín je 921 míst, Hudební scéna Městského divadla Brno disponuje 680 sedadly. Ne všechny hudební inscenace se v Městském divadle Brno hrají na Hudební scéně, proto není možné na sebe zcela vázat počet diváků, kteří zhlédli muzikály, a kapacitu Hudební scény. V případě Městského divadla Brno i Hudebního divadla Karlín vycházejí údaje o procentuální návštěvnosti za jednotlivé soubory z výročních zpráv.

Celková procentuální návštěvnost Hudebního divadla Karlín za všechny inscenace od roku 2014 stoupá, a to od 94,51 % po 98,63 %. V roce 2013 byla skoro stejná návštěvnost jako o dva roky později, jediný drobný propad tedy nastal v roce 2014, kdy byla návštěvnost o 2 % nižší než předchozí rok. Důvody tohoto poklesu nejsou zřejmé.

Městskému divadlu Brno procentuální návštěvnost od roku 2013 do roku 2015 klesala z 94,8 % na 93,1 %. O rok později mírně stoupla o 0,05 % a výrazný růst nastal v roce 2016, kdy byla návštěvnost 96,65 %, což je nejvíce za zkoumané období. Pro tento nárůst nebyly nalezeny žádné důvody.

Přehled procentuální návštěvnosti je přílohou č. 5.

Návštěvnost původních českých a zahraničních děl se neliší. Podle Stanislava Moši někdy i titul, který se vedení divadla jeví jako „senzační“, nemá očekávaný divácký ohlas. Podobná situace ale nastává někdy i u původních českých titulů, které nenajdou své publikum, a to i přes výraznou snahu v oblasti marketingu a public relations (Moša, S. 2019). Zpravidla ale původní české muzikály dosahují nižšího počtu repríz, tudíž je ve výsledku navštíví méně diváků.

Také Egon Kulhánek se domnívá, že původ autora není pro diváky rozhodující. Buď je muzikál pro diváky atraktivní, nebo ne (Kulhánek, E., 2019).

2.2.3. Cena vstupenek

2.2.3.1 Hudební divadlo Karlín

Průměrná cena vstupenky do Hudebního divadla Karlín má podle údajů ve výročních zprávách vzestupnou tendenci, od roku 2013 do roku 2017 stoupla cena z 492,12 Kč na 589,19 Kč. Nejvyšší meziroční nárůst nastal mezi lety 2015 a 2016, kdy cena stoupla o 47,11 Kč, tedy o 8,8 %.

Při výpočtu průměrné ceny vstupenky stejným způsobem², jakým je dopočítávána u dále zmíněných divadel nezveřejňujících výroční zprávy, vychází výsledek odlišně. V tomto případě je cena vstupenky 680,9 Kč.

Divadlo poskytuje slevy (na webových stránkách bez uvedení konkrétní výše slevy) na vstupném pro vozíčkáře a také nabízí omezený počet vstupenek na zvýhodněnou cenu 120 Kč pro seniory a studenty s dokladem ISIC. Jak však divadlo uvádí na svých webových stránkách, tyto zlevněné vstupenky se nevztahují na muzikály *Legenda jménem Holmes* a *Sestra v akci* (Hudební divadlo Karlín: Plánek hlediště). Tituly, na které není možné zakoupit zlevněnou vstupenku, se mění podle oblíbenosti u diváků. Jedná se o aktuální tituly, které jsou zrovna na repertoáru nejčastěji.

2.2.3.2 Městské divadlo Brno

Pro Městské divadlo Brno jsou v tabulce č. 6 uvedeny jen průměrné ceny vstupenek za muzikálový a zpěvoherní soubor a jejich průměr, ceny vstupenek za inscenace činoherního souboru jsou zcela opomenuty.

Cena vstupenek pro muzikálová i zpěvoherní představení nejvíce vzrostla mezi lety 2015 a 2016, ale nejvyšší i nejnižší cena byla u obou divadel v jiný rok.

² Vynásobení jednotlivých sedadel v sále cenou vstupenky (průměr dvou uvedených částek na každé sedadlo při odlišném představení), počítáno z informací dostupných na Hudební divadlo Karlín: Plánek hlediště [online]. [cit. 2019-07-13]. Dostupné z: <https://www.hdk.cz/vstupenky/planek-hlediste-predstaveni/>.

Průměrná cena vstupenky na muzikálová a zpěvoherní představení dohromady byla nejvyšší v roce 2016, a sice 371,5 Kč, nejnižší byla o rok dříve, a to 330,5 Kč. Mezi roky 2015 a 2016 tedy došlo ke zvýšení ceny o 41 Kč, což je 12,4 %.

Pro studenty, děti do 15 let, starobní důchodce, plně invalidní důchodce a držitele průkazu ZTP a ZTP/P poskytuje divadlo slevu 33 % z plného vstupného (Městské divadlo Brno: Vstupenky).

3. Rozpočet

3. 1 Finanční obnos pro hospodaření

3.1.1 Hudební divadlo Karlín

Neinvestiční příspěvky hlavního města Prahy Hudebnímu divadlu Karlín se pohybovaly mezi lety 2013 až 2017 průměrně okolo 60 000 000 Kč, od roku 2013 do roku 2015 klesala. Poté nastal nárůst, částka byla nejvyšší v roce 2017, kdy dosáhla necelých 66 000 000 Kč. Kromě této částky dostává divadlo také investiční příspěvky, tedy příspěvky, které nejsou použity na provoz, ale například na nákup technologií. Částka se pohybuje od 0 Kč v roce 2013 po 11 389 000 Kč v roce 2015. Celkové dotace divadlu se pohybují od 56 250 300 Kč v roce 2015 po 70 544 400 Kč v roce 2017. Při rozpočítání mezi počet premiér za rok získáme částku 28 125 150 Kč³ až 70 544 400 Kč⁴. Tento výpočet je zjednodušující, avšak umožňuje dostat se na orientační částku příspěvku na jednu premiéru. Aby bylo číslo více vypovídající, lze částku vydělit počtem představení za rok.

Na otázku, zda považuje Egon Kulhánek dotace za dostatečné, se ředitel divadla vyjádřil, že mu nepřísluší hodnotit výši příspěvků od města (Kulhánec, E., 2019). Když byla Egonu Kulhánkovi v roce 2013 v rozhovoru pro Divadelní noviny položena otázka, co říká na to, že do Karlína teče hodně peněz, odpověděl následovně: „*Často slyším otázku, proč má Karlín dostávat příspěvek od města, když jiná muzikálová divadla ho nemají. Je třeba připomenout, že hodně takových podniků vzniklo z pragmatické kalkulace. Muzikály se hrají v sálech, které nepočítaly s divadelním provozem, obvykle v bývalých kinech s jinou než divadelní velikostí jeviště i kapacitou sálu. Tomu se musela přizpůsobit i velikost produkci. Mimochodem, žádné z muzikálových divadel, která vznikla, nepočítá s prostorem pro orchestr.*

³ Částka na rok 2015 podělená počtem premiér za daný rok, tedy 2.

⁴ Stejný princip výpočtu jako v předchozím případě, počet premiér za rok 2016 byl 1.

Charakter sálu také určí, kolik lidí na jevišti potřebujete – na karlínském jevišti nevystačíte se čtrnácti lidmi zpívajícími na halfplayback, musíte počítat alespoň s osmadvaceti lidmi v company, k tomu adekvátní počet sólistů a různě velký orchestr, někdy symfonický, někdy rockový. To všechno za cenu vstupenky, která je se soukromými produkcemi velmi srovnatelná.“ (Herman, J., 2013).

3.1.2 Městské divadlo Brno

Městské divadlo Brno dostává formou dotací na své hospodaření celkem průměrně 180 755 800 Kč, přičemž částka roste, v roce 2017 to bylo více než 197 000 000 Kč. Jedná se ale o dotace pro celé divadlo zahrnující činoherní i muzikálovou scénu. Když vezmeme v úvahu průměrně deset premiér za rok, činí obnos na jednu premiéru okolo 18 milionů Kč. Tato suma ale zahrnuje všechny premiéry Městského divadla Brno. Pro relevantnější zjištění toho, jaká částka z dotací je použita na jednu hudební inscenaci, byl použitý výpočet vycházející z věcných nákladů na premiéry. Pro každý rok byl vypočítán procentuální poměr věcných nákladů muzikálových inscenací vůči činoherním. Tato procentuální hodnota byla následně aplikována na celkové dotace divadlu na konkrétní rok a získaná finanční suma byla podělena počtem hudebních premiér. Na základě tohoto výpočtu bylo zjištěno, že z ročních dotací divadlu je na jednu premiéru použito mezi zhruba 16 milionů Kč (v roce 2015) a 25 milionů Kč. Nejedná se ale o přesné částky, jde o průměrný odhad na základě věcných nákladů. Přehled částek pro obě divadla je přílohou č. 7.

K dotacím, které divadlo dostává, se Stanislav Moša vyjádřil: *„Existujeme, a úspěšně, na bázi těch dotací, které získáváme, čímž neříkám, že neexistují nějaké rezervy. Naposledy nám náš zřizovatel, Magistrát města Brna, vyhověl při žádosti o navýšení dotací v oblasti investic, protože ty byly dlouhodobě zanedbané. To je sice skvělé, ale považujeme to za jednorázovou záležitost, ne systémovou. Finanční politika města Brna je taková, že odpisy, které by měly být realizovány na úrovni instituce, my z velké části vracíme do rozpočtu města Brna. To já*

považuju za velký malér financování nejen našeho divadla, ale i všech ostatních institucí, protože chceme být dobří hospodáři a každý hospodář, když odepisuje majetek, tak šetří prostředky z odpisů na to, aby mohl majetek obnovovat a znovu ho nakupovat. To považuju za systémovou chybu, o které léta informuju naše zřizovatele. Co se týče dotací na provoz, tak ty jsou na takové úrovni, na které jsou. Když vezmeme v úvahu, že v posledních čtyřech letech vzrostly platy, a to nejenom v oblasti kultury, ale u veškerých veřejných služeb, o čtyřicet procent, tak stát vložil na bedra obcí, která jsou především zřizovateli institucí našeho charakteru, takovou zátěž, že přivedl obce do vážné kritické situace. A já se nemůžu tvářit, že o této starosti svého města nevím. Takže i když bych si myslel, že by kolegové v našem divadle měli mít ještě dvojnásobně vyšší honoráře, srovnatelné s tím, jak jsou placeni kolegové v zahraničí, stejně jako bych si myslel, že bychom měli dostávat mnohem více prostředků na vznik našich inscenací, tak je to iluze, obdobně jako v jiných sektorech v naší zemi. Musím vycházet z reality.“ (Moša, S. 2019).

3.2 Náklady a výnosy

3.2.1 Hudební divadlo Karlín

Náklady Hudebního divadla Karlín v hlavní činnosti od roku 2013 do roku 2017 stouply, konkrétně o více než 33 000 000 Kč. Stejně tak mají vzestupnou tendenci výnosy, které se zvýšily z 65 000 000 Kč na 118 000 000 Kč, tedy o necelých 53 000 000 Kč, s čímž souvisí i zvýšení ceny vstupenek. Poměr mezi náklady a výnosy v této oblasti se zlepšil, v roce 2013 byl koeficient⁵ 0,51 a každoročně stoupal až na 0,65 v roce 2017.

V případě doplňkové činnosti měly náklady divadla kolísavou tendenci, od necelých 2 400 000 Kč v roce 2013 přes více než 4 000 000 Kč v roce 2014 ke zhruba 2 200 000 Kč roku 2017, což je nejnižší částka za zkoumané období. Podobné to bylo u výnosů z doplňkové

⁵ Koeficient vypočten podělením výnosů náklady, čím vyšší koeficient, tím menší rozdíl mezi náklady a výnosy.

činnosti, v roce 2013 se jednalo o necelé 4 400 000 Kč, o rok později částka stoupla na více než 6 000 000 Kč a poté se na následující tři roky ustálila mezi 3 000 000 Kč a 4 000 000 Kč. Koeficient se pohyboval od 1,03 v roce 2016 k 1,81 v roce 2013. U doplňkové činnosti tedy výnosy převyšují náklady, ale získaná částka velmi kolísá a svého maxima za zkoumané období dosáhla roku 2013.

3.2.2 Městské divadlo Brno

V hlavní činnosti jsou náklady Městského divadla Brno poměrně konstantní, pohybují se od necelých 259 000 000 Kč ke skoro 290 000 000 Kč. Minimum nastalo roku 2015, naopak maximum v roce 2017. Velmi podobná je situace u výnosů, kdy se jedná o částku od 259 000 000 Kč do necelých 287 000 000 Kč. Koeficient je v tomto případě stálý, a to 0,99 v letech 2015 a 2017 a 1,00 v ostatní roky referenčního období. Náklady a výnosy jsou tedy takřka totožné.

Vedlejší činnost vykazuje náklady od 6 do skoro 8,4 milionů Kč, přičemž svého minima dosáhla roku 2013 a maxima 2015. U výnosů byl rozptyl markantnější, a to od 6,7 milionů Kč po skoro 10,5 milionů Kč. Výnosy byly v této oblasti nejnižší roku 2013, nejvyšší 2015, tedy ve stejné roky, jako u nákladů. Koeficient doplňkové činnosti je mezi 1,05 roku 2016 a 1,43 v roce 2017.

Zatímco u hlavní činnosti jsou náklady a výnosy vyrovnané, u vedlejší výnosy převyšují nad náklady. Vedlejší činnost je pro příspěvkovou organizaci možností, jak mít zisk.

Přesné částky pro obě divadla jsou uvedeny v příloze č. 8.

3.3 Autorské tantiémy

Přes velkou snahu o získání informací o autorských tantiémách se nepodařilo mít k dispozici relevantní data, která by bylo možné srovnat a hodnotit. Některá čísla jsou uvedena

ve výročních zprávách, ale není možné je přiřadit k jednotlivým dílům. Z tohoto důvodu bylo upuštěno od dalšího výzkumu v této oblasti, neboť se k údajům nelze dostat.

Je však možné zmínit alespoň autorskou činnost ředitelů. Egon Kulhánek figuruje v Hudebním divadle Karlín na ředitelské pozici, autorskou aktivitu v inscenacích divadla nevyvíjí, výjimkou je jeho podíl na zpracování příběhu muzikálu *Carmen*. Naopak ředitel Městského divadla Brno Stanislav Moša vykonává v divadle kromě ředitelské práce také aktivně činnost režisérskou a autorskou. V referenčním období se jako autor libreta podílel na hudebních inscenacích *Očistec*, *Johnny Blue* a *Radúz a Mahulena*. Podle rozhovoru se Stanislavem Mošou se českým i zahraničním autorům obvykle platí tantiémy 14–16 % z hrubých tržeb. Jelikož z výročních zpráv nelze celkové tržby rozdělit mezi jednotlivé inscenace, není možné tuto procentuální sazbu vyjádřit finančním obnosem. Ve zkoumaném období to byly hudební inscenace *Očistec*, *Kočky*, *Flashdance*, *Duch*, *Johnny Blue*, *Titanic*, *Radúz a Mahulena* a *Chaplin* a také několik činoher.

Kromě autora textu a hudby plynou tantiémy u zahraničních hudebních děl také překladatelům, v případě literárního námětu také autorovi díla, pokud se nejedná o dílo volné, tedy neuplynulo více než 70 let od smrti autora. Záleží ale na konkrétním znění smlouvy, může se jednat i o jednorázovou částku bez tantiém.

3.4 Náklady na inscenace

3.4.1 Hudební divadlo Karlín

Hudební divadlo Karlín nemá ve svých výročních zprávách výrobní náklady rozepsané tak podrobně jako Městské divadlo Brno, ale u inscenací uvádí částky za pořizovací náklady, které dělí na věcné a pro inscenátory, a na autorské honoráře dělené na hosty, tantiémy a licence. Aby mohlo být srovnání u obou divadel relevantní, bude pracováno primárně s pořizovacími náklady věcnými, které jsou uvedeny v příloze č. 9. Dle poskytnutých informací jsou do této

částky zahrnuty pouze ceny za materiál. Cenu za výrobu se i přes snahu autorky nepodařilo zjistit.

V roce 2013 uvedlo divadlo dvě premiéry, přičemž první z nich *Mam'zelle Nitouche* stála, co se týče věcných nákladů, 1 364 000 Kč a druhá, *Lucie, větší než malé množství lásky* 8 189 000 Kč. Výrazně nižší částka u *Mam'zelle Nitouche* je pravděpodobně způsobena tím, že tato inscenace byla uvedena ve spolupráci právě s Městským divadlem Brno, které tuto operetu inscenovalo dříve, a výprava byla použita z brněnského uvedení, díky čemuž nebylo nutné vyrábět scénu a kostýmy. Náklady vznikly úpravami dekorací a kostýmů, ale jednalo se o nižší částku, než kdyby byly vyráběny nové.

Roku 2014 byla premiérována inscenace *The Addam's Family*, jejíž pořizovací věcné náklady činily 6 452 000 Kč.

V následujícím roce došlo ke dvěma obnoveným premiérám, jejichž náklady byly 1 963 000 Kč (*Dracula 2015*⁶) a 1 678 000 Kč (*Carmen*). Jelikož obě inscenace mohly využít scénu a kostýmy z předchozích uvedení, jedná se o částky velmi nízké na poměry Hudebního divadla Karlín.

K premiéře roku 2016 *Bonnie a Clyde*, stejně jako k *Času růží a Sestře v akci* v roce 2017, nejsou ve výročních zprávách uvedeny informace ohledně finanční náročnosti.

Na otázku, jaké jsou náklady na jednotlivé inscenace, se vyjádřil ředitel divadla Egon Kulhánek: „*Když nemáte odvahu, nevěříte tomu kusu nebo prostě víte, že ten kus není divácký nejatraktivnější, tak se snažíte logicky držet náklady při zemi. Ale s těmito dvěma omezeními máte obvykle riziko, že se vám do toho vtiskne ta lowcostová energie, kterou do díla dáte, to znamená, že nebude divácky příliš atraktivní a diváků mnoho nepřijde. Na druhé straně pak se můžete rozvášnit ve výrobě i v obsazení a pak musíte zase počítat s vyššími tržbami a větším množstvím repríz tedy i s větším rizikem. Kterou z těch dvou strategií zvolit u kterého kusu, kdy a jak a proč, na to neexistuje recept.*“ (Kulhánek, E., 2019).

⁶ Rok v názvu inscenace se každoročně mění, v roce 2019 je tedy název *Dracula 2019*.

Z informací zjištěných ve výročních zprávách nelze bohužel dělat velké závěry, neboť u Hudebního divadla Karlín jsou potřebné informace uvedeny buď v omezené míře, případně vůbec. Na základě dostupných informací lze vyvodit, že částka použitá na kostýmy a scénu jedné inscenace se, při opomenutí obnovených premiér, pohybuje okolo 7 milionů Kč, což je zhruba čtyřikrát více než v Městském divadle Brno. Bohužel však není z výročních zpráv zřejmé, jaké všechny náklady jsou do této částky v Hudebním divadle Karlín započítány. Po dotázání vedení divadla bylo zjištěno, že jde o ceny pouze za materiál. Náklady na inscenace jsou ovlivněny způsobem výroby dekorací, počtem účinkujících, velikostí jeviště a dalšími faktory, které je nutné u porovnání zohlednit. Částky u Městského divadla Brno jsou pouze za materiál, nikoliv za práci na výrobě dekorací, kostýmů a dalších. Na základě těchto informací je relevantní zmíněné částky porovnat. Skutečnost, že v Hudebním divadle Karlín jsou o tolik vyšší náklady, je možné odůvodnit například nákladnějšími materiály a náročnější scénou, další důvody nebyly kvůli nedostatku informací nalezeny.

Jelikož se k celkové částce nákladů za jednu inscenaci nelze dopočítat, bude porovnáno, kolik stojí průměrně jedna repríza v Městském divadle Brno se stejným údajem v Hudebním divadle Karlín.

Celkové náklady na jedno představení lze vypočítat vydělením celkových nákladů divadla za rok počtem představení. Tímto výpočtem nezjistíme náklady na jednotlivé inscenace, ale na jedno představení. Pro potřebu porovnání je však dopočítání toho, kolik stojí jedno představení, relevantní. Vypočtené částky za všechny roky jsou uvedeny v příloze č. 8.

Náklady na jedno představení se v Městském divadle Brno pohybovaly od 566 882 Kč v roce 2016 po 646 845 Kč v roce 2013.

V Hudebním divadle Karlín byla naopak v roce 2013 částka nejnižší, a to 781 170 Kč, která se následně zvyšovala na 976 801 Kč v roce 2017.

Náklady Městského divadla Brno jsou tedy nižší, a to 100 000 Kč až 200 000 Kč. Vzhledem ke srovnatelné výpravě a počtu účinkujících by to mohlo být zapříčiněno vyššími

honoráři pro umělce. Dalším důvodem by mohla být vyšší cena za materiál použitý v inscenaci, neboť jak je uvedeno výše, věcné náklady jsou v Hudebním divadle Karlín mnohem vyšší než v Městském divadle Brno. Výjimku tvoří obnovené premiéry Hudebního divadla Karlín, u kterých je logické, že využívají již existující výpravu a kostýmy, a jsou tedy levnější.

3.4.2 Městské divadlo Brno

Tabulky shrnující částky, na které je odkazováno v následujícím textu, jsou přílohou práce č. 10.

V roce 2013 byly výrobní náklady všech hudebních inscenací v Městském divadle Brno 10 468 644 Kč, přičemž částky se pohybovaly od 906 651 Kč (*Donaha!*) po 2 807 561 Kč (*Flashdance*), průměrně se jednalo o částku okolo 2 milionů na jednu inscenaci. Za celý kalendářní rok činily výrobní náklady na všechny inscenace dohromady 13 821 184 Kč, z čehož je patrné, že na všechny činoherní inscenace dohromady bylo použito asi 3,5 milionu Kč, tedy asi tolik, kolik stojí průměrně dva méně nákladné muzikály.

Následující rok byly výrobní náklady všech inscenací v divadle 13 443 101 Kč, z toho 9 277 296 Kč na hudební inscenace. Náklady jednotlivých inscenací se pohybovaly od 596 526 Kč (*Noc na Karlštejně*) po 2 750 361 Kč (*Duch*). Oproti předchozímu roku stouply výrobní náklady činoherních inscenací, a to na 4 miliony Kč.

Roku 2015 byly celkové výrobní náklady divadla 12 397 089 Kč, z toho 7 026 285 Kč příslušela hudebním inscenacím. Nastala změna oproti předchozím dvěma rokům, kdy se částka na činoherní inscenace pohybovala okolo 3,5 až 4 milionů Kč, v roce 2015 to bylo více než 5 milionů Kč kvůli dvěma nákladným činohrám (*Skleněný pokoj* a *Král Lear*), z nichž každá stála necelé 2 miliony Kč. Nejméně finančně náročnou hudební inscenací byl *Mendel aneb Vzpoura hrášku* uvedený na Biskupském dvoře, a naopak nejdražší *Let snů*.

V roce 2016 se opět mírně zvýšil podíl financí na výrobní náklady hudebních inscenací, a to na 8 381 829,93 Kč z celkových 12 782 194,93 Kč. Výrobní náklady hudebních inscenací se pohybovaly v rozpětí od 854 466 Kč (*Prodaný smích*) do 2 687 495 Kč (*Limonádový Joe*).

V posledním zkoumaném roce se mírně snížila celková částka za inscenace Městského divadla Brno na 11 837 780 Kč, z toho 9 424 143 Kč na hudební inscenace. Výrobní náklady jednotlivých inscenací se pohybovaly od 278 111 Kč (*Brněnské kolo* – uvedené na Biskupském dvoře) po 3 135 839 Kč (*Chaplin*).

Ve zkoumaném období mezi roky 2013 až 2017 činily výrobní náklady hudebních inscenací Městského divadla Brno každoročně průměrně 9 milionů Kč (od 7 026 285 Kč v roce 2014 po 10 468 644 Kč v roce 2013), průměrná cena jedné inscenace je okolo 1,5 milionu Kč. Výrobní náklady jednotlivých inscenací se však velmi liší, ve zkoumaném období byl nejdražší muzikál *Chaplin*, který stál více než 3 miliony Kč, naopak nejlevnější bývají často hry uváděné na Biskupském dvoře a muzikály inscenované na činoherní scéně divadla, kdy se náklady pohybují kolem necelých 300 000 Kč. Původní české muzikály jsou z hlediska výrobních nákladů podobně finančně náročné jako licencované zahraniční muzikály. Náročnost výpravy se ale vždy odvíjí od finančních možností divadla, zásadní je, jaký obnos může do výrobních nákladů investovat.

Také ředitel Moša finanční rozdíl mezi původními českými a zahraničními licencovanými muzikály neshledává. Celkové náklady se neliší, za licencované muzikály platí divadlo zúčtovatelnou zálohu, a následně 14–16 % z hrubých tržeb (neplatí se do vyčerpání zálohové platby). Obdobná procenta platí divadlo také českým autorům, podmínky jsou pro oba dva typy muzikálů stejné. Přestože divadlo disponuje vlastními dílnami, musí zadávat dekorace a kostýmy i externě. Dílny jsou obsazeny na minimální úrovni, aby nedocházelo k tomu, že by v určitém období intenzivně pracovalo například dvacet zaměstnanců a v jiném období jen pět. Pokud je nadstandartní množství práce, jsou najímány firmy především v oblasti sváření hliníku. Stejně tak jsou najímány krejčovské dílny, pokud množství připravovaných kostýmů

převyšuje kapacity divadla (Moša, S., 2019). Většinu výroby si tedy divadlo obstarává samo díky vlastním dílnám. Externí zadávání části výroby je zapříčiněno větším množstvím práce, než je kapacita pracovníků. Dlouhodobé zaměstnávání těchto osob by nebylo pro divadlo hospodárné.

4. Provoz z hlediska uměleckého souboru a odměňování zaměstnanců

Tato kapitola bude popisovat, jak fungují dvě uvedená divadla z hlediska personálního zajištění uměleckých pracovníků, jak s nimi probíhá spolupráce v případě, že nejsou v angažmá, a také v situaci, kdy jsou stálými členy souboru. Zároveň se tato kapitola pokusí zodpovědět na otázku, který model je pro divadlo finančně výhodnější.

Data vycházejí z informací dostupných na webových stránkách divadla, ze studia výročních zpráv divadel, z bakalářské práce BcA. Kateřiny Uhrové z Janáčkovy akademie múzických umění, z rozhovorů se Sylvou Smutnou, Stanislavem Mošou a Egonem Kulhánkem.

4.1 Hudební divadlo Karlín

4.1.1 Externí interpreti na jednotlivé inscenace

Informace v následující podkapitole vycházejí z osobních rozhovorů s Egonem Kulhánkem 30. 4. 2018 a 16. 4. 2019.

Hudební divadlo Karlín nemá vlastní umělecký soubor, ale najímá si interprety na jednotlivé inscenace. Jen tak prý může vedení zaručit maximální kvalitu umělce, neboť se jeho schopnosti mohou v průběhu času měnit. V případě, že je herec/zpěvák/tanečník v angažmá, není tak jednoduché ho neobsazovat, pokud jeho schopnosti nejsou zrovna na nejvyšší úrovni. Castingy na jednotlivé projekty zaručují, že je interpret v danou chvíli v takové kondici, aby mohl odvést kvalitní výkon.

V posledních letech probíhají konkurzy na všechny muzikálové inscenace uváděné v tomto divadle. Konkurz bývá vypsán na hlavní role i company. Každá role má předepsané požadavky, jaké musí uchazeč splňovat. Kromě věku se jedná o požadavky na hlasový rozsah, případně vzhled. U každé role jsou také uvedeny písně, které si má uchazeč na konkurz

připravit. Není požadováno herecké, pěvecké či taneční vzdělání, přihlásit se tedy může každý, kdo disponuje potřebnými dovednostmi. Zároveň bývají na hlavní role interpreti předvybráni, tedy jsou pozváni vedením divadla.

Z finančního hlediska nemusí divadlo externím umělcům dávat plat za měsíce, kdy například neodehraje ani jedno představení, jako je tomu v případě stálého angažmá. Finanční ohodnocení se liší podle velikosti role a také podle konkrétního interpreta. Divadlo také platí umělce až za představení, nikoliv za dobu zkoušení, což je výhodné pro divadlo, méně už však pro umělce, jelikož po celé zkušební období pracují zadarmo. Umělci nemají ve smlouvách uvedeno, že odehrají minimální počet představení, ale mají určen procentuální poměr představení, které budou hrát.

Zároveň je pro divadlo tato výhoda vykompenzována tím, že nemají na umělce „právo“ ve smyslu, že je pro člověka angažmá prioritou a všechny ostatní pracovní nabídky musí podřizovat závazkům v angažmá, pokud nemají ve smlouvě jinak ošetřeno. Termíny představení jsou ale známy dostatečně dopředu, aby si divadlo zajistilo, že bude mít v daný termín umělce k dispozici.

Hudební divadlo Karlín cíleně pracuje se známými tvářemi, což je z hlediska marketingu logické. Příkladem je situace muzikálu *Legenda jménem Holmes*, který byl sice uveden mimo referenční období, avšak názorně demonstruje popisovaný jev. Podle ředitele divadla je pro alternanta známějších osobnosti neštěstím být v pozici „toho druhého“. Přestože se divadlo snaží tyto alternanty, například Lukáše Janotu, který nastudoval společně s Vojtěchem Dykem hlavní roli, prosazovat a pomoci jim, pro diváky je známá osobnost na jevišti hodně důležitá, jak plyne i z hodnocení *Happy or Not*, ve kterém mohou diváci Hudebního divadla Karlín po zhlédnutí představení hlasovat (Kulhánek, E., 2019).

4.1.2 Zaměstnanci divadla a jejich odměňování

Počet zaměstnanců divadla ve zkoumaném období pro hlavní činnost mírně klesá, zatímco v letech 2013 a 2014 to bylo více než 91 osob, v posledním roce 2017 se jednalo o 87,1 osob. Tento mírný pokles může být způsoben problémem obsazovat v divadle tato místa, o čemž je zmínka i ve výroční zprávě. Naopak prostředky na platy stouply, stejně jako průměrný plat, který se navýšil o více než 5 500 Kč. Nejnížší byl průměrný plat v roce 2014 (19 305 Kč), nejvyšší v 2017 (24 861 Kč), důvodem čehož je postupné zvyšování platů v České republice.

Tabulka shrnující počty zaměstnanců a platy mezi roky 2013 a 2017 je přílohou práce č. 11.

4.2 Městské divadlo Brno

4.2.1 Umělecký soubor

Městské divadlo Brno spolupracuje s většinou osob interně, tedy lidé jsou zaměstnanci divadla a mezi divadlem a zaměstnancem vzniká na základě pracovní smlouvy pracovní poměr. Ve svých tabulkách ve výročních zprávách dělí pracovníky do tří skupin, první jsou umělci, druhou skupinu tvoří technicko-hospodářský personál a třetí dělnické profese.

Počet zaměstnaných osob se každoročně mění v souvislosti s odchodem pracovníků do důchodu, provozními potřebami či vypovězením smlouvy z jedné či druhé strany. Také každým rokem do divadla nastupují noví zaměstnanci. V celkovém součtu za všechny tři skupiny se tento počet pohybuje od 378 v roce 2013 po 394 roku 2017, přičemž mezi lety 2014 a 2017 se počet měnil pouze minimálně. Průměrně se jednalo o 388,6 lidí. Uměleckých pracovníků bylo zaměstnáno mezi 131 (v letech 2013 a 2016) a 137 (roku 2015), průměrně to bylo 133,6 osob. Podobně stálé je číslo u zaměstnaných osob v technicko-hospodářském úseku, jedná se rozmezí mezi 43 (rok 2013) a 48 (rok 2017) osobami, průměrně 46. U dalších

zaměstnanců je počet také velmi stálý, jde o 204 (v roce 2013) až 213 (v letech 2016 a 2017), průměrně je to 209 osob. Celkový počet zaměstnanců za jednotlivé roky je od 378 do 394, přičemž jde o rostoucí tendenci. Přesný přehled je přílohou práce. č. 12.

Umělec vstupem do angažmá uzavírá s divadlem smlouvu, ke které se vážou náležitosti podle zákona č. 262/2006 Sb. - zákoníku práce. Pro umělce to znamená například povinnost sledovat divadelní ferman, účastnit se zkoušek, představení a dalších akcí divadla. Naopak má jistotu finančního příjmu bez ohledu na práci, jakou v měsíci odvede, což bývá umělci uváděno jako největší výhoda, jak píše Kateřina Uhrová ve své bakalářské práci (Uhrová, K., 2016).

Herci Městského divadla Brno mají za povinnost nastudovat přidělené role, není možné roli odmítnout. Logicky by následovalo rozvázání pracovního poměru. O obsazení inscenace nerozhoduje pouze režisér a umělecký šéf, ale na tomto rozhodnutí se podílí řada dalších lidí, například dramaturgové. Je nutné se podřídit tomu, že nevzniká jedna inscenace izolovaně, ale ve stejné době se zkouší druhá inscenace, někdy to časově koliduje i s přípravami dalších inscenací. Pokud herec není spokojen, může využít termínované smlouvy a z divadla odejít (Moša, S., 2019).

Ve výše uvedeném divadle jsou s umělci uzavírány smlouvy na dobu určitou, konkrétně se jedná o smlouvy na jeden, dva, případně tři roky. Zákon č. 262/2006 Sb. - zákoník práce (dále jen zákoník práce) uvádí, že smlouvy na dobu určitou je možné uzavřít pouze maximálně na období tří let a nejvíce dvakrát ji prodloužit. Divadla však využívají ustanovení zákoníku práce uvedeného v § 39, odst. 4, dle kterého je práce řazena do zvláštní povahy práce, díky čemuž mohou smlouvu na dobu určitou prodlužovat vícekrát (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

4.2.2 Odměňování uměleckých pracovníků

Městské divadlo Brno má tři soubory, činoherní, muzikálový a zpěvoherní. Jak je uvedeno ve Zprávě o činnosti Městského divadla Brno, p. o. za rok 2015: „*Umělečtí pracovníci*

divadla (herci, hudebníci, balet atd.) jsou zařazeni do stavu souborů, ve kterém převládají jejich umělecké výkony. Mají však uzavřené pracovní smlouvy vztahované na celé divadlo, takže dochází k prolínání hereckých skupin činohry, muzikálu a zpěvohry. V divadle existují umělecké skupiny jako divadelní orchestr, balet, umělecko-technický soubor a další, které zajišťují činnost dle potřeby jednotlivých souborů bez ohledu na druh inscenace.“ (Moša, S., 2016, s. 62)

Tvrzení o zařazení podle převládajících uměleckých výkonů se nezakládá na pravdě. Jako příklad je možné uvést Ondřeje Halámka, člena činoherního souboru, který účinkoval ve třech inscenacích, které již mají po derniéře, a všechny byly muzikály. V současné době je Ondřej Halánek obsazen v 11 inscenacích, pět z nich jsou činohry, šest hudební inscenace. Dalším příkladem je Hana Holišová, působící momentálně v 8 inscenacích, z čehož je 7 muzikálů. I z inscenací, které již nejsou na repertoáru, a ve kterých Hana Holišová účinkovala, byla převážná většina muzikálů či zpěvoher (33 z 39 inscenací). Obdobná situace je například u Ivany Vaňkové, členky činoherního souboru, obsazené v současné době v 15 inscenacích, z toho v 10 muzikálech.

Uměleckým šéfem činoherního souboru je ředitel divadla Stanislav Moša a v souboru je angažováno 32 umělců, z toho 14 žen a 18 mužů⁷. Muzikálový soubor vede Petr Gazdík a tento soubor čítá 31 umělců, přičemž 14 z nich je žen a 17 mužů⁸. V čele zpěvoherního souboru stojí Igor Ondříček a v souboru je 23 osob, 14 žen a 9 mužů⁹.

Pokud je herec v angažmá Městského divadla Brno, jsou pro něj závazky v tomto divadle prioritní, jak vyplývá z rozhovoru se Sylvou Smutnou. Jakoukoliv další práci mimo domovské divadlo, která by mu kolidovala s povinnostmi v Městském divadle Brno, musí s vedením divadla konzultovat. Pro divadlo to znamená jistotu, že herec bude vždy k dispozici, avšak na druhou stranu je placen paušálně bez ohledu na to, zda v daném měsíci odehraje nějaké představení (Smutná, S., 2017).

⁷ Stav k 30. 4. 2019.

⁸ Stav k 30. 4. 2019.

⁹ Stav k 30. 4. 2019.

Jak uvedl Stanislav Moša v rozhovoru 11. 4. 2019, herci pobírají plat dle platových tabulek, mohou také dostat osobní ohodnocení nebo odměnu, které je na úvaze uměleckých šéfů daných souborů a ředitele divadla. Odměnu či osobní ohodnocení mohou dostat všichni zaměstnanci divadla, nejen pracovníci na uměleckých pozicích. Všechny soubory jsou honorovány na základně kvantity výkonů a kvality jejich realizace (Moša, S., 2019).

Po celou dobu zkoumaného období zůstává tatáž průměrná platová třída uměleckých pracovníků, a to jedenáctá. Průměrný plat těchto osob od roku 2013 stoupá z 23 667 Kč na 28 678 Kč roku 2017. Drobný pokles nastal roku 2014, kdy průměrný plat klesnul oproti roku 2013 o 142 Kč. Je nutné brát v úvahu zvýšení minimální mzdy, které nastalo od 1. ledna 2016 (Bičáková, O., 2015) a také plošné zvýšení platů o 10 % od 1. ledna 2017 (Pracomat, Platové tabulky a třídy státních zaměstnanců 2019). Za období pěti let tedy průměrný plat stoupl o 21 %¹⁰. V příloze č. 12 jsou uvedena přesná čísla.

4.2.3 Odměňování ostatních zaměstnanců

Všichni zaměstnanci divadla, nejen umělečtí pracovníci, pobírají plat dle platových tabulek. U technicko-hospodářského personálu došlo také ke zvýšení, a to z 23 201 Kč v roce 2013 na 33 905 Kč roku 2017. Průměrná platová třída těchto pracovníků se posunula z deváté do desáté třídy. Procentuální nárůst činí 46 %.

Zaměstnanci divadla na dělnických pozicích pobírali dle platových tabulek průměrný plat 18 433 Kč v roce 2013, v roce 2017 už to bylo 22 352 Kč, což znamená procentuální navýšení o 21 %. Průměrná platová třída se drží konstantně v šesté třídě.

Za zkoumané období se zvýšily průměrné platy uměleckých a dalších pracovníků o 21 %, u technicko-hospodářského personálu to bylo o 46 %. Přestože průměrná platová tabulka je nejvyšší u uměleckých pracovníků, nejvyšší průměrný plat mají zaměstnanci technicko-hospodářského úseku. V roce 2017 byl celorepublikový průměr 29 504 Kč

¹⁰ Vypočteno vzorcem: $(\text{průměrný plat v roce 2017}/100) \times \text{průměrný plat v roce 2013} - 100 = \text{procentuální zvýšení průměrného platu}$.

(Pracomat, Platové tabulky a třídy státních zaměstnanců 2019), zaměstnanci uměleckého úseku na něj tedy skoro dosáhli, zaměstnanci technicko-hospodářského úseku ho překonali. V příloze č. 12 jsou uvedeny konkrétní částky.

4.3 Osobní náklady a honoráře na jedno představení

Pro zjištění nákladů na jedno představení bude použitý následující vlastní výpočet. Vždy bude sečtena částka za celkové osobní náklady celkem, tedy účet 52 a za honoráře externím umělcům (u Hudebního divadla Karlín) či honoráře za umělecká díla a výkony v případě Městského divadla Brno z účtu 518. Další položky z účtu 518 osobní náklady nebudou započítány. Je vycházeno z předpokladu, že autorské honoráře z účtu 518-011 a 021 u Městského divadla Brno a tantiémy z účtu 518 u Hudebního divadla Karlín jsou totožné položky a jedná se v obou případech o tantiémy, se kterými není dále počítáno.

V případě Hudebního divadla Karlín není počítáno s rokem 2017, jelikož ve výroční zprávě nebyly nalezeny informace k honorářům externím umělcům. V období mezi roky 2013 a 2016 tedy vyšlo jedno představení na částku 371 617 Kč v roce 2015 a 411 923 Kč v roce 2016, průměrně šlo o 387 469 Kč. Všechny částky jsou uvedeny v příloze č. 8.

U Městského divadla Brno vyšla částka mezi 335 509,39 Kč v roce 2014 a 400 284,16 Kč v roce 2017, průměrně se jednalo o 357 175,24 Kč. Součástí přílohy č. 8 jsou uvedeny všechny sumy.

Pro zjištění toho, kolik stojí divadlo jeden člověk na jevišti, je možné dojít výpočtem, pracujícím s počtem účinkujících osob na jevišti či v orchestru a počtem představení. Výpočet byl proveden na modelovém roce 2016, který byl vybrán z referenčního období. Data jsou shrnuta v tabulkách č. 11 a č. 12.

Od vedení Hudebního divadla Karlín se podařilo zjistit, že v každém představení účinkuje na jevišti mezi 28 a 32 osobami a v orchestru je průměrně 16 lidí včetně dirigenta. Počet představení jednotlivých inscenací i popisovaný výpočet je uveden v tabulce č. 11.

Při vynásobení počtu účinkujících na jevišti a v orchestřišti a následným vynásobením počten představení zjistíme, kolik osob celkově účinkovalo v Hudebním divadle Karlín v roce 2016. Když následně vydělíme částku za celkové osobní náklady a honoráře externím umělcům, dostaneme výsledek 9 106 Kč, což je průměrný náklad na jednoho účinkujícího v Hudebním divadle Karlín.

Stejný princip autorka použila také pro Městské divadlo Brno. Nejprve bylo na základě hracího plánu spočítáno, kolik představení které inscenace se v daném roce uskutečnilo. Z webových stránek divadla bylo zjištěno, kolik osob figuruje ve kterém představení, a za použití divadelních programů bylo spočítáno, jak početné je obsazení orchestru v jednotlivých inscenacích¹¹. Výsledkem je částka 10 059 Kč.

Z výsledků prvního výpočtu je jasné, že náklady na platy a honoráře externím pracovníkům jsou vyšší u Hudebního divadla Karlín, což je neočekávaný výsledek. Původní předpoklad byl, že vyšší suma bude u Městského divadla Brno, které má větší část lidí v zaměstnaneckém poměru a odvádí za ně tedy zdravotní a sociální pojištění. Možné zdůvodnění těchto výsledků bude uvedeno v závěrečné srovnávací kapitole.

Jedním z argumentů, proč je Hudební divadlo Karlín dotované, je živý orchestr, který je součástí každého představení. Jednou z možných variant budoucnosti Hudebního divadla Karlín, která je nastíněná v této práci, je omezení dotací divadlu na náklady na orchestr. Právě živý orchestr odlišuje Hudební divadlo Karlín od většiny komerčních muzikálových scén. Bylo spočítáno, že v modelovém roce 2016 se na všech představeních Hudebního divadla podílelo zhruba 2 560 hudebníků včetně dirigentů, jak je patrné z tabulky č. 11. Za předpokladu, že by každý hráč měl za jedno představení 1 500 Kč¹², vycházely by náklady na 3 840 000 Kč

¹¹ Při spočítání nástrojů například u inscenace *Mary Poppins* bylo zjištěno číslo, 15, avšak díky článku *Co zvedá ceny lístků v divadle? Poplatky za autorská práva a honoráře sólistů* na webových stránkách denik.cz, že se jedná o osmnáctičlenný orchestr, což bude způsobeno vyšším počtem hráčů na stejný nástroj v jednom představení, konkrétně se bude pravděpodobně jednat o housle (případně klávesy, perkuse...). Proto je počítáno s číslem 19 včetně dirigenta a u všech ostatních inscenací na Hudební scéně byly přidány 4 osoby, z toho tři za dublování hudebních nástrojů a jeden dirigent.

¹² Částka odhadnutá na základě toho, kolik mívají běžně hráči orchestru v jiných divadlech.

ročně. To je částka mnohonásobně vyšší, než stojí pořízení nahrávky na muzikál. Nahrávka se dle zjištěných informací dá pořídit za zhruba 500 000 Kč, ale je to možné i levněji¹³. Pokud by měl být dotován v Hudebním divadle Karlín pouze orchestr, bylo by možné divadlu přispívat sumou zhruba 4 milionů Kč.

¹³ Informace od vedení pražského soukromého muzikálového divadla.

5. Konkurence

Tato kapitola se bude zabývat postavením divadel v rámci měst, v nichž se nacházejí. Autorka zmapuje subjekty, které mohou být pro uvedená divadla konkurenty. Informace jsou čerpány primárně z webových stránek divadel.

5.1 Městské divadlo Brno

Ve městě Brně, kde se nachází Městské divadlo Brno, neexistuje jiné divadlo, které by uvádělo muzikály v takové míře, aby bylo možné divadla srovnat. Muzikálovou produkci sice vykazují Divadlo na Orlí, divadlo Radost a muzikály hrané v prostorách Bobycentra, ale nejedná se o stálé scény specializované na muzikál.

Ředitel Městského divadla Brno žádné divadlo jako konkurenci nevnímá, domnívá se, že zřizovaných divadel je právě tolik, kolik je zájmu diváků v jednotlivých spádových oblastech a diváci chodí do určitého divadla jako do „svého“ divadla. Kromě výjimek nejezdí po světě a neporovnávají, zda je některé divadlo lepší než Městské divadlo Brno. Stanislav Moša také uvádí, že výhodou města Brna je žánrová pestrost jednotlivých divadel a že žádné ze zde působících divadel nevytváří konkurenci jinému (Moša, S., 2019). Co se týče muzikálu, je nekonkurenční prostředí zapříčiněno přesunem zpěvohry z Národního divadla Brno do Městského divadla Brno.

5.1.1 Divadlo na Orlí

Divadlo na Orlí / Hudebně-dramatická laboratoř je jednou ze scén Janáčkovy akademie múzických umění v Brně, druhou je Studio Marta. Ve Studiu Marta jsou realizovány převážně činohry, v Divadle na Orlí většinou muzikály a opery. Jedná se o divadlo, které bylo postaveno v letech 2010 až 2012, kdy bylo slavnostně otevřeno premiérou muzikálu *Footloose*. Každou sezónu působí v divadle jiný absolventský ročník oboru muzikálové herectví, který tvoří soubor

divadla a nastuduje čtyři absolventské inscenace, přičemž většinou tři z nich jsou muzikály a jedna činohra. Divadlo je moderně technologicky vybaveno, což umožňuje studentům technických oborů realizovat praxi právě v tomto divadle. Kromě akusticky skvěle řešeného sálu divadlo disponuje nahrávacím studiem (Divadlo na Orlí: O divadle).

5.1.2 Divadlo Radost

Divadlo Radost je divadlem loutkovým a uvádí inscenace pro diváky každého věku. Jedná se o repertoárové divadlo se stálým uměleckým souborem. Kromě Velké scény má také Malou scénu a Muzeum loutek, které umožňují blízký kontakt s divákem. V každé sezóně je na repertoáru asi třicet inscenací. Všechny inscenace, které soubor připravuje, jsou doplněny zpěvem a hrou na hudební nástroje. Divadlo však, až na výjimky, neuvádí přímo muzikály (Divadlo Radost: Historie).

5.1.3 Boby Centrum

V prostorách Boby Centra v Brně jsou muzikály uváděny v Zoner Boby Hall. Od roku 2015 zde byl hrán muzikál *Děti ráje*, později další muzikály společnosti Carousel Production a muzikály Divadla Broadway. Nejedná se o stálou scénu, ale stagionu, ve které jsou hrány samostatně fungující projekty (Muzikály pro všechny: Divadlo, 2016).

5.2 Hudební divadlo Karlín

Vzhledem k tomu, že se Hudební divadlo Karlín nachází v hlavním městě, potýká se s konkurencí ostatních divadel s muzikálovým repertoárem. Jedná se o divadla Broadway, Kalich, Hybernia, Kongresové centrum a GoJa Music Hall. I v dalších divadlech, například v Divadle Na Fidlovačce či Divadle na Vinohradech bývají uváděny muzikály, ale pouze příležitostně. Nejde tedy o divadla na muzikál zaměřená, a proto jim dále nebude věnována pozornost. Stejně tak nebude zahrnuto Studio Dva, přestože má na repertoáru větší počet muzikálů uváděných s živým orchestrem. Když bylo vedení Studia Dva v loňském roce

dotázáno na informace ohledně muzikálové produkce, odpovědělo, že Studio Dva není muzikálové divadlo a žádné informace nebyly poskytnuty.

V následujících podkapitolách budou stručně shrnuty informace o výše uvedených divadlech zahrnující návštěvnost, údaje o tržbách za vstupenky, ceny vstupenek, počet muzikálových premiér a náklady na jednu inscenaci. Jelikož v případě některých divadel nebylo možné se k žádným údajům dostat, bylo nutné je dopočítat, a to na základě dostupných informací. Stalo se tak například u Goja Music Hall a u produkcí působících v Kongresovém centru a v Divadle Hybernia. K metodologii dopočítávání údajů posloužila magisterská diplomová práce Hanuše Jordána z DAMU s názvem *Pražské divadelní scény v ziskovém sektoru*. Principem výpočtu je násobek procentuální návštěvnosti a počtu míst v sále, to pak vynásobeno počtem představení v roce. Všechny údaje jsou uvedeny za rok 2016, tento rok byl vybrán z referenčního období.

Egonu Kulhánkovi byla položena otázka, zda nějaké divadlo vnímá jako svoji konkurenci. Odpověděl, že se domnívá, že pro Hudební divadlo Karlín nejsou konkurencí jiná divadla uvádějící muzikál, ale různorodá nabídka volnočasových aktivit, tedy hudebních festivaly, zahraniční koncerty a filmy: „*My nad tím přemýšlíme tak, že muzikál musíme udělat dobře a když ho uděláme dobře, tak diváci přijdou. Těch konkurentů máme mnohem víc a mnohem silnějších, než jsou divadla.*“ (Kulhánek, E., 2019).

5.2.1 Divadlo Broadway

Informace o Divadle Broadway vycházejí z osobního rozhovoru s Oldřichem Lichtenbergem ze dne 22. 4. 2018 a z webových stránek divadla.

Divadlo Broadway je pražskou soukromou muzikálovou scénou, která se nachází v pasáži Broadway. Sál, umístěný v podzemním podlaží v místech, kde bylo dříve provozováno kino, má kapacitu 594 míst. V čele divadla stojí vedoucí produkce Oldřich Lichtenberg jr. Pro provozování divadla jsou využívány dvě společnosti, DIVADLO BROADWAY, a.s.,

a CLEOPATRA MUSICAL, s.r.o., přičemž první jmenované je stagionou, ve které působí druhá jmenovaná společnost. Kromě účinkování v prostorách pasáže Broadway divadlo také v současné době hraje v brněnském Bobycentru a za rok uskuteční asi deset zájezdových představení ve velkých halách po celé republice.

Repertoár Divadla Broadway je postaven na původní muzikálové tvorbě, v posledních pěti letech divadlo uvedlo výhradně díla českých autorů. Častým spolupracovníkem Divadla Broadway je skladatel Michal David, autor muzikálů *Kleopatra*, *Angelika*, *Mata Hari* a *Muž se železnou maskou*.

V Divadle Broadway se náklady na jednu inscenaci pohybují mezi 8 až 20 000 000 Kč, záleží na konkrétním díle, proto je počítáno dále s průměrem 14 000 000 Kč, přičemž v této částce jsou zahrnuty i honoráře. Provozní náklady na jedno představení jsou přibližně 250 000 Kč.

Cena vstupenky v Divadle Broadway je od 199 Kč do 799 Kč (průměrně 615,6 Kč¹⁴), divadlo má návštěvnost takřka 100 %, například *Muž se železnou maskou* je plný od počátku svého uvádění bez volného místa v sále, jak uvedl Oldřich Lichtenberg. I v případě, že se jedná o titul, který není tolik oblíbený, je návštěvnost okolo 96 %, dále je tedy počítáno s návštěvností 99 %. Kapacita sálu je 594 míst a počet představení 200 za rok, celkový počet návštěvníků je dopočítán na 117 612 diváků, roční tržby ze vstupného činí přibližně 72 401 947,2 Kč¹⁵.

5.2.2 Divadlo Kalich

Následující informace jsou čerpány z webových stránek divadla a z rozhovoru s ředitelem Michalem Kocourkem.

Divadlo Kalich je soukromé divadlo s pestrým repertoárem obsahujícím jak muzikály, tak činohry. Jak uvádí na svých webových stránkách, jeho cílem je uvádět světové premiéry

¹⁴ Při spočítání počtu míst v sále, vynásobením za konkrétní ceny a následné podělením celkové částky celkovým počtem míst v sále, počítáno podle webové stránky <http://www.divadlo-broadway.cz/usporadani-salu>.

¹⁵ Počet diváků vynásobený průměrnou cenou vstupenky.

a seznamovat tak diváky s divadelními novinkami. Divadlo má dle jeho ředitele snahu o uvádění umělecky přínosných inscenací, které budou atraktivní nejen pro pražské diváky, ale i pro zájemce z celé republiky.

Divadlo Kalich se snaží repertoárem odlišit od ostatních divadel a při výběru nehraje roli, zda se jedná o český či zahraniční titul. Při průzkumu repertoáru Divadla Kalich a dalších divadel s muzikálovým repertoárem ale nebyly nalezeny žádné odlišnosti v dramaturgii. V Divadle Kalich jsou tedy připravovány jak tituly zahraniční (*Horečka sobotní noci, Srdcový král...*), tak původní (*Mauglí...jsme jedné krve, Robin Hood...*).

Vedení Divadla Kalich uvádí, že náklady na jednu inscenaci čítají většinou mezi 4 a 5 miliony Kč, avšak jedná se o velmi individuální případy. Ceny vstupenek se pohybují od 199 Kč do 799 Kč (průměrně 707,4 Kč¹⁶). Dále vedení komentuje svoji návštěvnost jako 92–93 %, přičemž jsou v tom započítány i vstupenky pro sponzory poskytované zdarma, co se týče návštěvnosti, je okolo 88 %, je tedy dále počítáno s návštěvností asi 90 %. Vzhledem k tomu, že každoročně se odehraje zhruba 170 představení, přičemž kapacita sálu je 431 míst, celkem tedy mohlo muzikály v tomto divadle během jednoho roku vidět asi 65 943 diváků.

Divadlo Kalich k výnosům uvádí, že roční obrat se pohybuje okolo 100 milionů, přičemž jsou v tom započítány i zájezdy a další aktivity, a každoročně je uvedeno celkem 340 představení, z toho polovina, tedy 170, jsou muzikály.

5.2.3 Divadlo Hybernia

Divadlo Hybernia poskytuje prostory muzikálovým soukromým produkcím, nejde o repertoárové divadlo. Jednotlivé inscenace fungují nezávisle na sobě. Působily zde Musical Production, Pixa-Pro s.r.o. a produkce Divadla Hybernia. Všechny muzikály, které zde byly v těchto produkcích uvedeny, pocházejí od českých autorů, bez ohledu na produkující agenturu

¹⁶ Při spočítání počtu míst v sále, vynásobením za konkrétní ceny a následné podělením celkové částky celkovým počtem míst v sále, počítáno podle webové stránky Divadlo Kalich: Krysař [online]. [cit. 2019-06-17]. Dostupné z: <https://www.divadlokalic.cz/objednavka-vstupenek/krysar-3518/>.

Lze tedy divadlo označit za specializované na české muzikály. Cena vstupenek se pohybuje mezi 390 Kč a 790 Kč (průměrně 686,8 Kč¹⁷).

Divadlo Hybernia má kapacitu 850 míst. Dle současné obsazenosti sálu se návštěvnost v Divadle Hybernia pohybuje okolo 95 %. Dle programu Divadla Hybernia se každý měsíc odehraje v divadle okolo 10 muzikálových představení¹⁸ (v divadle se kromě muzikálů hrají také balety a další produkce), z toho tedy můžeme vydedukovat, že se ročně uskuteční asi 100 představení a muzikály v tomto divadle navštíví asi 80 750 diváků za rok. Procentuální návštěvnost byla dopočítána podle počtu prodaných vstupenek na měsíc květen roku 2018. Tržby za vstupenky jsou asi 55 459 100 Kč¹⁹ (Divadlo Hybernia).

5.2.4 Kongresové centrum

Kongresové centrum disponuje velkým sálem s 1 719 místy, ve kterém bývají od roku 1995 uváděny muzikálové produkce. Kongresové centrum, jehož majitelem je z části stát a z části město Praha, je tzv. stagionou, tedy prostorem pro uvádění muzikálů v různých produkcích, například Dark Style Agency. Za zkoumané období zde byly uvedeny tři muzikály (všechny od uvedené produkce), přičemž u dvou z nich šlo o zahraniční muzikál, který u nás ještě nebyl inscenován, a to *Rocky a Mamma Mia!*, třetí bylo české dílo *Ať žijí duchové!*. V Kongresovém centru se dle poskytnutých informací v roce 2016 uskutečnilo 28 představení, což by vzhledem ke kapacitě i při 100% obsazenosti odpovídalo maximálně 48 132 divákům.

V současné době nejsou v prodeji vstupenky na žádný muzikál uváděný v tomto prostoru, cenu vstupenek tedy nelze zjistit²⁰.

¹⁷ Při spočítání počtu míst v sále, vynásobením za konkrétní ceny a následné podělením celkové částky celkovým počtem míst v sále, počítáno podle webové stránky https://www.ticketportal.cz/Event/DOKTOR_OX?idp=-1424894.

¹⁸ Na základě hracího plánu v měsících květnu a červnu 2018 byl určen přibližný počet představení za 10 hracích měsíců, tedy za kalendářní rok bez letních prázdnin.

¹⁹ Vynásobením počtu diváků a průměrné ceny vstupenky.

²⁰ Ke dni 13. 4. 2019.

5.2.5 GoJa Music Hall

Muzikálové divadlo GoJa Music Hall patří agentuře GoJa, jejímž jednatelem je František Janeček. Těžištěm aktivit jsou české verze nejslavnějších zahraničních muzikálů, což dokazují oba tituly, které byly během posledních pěti let uvedeny.

Ceny vstupenek se podle údajů na webových stránkách pohybují v rozmezí 299 Kč až 999 Kč.

GoJa Music Hall má kapacitu 860 míst. Na základě průzkumu webových stránek je možné konstatovat, že návštěvnost představení je minimálně 97 %. Podle webových stránek divadla bylo zjištěno, že počet představení ročně je asi 130²¹. Z toho tedy můžeme vyvodit, že ročně navštíví zde uváděné muzikály asi 108 446 diváků. Na vstupenkách divadlo ročně vydělá přibližně 70 381 454 Kč²².

5.3 Mimopražská divadla s muzikálovým repertoárem

Většina muzikálové produkce se odehrává v hlavním městě Praze, případně v Brně. Existují však v rámci České republiky další dvě divadla, která mají vlastní muzikálový soubor a muzikálové inscenace tak tvoří podstatnou část jejich repertoáru. Prvním z nich je Divadlo Josefa Kajetána Tyla v Plzni a druhým Národní divadlo moravskoslezské v Ostravě. Divadla v dalších menších městech zpravidla uvádějí maximálně jeden muzikál za sezónu, a to spíše na zpestření repertoáru. Jedná se o méně náročné tituly, neboť nedisponují interprety natolik vybavenými pro muzikálové role. U obou divadel budou údaje o umělcích v souboru uvedeny ze současné doby, nejedná se tedy o informace z období let 2013–2017. Údaje o cenách vstupenek a návštěvníků jsou za rok 2016, stejně jako u ostatních divadel. Informace o divadlech jsou čerpány z webových stránek divadel.

²¹ V GoJa Music Hall se v roce 2016 hrál pouze muzikál *Fantom opery*. Vzhledem k tomu, že od své premiéry 13. 9. 2014 do derniéry 18. 12. 2016 se muzikál hrál 300x, lze vyvodit, že během roku 2016 proběhlo asi 130 představení, jak bylo zjištěno z webových stránek divadla.

²² Výpočet stejný jako u předchozích případů.

5.3.1 Divadlo Josefa Kajetána Tyla v Plzni

Divadlo Josefa Kajetána Tyla v Plzni, jehož ředitelem je Martin Otava, je významným divadlem západočeské metropole. Každoročně odehraje celkem okolo 500 představení, repertoár tvoří jak klasické tituly, tak novinky zahraničních autorů. Zvláštností divadla je vysoký počet předplatitelů, v roce 2017 to bylo 10 456 diváků, o rok dříve 9 557 a 9 763 předplatitelů v roce 2016. Divadlo působí na třech scénách: ve Velkém divadle (s kapacitou 444 míst), na Nové scéně (taktéž s kapacitou 444 míst) a na Malé scéně (pro 120 diváků). Nové divadlo, kde se odehrávají muzikálová představení, bylo otevřeno v roce 2014. Průměrná cena vstupenky na představení muzikálového souboru byla v roce 2016 259 Kč, počet diváků 62 868 a počet představení 196 a celková průměrná návštěvnost 82,41 % (Otava, M., 2017).

V čele muzikálového souboru stojí v současné době Lumír Olšovský. V souboru je 21 členů, jedenáct z nich tvoří muži a deset ženy²³. Jedná se spíše o mladý soubor, ve kterém je výrazný podíl absolventů muzikálového herectví na Janáčkově akademii múzických umění. Kromě domácích herců se v inscenacích často objevují také studenti muzikálového herectví z Janáčkovy akademie múzických umění či Konzervatoře Jaroslava Ježka v Praze.

Přestože má divadlo početný vlastní soubor, jsou do muzikálů obsazováni také hostující herci, kteří jsou známí nejen plzeňským divákům. Mezi roky 2013 a 2017 se jednalo například o Dashu (*Duch*), Martina Haricha (*Chyt' mě, jestli na to máš*), Tomáše Savku (*Donaha!*), Dalibora Gondíka (*Marylin – překrásné děcko*), Romana Tomeše (*Bonnie & Clyde, Děj se co děj – Anything Goes*) či Karolínu Gudasovou (*Kočky, Spring Awakening / Probuzení jara, Bonnie & Clyde, Děj se co děj – Anything Goes*).

Výraznou režisérskou osobností plzeňského muzikálu byl bývalý šéf souboru Roman Meluzín. Za svého působení ve funkci byl režijně velmi aktivní (*Polibek pavoučí ženy, Cats, Evita, Děj se co děj – Anything Goes*). V současné době se režijně projevuje momentální

²³ Stav k 31. 12. 2018.

umělecký šéf Lumír Olšovský (*Chyt' mě, jestli na to máš, Sweeney Todd*). Režiséry, kteří ve zkoumaném období působili v divadle příležitostně, jsou například Jiří Adamec (*Marylin, Překrásné děcko*), Ondřej Lážňovský (*Kdyby 1000 klarinetů, Sugar, Někdo to rád horké*) nebo Martin Vokoun (*Zvonokosy*).

Divadlo Josefa Kajetána Tyla v Plzni je pro pražská muzikálová divadla konkurenční, jelikož se nachází v přijatelné dojezdové vzdálenosti a nabízí i díla, která není možné v Praze vidět. V posledních letech rozšiřuje divadlo repertoár o muzikály, které nebyly v České republice zatím uvedeny, například *Děj se co děj – Anything Goes, Chyt' mě, jestli na to máš* či *Sweeney Todd*. Výhodou plzeňského divadla je také nižší cena vstupenek než na pražské muzikály, výrazné režisérské osobnosti a umělci, známí i mimoplzeňským. Jedná se o divadlo s muzikálovým repertoárem, které je atraktivní zejména pro obyvatele západočeského kraje, ale i diváky z okolí Prahy a středních Čech.

5.3.2 Národní divadlo moravskoslezské v Ostravě

Národní divadlo moravskoslezské je největším a nejstarším divadlem Moravskoslezského kraje. Každý rok uvede celkem asi 16 premiér a odehraje 500 představení. Ředitelem divadla je Jiří Nekvasil. Divadlo se snaží o oslovení co nejširšího okruhu diváků, dramaturgie je tedy podle divadla pestrá a zahrnuje tvorbu všech žánrů. Národní divadlo moravskoslezské působí ve dvou budovách. V Divadle Antonína Dvořáka jsou uváděny inscenace činoherní, baletní a operní, Divadlo Jiřího Myrona je domovskou scénou pro operetní/muzikálový soubor, ale bývají zde inscenovány taktéž činohry a balety. Kapacita sálu v Divadle Jiřího Myrona činí 615 míst.

Průměrná cena vstupenky v roce 2016 činila 213,59 Kč, počet představení 125,5 a procentuální návštěvnost byla 87,3 % (Hodnocení činnosti a hospodaření za rok 2016, Ostrava, 2017).

Národní divadlo moravskoslezské je divadlem čtyřsouborovým, má soubor činoherní, baletní, operní a operetní/muzikálový. Šéfkou souboru opereta/muzikál je režisérka a dramaturgyně Gabriela Petráková. V tomto souboru se nachází jedenáct sólistů, pět žen a šest mužů, přičemž jejich věkový průměr je okolo 40 let. Část z nich jsou absolventi Janáčkovy konzervatoře v Ostravě, což je dáno umístěním této školy a divadla ve stejném městě, dále jsou v souboru herci z různých škol, například Janáčkovy akademie múzických umění, ale taktéž i bez hereckého vzdělání. Kromě sólistů disponuje divadlo také operetním/muzikálovým sborem, kde je devět členů, pět žen a čtyři muži, a také vlastním orchestrem²⁴.

Divadlo často využívá hostujících umělců, při obsazování inscenací vypisuje konkurz. V obsazení se tedy objevují nejen herci souboru, ale i herci z Prahy, Brna a dalších měst. V posledních letech se některá jména opakují častěji, například Tomáš Novotný (působící především v Praze a v současné době také jako dramaturg operety/muzikálu Národního divadla moravskoslezského), Lukáš Vlček a Jiří Mach (herci Městského divadla Brno) nebo slovenská herečka Katarína Hasprová. Vzhledem k nízkému počtu sólistů v operetním/muzikálovém souboru uplatňuje divadlo model, který kombinuje způsob Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno, tedy vlastní soubor s větším množstvím hostujících umělců. V porovnání s Divadlem Josefa Kajetána Tyla využívá divadlo více externích herců, neboť nedisponuje tak početným souborem sólistů.

V Národním divadle moravskoslezském se příliš mnoho jmen režisérů, kteří zde v posledních pěti sezónách režírovali muzikál, neopakuje. Jedná se pouze o současnou uměleckou ředitelku muzikálového souboru Gabrielu Petrákovou (*Sunset Boulevard, Rebecca*), současného uměleckého šéfa muzikálu Divadla Josefa Kajetána Tyla v Plzni Lumíra Olšovského (*Funny Girl, Kiss me, Kate*) a uměleckého šéfa muzikálu Městského divadla Brno Petra Gazdíka (*Evita, Ptákoviny podle Aristofana*). V uvedeném období dále v divadle režírovali muzikály Šimon Caban (*Romeo a Julie, poselství lásky*), který režíruje muzikály

²⁴ Stav ke 31. 12. 2018.

i v jiných divadlech, Jiří Nekvasil (*Jesus Christ Superstar*), který se věnuje především operní režii, a Janusz Klimsza (*Edith a Marlene*), činoherní režisér působící převážně v Národním divadle moravskoslezském, ale i v dalších divadlech po celé republice.

Muzikál v Národním divadle moravskoslezském se v posledních letech rozvíjí, divadlo uvádí světové muzikály, které v některých případech nebyly v České republice dříve inscenovány, případně klasická muzikálová díla. Díky dobrému vlakovému spojení s Prahou není výrazný problém pro umělce hostovat v Ostravě, stejně tak je divadlo dostupné i pražským divákům, nevýhodou je velká časová zátěž. Z ostatních měst není doprava vynikající, avšak není vyloučená, diváci tedy mají možnost muzikály navštívit. Stejně jako v případě Divadla Josefa Kajetána Tyla v Plzni je silnou stránkou Národního divadla moravskoslezského nižší cena vstupenky než v Brně či Praze. Národní divadlo moravskoslezské obhospodařuje diváky spíše moravskoslezského regionu, není tedy konkurencí Divadlu Josefa Kajetána Tyla, přestože uvádějí podobný repertoár. Nabízí se otázka konkurence s Městským divadlem Brno, a to i kvůli hostujícím brněnským umělcům. Díky uvádění muzikálů, které u nás nelze v současné době jinde spatřit, může být Národní divadlo moravskoslezské v konkurenční pozici Hudebnímu divadlu Karlín a Městskému divadlu Brno, avšak ne v dlouhodobějším horizontu, ale spíše nárazově kvůli vybraným muzikálům.

6. Zájezdová činnost

6.1 Městské divadlo Brno

Městské divadlo Brno každoročně pořádá řadu zájezdů tuzemských i zahraničních. Následující informace vycházejí z výročních zpráv divadla z období mezi roky 2013 a 2017 včetně.

Impulz k zájezdové činnosti vychází od zahraničních agentur, které vidí Městské divadlo Brno někde hrát. Například když hostovalo divadlo s muzikálem *West Side Story* v Hudebním divadle Karlín, všimla si ho německá produkce, kterou Stanislav Moša do té doby neznal. Po oslovení touto agenturou Městské divadlo Brno následně zrealizovalo více než 500 představení po Evropě. Jak uvedl Stanislav Moša: „*Obyčejně se opakovalo, že nějaká agentura dostala tip na naše divadlo, nebo viděla někde naši produkci a následně došlo k jednání o podmínkách a o formě, v jaké bude naše hostování realizováno.*“ V případě, že Městské divadlo Brno jede někam hostovat, platí veškeré výdaje zahraniční agentura. Stejně tak v případě festivalů, na které je divadlo zváno, jsou všechny náklady placeny pořádající agenturou (Moša, S., 2019).

Do tuzemských zájezdů Městské divadlo Brno zahrnuje ve výročních zprávách i představení uváděná na Biskupském dvoře. Celkový počet těchto představení se pohybuje od 34 do 70 za rok. Nejvyšší počet byl v roce 2013 (70), nejnižší v roce 2014 (34). Vysoké číslo z roku 2013 bylo ale výjimečné, jelikož od roku 2010 se počet tuzemských zájezdů pohyboval okolo 30. Z dostupných materiálů je patrné, že důvodem bylo dlouhodobí hostování s inscenací *Mary Poppins* v Divadle Hybernia. Průměrně se tedy za období mezi lety 2013 až 2017 uskutečnilo 43 tuzemských zájezdů ročně s návštěvností jednoho představení 617,8 diváků, celkovou návštěvností 26 699,6 diváků, tržbami za jedno představení 150 313 Kč a celkovými tržbami 6 306 111,8 Kč.

Počet zahraničních zájezdů má sestupnou tendenci, od 41 představení v roce 2013 se snížil na 7 v roce 2017, v souvislosti s tím klesá také počet diváků a tržby za vstupenky. Vysoký počet zahraničních zájezdů v roce 2013 byl způsoben turné muzikálu *Kráska a zvíře* (režie Stanislav Slovák) v Německu a v Rakousku, celkem se uskutečnilo 17 představení. Stejný počet představení měl také muzikál *Bídníci* (režie Stanislav Moša), a to v Lucembursku a na Slovensku. Další zájezdy proběhly v malém počtu repríz. V následujících čtyřech letech nebyly zrealizovány větší zahraniční výjezdy, jednalo se krátkodobé zájezdy s maximálně 4 představeními. Dlouhodobější zahraniční hostování se tedy v referenčním období uskutečnilo pouze v roce 2013, od té doby nebyla výraznější spolupráce navázána, není však jasné, zda je to z důvodů nezájmu ze zahraniční strany nebo ze strany divadla.

Průměrně odehrálo divadlo 15,6 zahraničních zájezdů s 971,2 diváky na jednom představení, tržbami 264 483,8 Kč, celkovým průměrným počtem diváků 16 219,2 a tržbami 3 895 550 Kč. Tržby ze zahraničních zájezdů jsou vyšší než ze zájezdů tuzemských, což bude pravděpodobně zapříčiněno vyšší cenou vstupenky a také větším počtem diváků na jednom představení.

Uvádění muzikálů Městského divadla Brno v zahraničí je postaveno na principu, že nejprve je dílo inscenováno v Brně a následně ve stejné režii, ve stejných dekoracích a s částečně brněnskými umělci, uvedeno v rámci zahraničního hostování. Obsazení bývá z velké části pozměněno o zahraniční umělce.

Se zájezdy jsou spojeny náklady na cestovné osob a dekorací. Tato částka se u zahraničních zájezdů pohybuje od 1,1 (roku 2016) do 3,5 milionů Kč (v roce 2014). Rozdílné částky jsou zdůvodněny různým počtem představení na zájezdech, proto je důležité uvést průměrnou částku na jedno zájezdové představení. Tento obnos byl nejnižší v roce 2013 (necelých 87 000 Kč), přestože počet představení byl naopak nejvyšší, největší částka byla průměrně vynaložena na jedno představení v roce 2014 (247 000 Kč).

V případě tuzemských zájezdů se celková částka za rok pohybuje od 1,4 (v roce 2017) do 4,4 milionů Kč (roku 2013), při přepočtu na jedno tuzemské zájezdové představení se jedná o rozpětí mezi necelými 39 000 Kč (v roce 2017) a skoro 96 000 Kč (v 2014).

Kompletní přehled o zkoumaných údajích ze zájezdových představení je přílohou práce č. 13. Osobám, které se zájezdů účastní, jsou vypláceny částky obvyklé v místě uvedení, například před několika lety divadlo zpětně doplácelo zaměstnancům za zájezd ve Švýcarsku. Finanční přínos tedy vyplývá i zaměstnancům divadla.

Kromě finančního zisku přináší zájezdová činnost divadlu i další efekty, které Stanislav Moša nazývá „zpětné vlny“ a které se projeví v ohodnocení divadla v obchodní a cenové politice. Jak uvedl ředitel divadla: „*Městské divadlo Brno hraje po celém světě a jeho cena doma tomu musí odpovídat. Nejdůležitější je však to, že se naši kolegové střetávají na zájezdech s těmi nejlepšími ze světa. Pracovní kontakt způsobuje, že naši interpreti si uvědomují, že jediný rozdíl mezi těmi nejlepšími na světě a jimi je v tom, že mají jinou mateřštinu, ale že jsou svými výkony naprosto srovnatelní. Je to tedy hlavně sebevědomí, které naši kolegové na zájezdech získávají.*“ (Moša, S., 2019).

6.2 Hudební divadlo Karlín

Hudební divadlo Karlín se zájezdové činnosti nevěnuje, a to ani v České republice ani v zahraničí. Jedním z důvodů je to, že velmi rozměrné dekorace používané v Hudebním divadle Karlín se, podle ředitele divadla, do jiného divadla nevejdou. Nejedná se ale o pravdivé tvrzení, například Divadlo Josefa Kajetána Tyla v Plzni má jeviště větší a v tomto ohledu by tam bylo možné inscenace Hudebního divadla Karlín uvést. Stejně tak to není relevantní důvod pro neuvádění muzikálů v zahraničí, i tam existují dostatečné prostory pro dekorace Hudebního divadla Karlín. Vedení divadla uvažovalo například o uvedení muzikálu *Legenda jménem Holmes* v Brně, avšak z prostorových důvodů k tomu nedošlo. Ředitel divadla nevidí žádný důvod pro zájezdovou činnost a uvedl: „*Jsem rád, že si diváci najdou cestu k nám, že nemusíme*

jezdit my k nim. Naše představení v žádném případě nejsou koncipována jako zájezdová a nemyslím si, že bychom se měli pokoušet příspěvek zřizovatele exportovat do zahraničí, když se nikam u nás nevejdeme.“ (Kulhánek, E., 2019).

Názor na hostování divadla v zahraničí Egona Kulhánka se výrazně liší od názoru Stanislava Moši. Egon Kulhánek nevidí v hostování smysl, jelikož dostatečný počet diváků navštěvuje muzikál v Praze. Stejná je ale i situace v Městském divadle Brno, divadlo by nemuselo zájezdovou činnost podnikat z důvodu nezájmu českých diváků. Přínosem je ale, kromě finančního zisku, také navázání kontaktů. Městské divadlo Brno počítá s tím, že by s inscenacemi mohlo hostovat i jinde a je schopno tomu přizpůsobit výpravu, pokud je to nutné. Hudebnímu divadlu Karlín by zájezdová činnost mohla také přinést nové kontakty a zkušenosti, nemusela by být pouze zátěží.

7. Koprodukce v Hudebním divadle Karlín

V roce 2013 vznikla v koprodukci opereta *Mam'zelle Nitouche*, a to ve spolupráci s Městským divadlem Brno. Inscenace využila výpravy z brněnského uvedení a také choreografie a režie Gustava Skály, který na těchto pozicích působil u *Mam'zelle Nitouche* v Městském divadle Brno i Hudebním divadle Karlín. Na webových stránkách divadla je k této spolupráci uvedeno: „*Režisér a choreograf inscenace Gustav Skála, dokázal již v roce 2008 vtisknout brněnskému nastudování, z něhož vycházíme a k němuž se v rámci rozvíjející se spolupráce s Městským divadlem Brno i hlásíme, neuvěřitelný náboj, proto věříme, že i nejnovější zpracování potěší nejen operetního diváka Hudebního divadla Karlín.*“ (Hudební divadlo Karlín: *Mam'zelle Nitouche*). Přestože se píše o rozvíjející se spolupráci, od roku 2013 žádná další inscenace tímto způsobem nevznikla. Podle Stanislava Moši prodalo Městské divadlo Brno Hudebnímu divadlu Karlín kostýmy a dekoraci, což bylo pro druhé divadlo výhodné, jelikož se nejednalo o cenu pořizovacích nákladů, částka byla dohodnuta oběma divadly. Dříve Městské divadlo Brno uvedlo v Hudebním divadle Karlín muzikál *Čarodějky z Eastwicku*, ale jednalo se o hostování. Ke spolupráci ve smyslu, že by divadla společně připravovala inscenaci, jako je tomu v současné době například u Hudebního divadla Karlín a Divadla Josefa Kajetána Tyla v Plzni, nikdy nedošlo (Moša, S., 2019). Ke stejnému tématu se vyjádřil také Egon Kulhánek: „*Snaha nějakým způsobem rozvíjet spolupráci byla, ale je obtížně, aby se dvě divadla myšlenkově potkala, a my jsme se v tuto chvíli na žádném dalším kuse nesetkali. Teď se nám podařilo se myšlenkově více potkat s kolegy z Plzně, tak spolupracujeme s nimi.*“ (Kulhánek, E., 2019)

Další inscenací, která vznikla společně s jiným subjektem je *Dracula 2015*, jednalo se o spolupráci Hudebního divadla Karlín, LL Production, s.r.o. a ProVox music publishing s.r.o. (Hudební divadlo Karlín: *Dracula*). LL Production, s.r.o. je společnost, která má v popisu produkční činnost, agenturní činnost v oblasti kultury, výrobu audiovizuálních děl, reklamní

a hostinskou činnost (Podnikatel: LL Production, s.r.o., 2007–2019)²⁵. ProVox music publishing s.r.o. je nezávislé hudební nakladatelství²⁶. Tato společnost zastupuje kompletní dílo Karla Svobody, autora hudby nejen muzikálu *Dracula* (Provox). Vznik inscenace muzikálu *Dracula* byl trochu jiný, než je u nás běžné. Muzikál *Lucie, větší než malé množství lásky* se u diváků příliš neujal a na zaplnění vzniklého prostoru v repertoáru se vedení divadla rozhodlo pro uvedení muzikálu *Dracula*. Jelikož agentura LL Production, s.r.o. v té době vlastnila kostýmy a dekoraci tohoto muzikálu, dohodla se s vedením divadla na spolupráci na přechodnou dobu, pro kterou nebylo ekonomické vyrábět vlastní výpravu. Po premiéře se ukázalo, že muzikál *Dracula* je pro diváky stále velmi atraktivní, a proto se později obě strany domluvily na prodloužení spolupráce (Kulhánek, E., 2019).

Poslední inscenací sledovaného období, která vznikla v koproduci, je *Čas růží*. Na vzniku tohoto muzikálu se podílelo Hudební divadlo Karlín a Two Men Production. Tato společnost s ručením omezeným se podle údajů ze statistického úřadu České republiky věnuje například tisku a činnostem souvisejícím s tiskem, rozmnožování nahranych nosičů, činnosti reklamních agentur a dalším (Kurzy.cz: TWO MEN PRODUCTION CZ, s.r.o.)²⁷.

Ke spolupráci s agenturami se ředitel divadla vyjádřil následovně: „*Tady v divadle nesedí žádný autor, čili každá jednotlivá inscenace musí vzniknout ve spolupráci s nějakým autorem a toho autora obvykle někdo zastupuje. Logicky tedy musíme vstoupit do jednání se subjektem, který vlastní práva, nebo zastupuje autory. To probíhá u naprosto každé inscenace v každém divadle na světě zcela běžně, pokud náhodou třeba ředitel není autorem a nechce to dílo věnovat divadlu zadarmo. O takovém případě jsem ještě neslyšel, takže nejdříve je tedy nutné jednat s někým, kdo vlastní práva, a ten musí být ochoten vám je poskytnout za nějakých podmínek. To je zcela standardní.*“ (Kulhánek, E., 2019).

²⁵ Podle rejstříku firem jsou jeho jednateli a společníky s vkladem JUDr. Oldřich Lichtenberg a Helena Lichtenbergová (Kurzy.cz: LL Production, s.r.o., 2000-2019).

²⁶ Jednateli jsou MUDr. Viera Paulů a Ing. Jiří Paulů, který je zároveň společníkem s vkladem (Peníze.cz: ProVox Music Publishing, s.r.o.).

²⁷ Jednateli jsou JUDr. Oldřich Lichtenberg a JUDr. Jan Voráček, který je taktéž společníkem s vkladem (Peníze.cz: TWO MEN PRODUCTION CZ, s.r.o.).

Koprodukce v Hudebním divadle Karlín jsou ve vztahu zástupce majitele práv a divadlo, které chce dílo uvést. Z dostupných informací se nejedná o něco výjimečného.

8. Situace v zahraničí

Následující kapitola se bude zabývat situací muzikálu ve vybraných státech v blízkosti České republiky. Konkrétně v Rakousku, Německu, Polsku, na Slovensku a také v blízkém Maďarsku. Důraz bude kladen především na to, v jakých právních formách divadla fungují, zda existují divadla zaměřená výhradně na muzikál a zda jsou financována z veřejných peněz.

8.1 Slovensko

Jedinou slovenskou scénou, která je orientována na muzikál, je Nová scéna v Bratislavě. Vznikla v roce 1945, do roku 1951 patřila ke Slovenskému Národnímu divadlu a jmenovalo se Nová scéna Národního divadla. Dříve mělo divadlo operetní a zpěvoherní soubor a uvádělo tyto žánry. V roce 1991 došlo ke změně, soubory byly sloučeny do jednoho a divadlo se od té doby orientuje na moderní muzikálovou tvorbu (Divadlo Nová scéna: História, 2011). Divadlo uvádí původní tvorbu (například *Mária Terézia #posledná milosť*, *Rasputin*, *Šľahačková princezná*), světové muzikály (například *Mačky*, *Čarodějník z krajiny Oz*, *Mamma Mia!*), hudební pohádky pro děti (mimo jiné *Bajaja*, *Kozliatka a vlk*), ale také i činohru a operetu (Divadlo Nová scéna: Repertoár, 2011).

Divadlo Nová scéna je příspěvkovou organizací zřizovanou Ministerstvem kultury Slovenské republiky (Kňazko, M., 1999). Princip fungování příspěvkové organizace na Slovensku je podobný jako u nás, divadlo dostává peníze od svého zřizovatele. Největší muzikálová scéna slovenské metropole je tedy dotována, v tomto případě státem.

8.2 Rakousko

V Rakousku existují dvě scény, které se zaměřují výhradně na muzikál, Raimund Theater a Ronacher Theater, obě se nacházejí ve Vídni. Společně s Theater an der Wien, které

uvádí operu, jsou součástí holdingové společnosti Vereinigte Bühnen Wien. Jedná se o jednoho z nejvýznamnějších divadelních zaměstnavatelů ve Vídni a okolí, neboť v něm pracuje více než 730 zaměstnanců. Každoročně navštíví uvedená divadla celkem více než 650 000 diváků (Wienholding: VBW). Tento divadelní holding je z převážné většiny ve vlastnictví jiného holdingu Wien Holding GmbH, ten je ve vlastnictví města Vídeň. Právní formu divadel lze přirovnat k české společnosti s ručením omezeným. Právní forma však není pro uvádění muzikálu rozhodující. Vlastníkem holdingu je Vídeň, která poskytuje divadlu peníze, muzikál ve Vídni je tedy financován penězi od města.

Raimund Theater byl založen roku 1893. Muzikál byl v tomto divadle uváděn od roku 1976, jeho největší rozkvět nastal od druh poloviny 80. let po vstupu Raimund Theater do Vereinigte Bühnen Wien. Zásadní bylo uvedení muzikálu *Chorus Line*²⁸ v roce 1987, od té doby je divadlo první vídeňskou muzikálovou scénou, na které se hrály například muzikály *Les Misérables* (1988), *Phantom of the Opera* (1990), *Joseph and the Amazing Technicolor Dreamcoat* (2001), *Hair* (2001), *Rebecca* (2006) nebo *Mamma Mia!* (2014) (Musicalvienna: Raimund Theater). Ronacher Theater byl otevřen v roce 1872, muzikál byl však poprvé uveden v roce 1988. Výraznými muzikály, které bylo možné zhlédnout v tomto divadle, byly například *Tanz der Vampire* (2009, 2017), *Sister Act* (2011), *Natürlich blond* (2013), *Mary Poppins* (2014) nebo *Bodyguard* (2018) (Musicalvienna: Ronacher).

Dalším vídeňským divadlem s operetním a muzikálovým repertoárem je Volksoper Wien. Na repertoáru má známé, převážně klasické muzikály, například *My Fair Lady*, *Sweeney Todd*, *Carousel*, *Man of La Mancha*, *The Wonderful Wizard of Oz*, *Gypsy*, a z operet například *The Opera Ball*, *Orpheus in the Underworld*, *The Csárdás Princess*, *A Night in Venice* nebo *Gasparone* (Volksoper).

Výraznou dramaturgickou linkou ve vídeňských muzikálových divadlech jsou původní díla, například *Rebecca*, *Mozart!*, *Elisabeth* od Michaela Kunzeho a Sylvestra Levaye. Svoji

²⁸ Názvy muzikálů jsou uváděny v angličtině.

dramaturgií je možné vídeňská divadla srovnat s repertoárem Městského divadla Brno, a to podporou domácí tvorby a uváděním světových muzikálů. Repertoárovým stylem uvádění má k sobě nejbližší Volksoper a Městské divadlo Brno. Divadla Raimund a Ronacher se naopak přibližují Hudebnímu divadlu Karlín, neboť hrají jeden muzikál dlouhodoběji, a poté nastudují muzikál nový.

8.3 Německo

V Německu se hraje muzikál v mnoha městech. Jedním z nich je Mnichov, kde muzikál uvádí divadlo Deutsches Theater München, jehož právní forma je GmbH (Deutsches Theater: Über uns). Ve Stuttgartu, v Hamburku, v Berlíně, v Obernhausenu, v Essenu a v Mnichově realizuje muzikálovou produkci největší muzikálový producent v Německu Stage Entertainment GmbH, tudíž se také jedná o obdobu společnosti s ručením omezeným (Stage Entertainment, 2019). Mehr-Entertainment GmbH je společnost provozující muzikály v divadlech Starlight Express Theater Bochum, Capitol Theater Düsseldorf, Mehr! Theater am Großmarkt Hamburg, Admiralspalast Berlin, Metropol Theater Bremen a Musical Dome Köln (Mehr).

I v Německu jsou muzikálová divadla financována také z veřejných dotací.

8.4 Maďarsko

Ze států, které s Českou republikou sice nesousedí, ale nachází se v relativní blízkosti a uvádí ve velkém množství muzikálovou tvorbu, je třeba zmínit Maďarsko. V Budapešti sídlí Madách Színház, divadlo specializované na muzikál, na repertoáru má například tituly *Mamma Mia!*, *Cats*, *Joseph and the Amazing Technicolor Dreamcoat*, *Mary Poppins*, *School of Rock*, *Once*, *Les Misérables* a také řadu původních maďarských muzikálů (Madách Színház, 2011). Ročně uvede asi 350 představení pro více než půl milionu diváků (Visit Hungary, 2012).

Repertoárem je možné divadlo srovnat s příspěvkovými muzikálovými divadly uvádějícími muzikály u nás, stejně tak je divadlo dotováno veřejnými penězi.

9. Závěrečné srovnání fungování divadel

Komparace založené na číselných údajích nejsou přesné, jelikož se nepodařilo dostat ke konkrétním číslům. Proto autorka vychází z vlastních výpočtů či odhadovaných částek.

Dramaturgie a počty premiér

Vedení obou divadel uvádějí, že pro ně není při tvorbě dramaturgického plánu rozhodující, zda se jedná o český, nebo zahraniční titul.

Rozvržení premiér v Městském divadle Brno mezi činoherní a muzikálové inscenace je rovnoměrné, počty premiér jsou takřka shodné, v obou případech se jedná průměrně o pět titulů. Stanislav Moša klade důraz na současnou tvorbu, za důležité považuje ale také uvádění zahraničních muzikálů, které ještě nebyly realizovány v České republice. Ve všech zkoumaných letech se v Městském divadle Brno uskutečnila minimálně jedna premiéra původního českého muzikálu, zároveň je také vždy splněna snaha v každé sezóně uvést alespoň jedno dílo z výrazných světových muzikálů.

V Hudebním divadle Karlín se každoročně uskuteční jedna až dvě muzikálové premiéry, přičemž původ autora není určující. Za zkoumané období se odehrálo osm premiér. Dvě z nich byly původní české a ve stejném počtu se jednalo o českou premiéru zahraničního titulu. Z repertoáru divadel je patrné, že obě divadla cílí svoji dramaturgii podobným směrem a jsou v tomto ohledu srovnatelná i s dalšími příspěvkovými organizacemi, které uvádějí muzikál.

Hudební divadlo Karlín, stejně jako Městské divadlo Brno, hraje všechny muzikály s živým orchestrem, což není v pražském prostředí samozřejmostí. Kromě Hudebního divadla Karlín uvádějí muzikály s živou hudbou například i GoJa Music Hall či Studio Dva. V zahraničí je živý orchestr běžnou součástí představení, otázkou je, nakolik jsou živí hudebníci v orchestřišti zásadní pro diváky. Pro diváky, kteří mají v muzikálu přehled a sledují trendy

nejen u nás, ale i v zahraničí, a mají možnost srovnání, je živý orchestr přidanou hodnotou, která zkoumaná divadla odlišuje od ostatních. Méně bádavým divákům, hledajícím v divadle pouze pobavení a odpočinek, je pravděpodobně lhostejné, zda budou zpěváci zpívat na tzv. half-playback²⁹ nebo za doprovodu hudebníků.

Hudební divadlo Karlín není, dle slov ředitele, schopno uvést více premiér, neboť by pak nemohlo uspokojit všechny diváky, kteří mají zájem muzikál spatřit. Čísla ohledně návštěvnosti z výročních zpráv divadel tato slova potvrzují. Přestože tato situace nastane u některých inscenací i v Městském divadle Brno, je muzikálových titulů za sezónu více, neboť Stanislav Moša zastává názor, že příspěvková organizace vytvářející tvorbu z velké většiny za peníze daňových poplatníků, má uvádět více než jednu premiéru. Toto zdůvodnění je logické, avšak také k tomu má brněnské divadlo jiné podmínky. Díky dvěma scénám má více prostoru po uvádění více inscenací, inscenace dosahují nižšího počtu repríz než v Hudebním divadle Karlín, je tedy možné zrealizovat více premiér. S neúspěšností některých inscenací, a v tom případě nasazením další, se čas od času potýkají obě divadla. Nižší počet premiér v Hudebním divadle Karlín ale nelze posuzovat jako důsledek toho, že tyto hry mají větší počet repríz než v Městském divadle Brno. Je to definováno prostředím, ve kterém se divadla nacházejí. Vyšší počet repríz v Hudebním divadle Karlín vzniká jako důsledek vyšší divácké poptávky, což je vázáno na Prahu, jakožto hlavní město České republiky s největším počtem obyvatel. Početnost repríz souvisí s nižším počtem premiér. Dokud diváci navštěvují jeden titul, nemá divadlo důvod uvádět nový.

Počet uváděných premiér v Městském divadle Brno byl ve všech zkoumaných letech vyšší než v Hudebním divadle Karlín. Každý z ředitelů zastává jiný názor a považuje počet premiér v divadle, ve kterém působí, za optimální.

Podle sdělení PaedDr. Radovana Smolky (2019), pracovníka odboru kultury pražského magistrátu má Hudební divadlo Karlín výši dotací adekvátní tvorbě, jakou uvádí. Pro město je

²⁹ Zpěv s instrumentální nahrávkou.

důležité mít kvalitní muzikálovou scénu, což Hudební divadlo Karlín splňuje. Cílem je, aby Praha disponovala muzikálovou scénou, která bude inscenovat výpravné hry na nejvyšší možné úrovni.

Jak uvedl v e-mailové komunikaci MgA. René Sviderski (2019), odborný referent kultury Magistrátu města Brna, tedy zřizovatele Městského divadla Brno, nemá divadlo, stejně jako Hudební divadlo Karlín, žádné zadání ohledně počtu představení, premiér či dalších záležitostí týkajících se umělecké tvorby, ta je v kompetenci ředitele. Existují ale dokumenty, týkající se subjektů zřizovatele a příspěvkové organizace, které se o umělecké tvorbě zmiňují. Mimo Zřizovací listinu se jedná o tzv. Zásady vztahu orgánů statutárního města Brna k příspěvkovým organizacím. Kromě hospodářského vymezení obsahuje i část o povinnosti ředitele divadla zřídit stálý poradní orgán. Umělecká tvorba divadla je kontinuálně monitorována, kulturní referent navštěvuje inscenace a sleduje zmínky v tisku. Při závěrečné evaluaci se hodnotí nejen výsledek hospodaření, ale i umělecká činnost divadla. Samostatně je hodnocen také ředitel divadla. Ten je jmenován na pětileté období, poté je na jeho místo vypsán konkurz, nebo je jeho jmenování prodlouženo. Ředitelé příspěvkových organizací v městě Brně mají smlouvy na dobu neurčitou a v případě potřeby mohou být kdykoliv odvoláni. Z hlediska umělecké činnosti má ale divadlo svobodu.

Počet představení

Počet představení v Městském divadle Brno (za zpěvoherní a muzikálový soubor) bývá každoročně vyšší než v Hudebním divadle Karlín, a to průměrně o 83 představení. Zatímco počet představení za muzikálový a zpěvoherní soubor ve všech letech přesahuje počet 200, v Hudebním divadle Karlín bylo maximum v roce 2017, a to 186 představení. Při srovnání s ostatními divadly (zřizovanými Ministerstvem kultury, Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, kraji, obcemi a městy) uvádějícími hudební inscenace se jedná o divadla s nejvyšším počtem představení (v součtu muzikálových a operetních) v České republice.

Na prvních čtyřech místech figurují všechna blíže zmíněná divadla tedy Městské divadlo Brno, Hudební divadlo Karlín, Divadlo Josefa Kajetána Tyla a Národní divadlo moravskoslezské. Za celé referenční období je na první místě Městské divadlo Brno, ostatní divadla se střídají na druhém až čtvrtém místě. Dle Statistiky kultury, kterou vydává Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, byla nejčastěji hraným žánrem za celé referenční období činohra³⁰. Na druhém místě jsou loutková představení a na třetím součet muzikálových a operetních (v roce 2017 mírně předešlé představení v kategorii „ostatní“). Z výše uvedeného vyplývá, že hudební inscenace jsou v České republice žádané. Od roku 2013 se počet těchto představení v České republice zvýšil, za zkoumané období byl nejvyšší počet v roce 2016 (celkem 1 375 operetních a muzikálových představení), v těsném závěsu za ním byl počet v roce 2017 (Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2018).

Návštěvnost

U obou divadel byla procentuální návštěvnost nejvyšší v roce 2017, naopak propad mělo každé divadlo v jiném roce. Pro tuto skutečnost nebyla nalezena žádná souvislost, která by ji mohla vysvětlit. Propady nebyly natolik výrazné, aby bylo nutné se jimi znepokojovat, v případě Hudebního divadla Karlín se jednalo o 1 % nižší návštěvnost mezi dvěma po sobě jdoucími roky, u inscenací zpěvoherního a muzikálového souboru Městského divadla Brno o 1,5 %. Ve všech letech za zkoumané období byla návštěvnost vyšší u Hudebního divadla Karlín, výjimku tvoří rok 2014, kdy Městské divadlo Brno mělo návštěvnost vyšší o 0,09 %. Ve všech letech je hodnota nad 90 %, což lze považovat za vysokou návštěvnost, která je ale pro muzikálová představení běžná. Podle Základních statistických údajů o kultuře v České republice v roce 2017, kterou vydává Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, bylo v roce 2013 procento návštěvnosti muzikálu z nabízených míst v divadlech zřizovaných Ministerstvem kultury, Ministerstvem mládeže a tělovýchovy, kraji, obcemi a městy v České

³⁰ Počítáno z kategorie „počet představení na mateřských i cizích scénách v České republice“.

republiky 91,7 %, přičemž celková návštěvnost za všechny žánry byla 80,6 %. Postupně se návštěvnost muzikálu zvyšovala až na 92,3 % v roce 2017. V roce 2013 byla za zkoumané období také nejnižší celková návštěvnost za všechny žánry, a to 80,6 %, postupně došlo ke zvýšení na 83,2 % v roce 2017 (Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2018). Návštěvnost Hudebního divadla Karlín i Městského divadla Brno tedy ve všech letech převyšuje procentuální návštěvnost muzikálu v jiných divadlech, která patří do stejné kategorie podle zřizovatele.

Počet diváků byl, stejně jako procentuální návštěvnost, ve všech letech vyšší v Hudebním divadle Karlín, a to kromě roku 2014, kdy hudební inscenace Městského divadla Brno navštívilo o 8 839 diváků více. Přestože v Městském divadle Brno se uskutečnilo více představení, je vyšší počet diváků způsoben větší kapacitou hlediště v Hudebním divadle Karlín.

Cena vstupenek

Nejvyšší nárůst ceny³¹ byl u obou divadel mezi lety 2015 a 2016, kdy se cena vstupenky do Hudebního divadla Karlín zvýšila o 47,11 Kč, v případě Městského divadla Brno to bylo o 41 Kč.

Průměrná cena vstupenek do Městského divadla Brno je však výrazně nižší než do Hudebního divadla Karlín. Například roku 2017 byla cena vstupenky na hudební inscenaci Městského divadla Brno 370 Kč, do Hudebního divadla Karlín to bylo 589,19 Kč.

U ostatních zmíněných příspěvkových organizací s muzikálovým repertoárem, tedy u Divadla Josefa Kajetána Tyla a Národního divadla moravskoslezského je průměrná cena vstupenek na hudební inscenace nižší než v Hudebním divadle Karlín či Městském divadle Brno. Z toho vyplývá, že mimopražská divadla mají levnější vstupenky, což souvisí celkově s vyššími cenami služeb v hlavním městě. V porovnání s jinými muzikálovými divadly v Praze

³¹ Z Informací z výročních zpráv divadel.

má Hudební divadlo Karlín druhé nejlevnější vstupenky po Divadle Broadway, ale rozdíly nejsou markantní. Přestože je Hudební divadlo Karlín v Praze jedinou dotovanou muzikálovou scénou vstupenky nejsou nejlevnější. Rozdíl mezi průměrnou cenou vstupenky do Divadla Broadway (z výzkumu nejlevnější vstupenky) a do Hudebního divadla Karlín činí 65,3 Kč.

Více než dvoustokorunový rozdíl mezi cenou vstupenky do Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno je značný vzhledem k tomu, že se jedná o srovnatelné produkce, přestože ve městech s jinou kupní silou.

Doplňková činnost

V případě obou divadel doplňková činnost úzce souvisí s činností hlavní, výjimku tvoří druhý okruh služeb Městského divadla Brno, což jsou masérské, rekondiční a regenerační služby. Doplňková činnost je pro příspěvkovou organizaci významnou, jelikož z ní, na rozdíl od hlavní činnosti, může mít zisk. Městské divadlo Brno má v každém roce za referenční období zisk vedlejší činnosti takřka shodný se ztrátou v činnosti hlavní. Tím divadlo dosahuje vyrovnaného rozpočtu, což je pro příspěvkovou organizaci v pořádku. Hudební divadlo Karlín dosahuje z doplňkové činnosti zisku, který bývá převáděn do rezervního fondu, ve všech letech ze zkoumaného období byl finanční výsledek kladný.

Finanční obnos pro hospodaření

Průměrná částka neinvestičních dotací na provoz je v Městském divadle Brno třikrát vyšší než v Hudebním divadle Karlín, průměrná suma za zkoumané období je 180 milionů Kč u Městského divadla Brno a 60 milionů Kč u Hudebního divadla Karlín. Maximální obnos pro obě divadla byl v roce 2017, nejnižší částka byla pro Hudební divadlo Karlín v roce 2015, pro Městské divadlo Brno v roce 2013.

Nižší neinvestiční příspěvek je spjat s nižším počtem premiér. Při úvaze, kdy počítáme dvě premiéry v Hudebním divadle Karlín, dojdeme k závěru, že na jednu inscenaci připadá

průměrně za referenční období 45,5 milionů Kč. V případě Městského divadla Brno je to deset premiér, na jednu premiéru, při průměru za zkoumané období, asi 22,5 milionů Kč. Průměrná dotace na jednu hudební inscenaci Městského divadla Brno je tedy dvakrát nižší než na inscenaci Hudebního divadla Karlín. Přestože jsou celkové dotace Hudebnímu divadlu Karlín v porovnání s druhým zkoumaným divadlem třikrát nižší, při rozpočítání mezi jednotlivé premiéry je obnos vyšší. Argumentace Egona Kulhánka, že v Brně vzniká více inscenací mimo jiné díky vyšším dotacím, je při hlubším zamyšlení a pohledu na výsledky výpočtu nerelevantní.

Náklady a výnosy

Náklady na hlavní činnost Hudebního divadla Karlín jsou v porovnání s náklady Městského divadla Brno (nejen na hudební inscenace) každoročně asi o 100 až 140 milionů Kč nižší. Výnosy Hudebního divadla Karlín rostou, v případě Městského divadla Brno se drží na skoro stejné částce. Rostoucí výnosy Hudebního divadla Karlín jsou vázány na průměrnou cenu vstupenky a počet návštěvníků. Nárůst průměrné ceny vstupenky mezi lety 2013 a 2017 na hudební inscenaci Městského divadla Brno činil 24,5 Kč, na inscenaci Hudebního divadla Karlín 97,07 Kč. Počet diváků na představení Hudebního divadla Karlín se zvýšil v období mezi roky 2013 a 2017 o 45 532 diváků, na hudební inscenace Městského divadla Brno to bylo 15 129 diváků.

Zatímco v roce 2013 byly výnosy v hlavní činnosti Hudebního divadla Karlín čtyřnásobně nižší než u Městského divadla Brno, v roce 2017 byly asi dvakrát nižší. Při porovnání počítaných koeficientů zjistíme, že Hudebnímu divadlu Karlín koeficient roste, stále se tedy zmenšuje rozdíl mezi výnosy a náklady, Městskému divadlu Brno zůstává koeficient takřka konstantní na hodnotě 1, tedy výnosy se rovnají nákladům. Náklady jsou u obou divadel vždy vyšší než výnosy. V tom se liší činnost vedlejší, která je zisková. Ve všech letech byly výnosy a náklady v této oblasti vyšší u Městského divadla Brno. Koeficient u doplňkové činnosti, tedy poměr výnosů k nákladům, byl v letech 2013 a 2014 vyšší

u Hudebního divadla Karlín, v následujících letech naopak u Městského divadla Brno. Z těchto čísel je patrné, že hospodaření v oblasti výnosů a nákladů bylo v Městském divadle Brno stabilnější, především v hlavní činnosti.

Náklady na inscenace

Průměrné věcné náklady na jednu inscenaci v Městském divadle Brno činí mezi 1,1 miliony Kč v roce 2015 a 2 miliony Kč v roce 2013. Při zprůměrování těchto částek za každý rok dostaneme sumu 1,6 milionů Kč.

Rozpětí v Hudebním divadle Karlín je větší, v roce 2014 to bylo 6,4 milionů Kč, ale vznikla pouze jedna inscenace, v roce 2013 činily průměrné věcné náklady 4,7 milionu, přičemž ale jedna inscenace stála přes 1 milion Kč a druhá přes 8 milionů Kč, v roce 2015 to bylo průměrně 1,8 milionu Kč. V dalších letech nejsou údaje ve výročních zprávách uvedeny. Zprůměrovat tyto rozdílné částky by nebylo příliš relevantní, pokud ale vezmeme v úvahu, že muzikály *Dracula 2015*, *Carmen* a *Mam'zelle Nitouche* využily výpravy z dřívějších uvedení, můžeme počítat pouze s inscenacemi, které byly uvedeny zcela nově, tedy *Lucie, větší než malé množství lásky* a *The Addams Family*. Při zprůměrování věcných nákladů těchto dvou inscenací dostaneme průměrnou částku 7,3 milionů Kč. Jedná se o sumu asi čtyřikrát vyšší než v případě hudebních inscenací Městského divadla Brno. Inscenace Hudebního divadla Karlín jsou vždy velmi výpravné, v případě Městského divadla Brno je úroveň inscenací v tomto ohledu velmi rozdílná. Některé jsou s Hudebním divadlem Karlín srovnatelné, jiné využívají především fundusu³², a jsou tedy levnější. Počet účinkujících je v brněnských inscenacích vyšší (za zkoumané období je to v Hudebním divadle Karlín průměrně 29 osob, v Městském divadle Brno 36), což obnáší zpravidla i větší množství kostýmů. Na základě dostupných informací nelze skutečnost několikanásobně vyšších nákladů na inscenace v Hudebním divadle Karlín nijak relevantně podložit.

³² Sklad kostýmů a rekvizit.

Průměrné náklady na jedno představení v Hudebním divadle Karlín jsou asi o 200 000 Kč až 300 000 Kč vyšší než v případě Městského divadla Brno. Hudební divadlo Karlín má nižší dotace, a to zhruba v poměru jedné třetiny vůči Městskému divadlu Brno. Při částce, jakou má k dispozici Hudební divadlo Karlín, by se nabízela úvaha nad vyšším počtem premiér za sezónu. Nízký počet premiér si však divadlo obhazuje provozními důvody. Jelikož v Městském divadle Brno uvádějí každoročně asi 5 hudebních inscenací za celkové náklady mezi 7 a 10 miliony Kč, je pozoruhodné, že v Hudebním divadle Karlín uvádějí asi za 7 milionů jednu inscenaci. Vysvětlením může být absence dílen Hudebního divadla Karlín, externí zadávání veškeré výroby bude pravděpodobně finančně náročnější než vlastní dílny, jako v případě Městského divadla Brno. Dražší výroba pro Hudební divadlo Karlín bude zapříčiněna i celkově vyššími cenami v hlavním městě. Jedním z důvodů může být také větší jeviště Hudebního divadla Karlín, s čímž souvisí prostornější dekorace a eventuálně výraznější potřeba techniků. Obě divadla spolupracují se zahraničními tvůrci, kteří by mohli být v některých případech dražší než čeští. Zdůvodnění lze tedy hledat v dražších materiálech, dražší výrobě a v tom, že Hudební divadlo Karlín pojímá všechny inscenace z hlediska výpravy jako „velkolepou podívanou“, což není v Městském divadle Brno samozřejmostí.

Odměňování zaměstnanců

Počet zaměstnanců v Hudebním divadle Karlín je každoročně nižší než v Městském divadle Brno, což je způsobeno tím, že Hudební divadlo Karlín angažuje většinu umělců externě. Divadlo za umělce neplatí zdravotní a sociální pojištění, člověk je pro ně tedy levnější. Dle vyjádření ředitele divadla neuvažují o stálém souboru, a to i z toho důvodu, že by o to umělci neměli zájem. Několik umělců je ale již delší dobu ve stálém angažmá, zda je to z důvodu formulace smlouvy nebo kvůli jiné příčině, se nepodařilo zjistit. Ředitel divadla zdůvodňuje externí najímání umělců tím, že vedení tak může zaručit jejich maximální kvalitu v danou chvíli. V tom případě by to znamenalo, že se divadlo rozloučí s hercem, který již roli

nastudoval, hraje ji, ale najednou se změnila jeho dovednosti. K tomu v Hudebním divadle Karlín (alespoň co se podařilo zjistit) nedošlo, dva umělci byli vyloučeni již v průběhu zkoušek, po premiéře však nikoliv. Buď se umělecká kvalita interpretů nikdy natolik nezměnila, nebo není tvrzení ředitele divadla pravdivé. Změna pracovních schopností může být důvodem k ukončení spolupráce ale i v případě, že je herec v zaměstnaneckém poměru. Pokud není vedení Městského divadla Brno s umělcem spokojeno, může s ním jednoduše rozvázat pracovní poměr, k čemuž slouží termínované smlouvy. V případě nespokojenosti se může stát, že herec nebude v sezóně, kdy se jeho schopnosti a dovednosti změní, obsazován a následně mu nebude prodloužena smlouva. Toto odůvodnění vedení Hudebního divadla Karlín tedy není relevantní.

Vedení Městského divadla Brno dohlíží na to, aby umělci byli využiti rovnoměrně, což se většinou daří. I členové zpěvoherního souboru, kteří do Městského divadla Brno přešli z Národního divadla Brno (8 z 23 členů souboru), jsou ve většině případů obsazováni srovnatelně s ostatními členy zpěvoherního či jiného souboru divadla. Četnost obsazování se odvíjí od uváděných her a také podle věku a schopností umělců. Výhodou stálého souboru pro divadlo je to, že má umělce neustále k dispozici.

Při srovnání nákladů na lidské zdroje na jedno představení pracujeme s částkou 357 175,24 Kč v případě Městského divadla Brno a 387 469 Kč u Hudebního divadla Karlín. Logicky by se nabízelo, že částka bude nižší u Hudebního divadla Karlín, neboť má větší část osob externí formou, tudíž za ně nemusí odvádět zákonné pojištění. Přesto vyšlo, že v případě Hudebního divadla Karlín je suma vyšší. Jelikož Hudební divadlo Karlín má větší výdaje na honoráře externím umělcům, lze vyvodit, že tyto honoráře budou v Hudebním divadle Karlín vyšší než v Městském divadle Brno. Při podělení nákladů na lidské zdroje na jedno představení počtem účinkujících osob vyplývá, že v Městském divadle Brno je jeden člověk na jevišti či v orchestřišti dražší než v Hudebním divadle Karlín, a to o necelých 1 000 Kč. Problémem tohoto výpočtu je fakt, že bylo počítáno pouze s účinkujícími, do položky prostředky na platy a externí honoráře byli ale zahrnuti i pracovníci umělecko-technického provozu a dělnických

profesí. Počet těchto osob je vyšší v Městském divadle Brno než v Hudebním divadle Karlín. Například v modelovém roce 2016 bylo v Městském divadle Brno zaměstnáno 361 osob³³ a v Hudebním divadle Karlín 88,7. Na základě prvního výpočtu je patrné, že mít stálý soubor vychází pro divadlo finančně výhodněji, osobní náklady a honoráře externím umělcům jsou nižší u Městského divadla Brno. Naopak při rozpočítání na počet osob vychází, že je levnější člověk v Hudebním divadle Karlín. V případě zkoumaných divadel ale není rozdíl markantní. Relevantnější je první výpočet, který uvádí údaj za jedno představení a počítá tedy i s neuměleckými pracovníky.

Konkurence

Hudební divadlo Karlín se potýká s konkurencí mnoha dalších divadel. Při srovnání s těmito jinými divadly se v počtu představení Hudební divadlo Karlín se 160 představeními pohybuje v průměru, nejvíce má Divadlo Broadway (200), nejméně Kongresové centrum (28), průměrná cena vstupenky je také průměrná, nejnižší je v Divadle Kalich (474 Kč), nejvyšší v Kongresovém centru (867,5 Kč). V počtu návštěvníků má Hudební divadlo Karlín nejvyšší počet, nejnižší Kongresové centrum, v přepočtu na procentuální návštěvnost má Hudební divadlo Karlín s Divadlem Broadway nejvyšší číslo, a to 98 %, nejnižší procentuální návštěvnost je v Divadle Kalich (90 %). V tržbách za vstupenky je Hudební divadlo Karlín na nejvyšší hodnotě, naopak nejnižší v Divadle Kalich, což je dáno i nejmenším hledištěm tohoto divadla.

Městské divadlo Brno se nachází v prostředí, kde nemá stálou konkurenci, co se týče muzikálů. Příležitostně je tak možné vnímat Bobycentrum, avšak jedná se o zájezdovou činnost, nikoliv kontinuální celoroční muzikálovou produkci. Bobycentrum není stálá scéna se stálým souborem a repertoárovým principem, divadlo Radost nemá na repertoáru přímo muzikálové inscenace a Divadlo na Orli, přestože má souborem a repertoárem k Městskému divadlu Brno

³³ Přepočtených osob.

nejblíže, je studentskou scénou, nikoliv profesionální, čemuž odpovídá také každoroční střídání souborů.

Na základě zjištěných informací lze vydedukovat, že prostředí, kterém se Hudební divadlo Karlín nachází, ho předurčuje k tomu, jaké tituly a v jakém obsazení bude uvádět, totéž platí i pro Městské divadlo Brno. Hudební divadlo Karlín „musí“ uvádět inscenace, u kterých je možné očekávat velký divácký zájem. Kromě výběru titulu také pracuje s obsazením, které je pro diváky atraktivní, v hlavních rolích tedy často vystupují populární osobnosti, například Lucie Bílá.

Naopak v Městském divadle Brno neobsazují tak cíleně do hlavních rolí známé tváře, neboť to pro diváky tohoto divadla není tolik zásadní.

Mimopražská divadla s muzikálovým souborem

Pomineme-li divadla, která se muzikálům věnují pouze okrajově, jsou jedinými divadly s muzikálovým souborem Divadlo Josefa Kajetána Tyla v Plzni a Národní divadlo moravskoslezské v Ostravě. Každé z těchto divadel odehraje celkem okolo 500 představení za rok, tedy asi o 50 představení více než v Městském divadle Brno a asi o 330 více než v Hudebním divadle Karlín. Je to způsobeno také tím, že Hudební divadlo Karlín má k dispozici pouze jednu scénu stejně jako Národní divadlo moravskoslezské ve zkoumaném období. Městské divadlo Brno disponuje dvěma scénami a Divadlo Josefa Kajetána Tyla v Plzni třemi.

Ani jedna z uvedených scén není pro zkoumaná divadla výraznou konkurencí, a to i z důvodu velké vzdálenosti mezi nimi. Pro diváky z okolí Plzně a Ostravy tato divadla nabízejí možnost zhlédnout muzikálovou tvorbu bez nutnosti dojíždění do Brna či do Prahy. Národní divadlo moravskoslezské i Divadlo Josefa Kajetána Tyla se dramaturgickou skladbou přibližují především Městskému divadlu Brno. Obě divadla ale přinášejí i muzikály u nás dříve neuváděné, proto mají i pražští a brněnští diváci důvod navštívit tato divadla, zajímají-li se hlouběji o muzikálovou tvorbu.

Koprodukce v Hudebním divadle Karlín

Podle ředitele divadla nejsou koprodukce v Hudebním divadle Karlín ničím specifické, jedná se o zcela standartní postup při uvádění inscenací, vždy je potřeba jednat s vlastníkem práv na jednotlivý kus. Spolupráce s agenturami, které vlastní práva, je tedy nedílnou součástí příprav každé inscenace a koprodukce v Hudebním divadle Karlín se od jiných neodlišují. Je-li tento postup ale tak běžný, je zvláštní, že Městské divadlo Brno neuvádí na svých plakátech informaci, že inscenace byla uvedena ve spolupráci s dalším subjektem. Důvodem pro tuto skutečnost u Hudebního divadla Karlín bude znění smlouvy a asi osobní vazby mezi divadlem a spolupracujícími agenturami, avšak ke konkrétním důvodům se nepodařilo dostat.

Situace v zahraničí

Kromě Slovenska se muzikál v nejbližším zahraničí neprovozuje formou příspěvkových organizací. Právní forma však není nejdůležitějším ukazatelem. Ve všech zmíněných zemích je muzikál dotován z veřejných peněz, situace v České republice není tedy neobvyklá. Dotace muzikálovým divadlům jsou, stejně jako divadlům s jiným repertoárem, podle autorky v pořádku. Pokud by byly plošně zrušeny dotace divadlům, mělo by to pro mnohá divadla fatální následky. Diskutabilní tedy nejsou dotované scény, ale jejich právní forma. To ale není pouze výsadou muzikálových divadel, ale obecně příspěvkových organizací. O transformaci divadel se hovoří již dlouho dobu, možností je například diskutovaná veřejná kulturní instituce.

Závěr

Magisterská diplomová práce srovnávala Hudební divadlo Karlín a Městské divadlo Brno, přičemž se zaměřovala na muzikálové produkce v letech 2013 až 2017. Výzkum, zakládající se na studiu výročních zpráv a na rozhovorech s vedením divadel, směřoval k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz. První hypotéza „*Pro Hudební divadlo Karlín i Městské divadlo Brno jsou příspěvky od zřizovatele, při zachování stávajícího způsobu provozu, nezbytné.*“ nemohla být vyhodnocena, jelikož se nepodařilo získat všechny potřebné informace. Právě nedostatek relevantních údajů byl problémem, se kterým se autorka setkávala v průběhu celého výzkumu. Přes veškerou snahu, která spočívala ve studiu výročních zpráv a dotazování vedení divadel, nebylo možné mít k dispozici potřebné informace. Důsledkem toho jsou nepřesné údaje, a tím také výsledky výpočtů. Druhá hypotéza „*Přestože Městské divadlo Brno, na rozdíl od Hudebního divadla Karlín, disponuje vlastním souborem a dílnami, lze obě divadla srovnat, a to nejen z ekonomického hlediska*“ nebyla potvrzena. Přestože se v počátcích výzkumu zdálo, že zmíněná divadla bude možné srovnat a formulovat závěry stavějící tato divadla do opozice, ukázalo se, že to není možné. Důvodem byla opět absence potřebných informací, ale také to, že každé z divadel se nachází v jiném prostředí, což ovlivňuje způsoby jejich fungování.

Práce se pokusila o srovnání z hlediska dramaturgie, návštěvnosti, cen vstupenek, dotací, nákladů na jedno představení a na jednu inscenaci, způsobu angažování umělců, konkurence a zájezdové činnosti. Ve všech uvedených oblastech se divadla výrazně odlišují, výjimkou je návštěvnost, která je v případě hudebních inscenací Městského divadla Brno a inscenací Hudebního divadla Karlín podobná. Paralelu lze nalézt také v dramaturgickém směřování divadel. Autorka se také snažila zjistit informace o koprodukcích v Hudebním divadle Karlín a o formě provozování muzikálu v blízkém zahraničí.

Na základě výzkumu se autorka pokusila o návrh variant dalšího fungování Hudebního divadla Karlín. Vzhledem k nenalezení zásadních nejasností u Městského divadla Brno nejsou předkládány návrhy pro toto divadlo, pouze se nabízí zařazení operety do repertoáru divadla.

V případě, že by zřizovatel nechtěl zachovat stávající způsob financování, nabízejí se na základě zjištěných informací tři hypotetické varianty budoucího fungování Hudebního divadla Karlín. První variantou je zrušení dotací divadlu a jeho transformace na soukromé divadlo, druhou změna dramaturgie a případně také opětovné zavedení stálého souboru, který by si divadlo formovalo pro své potřeby. Třetí alternativou je snížení dotací například na částku, která by pokryla náklady na orchestr a početnější company, kterými se divadlo odlišuje od většiny pražských muzikálových scén.

Důležitým aspektem, kterým se od sebe divadla liší, je umístění divadla. Rozlišnost měst Praha a Brno ovlivňuje i způsob fungování divadel. Je otázkou, zda by mohlo Hudební divadlo Karlín při zachování způsobu svého fungování, tedy uvádění malého množství inscenací ve větším množství repríz, působit například právě v Brně. Pravděpodobně ne, jelikož by nemělo tak širokou diváckou obec, aby mohlo uvádět tak malé množství titulů. Muselo by realizovat právě takový počet repríz, aby uspokojilo své diváky, a pak nabídnout titul nový. Vedení Hudebního divadla Karlín nemá potřebu na fungování své scény nic měnit, často vytýkaný nízký počet premiér si dokáže relevantně obhájit a v prostředí, ve kterém se nachází, má neopomenutelné místo. Pokud by nastala první výše zmiňovaná situace, tedy že by Hudební divadlo Karlín přestalo být dotované městem a stalo by se soukromou scénou, mohlo by dojít k tomu, že by zaniklo. V takovém případě by bylo nutné najít jiné využití pro budovu, jejíž oprava po povodních byla velmi nákladná. I v zájmu města je tedy zachování Hudebního divadla Karlín jakožto příspěvkové organizace, která bude uvádět hudební inscenace na vysoké úrovni. Takový cíl je dle názoru odpovědného pracovníka magistrátu splněn a zřizovatel do umělecké tvorby divadla nijak nezasahuje.

Z výzkumu ale vyplývá, že hlavnímu městu chybí repertoár divácky náročnějších muzikálů, který by mohlo obstarávat právě Hudební divadlo Karlín. Úkolem tohoto divadla by mělo být taktéž uvádění operety, neboť žádné jiné pražské divadlo tento repertoár divákům nenabízí. Za zkoumané období uvedlo divadlo pouze jednu operetu, a to vy spolupráci s Městským divadlem Brno. Řešením těchto mezer v repertoáru divadel v Praze by mohlo být jasné zadání od města a vzájemná domluva o směřování divadla. Taktéž v Brně ale chybí operetní repertoár, který by mohl být zajišťován Městským divadlem Brno, jelikož disponuje operetním souborem.

Jako nejvhodnější varianta budoucnosti Hudebního divadla Karlín se autorce jeví změna dramaturgie, aby divadlo svým divákům nabízelo i náročnější tituly a operetu. V takovém případě by se Hudební divadlo Karlín od ostatních pražských divadel s muzikálovou tvorbou odlišilo a jeho existence a dotace divadlu by byly jednoduše odůvodnitelné. Avšak vzhledem k prostředí, ve kterých se Městské divadlo Brno a Hudební divadlo Karlín nacházejí, je současný rozdílný způsob fungování obou scén opodstatněný.

Zdroje

Literatura

BÁR, Pavel. Hudební divadlo Karlín: od varieté k muzikálu. Praha: Brána, 2016. ISBN 978-80-7243-896-9

BÁR, Pavel. Od operety k muzikálu: zábavněhudební divadlo v Československu po roce 1945. Praha: KANT, 2013. Disk. Velká řada. ISBN 978-80-7437-115-8.

JORDÁN, Hanuš. Pražské divadelní scény v ziskovém sektoru. Praha, 2014. Magisterská diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze, Katedra produkce. Vedoucí práce MgA. Petr Prokop.

UHROVÁ, Kateřina. Agentážní činnost v oblasti umění [Agency activity in arts]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Divadelní fakulta, Ateliér divadelního manažerství a jevištní technologie, 2016. 50 s. Vedoucí bakalářské práce doc. MgA. Hana Krejčí, Ph.D.

VRCHOVSKÁ NOVOTNÁ, Kateřina. Komparace vybraných divadel komerční muzikálové scény v Praze. Brno, 2017. Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav hudební vědy, Management v kultuře. Vedoucí práce PhDr. Aleš Opekar, CSc.

Elektronické zdroje

BIČÁKOVÁ, Olga. Zvýšení minimální mzdy od 1. ledna 2016. Česká správa sociálního zabezpečení [online]. 2015 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/cz/casopis-narodni-pojisteni/archiv-vydanych-cisel/2015-11-03-zvyseni-minimalni-mzdy-od-1-ledna-2016.htm>

BRANDOVÁ, Zuzana. IDNES.cz / Brno a jižní Morava: Muzikály v Česku trpí tím, že jsou dobrým obchodním artiklem, říká Moša Zdroj:

https://www.idnes.cz/brno/zpravy/stanislav-mosa-mestske-divadlo-brno-muzikaly.A180922_428624_brno-zpravy_krut [online]. 28. 9. 2019 [cit. 2019-01-28].
Dostupné z: https://www.idnes.cz/brno/zpravy/stanislav-mosa-mestske-divadlo-brno-muzikaly.A180922_428624_brno-zpravy_krut

Divadlo Hybernia [online]. [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <http://www.hybernia.eu/>

Divadlo Kalich: Krysař [online]. [cit. 2019-06-17]. Dostupné z: <https://www.divadlokalich.cz/objednavka-vstupenek/krysar-3518/>

Divadlo na Orlí: O divadle [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <http://divadlonaorli.jamu.cz/index.php?p=o-divadle>

Divadlo Radost: O divadle [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <http://www.divadlo-radost.cz/o-divadle/historie/>

Dracula 2019. Hudební divadlo Karlín [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <http://www.hdk.cz/repertoar/39-dracula-2019/>

HERMAN, Josef. Egon Kulhánek: Na řízení divadla se mi kapitánské zkoušky hodí [online]. 13. 11. 2013 [cit. 2019-04-19]. ISSN Divadelní noviny. Dostupné z: <https://www.divadelni-noviny.cz/egon-kulhanek-na-rizeni-divadla-se-mi-kapitanske-zkousky-hodi>

Historie: Hudební divadlo Karlín [online]. [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <http://www.hdk.cz/o-divadle/historie/>

Hudební divadlo Karlín: Plánek hlediště [online]. [cit. 2019-07-13]. Dostupné z: <https://www.hdk.cz/vstupenky/planek-hlediste-predstaveni/>

JABORNÍK, Ján. História. Divadlo Nová scéna [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://www.nova-scena.sk/sekcie/kategoria/divadlo/historia/>

JORDÁN, Hanuš. Pražské divadelní scény v ziskovém sektoru [online]. Praha, 2014 [cit. 2019-02-06]. Magisterská diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze. Vedoucí práce MgA. Petr Prokop.

KŇAŽKO, Milan. Zriaďovacia listina: Divadlo Nová scéna [online]. In: . 23. 3. 1999, s. 3 [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: http://www.nova-scena.sk/download/zriadovacia_listina.pdf

Komentář k hospodaření za rok 2013: Hudební divadlo v Karlíně [online]. In: . s. 60 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <http://www.hdk.cz/UserFiles/File/Komentar%20k%20hospodareni/2013.pdf>

Komentář k hospodaření za rok 2014: Hudební divadlo v Karlíně [online]. In: . s. 90 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <http://www.hdk.cz/UserFiles/File/Komentar%20k%20hospodareni/2014.pdf>

Komentář k hospodaření za rok 2015: Hudební divadlo v Karlíně [online]. In: . s. 97 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <http://www.hdk.cz/UserFiles/File/Komentar%20k%20hospodareni/2015.pdf>

Komentář k hospodaření za rok 2016: Hudební divadlo v Karlíně [online]. In: . s. 118 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <http://www.hdk.cz/UserFiles/File/Komentar%20k%20hospodareni/2016.pdf>

Komentář k hospodaření za rok 2017: Hudební divadlo v Karlíně [online]. In: . s. 111 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <http://www.hdk.cz/UserFiles/File/Komentar%20k%20hospodareni/2017.pdf>

KOVÁŘÍKOVÁ, Gabriela. Egon Kulháněk o muzikálu Dracula: Hrál jsem vabank, ale dopadlo to úspěšně Zdroj: <https://www.denik.cz/divadlo/egon-kulhanek-o-muzikalu-dracula-hral-jsem-vabank-ale-dopadlo-to-uspesne-20150305.html>. Deník [online]. 6. 3. 2015 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/divadlo/egon-kulhanek-o-muzikalu-dracula-hral-jsem-vabank-ale-dopadlo-to-uspesne-20150305.html>

LL Production, s.r.o. Kurzy.cz [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/63978423/ll-production-sro/>

LL Production, s.r.o. Podnikatel.cz [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/rejstrik/ll-production-s-r-o-63978423/>

Madách Színház [online]. 2011 [cit. 2019-06-20]. Dostupné z:
<https://www.madachszinhaz.hu/EN/index.php>

MACHALICKÁ, Jana a Josef HERMAN. Hudební divadlo Karlín. Česká divadelní encyklopedie [online]. 2000 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z:
http://encyklopedie.idu.cz/index.php/M%C4%9Bstsk%C3%A9_divadlo_Brno

Mam'zelle Nitouche [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z:
<http://www.hdk.cz/repertoar/27-mamzelle-nitouche/>

MEHR BB: Entertainment [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z:
<http://www.mehr.de/en/>

Městská část Praha 8: Karlínské hudební divadlo [online]. [cit. 2019-01-28]. Dostupné z:
<https://www.praha8.cz/karlinske-hudebni-divadlo.html>

Městské divadlo Brno: Historie [online]. [cit. 2018-11-21]. Dostupné z:
<https://www.theatre-architecture.eu/cs/databaze.html?theatreId=28>

Městské divadlo Brno: K historii Městského divadla Brno [online]. [cit. 2018-11-21].
Dostupné z: <https://www.mdb.cz/historie-mdb>

Městské divadlo Brno: Organizační struktura [online]. 2016 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z:
<https://www.mdb.cz/upload/File/info/organizacni-schema-2016-01-01.pdf>

Městské divadlo Brno: Soubor [online]. [cit. 2019-01-27]. Dostupné z:
<https://www.mdb.cz/>

Městské divadlo Brno: Stanislav Moša [online]. [cit. 2019-01-27]. Dostupné z:
<https://www.mdb.cz/soubor/1783-stanislav-mosa>

MOŠA, Stanislav. Zpráva o činnosti Městského divadla Brno p.o. za rok 2013 [online].
In: . s. 91 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z:
<https://www.mdb.cz/upload/File/akce/report/hodnoceni-sezony-mdb-rok-2013.pdf>

MOŠA, Stanislav. Zpráva o činnosti Městského divadla Brno p. o. za rok 2014 [online].
In: . s. 84 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z:
<https://www.mdb.cz/upload/File/akce/report/hodnoceni-sezony-mdb-rok-2014.pdf>

MOŠA, Stanislav. Zpráva o činnosti Městského divadla Brno p. o. za rok 2015 [online].
In: . s. 84 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z:
<https://www.mdb.cz/upload/File/akce/report/Hodnoceni-sezony-2015-s-prilohou-zprava-o-cinnosti.pdf>

MOŠA, Stanislav. Zpráva o činnosti Městského divadla Brno, p. o. za rok 2015 [online].
2016 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.mdb.cz/upload/File/akce/report/Hodnoceni-sezony-2015-s-prilohou-zprava-o-cinnosti.pdf>

MOŠA, Stanislav. Zpráva o činnosti Městského divadla Brno p. o. za rok 2016 [online].
In: . s. 87 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z:
https://www.mdb.cz/upload/File/akce/report/Hodnoceni%20sezony_MdB_2016.pdf

MOŠA, Stanislav. Zpráva o činnosti Městského divadla Brno p. o. za rok 2017 [online].
In: . s. 78 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z:
<https://www.mdb.cz/upload/File/akce/report/Hodnoceni-sezony-2017.pdf>

Muzikály pro všechny: Divadlo [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z:
<http://muzikalyprovsechny.cz/divadlo>

OTAVA, Martin. Výroční zpráva 2016. Divadlo Josefa Kajetána Tyla v Plzni [online].
Březen 2017 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.djkt.eu/vyrocní-zpravy>

Platové tabulky a třídy státních zaměstnanců 2019. Pracomat [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/228-platy-statnich-zamestnancu.html>

ProVox Music Publishing, s.r.o. Penize.cz [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z:
<https://rejstrik.penize.cz/62959034-provox-music-publishing-s-r-o>

ProVox: music publishing s.r.o. ProVox [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <http://www.provox.cz/>

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2017. Český statistický úřad [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/228-platy-statnich-zamestnancu.html>

Příloha č. 1 k usnesení Rady HMP č. 103 ze dne 24. 1. 2017: Oznámení o vyhlášení výběrového řízení [online]. [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: http://kultura.praha.eu/public/93/15/bf/2392208_744203_Oznameni_o_vyhlaseni_vyberoveho_rizeni.pdf

Raimund Theater: History. Musical Vienna [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.musicalvienna.at/en/theatres/raimund-theater>

Repertoár. Divadlo Nová scéna [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://www.nova-scena.sk/program.php>

RESLOVÁ, Marie. Hudební divadlo Karlín aneb Tunel plný zábavy. Česká pozice [online]. 15. 7. 2012 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/hudebni-divadlo-karlin-aneb-tunel-plny-zabavy-fav-/tema.aspx?c=A120711_044845_pozice_72196

Ronacher: History. Musicalvienna [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.musicalvienna.at/en/theatres/ronacher>

Stage Entertainment [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.stage-entertainment.de>

STULÍROVÁ, Markéta. Co zvedá cenu lístků v divadle? Poplatky za autorská práva a honoráře sólistů Zdroj: <https://www.denik.cz/divadlo/poplatky-za-autorska-prava-a-honorare-solistu-listky-jsou-cim-dal-drazsi-2013091.html> [online]. 20. 9. 2013 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/divadlo/poplatky-za-autorska-prava-a-honorare-solistu-listky-jsou-cim-dal-drazsi-2013091.html>

ŠMÍDOVÁ TURTICHOVÁ, Magdalena. Hudební divadlo Karlín. Český hudební slovník osob a institucí [online]. 28. 11. 2017 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: http://www.ceskyhudebnislovník.cz/slovník/index.php?option=com_mdictionary&task=record.record_detail&id=4704

ŠORMOVÁ, Eva. Městské divadlo Brno. Česká divadelní encyklopedie [online]. 2000 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: http://encyklopedie.idu.cz/index.php/M%C4%9Bstsk%C3%A9_divadlo_Brno

TWO MEN PRODUCTION CZ, s.r.o. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/04733045/two-men-production-cz-sro/statisticky-urad/>

TWO MEN PRODUCTION CZ, s.r.o. *Penize.cz* [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/04733045-two-men-production-cz-s-r-o>

Über uns. Deutsches Theater [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.deutsches-theater.de/ueber-uns/>

VAŠÁK, Vašek. Pražský patriot: <https://www.prazskypatriot.cz/chvala-kritiku-je-pro-divadlo-polibek-smrti/> [online]. 31. 3. 2013 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.prazskypatriot.cz/chvala-kritiku-je-pro-divadlo-polibek-smrti/>

VBW. Wienholding [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.wienholding.at/Unternehmen/VBW>

Visit Hungary: Budapest Culture Port Organisers [online]. 2012 [cit. 2019-06-20]. Dostupné z: <http://visit-hungary.com/cultureport/organisers>

Volksoper: Wien [online]. [cit. 2019-06-20]. Dostupné z: https://www.volksoper.at/volksoper_wien/index.en.php

Vstupenky. Městské divadlo Brno [online]. [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.mdb.cz/vstupenky>

Základní statistické údaje o kultuře v České republice [online]. Praha: NIPOS - Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Centrum informací a statistik kultury, 2010-

[cit. 2019-07-13]. ISBN 978-80-7068-331-6. Dostupné z: https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2018/10/Statistika_2017_II.UMENI_web.pdf

Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákoník práce. Zákony pro lidi.cz [online]. 7.6.2006 [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast2>

Zpěvohra. Národní divadlo Brno [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://www.ndbrno.cz/o-divadle/online-archiv/zpevohra>

Zřizovací listina: Hudební divadlo Karlín [online]. Praha, 2007 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: http://kultura.praha.eu/jnp/cz/prispevkove_organizace/prispevkove_organizace_hl_m_prahy/prispevkove_organizace_hl_m_prahy-hudebni_divadlo_v_karline_1.html

Zřizovací listina: Městské divadlo Brno [online]. Brno, 2017 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.mdb.cz/upload/File/info/zrizovaci-listina-mdb.pdf>

Rozhovory

Sylva Smutná, 16. 2. 2017, Brno

Oldřich Lichtenberg, 22. 4. 2018, Praha

Egon Kulhánek, 30. 4. 2018, Praha

Michal Kocourek, 7. 5. 2018, Praha

Stanislav Moša, 11. 4. 2019, Brno

Egon Kulhánek, 16. 4. 2019, Praha

Radovan Smolka, 11. 6. 2019, Praha

E-mailová komunikace

René Sviderski, 11. 6. 2019

Příloha č. 1 – Premiéry Hudebního divadla Karlín

Rok	Název	Režie
2013	Mam'zelle Nitouche	Gustav Skála
	Lucie, větší než malé množství lásky	Petr Novotný
2014	Addams Family	Antonín Procházka
2015	Dracula 2015	Filip Renč
	Carmen	Gabriel Barre
2016	Bonnie & Clyde	Antonín Procházka
2017	Čas růží	Petr Novotný
	Sestra v akci	Antonín Procházka

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Hudebního divadla Karlín z let 2013 až 2017

Příloha č. 2 – Premiéry Městského divadla Brno

2013	
Název	Režie
Očistec	Stanislav Moša
Mefisto	Petr Kracik
Zorro	Petr Gazdík
Kočky	Stanislav Moša
Donaha!	Stanislav Slovák
Cyril a Metoděj	Stanislav Slovák
Les Misérables (v anglickém jazyce)	Stanislav Moša
Cabaret jako Brno	Igor Ondříček
Flashdance	Stanislav Moša
Všemocný pan Krott	Hana Burešová
Podivný případ se psem	Mikoláš Tyc
Dvojitá rezervace	Stanislav Slovák

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zpráva Městského divadla Brno 2013

2014	
Název	Režie
Mladý Frankenstein	Petr Gazdík
Strýček Váňa	Stanislav Moša
Sliby chyby	Stanislav Slovák
Benátský kupec	Stanislav Moša
Don Juan	Petr Gazdík
Riverside Drive	Patrik Bořecký
Noc na Karlštejně	Igor Ondříček
Mrtvé duše	Hana Burešová
Duch	Stanislav Moša
Princ homlurský	Mikoláš Tyc
Těžká Barbora	Stanislav Slovák

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zpráva Městského divadla Brno 2014

2015	
Název	Režie
Let snů	Petr Gazdík
Skleněný pokoj	Stanislav Moša
Jméno	Petr Gazdík
Johnny Blue	Stanislav Moša
Ostrov pokladů	Stanislav Slovák
Mendel aneb Vzpoura hrášku	Stanislav Slovák
Splašené nužky	Mikoláš Tyc
Pískání po větru	Petr Gazdík
Vrabčák z předměstí	Igor Ondříček
Král Lear	Stanislav Moša
Červené komety	Stanislav Slovák

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zpráva Městského divadla Brno 2015

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
 Petra Srbová, 2019

2016	
Název	Režie
Titanic	Stanislav Moša
Evangelium o Marii	Stanislav Slovák
Malý rodinný podnik	Petr Gazdík
Prodaný smích	Petr Gazdík
Radúz a Mahulena	Stanislav Moša
Frank V.	Hana Burešová
Limonádový Joe	Petr Gazdík
Zamilovaný Shakespeare	Stanislav Slovák
Mary Poppins	Petr Gazdík
Ryba potmě	Stanislav Slovák

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zpráva Městského divadla Brno 2016

2017	
Název	Režie
Chaplin	Stanislav Moša
O myších a lidech	Petr Gazdík
Bítls	Stanislav Slovák
Viki kráčí za štěstím	Juraj Nvota
Žitkovské bohyně (krev je krev)	Dodo Gombár
Brněnské kolo	Stanislav Slovák
Dotkni se vesmíru a pokračuj	Hana Burešová
Děsnej pátek	Petr Gazdík
Žena z dřívějšíka	Alžběta Burianová
Ženy na pokraji nervového zhroucení	Stanislav Slovák

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zpráva Městského divadla Brno 2017

Příloha č. 3 – Počet představení

Rok	Hudební divadlo Karlín	Městské divadlo Brno - muzikálový a zpěvoherní soubor	Městské divadlo Brno - muzikálový soubor	Městské divadlo Brno - zpěvoherní soubor	Městské divadlo Brno - celkem
2013	164	249	127	122	413
2014	142	255	82	173	426
2015	167	241	89	152	451
2016	160	248	104	144	475
2017	186	244	90	154	461
Celkem	819	1237	492	745	2226
Průměr	163,8	247,4	98,4	149	445,2

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno za roky 2013 až 2017

Příloha č. 4 – Počet diváků

Rok	Hudební divadlo Karlín	Městské divadlo Brno - muzikálový a zpěvoherní soubor	Městské divadlo Brno - muzikálový soubor	Městské divadlo Brno - zpěvoherní soubor	Městské divadlo Brno - celkem
2013	145 476	137 046	76 593	60 453	191 506
2014	123 386	132 225	47 890	84 335	193 211
2015	148 100	127 232	51 682	75 550	203 790
2016	143 787	139 177	62 167	77 010	219 790
2017	168 918	142 361	53 250	89 111	218 694
Celkem	729 667	678 041	291 582	386 459	1 026 991
Průměr	145 933	135 608	58 316	77 292	205 398

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno za roky 2013 až 2017

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
Petra Srbová, 2019

Příloha č. 5 – Procentuální návštěvnost

Hudební divadlo Karlín			
Rok	Procentuální návštěvnost (v %)	Cena vstupenky (v Kč)	Tržby za vstupenky (v Kč)
2013	96,5	492,12	74 288 000
2014	94,51	519,39	65 269 000
2015	96,43	531,89	81 154 000
2016	98	579	45 467 700
2017	98,63	589,19	100 590 000

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Hudebního divadla Karlín za roky 2013 až 2017

Městské divadlo Brno										
Rok	Procentuální návštěvnost (v %)				Cena vstupenky (v Kč)			Tržby za vstupenky (v Kč)		
	Muzikál a zpěvohra	Muzikál	Zpěvohra	Městské divadlo Brno celkem	Muzikál	Zpěvohra	Muzikál a zpěvohra (průměr)	Muzikál	Zpěvohra	Muzikál a zpěvohra (dohromady)
2013	94,8	94	95,6	95,2	364	327	345,5	27 905 191	19 743 509	47 648 700
2014	94,6	90,7	98,5	95,8	324	355	339,5	15 522 448	29 904 849	45 427 297
2015	93,1	90,2	96	95,3	321	340	330,5	16 572 873	25 666 137	42 239 010
2016	93,15	92,4	93,9	94,8	371	372	371,5	23 073 045	28 680 878	51 753 923
2017	96,65	95,7	97,6	97,1	357	383	370	18 985 852	34 135 700	53 121 552

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Městského divadla Brno za roky 2013 až 2017

Příloha č. 6 – Cena vstupenky (v Kč)

Rok	Hudební divadlo Karlín	Městské divadlo Brno		
		Muzikál	Zpěvohra	Muzikál a zpěvohra průměr
2013	492,12	364	327	345,5
2014	519,39	324	355	339,5
2015	531,89	321	340	330,5
2016	579	371	372	371,5
2017	589,19	357	383	370
Průměr	542,318	347,4	355,4	351,4

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno za roky 2013 až 2017

Příloha č. 7 – Dotace

Rok	Městské divadlo Brno	Hudební divadlo Karlín		
	Celkem (v Kč)	Neinvestiční (v Kč)	Investiční (v Kč)	Investiční a neinvestiční (v Kč)
2013	169 123 000	61 984 000		61 984 000
2014	185 089 000	61 102 700	3 328 000	64 430 700
2015	171 940 000	54 710 300	1 540 000	56 250 300
2016	179 758 000	59 155 400	11 389 000	70 544 400
2017	197 869 000	65 962 700	1 550 000	67 512 700
Průměr	180 755 800	60 583 020	4 451 750	65 034 770

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno za roky 2013 až 2017

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
Petra Srbová, 2019

Rok	Městské divadlo Brno					Hudební divadlo Karlín		
	Celkem (v Kč)	Procentuální poměr věcných nákladů hudebních inscenací vůči čínoherním (v %)	Poměrná dotace na hudební inscenace vůči čínoherním (v Kč)	Počet hudebních premiér	Průměrná dotace na jednu hudební premiéru (v Kč)	Celkem (v Kč)	Počet premiér	Průměrná dotace na jednu hudební premiéru (v Kč)
2013	169 123 000	75	126 842 250	5	25 368 450	61 984 000	2	30 992 000
2014	185 089 000	69	127 711 410	5	25 542 282	64 430 700	1	64 430 700
2015	171 940 000	56	96 286 400	6	16 047 733	56 250 300	2	28 125 150
2016	179 758 000	65	116 842 700	6	19 473 783	70 544 400	1	70 544 400
2017	197 869 000	79	156 316 510	6	26 052 752	67 512 700	2	33 756 350
Průměr	180 755 800	69	124 799 854	6	22 497 000	64 144 420	2	45 569 720

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno za roky 2013 až 2017

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
Petra Srbová, 2019

Příloha č. 8 – Náklady a výnosy

Rok	Hudební divadlo Karlín					
	Hlavní činnost			Doplňková činnost		
	Náklady (v Kč)	Výnosy (v Kč)	Koeficient (výnosy/náklady)	Náklady (v Kč)	Výnosy (v Kč)	Koeficient (výnosy/náklady)
2013	128 112 000	65 574 000	0,51	2 393 000	4 324 000	1,81
2014	129 748 000	68 645 000	0,53	4 039 000	6 228 000	1,54
2015	143 144 000	88 434 000	0,62	2 861 000	3 425 000	1,20
2016	154 910 600	96 093 600	0,62	3 785 900	3 900 900	1,03
2017	181 685 000	118 173 400	0,65	2 213 400	3 055 500	1,38

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Hudebního divadla Karlín za roky 2013 až 2017

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
Petra Srbová, 2019

Městské divadlo Brno						
Hlavní činnost			Doplňková činnost			
Rok	Náklady (v Kč)	Výnosy (v Kč)	Koeficient (výnosy/náklady)	Náklady (v Kč)	Výnosy (v Kč)	Koeficient (výnosy/náklady)
2013	267 147 000	266 407 000	1,00	6 010 000	6 758 000	1,12
2014	265 426 000	264 322 000	1,00	7 434 000	9 179 000	1,23
2015	258 979 000	256 859 000	0,99	8 348 000	10 486 000	1,26
2016	269 269 000	268 939 000	1,00	6 948 000	7 285 000	1,05
2017	289 820 000	286 961 000	0,99	6 600 000	9 466 000	1,43

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Městského divadla Brno za roky 2013 až 2017

Rok	Celkový počet představení Hudebního divadla Karlín	Náklady na jedno představení v Hudebním divadle Karlín (v Kč)	Celkový počet představení Městského divadla Brno	Náklady na jedno představení Městského divadla Brno (v Kč)
2013	164	781 170,73	413	646 845,04
2014	142	913 718,31	426	623 065,73
2015	167	857 149,70	451	574 232,82
2016	160	968 191,25	475	566 882,11
2017	186	976 801,08	461	628 676,79

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno za roky 2013 až 2017

Příloha č. 9 – Náklady na inscenace Hudebního divadla Karlín (v Kč)

2013	
Mam'zelle Nitouche	1 364 000
Lucie, větší než malé množství lásky	8 189 000
2014	
The Addam's Family	6 452 000
2015	
Dracula 2015	1 963 000
Carmen	1 678 000

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Hudebního divadla Karlín za roky 2013 až 2015

Příloha č. 10 – Náklady na inscenace Městského divadla Brno (v Kč)

2013	Celkem	Dekorace	Dámské kostýmy	Pánské kostýmy	Doplňky	Vlásenky	Rekvizity	Další (hudební nástroje, zbraně...)
Očistec	2 591 747	1 127 135	504 442	550 012	375 148	14 761	10 077	10 172
Zorro	2 589 561	1 648 179	296 814	329 211	244 738	43 624	7 158	19 837
Kočky	1 573 124	807 655	246 256	298 441	205 251		15 521	
Donaha!	906 651	649 285	88 449	88 437	79 702		778	
Flashdance	2 807 561	2 053 089	198 269	221 498	250 844	62 339	21 522	
Celkem	10 468 644							
Průměr	2 093 729							

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zpráva Městského divadla Brno za rok 2013

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
Petra Srbová, 2019

2014	Celkem	Dekorace	Dámské kostýmy	Pánské kostýmy	Doplňky	Vlásenky	Rekvizity	Další (hudební nástroje, zbraně...)
Mladý Frankenstein	2 552 746	1 273 389	330 303	479 013	404 226	58 833	6 982	
Sliby chyby	723 519	355 389	131 346	118 824	113 251		4 709	
Don Juan	1 664 950	544 541	349 443	494 969	241 847	34 150		
Noc na Karlštejně - Biskupský dvůr	989 194	312 174	227 479	267 001	92 380	43 740	8 620	37 800
Duch	2 750 361	1 950 129	302 083	290 421	194 172		10 756	2 800
Noc na Karlštejně - hudební scéna	596 526	472 474	89 162	17 424	17 187		279	
Celkem	9 277 296							
Průměr	1 546 216							

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zpráva Městského divadla Brno za rok 2014

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
 Petra Srbová, 2019

2015	Celkem	Dekorace	Dámské kostýmy	Pánské kostýmy	Doplňky	Vlásenky	Rekvizity	Další (hudební nástroje, zbraně...)
Let snů	1 934 619	1 084 584	306 741	229 075	278 016	26 726	9 477	
Johnny Blue	1 643 120	753 748	360 370	202 369	313 969	759	2 305	9 600
Ostrov pokladů	1 482 405	1 096 893	53 816	176 521	127 501	22 320	5 354	
Mendel aneb Vzpouza hrášku	475 830	109 228	133 212	125 146	100 648	7 596		
Pískání po větru	664 118	391 233	84 566	100 282	85 382	9 829	2 826	
Vrabčák a anděl	826 193	551 203	123 100	64 500	58 191	14 304	14 895	
Celkem	7 026 285							
Průměr	1 171 048							

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zpráva Městského divadla Brno za rok 2015

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
Petra Srbová, 2019

2016	Celkem	Dekorace	Dámské kostýmy	Pánské kostýmy	Doplňky	Vlásenky	Rekvizity	Další (hudební nástroje, zbraně...)
Titanic	2 417 513,93	1 710 860	254 961	289 279	138 786	9 998	13 629	
Evangelium o Marii	1 493 002	867 431	114 714	167 343	330 801	12 713		
Prodaný smích	854 466	594 052	21 797	84 896	141 665	10 116	1 940	
Radúz a Mahulena	929 353	514 412	121 064	110 183	183 694			
Limonádový Joe	2 687 495	1 200 426	371 053	389 380	592 556	15 436	8 379	110 265
Celkem	8 381 829,93							
Průměr	1 676 365,99							

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zpráva Městského divadla Brno za rok 2016

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
Petra Srbová, 2019

2017	Celkem	Dekorace	Dámské kostýmy	Pánské kostýmy	Doplňky	Vlásenky	Rekvizity	Další (hudební nástroje, zbraně...)
Chaplin	3 135 839	1 738 038	393 110	467 165	512 531	17 486	7 509	
BÍTLIS	2 210 151	1 056 629	317 968	360 132	441 670	5 149	28 603	
Viki kráčí za štěstím	1 032 218	373 185	290 957	194 118	144 424	21 895	7 639	
Brněnské kolo - Biskupský dvůr	278 111	218 085	9 038	9 260	29 495	12 233		
Děsnej pátek	2 234 407	1 477 635	304 516	235 353	159 711	37 599	19 593	
Ženy na pokraji nervového zhroucení	533 417	253 105	96 935	101 779	80 521		1 077	
Celkem	9 424 143							
Průměr	1 570 691							

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zpráva Městského divadla Brno za rok 2017

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
Petra Srbová, 2019

Příloha č. 11 – Počty zaměstnanců a platy Hudebního divadla Karlín

Rok	Počet zaměstnanců	Osobní náklady (v Kč)	Honoráře externím umělcům (v Kč)	Prostředky na platy a honoráře externím umělcům (v Kč)	Průměrný plat (v Kč)	Počet představení	Prostředky na platy na jedno představení (v Kč)
2013	91,22	30 744 000,00	30 967 000,00	61 711 000,00	20 141,00	164,00	376 286,59
2014	91,89	29 664 000,00	25 723 000,00	55 387 000,00	19 305,00	142,00	390 049,30
2015	90,70	31 749 000,00	30 311 000,00	62 060 000,00	20 956,00	167,00	371 616,77
2016	88,70	32 839 700,00	33 067 900,00	65 907 600,00	21 749,00	160,00	411 922,50
2017	87,10	37 679 700,00		37 679 700,00	24 861,00	186,00	202 579,03
Průměr	89,92	32 535 280,00	30 017 225,00	56 549 060,00	21 402,40	163,80	387 468,79

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Hudebního divadla Karlín za roky 2013 až 2017

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
Petra Srbová, 2019

2016								
Inscenace	Počet repríz	Počet lidí na jevišti	Počet hráčů v orchestru	Počet lidí celkem na jevišti a v orchestru	Počet účinkujících na všech reprízách	Prostředky na platy a honoráře externím umělcům (v Kč)	Náklady na jednu osobu na jevišti či v orchestřišti (v Kč)	Počet hráčů v orchestru na všech reprízách
The Addams Family	26	28	16	44	1144			416
Bonnie a Clyde	20	29	16	45	900			320
Carmen	37	30	16	46	1702			592
Dracula 2016	40	29	16	45	1800			640
Jesus Christ Superstar	17	29	16	45	765			272
Lucie, větší než malé množství lásky	6	30	16	46	276			96
Mam'zelle Nitouche	3	28	16	44	132			48
Noc na Karlštejně	8	32	16	48	384			128
Polská krev	3	29	16	45	135			48
Celkem	160	264	144	408	7238	65 907 600	9106	2560

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zpráva Hudebního divadla Karlín za rok 2016 a informace od vedení divadla

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
Petra Srbová, 2019

Příloha č. 12 – Počty zaměstnanců a platy Městského divadla Brno

Rok	Umělci	Technicko- hospodářský personál	Dělnické profese	Celkem
2013	131	43	204	378
2014	136	46	208	390
2015	137	46	207	390
2016	131	47	213	391
2017	133	48	213	394
Průměr	133,6	46	209	388,6

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Městského divadla Brno za roky 2013 až 2017

	2013		2014		2015		2016		2017		Procentuální nárůst průměrného platu 2013-2017
	Průměrný plat (v Kč)	Průměrná platová třída	Průměrný plat (v Kč)	Průměrná platová třída	Průměrný plat (v Kč)	Průměrná platová třída	Průměrný plat (v Kč)	Průměrná platová třída	Průměrný plat (v Kč)	Průměrná platová třída	
Umělci	23 667	11	23 525	11	24 771	11	25 909	11	28 678	11	21
Technicko- hospodářský personál	23 201	9	25 391	10	29 096	10	27 364	10	33 905	10	46
Dělnické profese	18 433	6	18 354	6	19 262	6	20 096	6	22 352	6	21
Průměr	21 767		22 423		24 376		24 456		28 312		

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Městského divadla Brno za roky 2013 až 2017

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
 Petra Srbová, 2019

	Osobní náklady celkem (v Kč)	Honoráře za umělecká díla a výkony (v Kč)	Osobní náklady a honoráře za umělecká díla a výkony (v Kč)	Počet představení	Osobní náklady s honoráři za umělecká díla a výkony na jedno představení (v Kč)
2013	121 642 000	23 469 000	145 111 000	413	351358,35
2014	122 041 000	20 886 000	142 927 000	426	335509,39
2015	133 866 000	25 864 000	159 730 000	451	354168,51
2016	139 733 000	23 931 000	163 664 000	475	344555,79
2017	157 721 000	26 810 000	184 531 000	461	400284,16
Průměr	135 000 600	24 192 000	159 192 600	445	357175,24

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Městského divadla Brno za roky 2013 až 2017

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
Petra Srbová, 2019

2016							
Inscenace	Počet představení	Počet lidí na jevišti	Průměrný počet lidí v orchestru	Celkový počet účinkujících na jevišti a v orchestru	Celkový počet osob na všechna představení	Prostředky na platy a honoráře externím umělcům (v Kč)	Náklady na jednu osobu na jevišti či v orchestřišti (v Kč)
Titanic	43	51	19	70	3010		
Flashdance	9	34	17	51	459		
Pískání po větru	6	68	20	88	528		
Kočky	2	44	19	63	126		
Duch	17	42	19	61	1037		
Sugar! (Někdo to rád horké)	9	17	17	34	306		
Vrabčák a anděl	22	6	6	12	264		
Donaha!	4	20	7	27	108		
Evangelium o Marii	18	47	18	65	1170		
Ostrov pokladů	4	35	20	55	220		
Radúz a Mahulena	15	27	0	27	405		
Noc na Karlštejně	4	50	24	74	296		
Prodaný smích	16	33	19	52	832		
Johnny Blue	3	40	20	60	180		
My Fair Lady (ze Zelnáku)	7	34	8	42	294		
Mendel aneb Vzpoura hrášku	3	31	6	37	111		
Mary Poppins	30	47	19	66	1980		
Limonádový Joe	36	32	19	51	1836		
Červené komety	19	7	0	7	133		
Podivný případ se psem	5	10	0	10	50		
Jméno	21	5	0	5	105		
Mrtvé duše	7	19	0	19	133		
Strýček Váňa	2	10	0	10	20		
Splašené nůžky	32	6	0	6	192		

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
 Petra Srbová, 2019

Dokonalá svatba	8	7	0	7	56		
Skleněný pokoj	10	26	0	26	260		
Jakub a jeho pán	2	12	0	12	24		
Těžká Barbora	2	17	8	25	50		
Brouk v hlavě	9	17	0	17	153		
Charleyova teta	10	10	0	10	100		
Král Lear	9	25	0	25	225		
Malý rodinný podnik	29	14	0	14	406		
Jezinky a bezinky	3	13	0	13	39		
Frank V.	20	20	0	20	400		
Dvojitá rezervace	4	9	0	9	36		
Sněhurka a sedm trpaslíků	4	25	18	43	172		
Benátský kupec	2	25	0	25	50		
Zamilovaný Shakespeare	11	26	6	32	352		
Ryba potmě	8	19	0	19	152		
Celkem	465	980	309	1289	16270	163 664 000	10059

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Městského divadla Brno za roky 2013 až 2017 a webové stránky divadla

Příloha k magisterské práci Srovnání fungování Hudebního divadla Karlín a Městského divadla Brno
Petra Srbová, 2019

Příloha č. 13 – Zájezdová činnost Městského divadla Brno

Zahraníční							
Rok	Počet představení	Návštěvnost jednoho představení	Návštěvnost celkem	Tržby za jedno představení (v Kč)	Tržby celkem (v Kč)		Cestovné na zájezdy (v Kč)
2013	41	1 137	46 598	231 695	9 499 477		3 563 000
2014	11	844	9 280	269 290	2 962 188		3 015 000
2015	12	1 020	12 234	253 209	3 038 510		1 871 000
2016	7	957	6 700	248 323	1 738 260		1 128 000
2017	7	898	6 284	319 902	2 239 315		1 195 000
Průměr	15,6	971,2	16 219,2	264 483,8	3 895 550,0	Celkem	10 772 000

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Městského divadla Brno za roky 2013 až 2017

Tuzemské							
Rok	Počet představení	Návštěvnost jednoho představení	Návštěvnost celkem	Tržby za jedno představení (v Kč)	Tržby celkem (v Kč)		Cestovné na zájezdy (v Kč)
2013	70	637	44 613	140 545	9 838 170		918 000
2014	34	617	20 987	147 953	5 030 416		266 000
2015	38	640	24 308	151 540	5 758 536		1 024 000
2016	35	606	21 220	144 106	5 043 693		388 000
2017	38	589	22 370	167 421	5 859 744		283 000
Průměr	43,0	617,8	26 699,6	150 313,0	6 306 111,8	Celkem	2 879 000

Autor: Petra Srbová, zdroj: Výroční zprávy Městského divadla Brno za roky 2013 až 2017