

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění

Produkce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**REPERTOÁROVÉ A SERIÁLOVÉ PROVOZOVÁNÍ
DIVADELNÍCH SCÉN**

Kristýna Řepová

Vedoucí práce: prof. JUDr. Jiří Srstka

Oponent práce: Mgr. Vlastimil Ježek

Datum obhajoby: 13. 6. 2019

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2019

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

THEATRE FACULTY

Performing Arts

Arts Management

BACHELOR THESIS

**REPERTORY AND MULTI-PRODUCTION RUNNING
OF THEATRES**

Kristýna Řepová

Supervisor: prof. JUDr. Jiří Srstka

Opponent: Mgr. Vlastimil Ježek

Theses Defense: 13. 6. 2019

Degree Granted: BcA.

Prague, 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

REPERTOÁROVÉ A SERIÁLOVÉ PROVOZOVÁNÍ DIVADELNÍCH SCÉN

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.

Evidenční list

Uživatel stvrzuje svým podpisem, že tuto práci použil pouze ke studijním účelům a prohlašuje, že jí vždy řádně uvede mezi použitými prameny.

[illegible]

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce prof. JUDr. Jiřímu Srstkovi za odborné vedení a pomoc při jejím zpracovávání. Také bych ráda poděkovala MgA. Mgr. Doubravce Svobodové za pomoc a rady během vzniku původního textu a za podporu při psaní současné práce. Dále bych ráda poděkovala Andrému Pato a Ruimu Catarino za informace o provozu a financování TNDMII. Mé poděkování patří také Jakubovi Špalkovi za přínosný rozhovor o tom, jak fungovala divadla dříve, proč se domníval, že se způsob provozování českých divadel po roce 1989 změnil a proč si myslí, že se tak nestalo. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat Janu Bláhovi z Klicperova divadla a Editě Pokorné z Divadla pod Palmovkou za poskytnuté informace. A na závěr bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za jejich podporu.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je repertoárové a seriálové provozování divadelních scén. Cílem práce je zjistit, zda domněnka, že seriálový provoz je výhodnější a finančně méně náročný než repertoárový provoz, je pravdivá. 1. kapitola na základě stagiony jako základního, nejjednoduššího způsobu fungování divadla představuje seriálový a repertoárový provoz. 2. kapitola pomocí schémat ukazuje různé možnosti sestavení repertoáru divadla, a jak se mezi sebou liší a zároveň prolínají uvedené typy divadelních provozů. Ve 3. kapitole je podrobně rozebráno fungování stagionového, seriálového a repertoárového divadla, a jakým způsobem tato divadla fungují v České republice. Další kapitola se pak zabývá otázkou, proč v českých divadlech tak silně přetrvává repertoárový model fungování. V poslední kapitole, která je zároveň praktickou částí bakalářské práce, autorka demonstruje, jak by vypadaly náklady Divadla pod Palmovkou, kdyby hrálo seriálově.

Klíčová slova

Divadlo pod Palmovkou, fungování divadel v České republice, provozování divadla, repertoárové divadlo, seriálové divadlo, stagiona.

Abstract

The topic of this Bachelor thesis is repertory and multi-production running of theatre scenes. The aim of the thesis is to verify that the serial operation of theatre is more advantageous and financially less demanding than the repertory system. The 1st chapter is, based on the idea of stagiona being the simplest theatre production, presenting the serial and repertory operation of theatres. The 2nd chapter is through simple schemes showing the various possibilities of creating a theatre repertoire and how they mingle between each other. In the 3rd chapter we can find a detailed description of the stagiona theatre, serial theatre and repertory theatre and how these theatres work in the Czech republic. The following chapter is trying to find an answer on the question why there is such a strong tradition of repertory theatres in Czechia. The last chapter, being also the practical part of this bachelor thesis, the author is demonstrating how would the costs of the theatre Divadlo pod Palmovkou look like if it was a multi-production theatre.

Keywords

Divadlo pod Palmovkou, multi-production theatre, repertory theatre, stagiona, theatre in the Czech republic, theatre production.

Obsah

Úvod	13
1 Úvod do provozování divadel	15
1.1 Stagiona jako základní východisko	15
1.2 Seriálové provozování divadla	16
1.3 Repertoárové provozování divadla	17
2 Možnosti uvádění inscenací a skladby hracích plánů	19
3 Problematika jednotlivých způsobů divadelního provozu	21
3.1 Stagiona.....	21
3.1.1 Tvorba repertoáru	21
3.1.2 Organizace a logistika.....	22
3.1.3 Propagace	22
3.1.4 Diváci	23
3.1.5 Právní subjektivita	23
3.1.6 Financování.....	23
3.1.7 Produkční dům.....	24
3.2 Seriálové divadlo	25
3.2.1 Skladba repertoáru	25
3.2.2 Organizace a logistika.....	27
3.2.3 Propagace	28
3.2.4 Diváci	28
3.2.5 Právní subjektivita	28
3.2.6 Seriálová divadla v ČR	29
3.3 Repertoárové divadlo	29
3.3.1 Skladba repertoáru	29
3.3.2 Organizace a logistika.....	33
3.3.3 Propagace	35
3.3.4 Diváci	35

3.3.5	Právní subjektivita	35
3.3.6	Repertoárový provoz v ČR.....	36
4	Proč česká divadla setrvávají u repertoárového způsobu provozování	38
5	Náklady na repertoárově versus seriálově provozované divadlo.....	42
5.1	Divadlo pod Palmovkou jako repertoárové	42
5.1.1	Náklady na provoz repertoárového divadla	43
5.1.2	Výnosy repertoárového divadla	47
5.2	Divadlo pod Palmovkou jako seriálové	48
5.2.1	Náklady na provoz seriálového divadla.....	50
5.2.2	Výnosy seriálového divadla	55
5.3	Srovnání.....	57
6	Závěr	60
	Soupis citací použitých pramenů a literatury	62
	Přílohy.....	64

Seznam příloh

Příloha 1 - Porovnání repertoárového a seriálového divadla.....	I
---	---

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Srovnání České republiky a Portugalska	40
Tabulka 2 – Přehled vybraných nákladů na provoz repertoárového divadla.....	44
Tabulka 3 – Přehled počtu zaměstnanců uměleckého souboru	45
Tabulka 4 – Přehled počtu zaměstnanců umělecko-technického úseku.....	45
Tabulka 5 – Přehled počtu zaměstnanců v ekonomicko-provozním úseku	46
Tabulka 6 – Náklady na zaměstnance	46
Tabulka 7 – Přehled výnosů repertoárového divadla	47
Tabulka 8 – Výnosy ze vstupného při plně vyprodaných představeních	48
Tabulka 9 – Přehled počtu zaměstnanců uměleckého souboru divadla	50
Tabulka 10 – Přehled počtu zaměstnanců umělecko-technického úseku	51
Tabulka 11 – Přehled počtu zaměstnanců ekonomicko-provozního úseku	52
Tabulka 12 – Přehled osobních nákladů seriálového divadla	53
Tabulka 13 – Celkové náklady seriálového divadla	55
Tabulka 14 – Výnosy ze vstupného	56
Tabulka 15 – Srovnání vybraných nákladů seriálového a repertoárového divadla	57
Tabulka 16 – Srovnání výnosů ze vstupného	58

Seznam použitého označování a zkratek

a. s.	Akciová společnost
ČR	Česká republika
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
ND	Národní divadlo
NIPOS	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
PR	Public relations, vztahy s veřejností
PT	Portugalsko
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
TNDMII.	Teatro Nacional Dona Maria II., Národní divadlo Dony Marie II. v Lisabonu

Úvod

Seriálově hrající divadla nejsou v České republice příliš běžná a naopak v západních zemích Evropy, zejména pak v angloamerické oblasti, se repertoárová divadla téměř nevyskytují. Cílem bakalářské práce je zhodnotit náročnost repertoárového a seriálového způsobu provozování divadel s důrazem na finanční stránku divadla.

Téma bakalářské práce jsem si vybrala na základě zkušenosti se seriálovým způsobem provozování divadla během odborné stáže v portugalském národním divadle Teatro Nacional Dona Maria II. Začala jsem přemýšlet o tom, proč tímto způsobem nefungují divadla i v Česku. Jelikož působ, kdy je jedna inscenace hrána po dobu tří či čtyř týdnů po sobě, a postavená scéna dané inscenace tedy může po celou dobu zůstat na scéně, a nedochází tak ke každodenním přestavbám scénografie jednotlivých titulů, jako je tomu právě v českých repertoárových divadlech, nabyla jsem dojmu, že takový systém musí být z organizačního a finančního hlediska nesmírně výhodný. Samozřejmě i přesto, že jsem v provozu divadla TNDMII. strávila osm měsíců, uvědomovala jsem si, že k tomu, aby člověk mohl soudit, je zapotřebí znát spoustu dalších informací, které se za – na první pohled – jednoduchým provozem skrývají, a že až teprve na základě dostatečné analýzy, lze tvrdit, že seriálový provoz je výhodný, a že repertoárová divadla jsou čirý provozní nesmysl z minulosti.

Během sbírání faktů a informací, které by mi dopomohly k tomu, abych dokázala potvrdit mou domněnku, jsem narazila na různé způsoby provozování divadel využívající jak principy seriálového, tak principy repertoárového divadla. Zároveň je nutné podotknout, že způsob provozování divadel ovlivňuje mnoho vnějších faktorů, mezi které může patřit například lokace divadla, a to zda se divadlo nachází v hlavním městě, velkém městě, nebo nějakém okresním městečku. Dále by mohlo být zhodnocení ovlivněno i tím, zda jde o divadlo národní, městské či soukromé, jakou má stát, ve kterém se divadlo nachází, divadelní tradici. Na posouzení by mohlo mít vliv i to, zda stát svou rozlohou či počtem obyvatel patří spíše k větším státům či nikoliv. Vliv může mít i turistický ruch v daném státě, místě či městě. Z toho důvodu je porovnání divadla seriálového a repertoárového komplikované a neobjektivní. Bakalářská práce se tedy zaměřuje na porovnání

těchto divadelních způsobů provozu na základě příkladu jednoho konkrétního divadla.

První část bakalářské práce se zabývá analýzou jednotlivých způsobů provozování divadla, z pohledu uvádění inscenací a skladby repertoáru. Jako východisko jsem si zvolila stagionu, kterou v kontextu této práce považuji za nejjednodušší formu divadla, a z níž se rodí teprve ostatní způsoby provozu, a to seriálový, repertoárový a způsoby na jejich pomezí.

Druhá část práce si klade za cíl zhodnotit, který z divadelních provozů, zda seriálový či repertoárový, je finančně výhodnější a tedy finančně méně nákladný. Jako hlavní ukazatel jsem si zvolila položku rozpočtu – osobní náklady. Avšak aby došlo k objektivnímu srovnání, a tedy k zajištění podobných vstupů, výstupů a dalších ovlivňujících faktorů, rozhodla jsem se zhodnocení demonstrovat na příkladu jediného divadla – Divadla pod Palmovkou. Praktická část bakalářské práce tedy demonstruje, jaké náklady jsou nutné pro zajištění provozu Divadla pod Palmovkou jako repertoárového divadla, jak nákladné by bylo zajištění seriálově provozovaného Divadla pod Palmovkou, a zda by seriálový provoz byl schopný absolutní finanční soběstačnosti.

1 Úvod do provozování divadel

Na provozování divadel lze nahlížet z mnoha úhlů pohledu, a to třeba z hlediska právní subjektivity, účelu založení divadla, z pohledu fungování divadelního provozu, nebo podle způsobu uvádění inscenací. Bakalářská práce se zaměřuje právě na provozování divadla z pohledu uvádění inscenací.

Přesně vymezit a definovat jednotlivé existující způsoby a možnosti provozování divadel je nemožné, jelikož jejich škála je velmi široká. Každé divadlo si způsob, jakým uvádí své inscenace a jakým sestavuje hrací plány, volí podle svých potřeb, možností a účelu, za kterým bylo založeno. Také literárních zdrojů zabývajících se touto problematikou není mnoho.

Existují však tři základní způsoby provozování divadla, z nichž lze vycházet – divadlo jako stagiona, divadlo repertoárové a divadlo seriálové.

1.1 Stagiona jako základní východisko

Za jakýsi prázek by se dala považovat stagiona, která je v Richterově *Praktickém slovníku* charakterizována jako „divadelní budova bez vlastního souboru, určená pro hostování pozvaných souborů.“¹

Slovo *stagiona* pochází z italštiny a v překladu znamená *období*. Původní význam souvisel především s vývojem opery, ale postupně se ustálil také v ostatních divadelních žánrech. V počátcích divadla se hrálo pouze v určitou dobu. Uváděla se pouze jedna inscenace, pro kterou byl zvolen divadelní prostor, divadelní budova, a jednorázově byli také najati herci, či zpěváci. Po skončení hracího období končila i samotná inscenace, a další rok vznikala inscenace nová ztvárněná nově najatými umělci.² Postupně se začala prodlužovat divadelní sezóna a přibývaly další inscenace. Vznikají divadelní soubory a časem také divadelní soubory s vlastním repertoárem. Ty objíždějí jednotlivá divadla, stagiony. Postupně soubory

¹ RICHTER, Luděk. *Praktický divadelní slovník*. Praha: Dobré divadlo dětem, 2008. ISBN 978-80-902975-8-6.

² JACOBSSHAGEN, Arnold. Music Theatre. *Musical Life in Germany: Structure, Facts and Figures (Hudební divadlo. Hudební život v Německu: Struktura, fakta a data.)* [online]. Bonn: Deutsches Musikinformationszentrum, 2011, s. 131-150 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: https://www.academia.edu/20121899/Music_Theatre.

zůstávají pouze na jednom místě, v jednom divadle. Tím dávají vzniknout stálým divadlům s vlastním hereckým souborem a vlastním repertoárem. K tomu dochází zejména v oblasti střední Evropy.

V západoevropských zemích pak dochází k rozvoji seriálového způsobu uvádění inscenací, který více než způsob repertoárový koresponduje s existencí stagiony.

NIPOS pro účely svých statistických a jiných výzkumů a šetření stagionu charakterizuje takto: „Divadly stagionového typu se rozumí taková zařízení, která nezřizují soubor a sama nutně neprodukují divadelní či taneční představení, ale na svých scénách a ve svých sálech ve sledovaném roce uvedla nejméně 20 divadelních či tanečních představení.“³

1.2 Seriálové provozování divadla

V teatrologickém slovníku Petra Pavlovského a kol. je, jako v jednom z mála literárních zdrojů charakterizujících seriálové provozování divadel, za seriálové⁴ považováno takové divadlo, které „v jednom čase, na jednom místě uvádí jen jednu inscenaci, jeden titul“⁵.

Seriálové divadlo tedy za konkrétní časové období uvede jeden titul, který je hrán opakovaně. Má nastudovány jednu inscenaci, kterou hraje, dokud je o ni divácký zájem, a teprve až ve chvíli, kdy je zderniérována, uvede inscenaci jinou.

Seriálový způsob provozování divadel je, jak je již zmíněno v úvodu práce, zakotven především v západních zemích, nejvíce pak v angloamerické oblasti.

Například Teatre Nacional de Catalunya nebo Teatre Real ve Španělsku, Theatre de L'Oeuvre nebo Theatre Populaire ve Francii, Teatro Nacional D. Maria II. nebo

³ *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2016, II. díl: Umění – Divadla, hudební soubory, výstavní činnost a festivaly* [online]. In: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika_2016_II.UMENI_web.pdf.

⁴ Ve slovníku pojmenováno jako „sériové divadlo“, „sériové provozování divadla“.

⁵ PAVLOVSKÝ, Petr a kolektiv, ed. *Základní pojmy divadla: teatrologický slovník*. Praha: Libri, 2004. ISBN 80-7277-194-9.

Teatro Nacional Sao Jorge v Portugalsku, York Theatre Royal nebo Vaudeville Theatre v Anglii.

1.3 Repertoárové provozování divadla

Pojmenování repertoárového divadla je odvozeno od pojmu *repertoár*, který lze charakterizovat jako „sestavu her hraných v jednom divadle [...] během určitého období“⁶, jak uvádí Patrice Pavis ve svém *Divadelním slovníku*. Charakteristickým znakem repertoárového divadla je tedy skutečnost, že „v divadelní sezóně paralelně uvádí více divadelních titulů“⁷.

„Ve středoevropském profesionálním divadelnictví začala repertoárová divadla převažovat v souvislosti se vznikem stacionárních (nekočovných) stálých divadel [...], která jakožto instituce (popř. společnosti, právnické osoby), mají relativně stálý soubor, ten má na repertoáru určitý počet inscenací, které obměňuje (starší nebo méně navštěvované stahuje a nové uvádí).“⁸

Vedení takového divadla vytváří dlouholetou koncepci a může tedy pracovat na dlouhodobé profilaci hereckých osobností a na režisérském stylu.⁹ Repertoárový způsob provozování divadel je tak nejčastěji založen na stálém hereckém souboru a stálém divadelním prostoru. Tento způsob fungování divadel je tradičním modelem českého divadla a středoevropské divadelní praxe již od 18. století a přetrvává zde dodnes.¹⁰

⁶ PAVIS, Patrice. *Divadelní slovník: [slovník divadelních pojmů]*. Praha: Divadelní ústav, 2003. ISBN 80-7008-157-0.

⁷ DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*. Praha: Pražská scéna, 2005. Teatrologie. ISBN 80-86102-49-1.

⁸ KAZDA, Jaromír. Repertoárové divadlo (a seriálové divadlo). *Divadelní Revue*. Praha, 2000, (duben).

⁹ KOUBLOVÁ, Simona. *Řízení a financování stagiony: na příkladu Městského divadla Jablonec nad Nisou*. Praha, 2015. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Václav Riendlbauch.

¹⁰ DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*.

Repertoárový způsob uvádění je tradičně spojován především s činohrou, ale ve středoevropské oblasti stejným způsobem fungují také ostatní žánry jako balet, opera či muzikál. Například Národní divadlo, Divadlo J. K. Tyla v Plzni, Opera ve Frankfurtu, Vídeňská státní opera nebo Baletní centrum v Hamburgu.

2 Možnosti uvádění inscenací a skladby hracích plánů

Jak již bylo zmíněno v úvodu, popsané tři základní typy uvádění inscenací se mezi sebou velmi prolínají. Na následujícím příkladu bude ilustrován vývoj těchto druhů provozu a způsoby, jakými na sebe navazují.

Na počátku stojí stagiona ve své základní podobě, která je tak nejjednodušší formou divadla, a její hrací plány jsou velmi jednoduché:

- Divadlo má jednu inscenaci, kterou uvádí pouze v jednom konkrétním období v roce (například v letních měsících): -AAAAA-;
- Divadlo hraje v několika obdobích během roku a během každého z nich uvede jinou inscenaci: -AAA-BBB-CCC-;
- Divadlo hraje po celou divadelní sezónu:
 - a. Divadlo hraje několikrát do měsíce, a mezi jednotlivými inscenacemi jsou volné dny. Jednu inscenaci uvede pouze jednou: -A-B-C-, nebo jednu inscenaci uvede několik večerů po sobě: -AAA-BBB-CCC-. V některých případech je také možné se setkat s repertoárem poskládaným takto: AB**K**CDE**K**FG**K**;
 - b. Divadlo hraje každý večer (nebo téměř každý večer), a to buď seriálovým, nebo repertoárovým způsobem.

Hrací plán stagionového divadla fungujícího seriálovým způsobem může vypadat například takto:

- Divadlo uvádí jednu inscenaci, a to dokud je o ní divácký zájem: AAAAA...;
- Inscenace má předem určený počet repríz (například po dobu několika týdnů): AAABBBCCC;
- Mezi inscenace hrané výše uvedeným způsobem může být vloženo uvedení inscenace jiné, a to buď jednorázově: AAABBB**E**CCCCDDDD, nebo pravidelně: AAA**E**BBB**E**CCCC**E**DDDD. Druhé varianty se využívá například u inscenací, které jsou hrané již dlouhou dobu, ale je o ně stále divácký zájem – jsou to tzv. *evergreeny* (z anglického slova *evergreen* = stále vypadající, působící čerstvý, nový nebo setrvávající populárním¹¹). Inscenace také může být takto pravidelně vkládána v blocích: AA**ADDD**BBB**DDDD**CCC;

¹¹ Evergreen: meaning in the Cambridge dictionary. *Cambridge dictionary* [online]. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/evergreen>

- Oblíbenou praktikou také bývá obnovení inscenací, které jsou již po derniéře – tzv. *obnovená premiéra*, která může být po roční či delší pauze uvedena znovu, a to v původní formě a obsazení, nebo může být upravena, připravena v jiném obsazení, aby působila lákavěji, jinak, tzv. *remake* (podle anglického slova remake = vytvořit něco znovu, jakoby to bylo nové. Něco obnovit.¹²)

Hrací plány divadla fungujícího repertoárově budou vypadat následovně:

- Divadlo má na svém repertoáru několik titulů, které mezi sebou střídá po dnech: ABCABC;
- Divadlo jednotlivé tituly střídá po dnech a v určitém období uvádí jeden titul seriálovým způsobem (například inscenace vzniklá pro uvádění v letních měsících): ABC**DDD**ABCABC;
- Divadlo jednotlivé tituly střídá po dnech, avšak některý z titulů je uváděn v několikadenních blocích: AB**DD**CA**DD**BABC;
- Divadlo mezi sebou jednotlivé tituly střídá po několika dnech (inscenace uvádí v několikadenních blocích): AAB**B**CCAAB**B**CC;
- Divadlo inscenace uvádí v blocích, které jsou proloženy jednověčerním uvedením inscenace jiné: AAB**B**DCC**DAAD**BBCC.

¹² Remake: meaning in the Cambridge dictionary. *Cambridge dictionary* [online]. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/remake>.

3 Problematika jednotlivých způsobů divadelního provozu

Následující kapitola se zabývá rozбором tří základních způsobů provozování divadla a uvádění inscenací, jejich specifiky, složitostmi a způsoby jejich fungování.

3.1 Stagiona

3.1.1 Tvorba repertoáru

Stejně tak jako ostatní divadla, má i stagiona předem stanovený dramaturgický plán, který během dané divadelní sezóny naplňuje. Proces skladby programu takového divadla je poměrně jednoduchý, jelikož není nutné zabývat se vytížením herců a možností scénografie daných inscenací. Divadlo zve již hotové inscenace a poskytuje jim prostor k jejich uvedení. V rámci programu musí dbát na dostatečné množství času pro prostorové zkoušky té které inscenace, stavbu scénografie k nové inscenaci a její bourání.

Stagiona může být provozovaná mnoha způsoby, jak je mimo jiné uvedeno v kapitole 2. V následující části bude problematika ukázána na příkladu vybraných způsobů provozování stagiony.

Stagiona provozovaná repertoárovým způsobem, uvádí každý hrací den jiný titul, avšak na rozdíl od repertoárového divadla, uvede jednu inscenaci jen jednou. Měli však stagiona například spřátelený soubor, který na její scéně hraje pravidelně, je možné se setkat s některou inscenací vícekrát než jednou. Jak je uvedeno v kapitole 2, repertoár takovéto stagiony by vypadal následovně: **ABKCD**K**FGK**.

Tím, že divadlo stagionové nevytváří žádné vlastní projekty či inscenace a nemá vlastní soubor, jde zejména o to, poskládat dohromady časové potřeby uváděných inscenací, a to na stavbu scény, prostorové zkoušky inscenace, uvedení inscenace a její zbourání.

Zřejmě nejjednodušším způsobem, jak provozovat stagionu, je seriálový způsob, kdy je uváděna jedna inscenace až do té doby, dokud na ni chodí

lidé, případně podle jiného předem určeného časového schématu. Takovýto provoz je jednoduchý zejména z toho důvodu, že na rozdíl od repertoárového provozu není zapotřebí stále stavět a bourat dekorace jednotlivých inscenací a na scéně zůstává postavena dekorace jen k inscenaci jedné. Tím pádem je v divadle zapotřebí pouze tolik technických pracovníků, kolik je jich potřebných k obsluze představení. Při představení většinou bývá přítomen technik dané stagiony a ostatní technici zpravidla přijíždějí s pozvanou inscenací.

Další možností je zvolit *zlatou střední cestu* mezi oběma výše uvedenými způsoby, a uvádět tak inscenace v blocích – tzv. *semistagiona*¹³. Bloky mohou být pojaté buď tak, že jsou inscenace uváděny seriálově, ale nehrají se déle než týden či dva týdny, anebo je to způsob repertoárový modifikovaný do podoby, kdy je jedna inscenace uváděna například tři až pět dní vkuse, a tyto několikadenní bloky různých inscenací se mezi sebou střídají. Každá inscenace může mít různě dlouhé bloky uvádění a to podle její návštěvnosti. Některá inscenace může být například uváděna vždy jen jeden večer, a její uvedení je vloženo mezi delší bloky jiných inscenací, jak je podrobněji rozebráno v předchozí kapitole. Příkladem takového způsobu uvádění inscenací je Divadlo Hybernia.

3.1.2 Organizace a logistika

Organizační struktura stagiony je velmi prostá a zpravidla sestává z úzkého managementu. Technický personál bývá nejčastěji složen z externistů, jelikož ho není v divadle zapotřebí každý den.

Jak již bylo řečeno výše, díky charakteru stagionového způsobu provozování divadla, odpadá takovému divadlu mnoho logistických starostí, jakým musí čelit repertoárové divadlo.

3.1.3 Propagace

Skrze marketingové a PR nástroje informuje divadlo diváky o aktuálním dění, měsíčním programu, nových inscenacích apod. Těmito nástroji se snaží rozšířit

¹³ JACOB SHAGEN, Arnold. Music Theatre. *Musical Life in Germany: Structure, Facts and Figures.* (Hudební divadlo. Hudební život v Německu: Struktura, fakta a data.

povědomí o daném divadle, jeho souboru a jeho představeních, a tím přilákat do svého hlediště jak stálé, tak i nové diváky.

Stagiona musí svou propagaci cílit nejen na diváky, ale také na divadelní soubory a jiná divadla, která by mohla mít potencionální zájem na její scéně hrát.

Stagiona propaguje tedy sebe jako prostor uvádějící divadelní představení. A zároveň ve spolupráci s hrajícími soubory propaguje také uváděná představení a to nejčastěji skrze program a obvyklé propagační kanály a metody.

3.1.4 Diváci

Typ diváka, který bude chodit do stagiony, záleží na konkrétní stagioně, která může být zaměřená několika různými způsoby.

Stagiona tak může být zaměřená na konkrétní diváckou skupinu, „může být otevřená i specializovaná druhově (např. na operu), žánrově (např. na komedii), funkčně (např. na divadlo pro děti) i geneticky (např. na amatéry, nebo naopak na profesionály).“¹⁴

3.1.5 Právní subjektivita

Stagiona může mít jakoukoli právní subjektivitu a záleží tedy jen na tom, zda je zřizována městem, jako soukromá za účelem zisku, anebo jako nezávislá nezisková organizace. V českém prostředí to velmi často bývají příspěvkové organizace zřizované městem, které fungují jako městská divadla nebo jako kulturní domy měst. Příkladem je Městské divadlo Jablonec.

3.1.6 Financování

Na způsob financování divadla má výrazný vliv jeho právní subjektivita. Tzv. komerční divadla, která jsou založená formou s. r. o., nebo a. s., bývají jako jedna z mála finančně soběstačná.

¹⁴ PAVLOVSKÝ, Petr a kolektiv, ed. *Základní pojmy divadla: teatrologický slovník*. Praha: Libri, 2004. ISBN 80-7277-194-9.

Příspěvkové organizace jsou dofinancovávány svým zřizovatelem (tedy městem) a dále pomocí grantů, o které mohou žádat. Zapsané ústavy, zapsané spolky nebo obecně prospěšné společnosti musí žádat o jednoleté nebo čtyřleté granty na podporu celoroční činnosti a fungují díky těmto a dalším grantům, o které mohou žádat. Jejich existence a dlouhodobé fungování jsou tedy nejisté, jelikož pokud nevykazují dostatečnou aktivitu a diváckou úspěšnost, nemusejí granty získat, a taková organizace je pak nucena k zániku.

3.1.7 Produkční dům

Je-li stagiona chápána jako divadelní prostor bez stálého souboru, který si na svou scénu zve již hotové inscenace, pak je produkční dům jakousi složitější formou stagiony. Je to tedy divadlo bez stálého souboru, v němž však na rozdíl od stagiony inscenace také vznikají. Organizační struktura produkčního domu je velmi podobná stagioně. Záleží na konkrétním divadle, kdy divadlo může mít například vlastní techniky nebo je může najímat externě. Divadlo bude mít určitě více lidí zajišťujících produkci zde vznikajících inscenací.

Umělecká tvorba v produkčním domě často probíhá formou koprodukcí, zejména se soubory bez vlastní scény. Koprodukce může být buď formou poskytnutí prostor pro naskoušení a uvádění inscenace, nebo také jejího produkčního zajištění, případně poskytnutí techniků divadla. Inscenace zde může vznikat celá, nebo jen její část. Například v případě, když daná inscenace vzniká během rezidencí v různých prostorech. Produkční dům tak může sloužit k posledním zkouškám před premiérou a následně k uvádění inscenace, nebo může občasně také sloužit jako rezidenční prostor. Produkční dům si také může najmout režiséra a umělce pro nastudování konkrétního titulu či projektu.

Stejně tak jako stagiona, má také produkční dům mnoho možností, jakým způsobem a jak často dané inscenace uvádět (viz kapitoly 2 a 3.1.1).

Příkladem produkčního domu je Divadlo Archa. Jelikož v západoevropské oblasti divadla se stálými soubory nebývají zvykem, nachází se zde více divadel fungujících formou produkčních domů než v České republice.

3.2 Seriálové divadlo

3.2.1 Skladba repertoáru

Tvorba hracího plánu seriálově hrajícího divadla je relativně jednoduchá. V tradičním seriálovém způsobu je uváděna jediná inscenace, a to až do té doby, dokud je o ni divácký zájem. Při seriálovém provozu je veškeré plánování o mnoho snazší než v repertoárovém divadle – není třeba přemýšlet nad rovnoměrným vytížením herců nebo rovnoměrným rozvržením práce mezi zaměstnance, techniky.

U projektů jednorázového charakteru se obsazení vybírá podle vybraného titulu. Inscenační tým tak může být sestaven buď pro konkrétní projekt, nebo je inscenace nazkoušená stálým souborem. V druhém případě je však nutné titul vybrat tak, aby bylo možné herce obsadit, čímž se lze setkat s podobným problémem jako v klasickém repertoárovém divadle.

V tradičním seriálovém provozu jsou všichni pracovníci soustředěni pouze na vznik a uvádění jedné inscenace. V takovém případě začínají zkoušet nový titul až po derniéře předchozí inscenace. Soustředěnost sil všech pracovníků divadla na jedinou inscenaci je pro uměleckou tvorbu určitě výhodná. Herci mají možnost zafixovat si danou inscenaci a po několik uvedení se v hraní zdokonalovat. Po určitém čase (např. několika týdnech) se však může dostavit pocit monotónnosti a absence umělecké tvorby a kreativity. Inscenace se tak časem může stát jednotvárnou, uměleckému týmu chybí nadhled nad vlastním ztvárněním hereckých postav a může se tedy stát, že umělecká hodnota inscenace začne postupně klesat. Řešením mohou být alternace, ale ne na dlouho. A tak lze konstatovat, že pozitivní aspekty tohoto způsobu trvají jen určitou dobu.

V rozhovoru s Jakubem Špalkem autorka narazila také na toto téma, a absence dostatečné umělecké tvorby a míry kreativity v průběhu celé sezóny byly jedním z hlavních důvodů, proč je podle něj v ideálním divadelním provozu nutné zachovat částečný charakter repertoárového divadla.¹⁵

¹⁵ ŠPALEK Jakub, šéf divadelního spolku Kašpar a ředitel Divadla v Celetné, rozhovor, v Praze 5. únor 2018.

Nejčastějším modelem však bývá uvádění jednoho titulu po dobu několika týdnů až dvou měsíců, kdy současně s uváděním jedné inscenace vzniká inscenace nová. Tento model je sice poněkud náročnější pro divadelní provoz, ale zabraňuje výše zmíněné monotónnosti umělecké práce.

Počet hracích dnů v seriálovém provozu se v každém divadle liší. Záleží zejména na konkrétním způsobu uvádění inscenací a na možnostech herců. Hrát doslova každý den – tzv. *en suite*¹⁶ lze například v případě, že je zvolen klasický model seriálového provozu, kdy je jeden titul hrán, dokud je o něj divácký zájem, a kdy existují alternace rolí. Může být zvolen model šesti hracích dnů a jednoho dne volného, jako je tomu ve většině repertoárových divadel.

Uvádí-li divadlo operu či balet, musí své hrací plány přizpůsobit specifikům těchto žánrů. A tak má buď každá inscenace také své alternace, nebo jsou mezi jednotlivými uvedenímí volné dny, a to z důvodu fyzického vyčerpání a namožení, které by znemožnilo dlouhodobé účinkování pěvce či tanečníka. Příkladem operního domu uvádějícího seriálově je Teatro Nacional Sao Carlos v Portugalsku a příkladem baletního divadla je Opera National de Paris.

Problém seriálového divadla však nastává v okamžiku, kdy na některou inscenaci nechodí diváci. Stejně jako repertoárové divadlo plánuje totiž i to seriálové počty repríz a termíny premiér na jaře předchozí sezóny. A nemá tak možnost, v případě neúspěšné inscenace, nahradit jí něčím jiným, nebo nějakým způsobem alespoň vyvážit její ztrátovost, ke které tak dochází. Jedinou možností je snížit počet plánovaných uvedenímí, avšak bez možnosti uvádění jiné inscenace namísto ní. A tím přichází i o možnost finanční náhrady.

Zájezdová činnost může být pro seriálové divadlo možností, jak rozšířit své publikum. Například v portugalském národním divadle *Teatro Nacional Dona Maria II.* fungují zájezdy tím způsobem, že na zájezd jede ta inscenace, která měla v divadle právě derniéru. V tu chvíli tedy lze říci, že současně existují inscenace dvě – jedna, která je právě uváděná na scéně divadla, a druhá, které je na zájezdu (turné). V takovém případě je však zapotřebí vyšší počet technických pracovníků

¹⁶ PAVLOVSKÝ, Petr a kolektiv, ed. *Základní pojmy divadla: teatrologický slovník*.

– jedni, kteří obsluhují titul uváděný na scéně divadla, a druzí nutní pro zajištění uvádění druhého titulu na zájezdu (turné).

3.2.2 Organizace a logistika

U seriálového provozování divadla nedochází ke každodenním přestavbám scény ze scénografie jedné inscenace na scénografii jinou. Technici postaví scénu uváděné inscenace a ta na jevišti zůstává, dokud se inscenace hraje.

V případě, kdy je jeden titul uváděn a jiný se právě zkouší, bývají nejčastěji zkoušky nového titulu na scéně a v dekoracích teprve až ve chvíli, kdy se předchozí inscenace dostane do derniéry.

Z výše uvedeného lze tedy vyvodit, že v seriálovém divadle bude potřeba takový počet technických pracovníků, který je potřebný k zajištění daného představení. Ke stavbám a bourání celé dekorace bývají často přizýváni externisté a brigádníci. Časové požadavky na přítomnost technického personálu v takovémto divadle nejsou pochopitelně nijak vysoké, a stejně tak je to také s finančními náklady vydávanými na pracovníky divadla.

Scénografie seriálově hrajícího divadla má téměř neomezené možnosti a to z toho důvodu, že se nemusí několikrát za měsíc opakovaně bourat a stavět, nemusí tedy být snadno a rychle složitelná a rozložitelná. Dekorace inscenace seriálového divadla totiž po dobu jejího uvádění stojí na scéně divadla a je tedy, až na výjimky, nutné ji postavit před prvním uvedením, respektive pro zkoušení na scéně, a zbourat po derniéře.

Na základě výše uvedeného by bylo možné se domnívat, že seriálové divadlo nepotřebuje skladovací prostory. Nemusí tomu tak však být. Jak je již zmíněno v úvodu kapitoly, záleží na konkrétním divadle a na tom, jak dále nakládají s inscenací po derniéře. Pokud byla inscenace úspěšná, bývá často po nějaké době opět vrácena na scénu, ať již v původní podobě, s jiným obsazením nebo formou *remaku*. V mezichase, mezi derniérou a jejím znovuvvedením, je třeba scénografii takové inscenace někde uskladnit. Některé divadlo takto může mít uskladněno dekorace k více inscenacím. Scénografii inscenací, které nebyly úspěšné, a o nichž je rozhodnuto, že v budoucnu nebudou uváděny v žádné

ze zmíněných forem, může divadlo například prodat, nebo některé kusy užít v jiných inscenacích.

3.2.3 Propagace

Seriálové divadlo musí propagovat: samo sebe – divadlo jako celek, titul, který právě uvádí a následně titul, který se chystá uvádět poté.

Samozřejmě záleží na charakteru konkrétního divadla, zejména pak na tom, jak dlouho uvádí jeden titul. Čím kratší dobu je daný titul na scéně, tím více titulů divadlo uvede za sezónu a tím více propagačních materiálů musí vytvořit. Seriálové divadlo musí často investovat velké částky do propagace, která u větších, například muzikálových produkcí, nebývá pouze lokální, ale celostátní, a to zejména z toho důvodu, aby mělo divadlo dostatečný počet diváků.

3.2.4 Diváci

Pro seriálové divadlo je těžší udržet si, nebo dokonce vůbec vytvořit stálého pravidelně chodícího diváka, jelikož divák může do divadla přijít jen tolikrát, kolik různých inscenací divadlo uvede (za sezónu). Samozřejmě, že existují jisté metody, jak přimět diváka, který danou inscenaci již viděl, přijít znovu, a to například změnou obsazení, zajímavými alternacemi, známými tvářemi apod.

Typické seriálové divadlo i přesto pravděpodobně nebude schopno v určitých obdobích nabídnout divadelní představení všem diváckým skupinám (na rozdíl od repertoárového divadla), protože bude po určité období hrát jen jeden titul. Výhodu má v tomto případě divadlo uvádějící jeden titul v kratším období, například dva týdny, kdy tak má možnost za sezónu uvést podobný počet různých titulů jako divadlo repertoárové.

3.2.5 Právní subjektivita

Seriálové divadlo si může zvolit právní subjektivitu dle svého uvážení, má tedy na výběr ze stejných možností jako divadlo stagionové a repertoárové. V České

republiky lze najít nejčastěji seriálová divadla založená formou soukromoprávních společností vzniklých za účelem zisku, například Goja Music Hall nebo Divadlo Kalich.

3.2.6 Seriálová divadla v ČR

V současné době v České republice takových divadel mnoho není, typickým příkladem seriálově hrajícího divadla je Goja Music Hall, které spravuje GOJA, *agentura Gott – Janeček* fungující jako spol. s r. o.¹⁷. Dále zde lze najít několik divadel, která se způsobem provozu tomu seriálovému blíží, a to tak, že své inscenace střídají v delších blocích, po delších časových úsecích. Jde například o Divadlo Kalich nebo Divadlo Broadway.

V České republice nebyl seriálový provoz nikdy nijak výrazně využíván, a v podstatě jediná významná divadla hrající v ČR seriálově byla čtyři divadla v Praze – a to Nové divadlo Oldřicha Nového, Divadlo Vlasty Buriana, Osvobozené divadlo Voskovce a Wericha a Velká opereta.

Všechna tato divadla byla soukromoprávními subjekty a způsob jejich fungování se především musel řídit podle diváků, na kterých celý jejich provoz a existence závisely. Divadla tedy volila takový systém, který byl pro jejich provoz nejjednodušší, nejefektivnější a nejlevnější – seriálový.

3.3 Repertoárové divadlo

3.3.1 Skladba repertoáru

Modelovou situací může být klasické repertoárové divadlo s jednou scénou, jedním stálým souborem, sedmnácti tituly na repertoáru a čtyřmi premiérami za rok. Podle čeho se repertoár takového divadla skládá, kolik lidí se podílí na jeho tvorbě, a s jakým časovým předstihem musí být hotový, bude nyní podrobněji popsáno.

¹⁷ GOJA, agentura Gott- Janeček, spol. s r. o. *Obchodní rejstřík firem, vztahy a vazby z justice.cz* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/48112852/goja-agentura-gott-janecek-sro/>.

Měsíčnímu či sezónnímu programu divadla předchází dramaturgický plán dané divadelní sezóny, který zkonkrétňuje a, lze říci, zhmotňuje umělecké směřování divadla. Na základě dramaturgického plánu je stanoveno, které inscenace se v dané sezóně budou hrát, a během tzv. dramaturgické porady tedy padá klíčové rozhodnutí, které tituly z minulé sezóny budou uváděny, které z nich budou mít derniéru, a jaké nové inscenace budou nazkoušeny. „Dramaturgický plán je základem veškeré divadelní činnosti. Musí být zpracován a přijat tak, aby jeho realizace byla zvládnutelná danými uměleckými silami souboru a současně tak, aby byl reálný. Kromě toho musí dramaturgický plán zohledňovat zájem diváků. V souladu s dramaturgickým plánem musí být organizována činnost uměleckého souboru a řady jiných pracovníků divadla.“¹⁸ Z toho důvodu se na dramaturgickém plánu kromě dramaturga podílí také další zaměstnanci divadla, jako vedoucí ekonomicko-provozního úseku, vedoucí marketingu a propagace, kmenový režisér divadla.

V rámci dramaturgického plánu je zapotřebí zvážit možnosti souboru, tj. jaká je jeho skladba a jaké inscenace je možné uvádět, aby byli herci divadelního souboru rovnoměrně vytíženi. Tato podmínka tak z určitého hlediska repertoárová divadla s vlastními soubory omezuje či svazuje, jelikož tak nelze hrát libovolné inscenace, ale je třeba dbát na to, aby byly jednotlivé role uváděných titulů rovnoměrně rozděleny mezi celý soubor.

Na dramaturgický plán navazuje měsíční či sezónní repertoár. Jeho skladba musí zejména zohledňovat, které inscenace jsou divácky oblíbené a které méně, podle čehož je následně určeno, kolikrát v daném měsíci je který titul uveden. Všeobecně však existuje pravidlo, aby nebylo zapotřebí oprašovacích zkoušek k inscenacím, které jsou například méně divácky oblíbené a tedy méně hrané, že inscenace musí být uvedena alespoň dvakrát nebo třikrát do měsíce.

Zároveň je třeba sestavit měsíční program tak, aby:

- Byli všichni členové hereckého souboru rovnoměrně vytíženi;

¹⁸ GREGORINI, Bedřich, Jindřich GREGORINI a Jiří SRSTKA. *Základy divadelní činnosti*: [AMU = DAMU + FAMU + HAMU]. Praha: Akademie múzických umění, Divadelní fakulta, katedra produkce, 2007. ISBN 978-80-7331-093-6.

- Bylo možné zkoušet na scéně – tj., večerní inscenace hrané v té době musí být jednoduché na stavbu; zejména před premiérou, kdy se tři dny před ní většinou nehraje;
- Zkoušky musí být rozvrženy tak, aby herci nebyli přetížení (zkoušení spolu s hraním).

Ferman hraní a zkoušek je třeba dále rozvrhnout v souvislosti s vytížením technických pracovníků, návštěvností těchto inscenací, konáním jiných podobných událostí v okolí.

Při tvorbě repertoáru divadel uvádějících operu či balet je zapotřebí dbát na kratší rozestupy mezi jednotlivými uvedenými jednoho titulu, aby se tak zamezilo nutnosti oprašovacích zkoušek, jelikož v případě těchto žánrů se mnohem rychleji zapomíná. Také musí být tanečníkům či pěvcům umožněno hlasové či fyzické rozcvičení před samotným představením.

Všeobecně pak pro většinu divadel platí, že pokud uvedou čtyři premiéry ročně, musí projít ten samý počet inscenací derniérou, a to u těch inscenací, které jsou buď hrány příliš dlouhou dobu, nebo jsou divácky neúspěšné. Pozoruhodným faktem repertoárového uvádění je počet repríz jedné inscenace, který u činoherního divadla v průměru dosahuje 100 repríz.

Jak takového čísla může být dosaženo, bude ukázáno na následujícím příkladu: V činoherních repertoárových divadlech bývá pravidlem, že z týdne, který má sedm dní, je šest dní hracích a jeden den (většinou pondělí, ale není to pravidlem) volný. Jeden měsíc o čtyřech týdnech tak má, dá se říci, 24 hracích dní, to je za celou divadelní sezónu v délce deseti hracích měsíců, 240 hracích dnů. Má-li divadlo na repertoáru 17 inscenací, uvede jeden titul 1x až 2x za měsíc. Během divadelní sezóny je tak jeden titul uveden přibližně 15x. Pokud divadlo uvede čtyři premiéry za sezónu, pak se jedna inscenace zpravidla udrží na repertoáru divadla po dobu 4-5 let (divadelních sezón). Jedna inscenace tak má kolem 60 repríz.

Samozřejmě existují odchylky v případě více oblíbených titulů, které jsou hrané častěji a více let (např. Sluha dvou pánů v ND), anebo naopak tituly divácky neoblíbené, které jsou po krátkém čase uvádění z repertoáru staženy (jelikož na ně

nikdo nechodí, nikdo tedy neplatí vstupné, a představení se tedy ani částečně nezaplatí a je tedy prodělečné). A tak se může stát, že některá inscenace má repríz 100, jiná 70 a další třeba 300.

Každé divadlo má však jiný počet titulů na repertoáru, který se odvíjí od charakteru a mise daného divadla, a tím pádem se liší také počet premiér, derniér a počet uvedení jednotlivých inscenací.

Například Divadlo Na zábradlí má na svém repertoáru 16 inscenací a uvádí čtyři premiéry za sezónu¹⁹. Volným dnem bývá neděle, kdy však na scéně hraje divadelní soubor Masopust. Vezme-li se tedy v potaz pouze inscenace divadelního souboru Divadla Na Zábradlí, má divadlo šest hracích dní v týdnu, 24 hracích dní v měsíci a tedy 240 hracích dní v jedné sezóně. Během 24 hracích dní v měsíci není možné uvést každou jednu inscenaci 3x, ale některé inscenace, které jsou na repertoáru již delší dobu, jsou uváděny například pouze jednou v měsíci, nedávno premiérované inscenace jsou uváděny 3x do měsíce a další inscenace pak 2x²⁰. Při pohledu do archivu na webových stránkách divadla lze zjistit, že počty repríz se liší u jednotlivých titulů. Lze tam tak vidět inscenaci *Platonov je darebák* se 111 reprízami, inscenaci *Louis a Louisa* s 55 reprízami nebo inscenaci *Kolonie* s 11 reprízami²¹.

Při tvorbě programu, plánování premiér, derniér a vůbec hracích plánů je třeba brát v potaz, že před premiérou musí být dostatečný čas a prostor na nazkoušení nového titulu.

Po zderniérování bývá někdy úspěšná inscenace uložena do skladu, a po nějaké době (několika letech), je inscenace obnovena. Ta se buď hraje stejně jako původně, nebo může být změněno její obsazení nebo je jiným způsobem oživena, lehce upravena, tzv. *remake*.

¹⁹ Divadlo Na Zábradlí. *i-divadlo.cz: Činohra- alterna- muzikál* [online]. [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <https://www.i-divadlo.cz/divadlo/divadlo-na-zabradli>.

²⁰ Program. *Divadlo Na Zábradlí* [online]. [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <http://www.nazabradli.cz/cz/program>.

²¹ *Repertoar-archiv: Premiéry DNz dle derniéry* [pdf]. s. 12. [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <http://www.nazabradli.cz/cz/repertoar/archiv>.

3.3.2 Organizace a logistika

Při pohledu na fungování repertoárového divadla mohou některá fakta – jako například nutnost častých přestaveb scény a z toho plynoucí vysoký počet technického personálu – vést k předpokladu, že takový provoz bude logisticky a finančně náročný.

Pokud divadlo hraje repertoárově a střídá tak každý den jiný titul, znamená to, že se scéna k inscenaci – dekorace, scénografie, světelná a zvuková technika – musí každý den po odehrání představení zbourat a na další den přichystat scéna pro představení jiné. V období zkoušení nové inscenace přibývají ještě další přestavby, a to ve chvíli, kdy je nový titul třeba zkoušet na scéně. Takové zkoušky na scéně v dekoraci zpravidla probíhají v dopoledních hodinách. Scéna ke zkoušení se tedy staví po zbourání scény večerního představení tak, aby ráno bylo vše nachystané na ranní zkoušku (nebo je možné scénu připravit ráno ještě před zkouškou). Po ní se scéna opět bourá a staví se scénografie k večernímu představení následujícímu po zkoušce. V období zkoušení nového titulu se zpravidla večer uvádí inscenace, jejíž scénografie je jednoduchá na stavbu a na bourání, a to právě z důvodu usnadnění jednotlivých přestaveb.

Na takovémto modelu je patrné, že se dané divadlo snaží maximálně využít potenciál pro uvádění představení a proto například důkladně zvažuje, zda je nutné některý z večerů vyhradit pro zkoušení a tím pádem nehrát, či nikoli. Takovýto model se může zdát poněkud extrémní a náročný po mnoha stránkách. Některá divadla tak často mívají dva dny v týdnu, kdy se představení nehraje, což je právě prostor pro zkoušení a pro odpočinek.

Z předchozího plyne, že k takto častým přestavbám divadelního jeviště je zapotřebí adekvátního počtu technických pracovníků.

Například v Klicperově divadle mají dvacet technických pracovníků, kdy se jich na jedné inscenaci podílí devět. Konkrétně je to šest jevištních techniků, dva osvětlovači a jeden zvukař. Netechnických pracovníků starajících se o chod

představení má Klicperovo divadlo sedm, a to tři rekvizitáře a čtyři inspicienty, kdy je u každé inscenace přítomen jeden rekvizitář a jeden inspicient²².

Scénografie musí být přizpůsobená potřebám repertoárového provozu, jelikož je zapotřebí, aby dané dekorace byly relativně snadno zbouratelné, postavitelné a tedy odolné vůči častým přestavbám. Scénografii zároveň musí být možné skladovat a její rozměry musí tedy být uzpůsobeny skladovacím prostorům divadla. Divadla si často tyto prostory musí pronajímat mimo vlastní budovu, jelikož divadla existující v původně nedivadelních budovách, takovými prostory nedisponují. A tak scénografická řešení inscenací nejsou omezená jen rozpočtem divadla a potřebami dané inscenace a jejího režiséra, ale také je na ně kladen požadavek na praktičnost v rámci každodenního provozu.

Další spleť, která repertoárovým divadlům komplikuje každodenní provoz, je zájezdová činnost. Klasická repertoárová divadla s vlastním souborem jsou založena za účelem uvádění vlastních inscenací na vlastní scéně a zájezdová činnost takovýchto divadel je spíše vedlejším produktem, způsobem, jak si rozšířit diváckou základnu mimo hlavní oblast působení.

Organizace případného zájezdu nebo hraní na festivalu vyžaduje trochu jiný přístup než uvádění inscenací na vlastní scéně. Je třeba vyřešit, kdo všechno, kromě samotných účinkujících, na zájezd pojede; jestli je třeba nějak přizpůsobit výpravu podmínkám jiného jeviště apod.

Samotný zájezd pak mívá zpravidla na starost tzv. manažer zájezdu, který je zodpovědný za jeho hladký průběh; dále jezdí osvětlovač daného představení a ve výjimečných případech také zvukař (záleží na konkrétních podmínkách domluvených s přijímajícím divadlem a potřebách inscenace). V některých případech spolu se zájezdovým představením může jet také režisér představení, scénograf apod., a to nejčastěji kvůli nutným změnám souvisejícím s novým prostorem.

²² BLÁHA Jan, šéf umělecko-technického provozu Klicperova divadla. E-mail, 29. 1. 2018 a 14. 9. 2018.

Divadla s dostatečným počtem personálu, mohou v jeden večer hrát představení na zájezdu a jiné uvádět na vlastní scéně. Ovšem samozřejmě záleží, zda to umožňují dané inscenace a jejich obsazení spolu s možnostmi divadelních techniků.

3.3.3 Propagace

Repertoárové divadlo musí propagovat divadlo jako celek a jednotlivé tituly, které má na repertoáru.

Repertoárově hrající divadlo může používat většinu propagačních materiálů z předchozích sezón – jednotlivé programy k inscenacím, fotografie a videa k inscenacím apod. Počet nových materiálů pak závisí na počtu nově uvedených inscenací, premiér v dané sezóně. Samozřejmě, že během existence divadla může dojít ke změně grafické podoby takovýchto materiálů, může být z nějakého důvodu nutné propagační materiály předělat a vytisknout znovu (např. změna obsazení inscenace); může dojít ke změnám ve strategii propagace divadla a tím vzniku nových propagačních nástrojů apod.

3.3.4 Diváci

Bohatý a různorodý repertoár divadla nabízí tituly určené několika diváckým skupinám jako například pohádku pro děti, klasickou divadelní hru pro seniory, alternativní inscenaci pro náročnějšího diváka a komedii pro toho, kdo touží po nějaké *oddechovce*. Avšak při pohledu na repertoár několika divadel je možné zjistit, že výše uvedené tvrzení platí pro městská divadla, která mají sloužit všem vrstvám obyvatel, ale divadla nezávislá mají převážně tituly určené konkrétnímu typu diváka, který dané divadlo navštěvuje. Směřování všech inscenací je tedy velmi podobné a má úzkou vazbu na misi divadla.

3.3.5 Právní subjektivita

Repertoárová divadla v českém prostředí převažují zejména formou příspěvkových organizací měst, které jsou však mnohými divadelníky považovány za pozůstatek předchozího režimu.

3.3.6 Repertoárový provoz v ČR

Podle statistických údajů NIPOS bylo v roce 2016 v České republice 175 divadel, která pravidelně produkují divadelní a taneční představení, a 189 divadelních souborů.²³ Na repertoáru bylo 2 920 titulů a uvedeno bylo 630 premiér.²⁴ Vypočetli se průměr, může být vyvozen závěr, že jedno divadlo mělo v roce 2016 na svém repertoáru v průměru 17 inscenací a uvedlo čtyři premiéry.

Z předchozích kapitol je patrné, že provoz repertoárových divadel je poměrně náročný, a to z hlediska vysokého počtu zaměstnanců, relativně složitého sestavování programu a fermanů. Takový provoz je finančně nákladný. Některá divadla proto svůj provoz mírně upravila za účelem jeho zjednodušení. Důvodem však může také být dramaturgický záměr programové skladby divadla.

Některá divadla tak například střídají své tituly pravidelně po jednotlivých večerech, avšak některý vybraný titul uvádí dva nebo tři večery za sebou, jelikož je to tak pro ně výhodnější. Zásadní výhodou je možnost ponechání postavené scény dané inscenace po vícero večerů, díky čemuž například není zapotřebí tolika techniků jako během dní, kdy se přestavuje scéna jedné inscenace na scénu inscenace druhé.

Příkladem takového způsobu uvádění je Nová scéna Národního divadla, Divadlo Na Zábradlí, Studio Hrdinů, Národní divadlo Brno nebo Městské divadlo Brno.

Dalším modelem repertoárového způsobu uvádění mohou být inscenace uváděné pouze v blocích, tj. jedna inscenace je hrána po několik večerů, ale stále zde platí, že je mezi sebou vzájemně střídáno několik různých titulů (viz kapitola 2). Příkladem takového divadla může být Divadlo Broadway nebo Kalich.

²³ *DIVADLA 2016: Výběr ze základních statistických údajů o kultuře v České republice* [online]. In: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2017/11/Statistika-2016-divadla.pdf>.

²⁴ *Kultura České republiky v číslech: Vybrané údaje ze statistických šetření*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2017, 2016.

Jak v rozhovoru uvedl šéf divadelního spolku Kašpar a ředitel Divadla v Celetné Jakub Špalek: „v současné době se potýkáme s problémem příliš mnoha inscenací na repertoáru.“²⁵ Dle jeho názoru a zkušeností by bylo ideálním způsobem provozování repertoárového divadla mít „8 inscenací na repertoáru, každá by se hrála 2-3x do měsíce. Jeden titul se tedy uvádí ve dvou až tří denních blocích. Divadlo tak může mít stálý soubor, může stále permanentně tvořit, nehraje pouze jednu inscenaci, ale zároveň je systém několikedenních bloků logisticky i finančně méně náročný.“²⁶

Tento způsob je také umělecky výhodný, jelikož herci tak méně zapomínají a inscenace mají díky několika uvedením po sobě vyšší kvalitu.²⁷

²⁵ ŠPALEK, rozhovor, v Praze 5. únor 2018.

²⁶ Tamtéž.

²⁷ Tamtéž.

4 Proč česká divadla setrvávají u repertoárového způsobu provozování

Po pádu totalitního režimu se někteří divadelníci domnívali, že „spolu s výraznými změnami nejen pražské divadelní sítě, ke kterým došlo v 90. letech 20. století,”²⁸ dojde také ke změnám celého českého divadelního systému a tím i způsobu provozování českých divadel po vzoru západních zemí, a tedy, že bude upuštěno od repertoárového uvádění.

Jak ve své bakalářské práci uvádí Lukáš Matásek, tak například Jakub Špalek si v roce 1996 myslel, že „[...] do roku 2000 ubude magistrátních divadel [...] a tak cesty, jak provozovat divadlo, budou v zásadě dvě: divadlo bude mít 10 hotových inscenací, herci budou hrát ve více divadlech a divadlo tedy nebude mít stálý soubor. Vzhledem k vytiženosti herců nasadí v měsíci pouze některé z nazkoušených inscenací. Nebo bude mít divadlo pět inscenací, které bude hrát repertoárově pouze rok, a herci budou tékat z jednoho divadla do druhého. Čistě repertoárové se stálým souborem zůstanou pouze Národní divadlo a Divadlo Na Vinohradech.”²⁹ Podobné dle Matáska předpokládal i Alexander Jerie, majitel již zaniklé agentury Elekta: „[...]budeme mít systém třeba podle francouzského vzoru, tj. že zůstane Národní divadlo a Divadlo Na Vinohradech a ostatní divadla si vybudují inscenaci a budou ji hrát tak dlouho, dokud bude úspěšná.”³⁰

A tak se naskytá otázka, proč se tak nestalo? Proč zůstal systém divadel a jejich provozování téměř nepozměněný? Čím to, že i přes nové možnosti a vzory naskytující se po pádu totalitního režimu nedošlo k až tak zásadním změnám?

V roce 2018 se autorka bakalářské práce setkala s Jakubem Špalkem, aby zjistila jeho názor na současný způsob provozování divadel v Česku, a aby jí řekl, co je podle něj jako divadelníka důvodem k setrvávání ve stále stejném modelu provozování.

²⁸ HRBEK, Daniel. *Budování divadla*. Praha: Akademie múzických umění v Praze & KANT-Karel Kerlický, 2009. ISBN 978-80-7437-012.

²⁹ MATÁSEK, Lukáš. *Systém fungování seriálových scén a systém seriálového uvádění inscenací*. Praha, 1996. Bakalářská práce. Akademie múzických umění v Praze.

³⁰ Tamtéž.

Společně došli k závěru, že v dnešní době v podstatě neexistuje právní forma, která by organizacím, jakými jsou divadla, a jejich zvláštním požadavkům vyhovovala.³¹ Po pádu totalitního režimu sice byla snaha o změnu této právní formy během tzv. transformace divadel, kdy měla divadla existující jako příspěvkové organizace přejít na obecně prospěšné společnosti (dnes zapsaný ústav), případně pak na společnost s ručením omezeným. V první vlně na transformaci přistoupilo několik subjektů (např. Divadlo Semafor, Činoherní studio). Došlo se však k závěru, že pro transformovaná divadla není dostatečně dořešené jejich financování a jeho dlouhodobá jistota. K druhé vlně transformace doposud nedošlo a zažitá forma tak stále vítězí nad novými modely, čímž je téměř nemožné přejít na jiný způsob provozování divadel a uvádění jejich inscenací.

Kromě neexistence právní formy vhodné pro divadla, jež by jim umožňovala větší svobodu ve způsobu provozování a změnu dočasného modelu fungování divadel, je převaha repertoárového způsobu uvádění inscenací v českých divadlech zapříčiněna již zmiňovanou přes 200 let trvající tradicí.

Dále se zde naskytá otázka, zda by divácká obec byla dostatečně velká, aby se divadla seriálovým provozem užívala. V Čechách není tolik turistů, jako například ve Francii nebo v Anglii, kteří by na několikrát po sobě uváděný titul chodili a naplnili tak divadelní sály. Na druhou stranu při pohledu na příklad Lisabonu s 545 000 obyvatel³² je patrné, že počet jeho obyvatel je o polovinu nižší než počet obyvatel Prahy, která má 1 294 513³³ obyvatel. Je tedy pravděpodobné, že ani lisabonská divácká obec není větší než ta pražská. Turisté zde mají ještě menší možnost divadlo navštívit kvůli jazykové bariéře, kdy v lisabonských divadlech nebývá zvykem používat anglické titulky, čímž se počet potencionálních divadelních návštěvníků ještě zmenšuje. V Lisabonu je ovšem pouze něco kolem deseti pravidelně hrajících divadelních scén na rozdíl od Prahy s několikanásobně vyšší divadelní nabídkou.

³¹ ŠPALEK, rozhovor, v Praze 5. únor 2018.

³² Statistics Illustrated (Ilustrované statistiky) – Eurostat. European Commission [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/population-demography-migration->

³³ Tamtéž.

Česká republika se tedy nepotýká ani tak s nedostatkem návštěvníků divadel jako spíš s přebytkem divadelních scén, který pak způsobuje rozptýlení divadelních diváků a možný pocit jejich nedostatku.

Jak ukazuje tabulka 1, v České republice je téměř 2,5x více divadel než v Portugalsku a bylo zde uvedeno téměř 2,5x více představení. I přesto, že také pro počet diváků v ČR platí také 2,5 násobek diváků portugalských divadel, průměrný počet diváků na jedno představení je v obou zemích velmi podobný. Předposlední ukazatel tabulky vyjadřuje, kolik sedadel vychází na 1 tisíc obyvatel dané země. Je to jediný ukazatel s vyšší hodnotou v Portugalsku než v ČR, a to o jeden násobek. To však souvisí s vyšším počtem sedadel v portugalských divadlech, než v těch českých, kdy ta portugalská mají v průměru 285 sedadel, kdežto česká pouze 233. Data pro zpracování tabulky vychází z dostupných údajů za rok 2017.

Tabulka 1 – Srovnání České republiky a Portugalska

	Česká republika	Portugalsko
Počet obyvatel v milionech	10,6	10,3
Počet stálých scén	171	70
Počet sedadel	39 788	19 950
Počet uvedených představení	31 072	12 903
Počet diváků v tisících	6 477	2 510
Počet sedadel na 1 tisíc obyvatel	4	8
Průměrný počet diváků na 1 představení	208	195
Počet diváků na 1 sedadlo	163	126

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat - PT³⁴, ČR³⁵

Při návratu k otázce, zda se Česká republika potýká s nedostatkem diváků, odpověď by podle tabulky zněla *ne*. Má-li portugalské divadlo v průměru 285 sedadel, ale průměrný počet jeho návštěvníků na jedno představení je 195, znamená to, že jsou portugalská divadla v průměru naplněna jen ze dvou třetin (70 %). České divadlo má v průměru 233 míst a na jedno představení přijde

³⁴ Atividades Artísticas e de Espetáculo (*Umělecké aktivity a představení*). In: *Estatísticas da Cultura 2017* [online]. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, 2018, s. 213-240 [cit. 2019-03-31]. ISBN 978-989-25-0457-5. ISSN 1647-4066. Dostupné z: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=351326267&PUBLICACOESmodo=2.

³⁵ II. Díl Umění: Divadla, hudební soubory, výstavní činnost a festivaly. In: *Základní statistické údaje o kultuře v ČR 2017* [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2018, s. 6-47 [cit. 2019-03-31]. ISBN 978-80-7068-331-6. Dostupné z: <https://statistikakultury.cz/publikace/zakladni-statisticke-udaje/>.

průměrně 208 diváků, což znamená, že v průměru jsou česká divadla obsazena z 90 %.

Zároveň stále platí tvrzení, že koncentrace divadel v České republice je vysoká. Na základě srovnání Portugalska se seriálovou tradicí a Česka s tradicí repertoárovou lze konstatovat, že dostatek či nedostatek diváků přímo nesouvisí se způsobem, jakým jsou divadla provozována, zda seriálově či repertoárově. Vždyť Portugalsko i přes značný nedostatek divadelních diváků svá divadla provozuje seriálově.

Na to navazuje i myšlenka pana Špalka: „Všichni se bojí, že když se bude hrát jedna inscenace vícekrát po sobě, bude málo diváků. To ale není pravda. Divák si většinou nevybírá, kam a na co půjde podle titulu, ale spíš podle toho, kdy má volný večer. Je tedy jedno, jestli se ve středu hraje to samé, co ve čtvrtek a v pátek, jelikož on půjde ve středu.”³⁶

S možností volného podnikání, které bylo obnoveno po roce 1989, se některá divadla pokusila navázat na způsob fungování divadel na západě, hledala cestu, jak přejít z repertoárového způsobu divadla na seriálový (např. Divadlo Archa). Cílem byla možná ekonomická úspora, zjednodušení provozu nebo snaha se v konkurenčním prostředí zviditelnit. Bohužel v té době tento přístup nebyl schopný života, protože ve většině ostatních divadel převládal stále repertoárový styl, a pro herce tak nebylo možné mezi jednotlivými divadly přecházet dle potřeby své momentální angažovanosti.

A tak divadla v České republice nemají příliš mnoho možností a nejspíš ani odvahy, repertoárový způsob provozování zaměňovat za jinou formu. Anebo jen důvěřují tolik let prověřené tradici?

³⁶ ŠPALEK, rozhovor, v Praze 5. únor 2018.

5 Náklady na repertoárově versus seriálově provozované divadlo

Porovnat repertoárový a seriálový provoz je velmi komplikované, a to zejména z toho důvodu, že každé divadlo má svá vlastní specifika, a jak vyplývá z předchozích kapitol, v mnoha divadlech se mezi sebou tyto dva typy divadelních provozů prolínají. Zároveň v praxi není možné nalézt divadla provozovaná jedno seriálově a druhé repertoárově tak, aby bylo možné je objektivně porovnat. Důvodem jsou především odlišné vstupy ovlivňující výsledky takového srovnání jako například odlišné počty zaměstnanců, jinak velký herecký soubor, jiné hrací dny, rozdílné počty sedadel, jiné ceny vstupného a v případě dvou různých zemí také jiná divadelní tradice, jiné financování nebo lepší přístupnost pro cizince.

Přes výše uvedené překážky provedla autorka práce pro ilustraci porovnání portugalského seriálově hrajícího divadla Teatro Nacional Dona Maria II. a repertoárového Klicperova divadla. Toto porovnání je uvedeno v příloze 1 této práce.

Další možností, jak zjistit, který z výše uvedených způsobů uvádění je výhodnější, a tedy který z nich je méně nákladný, je pokusit se na příkladu existujícího repertoárového divadla vypočítat, jak nákladný by byl provoz stejného divadla, avšak seriálového typu. Tím by byly zajištěny stejné vstupy a relevantní výsledek. Tento výpočet bude nyní demonstrován na příkladu Divadla pod Palmovkou.

Stagiona je z porovnání vyjmuta, jelikož, jak je uvedeno v podkapitole 3.1, záleží na konkrétním modelu stagiony, zda inscenace uvádí repertoárově, seriálově či v blocích, a objektivní porovnání stagiony s jiným divadelním provozem je tedy nemožné.

5.1 Divadlo pod Palmovkou jako repertoárové

Divadlo pod Palmovkou je klasické repertoárové divadlo sídlící v pražské Libni.

Divadlo má dvě scény. Hlavní scéna v podobě klasické kukátkové scény má kapacitu 270 míst. Druhou scénou je studiová scéna, tzv. PALM OFF, s kapacitou 80 míst fungující jako blackbox.³⁷

V roce 2018 mělo divadlo na svém repertoáru 20 titulů, z nichž dva tituly měly derniéru a pět titulů premiéru. Na hlavní scéně byly uvedeny tři premiéry a celkem zde bylo odehráno 12 inscenací. Na studiové scéně PALM-OFF byly uvedeny dvě premiéry a dohromady zde bylo uvedeno osm inscenací, z nichž dvě měly derniéru. Dohromady na obou vlastních scénách tedy Divadlo pod Palmovkou v roce 2018 odehrálo 261 představení a 52 představení bylo odehráno na zájezdech.³⁸

Počet hracích dnů se pohybuje kolem čtyř až šesti dnů v týdnu a jednoho až tří volných dnů, což vychází v průměru na 20 hracích dní v měsíci a 200 hracích dní za sezónu. Hrací dny jsou zpravidla úterý až sobota, a dny volné pak vycházejí na neděli a pondělí, ale není to pravidlem.

Na hlavní a studiové scéně se hraje současně, ovšem malá scéna bývá využívána méně.

5.1.1 Náklady na provoz repertoárového divadla

V tabulce 2 na následující straně je možné vidět přehled vybraných položek nákladů na provoz Divadla pod Palmovkou.

³⁷ *Divadlo pod Palmovkou* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.podpalmovkou.cz>.

³⁸ POKORNÁ, Edita. *Výroční zpráva 2018: Rozbor hospodaření* [online]. 2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://www.podpalmovkou.cz/vyrocní-zpravy>.

Tabulka 2 – Přehled vybraných nákladů na provoz repertoárového divadla

		% z nákladů celkem
Náklady celkem	58 201 700 Kč	100%
z toho:		
spotřebované nákupy	3 969 000 Kč	7%
z toho:		
spotřeba materiálu	1 599 000 Kč	3%
spotřeba energie	2 250 000 Kč	4%
služby	17 533 000 Kč	30%
z toho:		
opravy a udržování	350 000 Kč	1%
cestovné	813 000 Kč	1%
nájemné a služby	115 000 Kč	0%
honoráře externích umělců	5 870 000 Kč	10%
tantíemy	1 250 000 Kč	2%
propagace	2 145 000 Kč	4%
osobní náklady	29 875 700 Kč	51%

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat³⁹

Jak lze vyčíst z tabulky 2, jednou z hlavních položek rozpočtu divadla, jsou platy zaměstnanců a náklady s nimi spojené.

Náklady na vznik divadelních inscenací jsou velmi proměnné vzhledem k mnoha možnostem a způsobům pojetí. Vliv na náklady na vznik inscenace má například velkolepost scénografie, množství scénických proměn, počet obsazených herců, cena autorských práv apod.

Jednou z hlavních položek rozpočtu divadla, která závisí na zvoleném způsobu divadelního provozu a která zároveň nezávisí na tolika proměnných, jsou právě platy zaměstnanců divadla a náklady s nimi spojené. Následující část zabývá se zjištěním, který ze způsobů provozování divadla je méně nákladný, bude tedy vycházet především z předpokladu, že spočitatelným a náklady nejvíce ovlivňujícím faktorem jsou právě zaměstnanci divadla a jejich platy.

Divadlo pod Palmovkou zaměstnává celkem 68 lidí, jak je dále rozebráno v tabulkách 3 až 5. Přehled počtu zaměstnanců uměleckého souboru přináší tabulka 3 na následující straně.

³⁹ POKORNÁ. *Výroční zpráva 2018*.

Tabulka 3 – Přehled počtu zaměstnanců uměleckého souboru

Profese	Počet
Ředitel divadla a umělecký šéf	1
Dramaturg	3
Herec	18
Celkem	22

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat⁴⁰

Ředitel je ustanoven v každém divadle, avšak ne vždy je ředitel a umělecký šéf divadla jedna osoba. Počet herců uměleckého souboru bývá různý a nedá se nijak obecně specifikovat. Počet herců se v činoherních divadlech v České republice pohybuje okolo deseti. 18 herců v Divadle pod Palmovkou je tedy na standardní poměry mnoho. Vysoký počet herců v tomto divadle je dán zejména uváděním inscenací s mnoha postavami. Počet dramaturgů také závisí na každém divadle. Některé divadlo má například kmenového dramaturga a kmenového režiséra, jiné dramaturga třeba ani nemá. Dramaturg a režisér může být přizván jako hostující umělec.

Tabulka 4 znázorňuje složení zaměstnanců umělecko-technického úseku.

Tabulka 4 – Přehled počtu zaměstnanců umělecko-technického úseku

Profese	Počet
Tajemník divadla	1
Šéf umělecko-technického úseku	1
Inspiciant a nápověda	3
Zvukař	2
Osvětlovač	3
Garderobiérka	4
Maskérka	2
Rekvizitář	4
Stavěč scénických dekorací	8
Jevištní mistr	1
Zástupce jevištního mistra	1
Inspektor hlediště	2
Správce budovy	1
Údržba	1
Celkem	34

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat⁴¹

⁴⁰ *Divadlo pod Palmovkou* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.podpalmovkou.cz>.

⁴¹ Tamtéž.

Tajemník divadla a šéf umělecko-technického úseku bývá v každém divadle. Počet inspicientů, zvukařů, osvětlovačů, garderobiérek, maskérek, rekvizitářů a stavěčů jevištní scénografie se odvíjí od náročnosti divadelního provozu toho kterého divadla, především pak od počtu inscenací na repertoáru. Počet inspektorů hlediště nejčastěji závisí na počtu scén divadla.

Důležitý je i ekonomicko-provozní úsek. Přehled o něm přináší tabulka 5.

Tabulka 5 – Přehled počtu zaměstnanců v ekonomicko-provozním úseku

Profese	Počet
Vedoucí marketingu a produkce	1
Produkční studia PALM-OFF	1
Produkce a manažer zájezdových představení	1
PR, marketing a tisková mluvčí	1
Obchodní oddělení	2
Pokladní	3
Ekonom	1
Personalista, mzdy	1
Fakturace, účetnictví	1
Celkem	12

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat⁴²

Počet zaměstnanců ekonomicko-provozního úseku záleží na velikosti daného divadla. Pro středně velké divadelní scény tak bývá počet těchto zaměstnanců velmi podobný jako v Divadle pod Palmovkou.

Tabulka 6 shrnuje náklady na zaměstnance.

Tabulka 6 – Náklady na zaměstnance

		% z osobních nákladů	% z nákladů celkem
Náklady celkem	58 201 700 Kč	-	-
Osobní náklady	29 875 700 Kč	-	51%
z toho:			
prostředky na platy	20 825 500 Kč	70%	36%
ostatní osobní náklady	1 000 000 Kč	3%	2%
zákonné sociální pojištění	7 289 200 Kč	24%	13%
zákonné sociální náklady - FKSP	736 000 Kč	2%	1%

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat⁴³

⁴² *Divadlo pod Palmovkou* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.podpalmovkou.cz>.

⁴³ POKORNÁ. *Výroční zpráva 2018: Rozbor hospodaření*.

Jak je možné vidět v tabulce 6, náklady na zaměstnance Divadla pod Palmovkou tvoří polovinu celkových nákladů. Divadlo zaměstnávající 68 zaměstnanců tak musí ročně vynaložit 20 825 500 Kč na jejich platy, 7 289 200 Kč na jejich sociální a zdravotní pojištění a 1 milion Kč divadlo vynaloží na pokrytí lidí pracujících v divadle na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti, osobní příplatky apod. 2 % z osobních nákladů divadla pak tvoří Fond kulturních a sociálních potřeb.

Další položkou, kterou lze do určité míry porovnat, jsou náklady na vznik inscenací. Divadlo pod Palmovkou v roce 2018 uvedlo na své hlavní scéně tři premiéry. Průměrné náklady na vznik jedné inscenace uváděné na hlavní scéně se pohybují kolem 780 000 Kč.⁴⁴ Náklady na vznik všech tří inscenací tedy tvoří přibližně 2 340 000 Kč a tedy 4 % celkových nákladů.⁴⁵

5.1.2 Výnosy repertoárového divadla

Tato kapitola se zabývá výnosy Divadla pod Palmovkou jako repertoárového divadla. Rozbor těchto výnosů je uveden v následující tabulce.

Tabulka 7 – Přehled výnosů repertoárového divadla

		% z výnosů celkem	% z nákladů celkem
Výnosy celkem	11 443 000 Kč	100%	20%
z toho:			
ze vstupného na vlastní scéně	9 000 000 Kč	79%	15%
ze zájezdů	2 100 000 Kč	18%	4%
ostatní výnosy	343 000 Kč	3%	1%

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat⁴⁶

Z tabulky 7 je patrné, že vlastní výnosy divadla tvoří pouze 20 % celkových nákladů. Spolu s výsledkem hospodaření v doplňkové činnosti divadla je to pak 21 %. Zbývajících 79 % nákladů je tak kryto neinvestičním příspěvkem hlavního města Prahy (78 %) a státním příspěvkem (1 %).⁴⁷ Průměrná soběstačnost divadel

⁴⁴ Náklady na vznik jedné inscenace jsou v tomto kontextu chápány jako náklady na scénografii, kostýmy a honoráře pro tvůrčí tým.

⁴⁵ NÁDVORNÍKOVÁ, Aneta. E-mail. 3. 5. 2019.

⁴⁶ POKORNÁ. *Výroční zpráva 2018*.

⁴⁷ POKORNÁ. *Výroční zpráva 2018: Rozbor hospodaření*.

zřizovaných kraji, obcemi a městy se pohybuje okolo 28 %⁴⁸, čímž se tak Divadlo pod Palmovkou nachází lehce pod průměrem.

Výnosy repertoárového divadla tak pokryjí alespoň 38 % osobních nákladů. Na základě čehož se lze domnívat, že pokud by divadlo snížilo osobní náklady, tedy počet svých zaměstnanců, a přizpůsobilo tomu svůj provoz, jeho soběstačnost by se tím zvýšila. Tato úvaha je dále rozvinuta v další podkapitole zabývající se náklady seriálového divadla a zkoumající, zda by seriálový provoz rozdíl mezi náklady a výnosy divadla dokázal vyrovnat a o kolik.

Pro zajímavost je ještě vhodné podívat se, jak moc by narostly vlastní výnosy divadla, pokud by jeho představení byla vždy plně vyprodána (pro účely porovnání výpočet nezahrnuje studiovou scénu). Pokud se bude počítat s průměrnou cenou vstupenky 277 Kč, tak při plně vyprodaných představeních by výnosy repertoárového divadla vypadaly tak, jak je shrnuto v následující tabulce.

Tabulka 8 – Výnosy ze vstupného při plně vyprodaných představeních

Průměrná cena vstupného	277 Kč
Počet hracích dní	200
Počet míst	270
Výnosy ze vstupného při plně obsazeném hledišti	14 958 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by výnosy ze vstupného byly tedy 14 958 000 Kč, pak by spolu s dalšími vlastními výnosy (zájezdy a ostatní výnosy), které činí 2 443 000 Kč⁴⁹, byly celkové vlastní výnosy repertoárového divadla 17 401 000 Kč. Tato částka by již dokázala pokrýt 58 % osobních nákladů divadla, a soběstačnost divadla by se tak vyšplhala na 30 %.

5.2 Divadlo pod Palmovkou jako seriálové

⁴⁸ Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2016, II. díl: Umění – Divadla, hudební soubory, výstavní činnost a festivaly.

⁴⁹ POKORNÁ. Výroční zpráva 2018: Rozbor hospodaření.

Kdyby Divadlo pod Palmovkou uvádělo své inscenace seriálovým způsobem, počet jeho zaměstnanců by mohl být nižší než v případě repertoárového provozu, a tím by došlo ke snížení nákladů na zaměstnance, tedy velké položky v rozpočtu divadla. Spolu se zvýšením vstupného by tak divadlo mělo dosáhnout absolutní finanční soběstačnosti.

Než ale bude možné přejít k samotnému příkladu seriálově provozovaného divadla, je třeba nejprve poukázat na praktický rozdíl týkající se nákladů u činohry a muzikálu. Pokud divadlo seriálově uvádí muzikálová představení, pak musí buď najímat (formou externistů) nebo zaměstnávat vyšší počet herců, než činoherní divadlo. Je tomu tak z důvodu vysokého počtu rolí v muzikálových inscenacích a nutnosti alternací pro většinu rolí. Alternace jsou nutné především proto, že herci často bývají nájímáni externě, a tudíž mají ještě další závazky a dále také proto, že jelikož má seriálové divadlo na repertoáru jen jednu inscenaci, nemůže si dovolit rušit představení z důvodu nemoci některého z umělců apod. Dalším důvodem alternací může být také obsazení známých, divácky oblíbených herců a tím vzniklé motivace pro diváky vidět představení v jedné a také ve druhé alternaci. (To nevylučuje potřebu alternací v muzikálech uváděných repertoárově či v blocích).

Pokud seriálové divadlo uvádí činohru, odvíjí se počet herců od zvolené inscenace. Co se týká alternací v činoherním seriálovém divadle, tak záleží na počtu hracích dnů divadla, pokud divadlo hraje například pět dní v týdnu, pak lze hrát bez alternací, případně jsou pak alternace pouze pro hlavní role, avšak divadlo riskuje, že v případě nemoci některého z umělců bude nuceno představení zrušit.

U zahraničních seriálově provozovaných činoherních scén je také velmi často možné se setkat s uváděním jedné inscenace po dobu jednoho až tří měsíců. V takovém případě, jak autorka uvádí v kapitole 2 a 3.2, záleží na konkrétním divadle a jím zvoleném způsobu uvádění inscenací a nelze tedy obecně určit, jak velká bude, či nebude finanční úspora oproti repertoárovému divadlu. O takovéto porovnání se autorka pro ilustraci pokouší právě v příloze 1.

Pro příklad je třeba si představit, že Divadlo pod Palmovkou je divadlem seriálovým a na své scéně⁵⁰ tedy po celou divadelní sezónu uvádí jen jednu inscenaci. Divadlo bude hrát šest dní v týdnu, tedy 240 dní v roce, a uvede tak za sezónu 240 repríz.

Lze si ale vůbec seriálově uváděnou činohru v českém prostředí představit? Měla by činoherní představení uváděná seriálově dostatečnou návštěvnost? Ano. Však na repertoáru českých divadel lze nalézt inscenace, které se hrají přes deset let, dosahují vyšší počty než 240 repríz a stále je o ně divácký zájem. Jde například o *Sluhu dvou pánů* v Národním divadle. Navíc, jak autorka rozebírá ve čtvrté kapitole, i v zemích s podobným počtem obyvatel jako má Česká republika, a dokonce s nižším počtem diváků, hrají divadla právě seriálovým způsobem.

5.2.1 Náklady na provoz seriálového divadla

V této podkapitole budou rozebrány náklady seriálově provozovaného divadla.

Nejprve je třeba začít osobními náklady, které tvoří největší část divadelního rozpočtu. Aby bylo možné zjistit jejich výši, je třeba rozebrat počet zaměstnanců, který se bude od počtu zaměstnanců v repertoárovém divadle lišit. Přehled počtu zaměstnanců uměleckého souboru je uveden v následující tabulce.

Tabulka 9 – Přehled počtu zaměstnanců uměleckého souboru divadla

Profese	Počet
Ředitel divadla a umělecký šéf	1
Dramaturg	0
Herec	18
Celkem	19

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 pro představu zobrazuje snížené počty zaměstnanců seriálového divadla na základě výčtu profesí, které se vyskytují v repertoárovém divadle. V seriálovém provozu však nemusí být umělci zaměstnání, ale mohou být najati jako externisté, jelikož je jich zapotřebí při vzniku a dále již jen během uvádění na představeních, a mohou vedle tohoto tedy mít další závazky.

Tabulka 10 shrnuje snížené počty zaměstnanců na umělecko-technickém úseku.

⁵⁰ Vedlejší scéna pro účely následného srovnání nebude brána v potaz.

Tabulka 10 – Přehled počtu zaměstnanců umělecko-technického úseku

Profese	Počet
Tajemník divadla	1
Šéf umělecko-technického úseku	1
Inspicient a nápověda	2
Zvukař	2
Osvětlovač	2
Garderobiérka	2
Maskérka	2
Rekvizitář	2
Stavěč scénických dekorací	4
Jevištní mistr	1
Zástupce jevištního mistra	0
Inspektor hlediště	2
Správce budovy	1
Údržba	1
Celkem	23

Zdroj: vlastní zpracování

Počet inspicentů (a nápovědy) se v seriálovém divadle sníží na dva, kteří se spolu budou střídat. Osvětlovači a zvukaři jsou dva, a to jeden hlavní a druhý pro případ náhlé nemoci apod. Počet garderobiérek a rekvizitářů je v seriálovém provozu také nižší. Z důvodu změn scény během představení musí i seriálové divadlo zaměstnávat techniky, ale jejich počet může být poloviční oproti repertoárovému divadlu, jelikož v seriálovém divadle dochází pouze k přestavbám během představení, jinak scénografie zůstává po celou dobu postavená na scéně. Spolu s občasnými přestavbami pak divadlu postačí jeden jevištní mistr, tedy bez zástupce, který má na starosti jevištní techniky.

Tabulka 11 na následující straně uvádí přehled o počtu zaměstnanců ekonomicko-provozního úseku seriálového divadla.

Tabulka 11 – Přehled počtu zaměstnanců ekonomicko-provozního úseku

Celkem	Počet
Vedoucí marketingu a produkce	1
Produkční studia PALM-OFF	0
Produkce	1
PR, marketing a tisková mluvčí	1
Obchodní oddělení	2
Pokladní	3
Ekonom	1
Personalista, mzdy	1
Fakturace, účetnictví	1
Celkem	11

Zdroj: vlastní zpracování

Počet zaměstnanců ekonomicko-provozního úseku divadla zůstává téměř stejný jako v repertoárovém divadle. Avšak byl snížen počet produkčních divadla, a to ze tří (vedoucí marketingu a produkce, produkční PALM-OFF a produkce a manažer zájezdových představení) na dva, jelikož v seriálovém divadle je zapotřebí zajistit produkci jediné inscenaci, a to té, která se právě hraje.

Z tabulky 9 až 11 je patrné, že Divadlo pod Palmovkou jako seriálové divadlo by mohlo zaměstnávat pouze 53 lidí, což je o 22 % méně než je tomu ve skutečnosti.

Na základě počtu zaměstnanců lze spočítat osobní náklady seriálového divadla. Nejprve budou spočítány osobní náklady tak, jakoby všichni uvedení zaměstnanci byly zaměstnání, a dále bude následovat výpočet zohledňující umělce jako externisty.

Kvůli ochraně osobních údajů nelze vyhledat konkrétní platy jednotlivých zaměstnanců Divadla pod Palmovkou ani jiného divadla a z toho důvodu se autorka rozhodla prostředky na platy v seriálovém divadle vypočítat z průměrného platu, který byl v Divadle pod Palmovkou v roce 2018 25 521 Kč⁵¹. Výpočet osobních nákladů je uveden v tabulce 12 na následující straně.

⁵¹ POKORNÁ. *Výroční zpráva 2018: Rozbor hospodaření.*

Tabulka 12 – Přehled osobních nákladů seriálového divadla

Průměrný plat	25 521 Kč
Super hrubá mzda	34 198 Kč
Zákonné sociální pojištění/měsíc	8 677 Kč
Počet zaměstnanců	53
Prostředky na platy	16 231 356 Kč
Ostatní osobní náklady	780 000 Kč
Zákonné sociální pojištění	5 518 661 Kč
Zákonné sociální náklady - FKSP	324 627 Kč
Osobní náklady	22 854 644 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 12 vyplývá, že snížením počtu zaměstnanců z 68 na 53 se náklady divadla na zaměstnance sníží z 29 875 700 Kč na 22 854 644 Kč. To znamená, že osobní náklady v seriálovém divadle s takovýmto počtem zaměstnanců budou téměř o 24 % nižší než v divadle repertoárovém.

Nyní je také možné podívat se, jak se náklady budou lišit, pokud by divadlo herce najímalo jako externisty. Z 53 zaměstnanců seriálového divadla jich tedy 18 (herci) bude v divadle pracovat na základě externích smluv a osobní náklady budou kalkulovány pouze pro 35 zaměstnanců. Osobní náklady tedy nově (na základě stejného výpočtu jako v tabulce 12) vyjdou na 15 357 595 Kč. Pro relevantní srovnání však v tomto případě musí být porovnávána částka, která vyjde po sečtení osobních nákladů seriálového divadla a honorářů externích herců.

Pokud má divadlo 18 herců a bude-li se vycházet z toho, že polovina z nich jsou alternace a během 240 hracích dnů tedy každý herec odehraje přibližně 120 představení za honorář 3 000 Kč za představení, lze dojít k celkové částce za honoráře v seriálovém divadle ve výši 6 480 000 Kč. Výpočet nezohledňuje honoráře na další umělce a honoráře pro umělce za vznik inscenace a to proto, že odchylky v uměleckých honorářích ostatních umělců jsou velké a porovnání by bylo nepřesné.

Náklady na zaměstnance spolu s honoráři herců budou tedy seriálové divadlo stát 21 837 595 Kč, což je o necelých 6 % méně, než náklady na zaměstnance seriálového divadla, které zaměstnává i herce. V porovnání s osobními náklady repertoárového divadla je pak tato částka o 28 % nižší. Pokud by v seriálovém divadle byly také osvětlovači, zvukaři a stavěči scénických dekorací jako externisté

(honoráře jsou pro porovnání počítány stejné jako u herců), byla by výše těchto nákladů seriálového divadla 19 945 573 Kč. To je již o 13 % méně než v případě seriálového divadla, které tyto pracovníky zaměstnává, a o 33 % méně než osobní náklady repertoárového divadla.

Repertoárové divadlo musí vynaložit náklady na vznik tří inscenací ročně. Oproti tomu seriálové divadlo vynaloží náklady na vznik pouze jedné inscenace, což vede k dalším finančním úsporám seriálového provozu oproti repertoárovému. Náklady na vznik jedné inscenace repertoárového divadla jsou 780 000 Kč⁵², pro další účely porovnání je tedy počítáno, že náklady na vznik inscenace seriálového divadla budou stejné.

Orientačně lze také spočítat celkové náklady Divadla pod Palmovkou jako seriálového. Pro další výpočty lze předpokládat, že veškeré náklady divadla, kromě osobních nákladů (a nákladů na herce) a nákladů na vznik inscenací, jsou náklady v případě seriálového i repertoárového divadla stejné. Odečtou-li se od celkových nákladů repertoárového divadla (58 201 700 Kč⁵³), osobní náklady repertoárového divadla (29 875 700 Kč⁵⁴) a náklady na vznik tří premiér repertoárového divadla (2 340 000 Kč⁵⁵), vyjde částka 25 986 000 Kč. Výsledná částka je souhrn nákladů, jenž nelze porovnat, a z toho důvodu jsou dále tyto náklady považovány u obou divadelních typů provozu za totožné.

Tabulka 13 na následující straně zobrazuje celkové náklady seriálového divadla, a to ve třech variantách uvedených výše – náklady seriálového divadla, které má jen zaměstnance, náklady na provoz seriálového divadla, které najímá herce jako externisty a náklady seriálového divadla, které kromě herců externě najímá také techniky.

⁵² NÁDVORNÍKOVÁ. E-mail. 3. 5. 2019.

⁵³ POKORNÁ. *Výroční zpráva 2018: Rozbor hospodaření*.

⁵⁴ Tamtéž.

⁵⁵ Viz kapitola 5.1.1

Tabulka 13 – Celkové náklady seriálového divadla

	Všichni jako zaměstnanci	Herci jako externisté	Herci a technici jako externisté
Osobní náklady spolu s honoráři herců a techniků	22 854 644 Kč	21 837 595 Kč	19 945 573 Kč
Náklady na vznik jedné inscenace	780 000 Kč	780 000 Kč	780 000 Kč
Ostatní náklady	25 986 000 Kč	25 986 000 Kč	25 986 000 Kč
Náklady celkem	49 620 644 Kč	48 603 595 Kč	46 711 573 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 13 je vidět, že rozdíl mezi tím, zda divadlo všechny účinkující a spolupracovníky zaměstnává, tím, kdy divadlo najímá účinkující jako externisty a tím, kdy na základě smluv externistů najímá také technické pracovníky, nepřekračuje 6 %. V prvním případě jsou pak celkové náklady seriálového divadla o 15 % nižší než celkové náklady divadla repertoárového. Ve druhém případě jsou celkové náklady seriálového divadla o necelých 17 % nižší než v repertoárovém divadle. V posledním případě jsou pak náklady seriálově provozovaného divadla o 20 % nižší. Další část práce bude vycházet z čísel seriálového divadla, které funguje druhým uvedeným způsobem a tedy, že jako externisty najímá pouze herce.

5.2.2 Výnosy seriálového divadla

V této části práce bude demonstrováno, jaké by byly výnosy seriálového divadla. Zaměřovat se bude na výnosy ze vstupného, které lze spočítat, a je tedy možné je porovnat se stavem v repertoárovém divadle.

Pro zjednodušení výpočtu a kvůli relevanci následného porovnání, lze předpokládat, že všechna představení jsou plně vyprodána. Tabulka 14 na následující straně ukazuje, jaké budou výnosy, pokud by vstupné v seriálovém divadle bylo stejné jako v repertoárovém Divadle pod Palmovkou a průměrná cena jedné vstupenky by tedy byla 277 Kč.

Tabulka 14 – Výnosy ze vstupného

Průměrná cena vstupného	277 Kč
Počet hracích dní	240
Počet míst	270
Výnosy ze vstupného při plně vyprodaných představeních	17 949 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V případě, že průměrná cena jedné vstupenky na představení seriálového divadla bude 277 Kč, pak budou výnosy ze vstupného 17 949 600 Kč. Spolu s dalšími vlastními výnosy divadla (uvažována je stejná částka jako v repertoárovém divadle), které činí 2 443 000 Kč, by byla celková výše vlastních výnosů seriálového divadla 20 392 600 Kč. Náklady divadla na zaměstnance a další spolupracovníky (herce, techniky) ve výši 21 837 595 Kč by tak byly vlastními výnosy ve výši 20 392 600 Kč pokryty z 82 %. Z celkových nákladů seriálového divadla budou vlastní výnosy pokrývat jen 42 %. V porovnání s 30% soběstačností repertoárového divadla⁵⁶ je tak finanční soběstačnost seriálového divadla o 12 % vyšší.

Aby seriálové divadlo dosáhlo absolutní soběstačnosti, muselo by za prvé zvýšit průměrnou cenu vstupného z 277 Kč na více než dvojnásobek a dále by muselo snížit počet zaměstnanců a externích spolupracovníků.

Zvýšením průměrné ceny vstupného z 277 Kč na 600 Kč divadlo dosáhne vlastních výnosů ve výši 41 323 000 Kč. Tato částka nejenže pokryje veškeré osobní náklady spolu s náklady na externí spolupracovníky, ale také se tím zvýší soběstačnosti divadla ze 42 % na 85 %.

Ve chvíli, kdy by se snížil počet zaměstnanců z 27 na 17, počet herců by se snížil z 18 na 10 a zvukaři, osvětlovači a stavěči scénických dekorací by byli najati také externě (pro účely porovnání je počítán stejný honorář jako pro herce), pak by náklady na zaměstnance spolu s honoráři externistů činily 14 340 546 Kč. Celkové náklady takového seriálového divadla by tak byly 41 106 546 Kč. Jak je uvedeno výše, vlastní výnosy při průměrné ceně jedné vstupenky 600 Kč tvoří

⁵⁶ Viz kapitola 5.1.2.

částku 41 323 000 Kč a lze tedy tvrdit, že takovéto seriálové divadlo dosáhne absolutní finanční soběstačnosti.

5.3 Srovnání

Tato podkapitola se zabývá porovnáním Divadla pod Palmovkou jako repertoárového a jako seriálového na základě rozborů uvedených v podkapitolách 5.1 a 5.2.

Následující tabulka zobrazuje srovnání vybraných nákladů obou typů porovnávaných divadelních provozů.

Tabulka 15 – Srovnání vybraných nákladů seriálového a repertoárového divadla

	Repertoárové divadlo	Seriálové divadlo	Rozdíl v Kč	Rozdíl v %
Náklady celkem	58 201 700 Kč	48 603 595 Kč	9 598 105 Kč	16%
z toho:				
náklady na zaměstnance (zahrnuje také honoráře herců)	29 875 700 Kč	21 837 595 Kč	8 038 105 Kč	27%
náklady na premiéry	2 340 000 Kč	780 000 Kč	1 560 000 Kč	67%

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 15 je možné vidět, že rozdíl mezi celkovými náklady na provoz repertoárového a seriálového divadla je 16 %, kdy náklady na provoz seriálového divadla jsou o více než 9,5 milionu nižší než náklady repertoárového divadla. Rozdíl mezi náklady na zaměstnance (– pro účely porovnání chápáné spolu s honoráři herců seriálového divadla) repertoárového a seriálového divadla je 27 %, náklady na lidské zdroje seriálového divadla jsou více než o jednu čtvrtinu nižší než osobní náklady repertoárového divadla. Poslední porovnávanou položkou jsou pak náklady na premiéry, kdy, pokud bude počítáno, že na jednu premiéru obě divadla vydají stejné množství peněz, budou náklady seriálového divadla o dvě třetiny nižší než náklady na premiéry repertoárového divadla, a to z důvodu odlišného počtu vzniklých inscenací za rok.

Porovnájí-li se tedy osobní náklady u uvedených příkladů fungování divadel, jsou rozdíly relativně velké a úspora v případě seriálového divadla se pohybuje kolem jedné čtvrtiny oproti osobním nákladům repertoárového divadla. Avšak v rámci

celkových nákladů repertoárového divadla je možné vidět, že úspora na osobních nákladech a premiérách tvoří pouze 17 %.

Pokud by však seriálové divadlo v rámci snahy o zvýšení finanční soběstačnosti snížilo počet zaměstnanců a externích spolupracovníků divadla, jak autorka uvádí v závěru kapitoly 5.2.2, budou náklady takového seriálového divadla 41 106 546 Kč. Rozdíl mezi náklady tohoto příkladu seriálového divadla a divadla repertoárového dosáhne téměř 30 %, a to rozdílem více než 17 milionů korun.

Následující tabulka srovnává vlastní výnosy seriálového a repertoárového divadla.

Tabulka 16 – Srovnání výnosů ze vstupného

	Repertoárové divadlo	Seriálové divadlo	Rozdíl v Kč	Rozdíl v %
Vlastní výnosy celkem	11 443 000 Kč	20 392 600 Kč	8 949 600 Kč	44%
z toho ze vstupného	9 000 000 Kč	17 949 600 Kč	8 949 600 Kč	50%
Výnosy ze vstupného při plně vyprodaných představeních	14 958 000 Kč	17 949 600 Kč	2 991 600 Kč	17%

Zdroj: vlastní zpracování

Z rozboru vlastních výnosů (především výnosů ze vstupného) v podkapitolách 5.1.2 a 5.2.2 a z tabulky 18 vyplývá, že jejich výše úzce souvisí s cenou vstupenky na představení, počtem hracích dnů divadla a výší prodeje vstupného. Z podkapitoly 5.2.2 je patrné, že i přes nižší počet zaměstnanců a nižší náklady na vznik inscenací, nebude seriálové divadlo při průměrné ceně vstupenky 277 Kč absolutně soběstačné, jelikož jeho výnosy nebudou vykazovat dostatečně vysokou částku. Vlastní výnosy seriálového divadla jsou 20,3 milionu korun českých, což je oproti částce 11,4 milionu korun z vlastních výnosů repertoárového divadla, téměř dvojnásobek. Jak vyplývá z předchozích podkapitol, vyšší výnosy ze vstupného u seriálového divadla jsou dány zejména vyšším počtem hracích dnů. Výše vlastních výnosů tak zejména závisí na třech faktorech – ceně vstupného, počtu hracích dní a počtu prodaných lístků.

Seriálové divadlo, jehož cena jedné vstupenky je 600 Kč, tak bude mít několikanásobně vyšší vlastní výnosy, konkrétně tedy 41 323 000 Kč, což je o 72 % více než výnosy repertoárového divadla.

Repertoárové Divadlo pod Palmovkou je soběstačné z 21 %. Při představě, že při průměrné ceně jedné vstupenky 277 Kč budou všechna představení repertoárového divadla vyprodána, bude soběstačnost repertoárového divadla téměř 30 %. V porovnání se seriálovým divadlem, jehož soběstačnost je 42 %, je repertoárové divadlo o 12 % méně soběstačné. Při ceně jedné vstupenky do seriálového divadla 600 Kč, dosáhne míra jeho soběstačnosti 85 %. To jen potvrzuje přímý vliv ceny vstupného na vlastní výnosy divadla a tím i na míru jeho finanční soběstačnosti. V porovnání s repertoárovým divadlem a jeho schopností vlastního financování z 30 % je schopnost vlastního financování seriálově provozovaného divadla o 55 % vyšší. Jak autorka rozebírá v podkapitole 5.2.2, při ceně jedné vstupenky 600 Kč a sníženém počtu zaměstnanců a externistů, bude seriálové divadlo schopno absolutní finanční soběstačnosti.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit, který z vybraných divadelních způsobů provozu je finančně výhodnější, zda repertoárový nebo seriálový. Vybranými ukazateli jsou zejména osobní náklady, výnosy ze vstupného a schopnost finanční soběstačnosti.

První část práce, konkrétně kapitoly 1-4, se zabývaly analýzou typů divadelních provozů a způsobů tvorby repertoáru. Druhá část, a tedy kapitola 5, na příkladu Divadla pod Palmovkou rozebírala objektivně porovnatelné položky nákladů a výnosů tohoto repertoárového divadla spolu s náklady a výnosy, které by tvořily rozpočet Divadla pod Palmovkou, kdyby fungovalo seriálovým způsobem.

Z práce vyplývá, že jelikož charakter seriálového provozu vyžaduje nižší počet zaměstnanců než repertoárový provoz, jsou osobní náklady a náklady na herce seriálového divadla nižší, než osobní náklady divadla repertoárového, a to téměř o jednu čtvrtinu. V případě ještě úspornějšího režimu seriálového divadla, jsou pak jeho osobní náklady o jednu třetinu nižší než v repertoárovém divadle.

Celkové náklady seriálového divadla jsou dále sníženy o náklady na premiéry během divadelní sezóny, kdy seriálové divadlo musí zajistit pouze jednu premiéru oproti třem premiérám, na něž musí vynaložit své náklady repertoárové divadlo. Pokud budou náklady na jednu premiéru u obou divadelních provozů stejné, pak budou v seriálovém divadle celkové náklady na premiéry za rok o dvě třetiny nižší než v divadle repertoárovém.

Zůstane-li cena vstupného stejná jako při repertoárovém provozu a divadlo bude hrát šest dní v týdnu, vlastní výnosy divadla nepokryjí ani osobní náklady, natož celý provoz divadla, a to ani v případě, že by počet zaměstnanců byl snížen na minimální možný počet. V takovémto případě dosahuje divadlo při seriálovém provozu 42% finanční soběstačnosti. To je v porovnání s repertoárovým provozem o 12 % více. Pokud by Divadlo pod Palmovkou jako seriálové zvýšilo ceny vstupného, jeho vlastní výnosy by tím výrazně vzrostly a divadlo by tak dokázalo pokrýt veškeré osobní náklady spolu s náklady na herce. Soběstačnost divadla fungujícího seriálově bude v tomto případě 85 %. Aby seriálové divadlo dosáhlo absolutní soběstačnosti, musí však kromě zvýšení cen vstupného ještě více snížit

počet svých zaměstnanců a herců, případně z některých zaměstnanců udělat externí spolupracovníky.

Autorka ve své bakalářské práci tedy došla k závěru, že seriálový provoz je finančně výhodnější než repertoárový, a to zejména na základě nižšího počtu zaměstnanců a tím nižších osobních nákladů (případně nákladů vynaložených na profese vyskytující se jak v seriálovém tak také v repertoárovém divadle). Pokud bude seriálové divadlo vycházet z podobných podmínek jako divadlo repertoárové, bude jeho provoz méně nákladný, avšak divadlo přesto nebude schopno stoprocentní finanční soběstačnosti. Aby seriálově provozované divadlo mohlo plně využít svých finančních výhod, muselo by zvýšit vstupné, a to do té míry, aby výnosy z něj plně pokryly veškeré náklady divadla, jak je konkrétně v práci uvedeno.

Soupis citací použitých pramenů a literatury

1. Atividades Artísticas e de Espetáculo. (Umělecké aktivity a představení) In: *Estatísticas da Cultura 2017* [online]. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, 2018, s. 213-240 [cit. 2019-03-31]. ISBN 978-989-25-0457-5. ISSN 1647-4066. Dostupné z: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=351326267&PUBLICACOESmodo=2.
2. BLÁHA Jan, šéf umělecko-technického provozu Klicperova divadla. E-mail, 29. 1. 2018 a 14. 9. 2018.
3. *DIVADLA 2016: Výběr ze základních statistických údajů o kultuře v České republice* [online]. In: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2017/11/Statistika-2016-divadla.pdf>.
4. Divadlo Na Zábradlí. *i-divadlo.cz: Činohra- alterna- muzikál* [online]. [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <https://www.i-divadlo.cz/divadlo/divadlo-na-zabradli>.
5. *Divadlo pod Palmovkou* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.podpalmovkou.cz>.
6. DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*. Praha: Pražská scéna, 2005. Teatrologie. ISBN 80-86102-49-1.
7. Evergreen: meaning in the Cambridge dictionary. *Cambridge dictionary* [online]. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/evergreen>.
8. GOJA, agentura Gott – Janeček, spol. s. r. o. *Obchodní rejstřík firem, vztahy a vazby z justice.cz* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/48112852/goja-agentura-gott-janecek-sro/>.
9. GREGORINI, Bedřich, Jindřich GREGORINI a Jiří SRSTKA. *Základy divadelní činnosti: [AMU = DAMU + FAMU + HAMU]*. Praha: Akademie múzických umění, Divadelní fakulta, katedra produkce, 2007. ISBN 978-80-7331-093.
10. HRBEK, Daniel. *Budování divadla*. Praha: Akademie múzických umění v Praze & KANT- Karel Kerlický, 2009. ISBN 978-80-7437-012.
11. JACOB SHAGEN, Arnold. Music Theatre. *Musical Life in Germany: Structure, Facts and Figures (Hudební divadlo. Hudební život v Německu: Struktura,*

- fakta a data.*) [online]. Bonn: Deutsches Musikinformationszentrum, 2011, s. 131-150 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: https://www.academia.edu/20121899/Music_Theatre.
- 12.KAZDA, Jaromír. Repertoárové divadlo (a seriálové divadlo). *Divadelní Revue*. Praha, 2000, (duben).
 - 13.KOUBLOVÁ, Simona. *Řízení a financování stagiony: na příkladu Městského divadla Jablonec nad Nisou*. Praha, 2015. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Václav Riendlbauch.
 - 14.*Kultura České republiky v číslech: Vybrané údaje ze statistických šetření*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2017, 2016.
 - 15.MATÁSEK, Lukáš. *Systém fungování seriálových scén a systém seriálového uvádění inscenací*. Praha, 1996. Bakalářská práce. Akademie múzických umění v Praze.
 - 16.NÁDVORNÍKOVÁ, Aneta. E-mail, 3. 5. 2019.
 - 17.PAVIS, Patrice. *Divadelní slovník: [slovník divadelních pojmů]*. Praha: Divadelní ústav, 2003. ISBN 80-7008-157-0.
 - 18.PAVLOVSKÝ, Petr a kolektiv, ed. *Základní pojmy divadla: teatrologický slovník*. Praha: Libri, 2004. ISBN 80-7277-194-9.
 - 19.POKORNÁ, Edita. *Výroční zpráva 2018: Rozbor hospodaření* [online]. 2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://www.podpalmovkou.cz/vyrocnizpravy>.
 - 20.Program. *Divadlo Na Zábradlí* [online]. [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <http://www.nazabradli.cz/cz/program>.
 - 21.Remake: meaning in the Cambridge dictionary. *Cambridge dictionary* [online]. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/remake>.
 - 22.*Repertoar-archiv: Premiéry DNz dle derniéry* [pdf]. s. 12 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <http://www.nazabradli.cz/cz/repertoar/archiv>.
 - 23.RICHTER, Luděk. *Praktický divadelní slovník*. Praha: Dobré divadlo dětem, 2008. ISBN 978-80-902975-8-6.
 - 24.Statistics Illustrated (Ilustrované statistiky) – Eurostat. European Commission [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/population-demography-migration->
 - 25.ŠPALEK Jakub, šéf divadelního spolku Kašpar a ředitel Divadla v Celetné, rozhovor, v Praze 5. únor 2018.

26. *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2016, II. díl: Umění- Divadla, hudební soubory, výstavní činnost a festivaly* [online]. In: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika_2016_II.UMENI_web.pdf.

Přílohy

Příloha 1 – Porovnání repertoárového a seriálového divadla

Obsah

Úvod	II
1 TNDMII.....	V
1.1 Tvorba repertoáru.....	VI
1.2 Organizace a logistika	VII
1.3 Propagace	IX
2 Klicperovo divadlo	XI
2.1 Organizace a logistika	XI
2.2 Propagace	XII
3 Srovnání Klicperova divadla a TNDMII.	XIII
3.1 Odehraná představení a premiéry	XIII
3.2 Organizace a logistika	XIV
3.3 Finance	XV
Závěr	XXIII
Soupis citací použitých pramenů a literatury	XXIV

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Porovnání počtu představení.....	XIII
Tabulka 2 – Porovnání zázemí divadla	XV
Tabulka 3 – Porovnání České republiky a Portugalska	XVI
Tabulka 4 – Náklady Klicperova divadla za rok 2015	XVII
Tabulka 5 – Výnosy Klicperova divadla za rok 2015.....	XVII
Tabulka 6 – Náklady TNDMII. za rok 2015	XVIII
Tabulka 7 – Výnosy TNDMII. za rok 2015	XIX
Tabulka 8 – Porovnání vybraných nákladů	XX
Tabulka 9 – Porovnání vybraných výnosů	XX
Tabulka 10 – Porovnání počtu diváků	XXI
Tabulka 11 – Přehled vstupného v TNDMII.....	XXI
Tabulka 12 – Přehled vstupného v Klicperově divadle	XXII

Seznam použitého označování a zkratek

€	Euro
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
HDP	Hrubý domácí produkt
ND	Národní divadlo
PR	Public relations, vztahy s veřejností
PT	Portugalsko
TNDMII.	Teatro Nacional Dona Maria II., Národní divadlo Dony Marie II. v Lisabonu
USD	Americký dolar
UTP	Umělecko-technický provoz

Úvod

Pro detailní porovnání repertoárového a seriálového divadla bylo vybráno jedno české a jedno portugalské divadlo. Portugalské národní divadlo Teatro Nacional Dona Maria II. je zástupcem seriálového provozu a mohlo být zvoleno také proto, že v něm autorka předkládané bakalářské práce absolvovala odbornou stáž, během které získala veškeré potřebné informace. Zástupce repertoárového divadla představuje Klicperovo divadlo v Hradci Králové.

Portugalské národní divadlo Teatro Nacional Dona Maria II. ležící v srdci Lisabonu „otevřelo své dveře 13. dubna 1846“¹, a to k 27. výročí vlády královny Dony Marie II. Toto divadlo se tak postupně spolu s divadlem Teatro Nacional Sao Joao v Portu stalo významnou a vlivnou činoherní scénou Portugalska. Významnou proto, že vytváří inscenace významných portugalských i světových režisérů a uvádí moderní, progresivní a často unikátní divadelní tvorbu. Vlivnou z toho důvodu, že velkou část těchto inscenací distribuuje po celém Portugalsku formou zájezdů a koprodukcí s dalšími portugalskými divadly. Neméně významnými jsou koprodukce s divadly zahraničními (z velké části s divadly v Belgii, Španělsku či Francii), zahraniční zájezdy a účast na mezinárodních divadelních festivalech.

Na rozdíl od TNDMII. má Klicperovo divadlo trnitější cestu svého vzniku. Budova byla sice otevřena již roku 1885, ale bez stálého souboru, a fungovala tedy jako stagiona. Pojmenování získalo divadlo po Václavu Klimentovi Klicperovi, který se v Hradci Králové jako humanitní profesor na gymnáziu zasloužil o divadelní tradici. Teprve od roku 1949 působí na scéně Klicperova divadla stálý profesionální soubor.

Klicperovo divadlo je sice krajským divadlem, ale je významnou, pravidelně oceňovanou činoherní scénou ležící v metropoli severovýchodních Čech, Hradci Králové. Divadlo na svém programu uvádí klasické i moderní tituly a pravidelně pořádá mezinárodní festival *Divadlo evropských regionů*.²

¹ História (Historie). *Teatro Nacional D. Maria II (Národní divadlo D. Marie II.)* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.tndm.pt/pt/o-teatro/historia/>.

² Klicperovo divadlo, Hradec Králové. *Královéhradecký kraj* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.hkregion.cz/dr-cs/100695-klicperovo-divadlo-hradec-kralove.html>.

1 Teatro Nacional D. Maria II.

Divadlo TNDMII. je provozováno v jediné budově, ve které se nacházejí tři scény: Sala Garrett, Sala Estúdio a Salao Nobre.

Sala Garrett je hlavní scénou v podobě klasické kukátkové scény. Má kapacitu hlediště 444 míst. Přízemí této scény nabízí 268 míst a je většinou jako jediné plně obsazené. Balkóny se pak diváky zaplňují spíše v případě, kdy se hraje buď velmi známá inscenace (myšleno mediálně známá nebo inscenace s mnoha oceněními), nebo inscenace, v níž mohou diváci spatřit tváře herců z televizních pořadů a seriálů.

Druhou scénou je tzv. *Sala Estúdio* (studiová scéna) fungující jako multifunkční blackbox s možností uspořádání jeviště a hlediště dle potřeb jednotlivých inscenací. Tato scéna má maximální kapacitu hlediště 91 míst³, avšak kapacita variuje v souvislosti s rozestavěním hlediště a jeviště.

Poslední scénou TNDMII. je *Salao Nobre*, což je prostor využívaný většinou příležitostně, a to například k menším divadelním představením, bez velkých požadavků na scénu a prostory, zejména pohádkám pro děti, literárním čtením, konferencím, reprezentativním akcím apod. Pro divadelní představení má tento prostor kapacitu kolem 60-80 míst, nicméně opět záleží na uspořádání hlediště vůči jevišti.

Divadlo sice uvádí, že má ve stálém angažmá 5-11 herců⁴, kteří účinkují ve většině produkcí TNDMII., přesto však netvoří soubor divadla v pravém slova smyslu (tak, jak je chápán v ČR).

³ *Sala Estúdio (Studiová scéna). Teatro Nacional D. Maria II (Národní divadlo D. Marie II.)* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: http://www.tndm.pt/fotos/editor2/planta_salaestudio2017.pdf.

⁴ *Equipa (Tým). Teatro Nacional D. Maria II (Národní divadlo D. Marie II.)* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.tndm.pt/pt/o-teatro/equipa/>.

1.1 Tvorba repertoáru

Repertoár TNDMII. se skládá z několika inscenačních modelů:

- Inscenace Tiaga Rodriguese;
- Inscenace, kdy jsou všichni z inscenačního týmu přizváni;
- Inscenace vzniklé v koprodukcí;
- Hostující inscenace.

Prvním typem jsou inscenace režírované uměleckým šéfem TNDMII. Tiagem Rodriguesem, který je zároveň jediným kmenovým režisérem divadla. Pro vznik těchto inscenací si divadlo najímá herce a scénografy. Inscenace tohoto typu převážně vznikají v rámci koprodukce portugalských a zahraničních divadel, a to za účelem uvedení inscenace na jejich scéně. Inscenace se zkouší a má premiéru v divadle TNDMII. a ve většině případů od samého začátku vzniká tak, aby bylo možné uvádět ji na zahraničních scénách (obsazení zahraničních herců, vícejazyčnost). Inscenace je pak následně vyvezena na zájezd do předem domluvených divadel, a to jak zahraničních, tak portugalských.

Za druhé jsou to inscenace, pro něž si TNDMII. najímá celý inscenační tým, tj. jak herce a scénografa, tak také režiséra. Tyto inscenace často vznikají také formou koprodukce.

Třetím typem jsou inscenace (stálých) souborů, které vznikají v koprodukci s TNDMII. Tato spolupráce je realizována tak, že TNDMII. poskytne prostory ke zkoušení a svůj personál. Jestli celá inscenace vzniká v TNDMII., nebo se zde zkouší jen její část, záleží na konkrétní dohodě podmínek. Premiéra takovéto inscenace je vždy uváděna v TNDMII.

Za čtvrté jsou zde uváděny hostující inscenace, kdy opět záleží na konkrétní dohodě a podmínkách, co se týče personálu TNDMII. Tento typ inscenací bývá uváděn zpravidla v rámci festivalů a podobných událostí.

Lze tedy říci, že způsob fungování tohoto divadla se v několika aspektech blíží produkčnímu domu.

Způsob, jakým jsou inscenace uváděny na programu divadla je následující. Na hlavní scéně se jeden titul uvádí po dobu 2-3 týdnů vkuse. Na studiové scéně

Sala Estúdio je tomu stejně a na scéně *Salao Nobre* jsou to pak až na výjimky spíše jednorázové akce nebo inscenace hrané jednou týdně po dobu 1-2 měsíců (např. představení pro děti hrané každou sobotu).

Dramaturgický plán tvoří umělecký šéf divadla, kterým je v současné době Tiago Rodrigues. Dramaturgický plán na následující sezónu bývá sestaven na přelomu května a června předchozí sezóny. Stejně tak je i domluvená většina koprodukcí a zájezdových představení divadla. V případě, že je některá inscenace velmi úspěšná, po 1-2 letech se vrací na program divadla (opět na 2-3 týdny). Každé čtvrtletí programové dramaturgie divadla má nějaké ústřední téma jako například *Na co slova? (Palavras para que?)* nebo *Zůstat kvůli historii (Fica para a história)*.

1.2 Organizace a logistika

Organizační struktura TNDMII. a celá organizace divadla by se dala přirovnat k velkému produkčnímu domu, za nějž lze TNDMII. v podstatě považovat.

Nejdůležitějším členem zákulisního týmu je stagemanager, kterých je v portugalském národním divadle celkem šest. Portugalského stagemanagera lze chápat jako inspicienta v českých divadlech s některými kompetencemi produkčního a šéfa UTP.

Je zodpovědný za stavbu a bourání scény, za její přípravu (včasnou) před představením, za sklizení rekvizit ze scény, uklizení scény od nepořádku způsobeného efekty, jako například umělým sněhem, konfetami apod. Stagemanager je zodpovědný za průběh představení. Dává signál ostatním technickým složkám k jeho začátku a ukončení, dává signály jevištním technikům k pohybům jevištních technologií. Stagemanager má na starost rozmístění rekvizit a jejich případný zákulisní přesun. Pokud jsou v průběhu představení nějaké změny, myšleno ve smyslu změn dekorací na scéně, zpravidla je vykonává právě stagemanager, eventuálně za pomoci druhého stagemanagera, je-li součástí týmu dané inscenace, a dalších techniků, kteří ve chvíli změny nemusí zrovna obsluhovat jevištní technologie. Někdy může také pomáhat zvukař, který je v zákulisí a během představení se stará o zvučení samotných herců (toto vykonává přímo ze zákulisí), nejedná se tedy o zvukaře, který obsluhuje zvukový pult (jenž se nachází za diváky v přízemí).

Během zkoušení inscenace má stagemanager na starost průběh zkoušek, které koordinuje spolu s režisérem inscenace. Zejména však hlídá pauzy na oběd a dodržování konce zkoušky. Rekvizity nakupuje scénograf dané inscenace a nákupy vyúčtovává v souladu s interní směrnicí divadla. Nicméně nákup spotřebních rekvizit během hraní již zajišťuje stagemanager.

Mezi další technické složky potřebné k zajištění zákulisního provozu inscenací patří dále šest jevištních techniků obsluhujících jevištní technologie, šest osvětlovačů, pět zvukařů, jedna garderobiérka, šéf jevištních techniků, pracovníci starající se o BOZP. Dohromady pracuje v zákulisí TNDMII. 25 lidí.⁵

Každou inscenaci má na starost jeden případně dva zvukaři a jeden nebo dva osvětlovači, kdy je vždy ustanoven jeden jako hlavní a druhý mu pomáhá. Počet osvětlovačů a zvukařů podílejících se na dané inscenaci závisí na náročnosti její světelné nebo zvukové stránky. Dále má jednu inscenaci na starost jeden stagemanager, který za ni zodpovídá (míra jeho zodpovědnosti závisí na typu inscenace ve smyslu, zda je to koprodukční tvorba, tvorba TNDMII. nebo jen hostující inscenace). Stagemanageri mohou být u jedné inscenace dva, vyžaduje-li si to rozsah práce. Na hlavní scéně je vždy přítomen jeden až dva jevištní technici kvůli ovládání tahů a opony (používají-li se) a jedna garderobiérka. Inscenace hrané na dalších dvou menších scénách jsou pak rozdělené podobně, s přihlédnutím k tomu, že často bývají technicky jednodušší.

V TNDMII. mají všichni zaměstnanci (pracující v zákulisí), pevně danou pracovní dobu, která se odvíjí od toho, zda se inscenace, k níž jsou přiřazení, zkouší, nebo již hraje. Pracovní doba během zkoušení je od 10:00 do 18:00 hodin a to od pondělí do pátku. Během generálních zkoušek na scéně a uvádění je to zpravidla od 14:00 do 24:00 hodin a to od středy do neděle. V pondělí a v úterý se v divadle nehraje. Takto pevně stanovená pracovní doba znamená, že pokud není třeba před představením nijak zvlášť náročná příprava scény, herci nepotřebují zkoušet a podobně, techničtí pracovníci v divadle přesto musí být.

⁵ *Equipa (Tým). Teatro Nacional D. Maria II (Národní divadlo D. Marie II.)* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.tndm.pt/pt/o-teatro/equipa/>.

Volný čas tak většinou využívají k údržbě technického vybavení divadla, úklidu místnosti s technikou apod.

Inscenace se většinu času zkouší ve zkušebně, tomu samozřejmě předchází čtené zkoušky. Rozměry zkušebny odpovídají přibližně 2/3 rozměrů divadelního jeviště. Na zkušebně je téměř nemožné zkoušet se světly, základní zvukové vybavení zde však během zkoušek využít jde. Zkušebna má také několik tahů, které se využívají například v případě, kdy je scéna inscenace náročná a herci opravdu potřebují zkoušet s dekoracemi. V porovnání se zkušebnami českých divadel se to může zdát ideálními podmínkami pro zkoušení, nicméně vezme-li se v úvahu i to, že v portugalském TNDMII. se herci dostávají na scénu až poměrně krátkou chvíli před samotnou premiérou (neexistují zde dopolední zkoušky na scéně před večerním představením jiné inscenace), lze dojít k závěru, že podmínky pro zkoušení tak ideální nejsou.

Na malých scénách divadla nebývá provoz vytížen tak jako na hlavní scéně a zkoušky inscenací, které se zde uvádějí, tak mohou probíhat přímo na scéně, případně se zkoušení na scénu přesouvá mnohem dříve, než u inscenací hlavní scény.

Kostýmy k inscenacím se kupují a v případě potřeby upravují, nebo přešívají v krejčovně divadla. Je-li koupě kostýmu příliš nákladná, nebo je kostým velmi specifický, nechává se v krejčovně ušít. Dále se používají kostýmy z divadelního fundusu, případně se upraví. Fundus TNDMII. se nachází přímo v budově divadla. Rekvizity se kupují nebo nechávají vyrobit na zakázku, pokud nelze použít nic ze skladu rekvizit. Některé vyrábí nebo upravuje sám scénograf. Divadlo nemá vlastní dílny v pravém slova smyslu, ani pracovníky, kteří by se na této práci mohli podílet. Stejně tak je to s jevištními dekoracemi, kdy se některé části scénografie vyrábí přímo v divadle, kde jsou k tomu vyhrazeny dva prostory. Jeden prostor sloužící jako dílny a dále pak prostor podjeviště.

1.3 Propagace

Propagace TNDMII. je rozsáhlá, co se týče druhů propagačních materiálů a jejich forem. Ke každé inscenaci divadlo vydává program formátu A4 o 2 až 8 stranách, který je k dispozici zdarma. Jednou za čtvrt roku divadlo vydává programovou

brožuru na následující čtvrtletí (čtvrt sezónu), která je také zdarma. Tento fakt je v porovnání s přístupem k programům v českých divadlech, kde si je divák musí zakoupit, byť za symbolický poplatek, velmi pozoruhodný. Nezpлатněné programy a programové brožury tak vyvolávají otázku, zda to pro divadlo není příliš velká finanční zátěž.

Zbylá propagace a PR divadla sestává z pro divadla běžně využívaných nástrojů a strategií.

2 Klicperovo divadlo

Klicperovo divadlo má tři scény – Velkou scénu s kapacitou 400 míst, Komorní scénu v podkroví, využívanou nepravidelně pro komornější aktivity, scénická čtení apod., o 50 místech⁶. V Mýtské ulici se nachází Studio Beseda se 130 místy, fungující jako malá scéna divadla.⁷

Klicperovo divadlo má svůj stálý soubor o 19 hercích. Kmenového režiséra divadlo v současné době nemá, a k jednotlivým inscenacím si režiséry tedy zve. Dále má divadlo dva dramaturgy.⁸

Dramaturgický plán divadla má na starost umělecká šéfka Jana Slouková, jakožto umělecký šéf divadla, spolu s kmenovými dramaturgy divadla, a připravuje se vždy s ročním předstihem. Klicperovo divadlo je repertoárové a zpravidla tedy uvádí každý den jiný titul. Divadlo má na svém repertoáru 25 různých inscenací, z nichž 11 je hráno na hlavní scéně, a 14 na vedlejších scénách.

Mezi jednotlivými premiérami (na hlavní scéně) bývá časový rozestup dvou až čtyř týdnů.

2.1 Organizace a logistika

V Klicperově divadle v zákulisním provozu pracuje 24 lidí, z toho 12 jevištních techniků, pět osvětlovačů (jeden na poloviční úvazek), tři zvukaři, tři garderobiérky (jedna na poloviční úvazek), dva maskéři a vlásenkáři a tři rekvizitáři. Na jedné inscenaci se pak zpravidla podílí šest jevištních techniků, dva osvětlovači (jeden hlavní a jeden, který mu pomáhá), jeden zvukař, jeden nebo dva rekvizitáři a dvě garderobiérky.⁹

⁶ Divadlo má také letní scénu (tedy scénu čtvrtou) s 300 místy, která je využívána především v době konání mezinárodního festivalu Divadlo evropských regionů, pro menší představení a tradiční večerní koncerty.

⁷ Naše scény. *Klicperovo divadlo* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.klicperovodivadlo.cz/nase-sceny-556/>.

⁸ Lidé. *Klicperovo divadlo* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.klicperovodivadlo.cz/lide>.

⁹ BLÁHA Jan, šéf umělecko-technického provozu Klicperova divadla. E-mail, 29. 1. 2018 a 14. 9. 2018.

Na rozdíl od portugalského TNDMII. má v Klicperově divadle nákup, případně výrobu rekvizit, na starost přímo rekvizitář.¹⁰

Klicperovo divadlo zpravidla hraje od úterý do neděle a pondělky bývají volné.

Zkoušky na velké scéně probíhají přes den, před přestavbou scény pro večerní představení, v případě komplikovanější scénografie se pak na scéně dva až tři dny před danou premiérou nehraje.

Jelikož má Klicperovo divadlo na programu vždy několik inscenací naráz, musí scénografii k těm, které právě nejsou na scéně, skladovat. Z toho důvodu musí být scénografie inscenací skladovatelná a její rozměry musí odpovídat prostorům k jejímu uskladnění určeným. Dalším z parametrů scénografie tohoto divadla musí být vhodné řešení její stavby a následné dekonstrukce. Divadlo má vlastní dílny, v nichž je většina dekorací a scénografií vyráběna.

Problematika kostýmů je řešena obdobně jako v TNDMII. – nechávají se šít v krejčovně divadla, využívají se kostýmy z fundusu a kostýmy upravené dle potřeb inscenace, kostýmy koupené v second handu apod. Klicperovo divadlo zároveň využívá část fundusu k provozu půjčovny kostýmů.

Program divadla se zveřejňuje vždy na jeden až dva měsíce, a to s měsíčním předstihem.

2.2 Propagace

Divadlo vydává měsíční programy, které jsou divákům volně k dispozici, a programy k jednotlivým inscenacím, které jsou však zpoplatněny. Divadlo dále využívá běžné propagační prostředky a kanály.

¹⁰ BLÁHA Jan, šéf umělecko-technického provozu Klicperova divadla. E-mail, 29. 1. 2018 a 14. 9. 2018.

3 Srovnání Klicperova divadla a TNDMII.

Z rozboru předchozích kapitol, ve kterých je podrobně popsán způsob fungování obou divadel, je zřejmé, že v případě Klicperova divadla se jedná o repertoárové fungování a u TNDMII. o seriálové. Nyní bude věnován prostor porovnání následujících vybraných oblastí fungování divadel:

- Odehraná představení a premiéry;
- Organizace a logistika;
- Finance.

3.1 Odehraná představení a premiéry

První porovnávanou oblastí jsou odehraná představení a premiéry. V následující tabulce jsou uspořádány a zobrazeny počty odehraných představení, počty premiér a počty uvedených titulů za rok 2015 v portugalském TNDMII.¹¹ a v českém Klicperově divadle¹².

Tabulka 1 – Porovnání počtu představení

Počet	TNDMII.	Klicperovo divadlo
Odehraných představení za rok	355	368
z toho:		
odehraných představení na vlastní scéně	266	325
odehraných představení na zájezdech	89	43
Premiér	10	8
Titulů na repertoáru	28	25
z toho na hlavní scéně	13	11

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 1 je patrné, že rozdíl v počtu odehraných představení za rok není nijak velký. Avšak již ve třetím řádku tabulky je vidět, že počet odehraných představení na vlastní scéně se liší o téměř 60 představení. Tento fakt může být dán množstvím volných dnů portugalského TNDMII., který ze dvou volných dnů stoupá během příprav scény pro novou inscenaci a jejího následného zkoušení na scéně

¹¹ *Plano de atividades e orçamento 2016 (Plán aktivit a rozpočtu 2016)* [online]. 2015 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: http://www.tndm.pt/fotos/editor2/plano_de_atividades_e_orcamento_2016.pdf.

¹² SVOBODOVÁ, Lucie. *Výroční zpráva 2015* [online]. Klicperovo divadlo, 2016 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.klicperovodivadlo.cz/informace-a-oceneni-555/>.

až na jeden týden před premiérou. To se v Klicperově divadle neděje a maximum volných dní zde jsou zpravidla čtyři.

TNDMII. uskutečnilo více zájezdů než Klicperovo divadlo, a to více než o 50 %. Co se týče počtu premiér a srovnání využití hlavní scény pro vlastní premiéry, tak má TNDMII. nepatrnou převahu.

3.2 Organizace a logistika

Již z popisu zákulisního provozu a úloh jednotlivých pracovníků zákulisí TNDMII. je zřejmé, že nízký počet jevištních techniků v TNDMII. plyne z toho, že se v tomto divadle nepřestavuje scéna jedné inscenace na scénu inscenace jiné tak často jako v Klicperově divadle. Funkce rekvizitářů, kteří jsou v Klicperově divadle tři, je v portugalském TNDMII. zahrnuta ve funkci stagemanagera, jehož funkce tak, jak je pojata v tomto divadle, v Klicperově divadle neexistuje, a úkony, které portugalský stagemanager vykonává se tak tříští mezi další pracovníky zákulisního provozu. V Klicperově divadle naopak lze najít funkci inspicienta, který zastává některé činnosti jako stagemanager v TNDMII. (např. svolává herce na scénu, dává pokyny ke stažení opony, ke stavbě či bourání apod.), spolu s činností nápovědy, která v Klicperově divadle chybí.

Zvláštní se může zdát vyšší počet osvětlovačů a zvukařů v TNDMII., což je způsobeno vyšším počtem zájezdů inscenací TNDMII. Inscenace zpravidla jezdí na dlouhodobější turné, tj. mají domluveno hraní v několika divadlech, především zahraničních, kdy v každém hrají zpravidla jeden až dva týdny. S inscenací na zájezd jede vždy jeden stagemanager, který byl s inscenací od jejího vzniku, jeden až dva osvětlovači a jeden zvukař. Tímto se počet osvětlovačů a zvukařů TNDMII. dostane na stejné číslo jako u Klicperova divadla. Nicméně pokud se odmyslí maskéři a kostyméři a zaměření padne vyloženě na technický personál, z tabulky 2 je patrné, že počet tohoto personálu je v obou divadlech stejný.

Porovnání zázemí obou divadel přibližuje tabulka 2 na další straně.

Tabulka 2 – Porovnání zázemí divadel

Počet	TNDMII.	Klicperovo divadlo
Stagemanager/ inspicient	6	3,5
Garderobiérka	1	2,5
Maskérka	0	2
Rekvizitář	0	3
Šéf techniky	1	1
Jevištní technik	6	12
Osvětlovač	6	4,5
Zvukař	5	3
Nápověda	2	0
Celkem	27	31,5
z toho technický personál	24	24

Zdroj: vlastní zpracování

Při pohledu na zákulisní provoz obou divadel (viz kapitoly 1.2 a 2.1) nelze jednoznačně určit, ve kterém z uvedených typů divadel je jednodušší. Výhodou TNDMII. oproti Klicperovu divadlu je například relativně slušně vybavená zkušebna, absence potřeby přestaveb scén jednoho představení na scénu představení jiného každý večer a nepotřeba skladovacího prostoru pro scénografii. Výhodou Klicperova divadla je naopak možnost zkoušení na scéně delší dobu, než je tomu v TNDMII., kde lze na scéně zkoušet jen tři až pět dní před premiérou, kdy se zde nehraje žádné jiné představení. Obě divadla pak mají vlastní krejčovnu a dílny, avšak v TNDMII. to nejsou dílny v pravém slova smyslu, neboť jsou tyto prostory využívány i jako zkušebny a podjeviště.

3.3 Finance

V této části bude zpracováno porovnání stejných položek nákladů uvedených v celkových rozpočtech obou divadel.

Z důvodu finančního srovnání rozpočtů zkoumaných divadel bylo nutné zjistit, zda jsou si ekonomiky Portugalska a České republiky podobné a to v rozumném intervalu do 10 %.

Údaje uvedené v následující tabulce jsou vztaženy k roku 2015, ze kterého jsou i finanční údaje obou divadel.

Tabulka 3 – Porovnání České republiky a Portugalska

	ČR	PT	
HDP	186,3 miliard USD	192,42 miliard USD	
Průměrná mzda	26 467 Kč	1 144,61 €	31 248 Kč
Minimální mzda	9 200 Kč	589,20 €	16 085 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

HDP v České republice činilo 186,3 miliard USD, v Portugalsku to bylo 192,42 miliard USD¹³. Průměrná mzda v České republice čítala ve sledovaném období 26.467 Kč¹⁴, v Portugalsku to bylo 1.144,61 €¹⁵, což činilo 31.248 Kč. Minimální mzda byla v České republice ve výši 9.200 Kč¹⁶, v Portugalsku činila minimální mzda v roce 2015 589,20 €¹⁷, což je 16.085 Kč. Při přepočtu na českou měnu byl použit kurz: 1 € = 27,30 Kč¹⁸.

Jako první kritérium slouží *poměr* mezi hrubým domácím produktem Portugalska a České republiky. Tento poměr lze vyjádřit vzorcem:

$$\text{Poměr} = \text{HDP PT} / \text{HDP ČR} * 100$$

Zjištěný poměr HDP vyšel tak, že HDP Portugalska je cca o 3 % vyšší než HDP České republiky. Rozdíl mezi HDP obou zemí je tedy zanedbatelný.

¹³ GDP (HDP): current US\$ (současný americký dolar). *World Bank Open Data (Otevřená data světové banky)* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>.

¹⁴ *Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2019: 5 let. Kurzy měn, akcie, komodity, online zprávy* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>.

¹⁵ Portugal Average Nominal Monthly Wage (Portugalsko Průměrná nominální měsíční mzda). *Trading Economics (Tržní ekonomiky)* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/portugal/wages>.

¹⁶ Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>.

¹⁷ *Portugal National Minimum Wage (Portugalsko Národní minimální mzda)*. *countryeconomy.com* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://countryeconomy.com/national-minimum-wage/portugal>.

¹⁸ *Jednotný kurz v roce 2015, historie kurzů měn. Kurzy měn, akcie, komodity, online zprávy* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/jednotny-kurz/2015/>.

Tabulka 4 přináší přehled vybraných nákladů Klicperova divadla. Z výroční zprávy divadla byly vybrány zejména ty náklady¹⁹, které je možné porovnat s portugalským divadlem TNDMII.

Tabulka 4 – Náklady Klicperova divadla za rok 2015

Náklady	V Kč	% z nákladů celkem
Spotřebované nákupy	5 786 600 Kč	9%
z toho spotřeba materiálu	3 856 000 Kč	6%
Služby	16 450 500 Kč	27%
z toho:		0%
opravy a udržování	923 600 Kč	1%
cestovné	104 600 Kč	0%
náklady na reprezentaci	161 200 Kč	0%
Osobní náklady	36 907 600 Kč	60%
Náklady celkem	61 686 900 Kč	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Jak tabulka 4 ukazuje, největším nákladem divadla jsou osobní náklady. Tyto náklady činí téměř 60 % celkových nákladů divadla. Naproti tomu následující tabulka shrnuje výnosy divadla, největší podíl na výnosech mají přijaté provozní dotace. Celkem tento podíl činí téměř 67 % z celkových výnosů. Druhým značným výnosem jsou tržby ze vstupného, ty činí přibližně 29 % ze všech výnosů divadla.

Tabulka 5 – Výnosy Klicperova divadla za rok 2015

Výnosy	V Kč	% z výnosů celkem
Vlastní tržby	20 034 000 Kč	32%
z toho:		
ze vstupného	17 916 000 Kč	29%
z reklamy	216 000 Kč	0%
za půjčování	53 000 Kč	0%
za pronájem prostor	719 000 Kč	1%
prodej zboží	205 000 Kč	0%
Provozní dotace celkem	41 460 000 Kč	67%
z toho na festivaly	3 870 000 Kč	6%
Ostatní výnosy	363 000 Kč	1%
Výnosy celkem	62 187 000 Kč	100%

Zdroj: vlastní zpracování

¹⁹ SVOBODOVÁ. *Výroční zpráva 2015*.

Následující tabulka pro porovnání znázorňuje vybrané náklady TNDMII. za rok 2015. Přehled nákladů byl získán a doslovně přeložen z výroční zprávy divadla za sledované období.²⁰

Tabulka 6 – Náklady TNDMII. za rok 2015

Náklady	V €	V Kč	% z nákladů celkem
Program	952 834 €	26 012 365 Kč	21%
z toho:			
nákupy a externí služby	850 483 €	23 218 177 Kč	19%
osobní náklady	92 043 €	2 512 769 Kč	2%
Provozní náklady	497 919 €	13 593 193 Kč	11%
z toho:			
nákupy a externí služby	497 748 €	13 588 515 Kč	11%
Honoráře související s provozními náklady	94 288 €	2 574 052 Kč	2%
z toho:			0%
nákupy a externí služby	94 288 €	2 574 052 Kč	2%
Propagace a PR	237 360 €	6 479 923 Kč	5%
z toho:			0%
nákupy a externí služby	236 652 €	6 460 594 Kč	5%
Osobní náklady	2 384 822 €	65 105 652 Kč	52%
Celkem	4 545 055 €	124 079 994 Kč	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 ukazuje, že největším nákladem TNDMII. jsou rovněž osobní náklady. Tyto náklady činí v součtu přibližně 54 % celkových nákladů divadla. Z toho pouhá dvě procenta činí platy související s provozními náklady, kam se řadí platy stálých zaměstnanců divadla, tedy vedení oddělení produkce, vedení oddělení propagace a PR, umělecké vedení, atd. Osobní náklady vztahující se k položce *Program* se týkají platů zaměstnanců úzce souvisejících se vznikem inscenací. Naproti tomu tabulka 7 s výnosy divadla na následující straně ukazuje, že největší podíl na výnosech má provozní příspěvek od zřizovatele – tedy od státu. Celkem tento podíl činí cca 69 % z celkových výnosů, což je porovnatelné s výší provozních dotací u Klicperova divadla. Nepoměr v porovnání obou divadel je u výnosů ze vstupného, zatímco u Klicperova divadla představuje tato složka 29 % všech výnosů, u TNDMII. je to pouze necelých šest procent. Přehled výnosů byl získán a doslovně přeložen z výroční zprávy divadla za rok 2015.²¹

²⁰ *Plano de atividades e orçamento 2016 (Plán aktivit a rozpočtu 2016).*

²¹ Tamtéž.

Tabulka 7 – Výnosy TNDMII. za rok 2015

Výnosy	V €	V Kč	% z výnosů celkem
Vlastní výnosy	380 644 €	10 391 583 Kč	8%
z toho:			
vstupné	255 677 €	6 979 985 Kč	6%
prodej představení	101 335 €	2 766 440 Kč	2%
prodej zboží	23 632 €	645 157 Kč	1%
pronájem prostor	3 500 €	95 550 Kč	0%
Dotace	4 191 438 €	114 426 254 Kč	91%
z toho:			
umělecká činnost	1 024 579 €	27 971 019 Kč	22%
investiční dotace	15 000 €	409 500 Kč	0%
provozní příspěvek	3 151 858 €	86 045 735 Kč	69%
Dary	4 000 €	109 200 Kč	0%
Celkem	4 600 667 €	125 598 218 Kč	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Určitě nelze při zkoumání finanční stránky fungování divadla podrobně nerozebrat osobní náklady, které se v obou státech liší. Pro zjednodušení byla porovnávána výše mzdy. V tabulce 3 na straně XVI je uvedena také minimální mzda obou států po přepočtu na společnou měnu – Českou korunu.

Sice je zde zmíněna minimální mzda, ale v České republice zároveň platí tzv. zaručená minimální mzda, kdy uvedenou minimální mzdu mohou pobírat jen kategorie zaměstnanců, které vykonávají jednotvárnou práci s předem definovanými vstupy a výstupy své činnosti. Tato kategorie není například vůbec definována pro oblast umění a uměleckou realizaci, kde jsou činnosti zařazeny až od druhé do sedmé skupiny. Ve druhé skupině jsou zahrnuti například jevištní technici a v sedmé režisér. Pro ilustraci byla v roce 2015 minimální mzda ve výši 9.200 Kč, ale zaručená mzda pro druhou skupinu byla ve výši 10.200 Kč. Pro zjednodušení porovnání osobních nákladů v jednotlivých divadlech se vychází z poměru průměrné mzdy v Portugalsku a průměrné mzdy v České republice vyjádřeného v procentech. Výsledek tohoto lze interpretovat tak, že v Portugalsku je průměrná mzda cca o 18 % vyšší než v České republice. Aby bylo možné hodnoty porovnat a výsledná analýza měla vypovídací schopnost, jsou osobní náklady v TNDMII. v následující tabulce poníženy o 18 %. Jen vyjádření podílu nákladů na celkových nákladech zůstává zachováno ve vazbě na původní rozpočet portugalského divadla.

Tabulka 8 - Porovnání vybraných nákladů

Náklady	TNDMII.		Klicperovo divadlo	
	V Kč	% z nákladů celkem	V Kč	% z nákladů celkem
Spotřebované nákupy a služby	45 841 338 Kč	37%	22 237 100 Kč	36%
Osobní náklady	55 447 105 Kč	54%	36 907 600 Kč	60%
Náklady celkem	124 079 994 Kč	100%	61 686 900 Kč	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Jak tabulka 8 ukazuje, náklady na celkový provoz divadla TNDMII. jsou dvakrát vyšší než celkové náklady na provoz Klicperova divadla. Při pohledu na procentuální skladbu rozpočtu, je zřejmé, že podíl jednotlivých položek na rozpočtu je velmi podobný u obou provozů. V tabulce lze tedy vidět, že osobní náklady obou divadel tvoří největší část z celkových nákladů.

Další oblastí, které se po finanční stránce porovnání provozu divadel věnuje tato práce, jsou dosažené výnosy za dané období tedy za rok 2015. Srovnání položek vlastních výnosů uvedených v celkových rozpočtech obou divadel je přehledně uspořádáno v tabulce 9.

Tabulka 9 - Porovnání vybraných výnosů

Výnosy	TNDMII.		Klicperovo divadlo	
	V Kč	% z výnosů celkem	V Kč	% z výnosů celkem
Vlastní výnosy	10 391 583 Kč	8%	20 034 000 Kč	32%
z toho ze vstupného	6 979 985 Kč	6%	17 916 000 Kč	29%
Dotace	114 426 254 Kč	91%	41 460 000 Kč	67%

Zdroj: vlastní zpracování

Vlastní výnosy Klicperova divadla tvoří 32 % jeho rozpočtu, a to částkou 20 034 000 Kč. Vlastní výnosy TNDMII. tvoří pouze necelých 8 % celkového rozpočtu tohoto divadla, a to částkou 10 391 583 Kč, což je polovina vlastních příjmů Klicperova divadla. Většinu vlastních výnosů Klicperova divadla tvoří prodej vstupenek. V TNDMII. je tomu také tak, avšak s tím rozdílem, že prodej vstupného tvoří pouze 6 % celkových výnosů.

Značný rozdíl mezi divadly je zřejmý i v porovnání oblasti dotací. Klicperovo divadlo je dotováno ze 67 %, naopak portugalské divadlo z 91 %. Takto nízká soběstačnost TNDMII. je způsobena zejména relativně nízkou návštěvností a tím i nízkými výnosy ze vstupného.

Pro další zhodnocení výnosů je třeba se podívat na návštěvnost obou divadel a ceny vstupného. Jak znázorňuje tabulka 10, návštěvnost Klicperova divadla je ve všech třech sledovaných oblastech vyšší²², než je tomu u TNDMII²³.

Tabulka 10 - Porovnání počtu diváků

Počet diváků	TNDMII.	Klicperovo
Průměr za představení	180	298
Celkem za rok 2015	83 749	125 603
z toho na hlavní scéně	42 429	71 826

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 11 jsou přehledně zpracovány ceny vstupného portugalského divadla TNDMII. Ceny vstupného jsou rozlišeny na scénu Sala Garrett a Sala Estúdio²⁴. Při přepočtu na českou měnu byl použit kurz z roku 2015: 1 € = 27, 30 Kč²⁵.

Tabulka 11 – Přehled vstupného v TNDMII.

Vstupné	€	Kč
SALA GARRETT		
Přízemí	17,00 €	464,00 Kč
První balkón	13,00 €	355,00 Kč
Lóže na prvním balkóně	10,00 €	273,00 Kč
Druhý balkón	5,00 €	137,00 Kč
Úterý a čtvrtek - přízemí	8,00 €	218,00 Kč
SALA ESTÚDIO		
Obyčejné vstupné	12,00 €	328,00 Kč
Úterý a čtvrtek	6,00 €	164,00 Kč
SLEVY		
Do 30ti - první a druhý balkón	5,00 €	137,00 Kč
Důchodci, skupiny nad 10 lidí, divadelníci, nezaměstnaní, ZTP/P	3,00 €	82,00 Kč
Rodinné vstupné:		
Dospělí	6,00 €	164,00 Kč
Dítě do 15ti let	4,00 €	109,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

²² SVOBODOVÁ. Výroční zpráva 2015.

²³ Plano de atividades e orçamento 2016 (Plán aktivit a rozpočtu 2016).

²⁴ Teatro Nacional D. Maria II (Národní divadlo D. Marie II.) [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.tndm.pt>.

²⁵ Jednotný kurz v roce 2015, historie kurzů měn. Kurzy měn, akcie, komodity, online zprávy [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/jednotny-kurz/2015/>.

Následující tabulka uvádí přehled vstupného v Klicperově divadle. Rozlišuje se vstupné na hlavní scénu, do Studia Beseda a na komorní scénu V Podkroví.²⁶

Tabulka 12 – Přehled vstupného v Klicperově divadle

Vstupné	Kč
HLAVNÍ SCÉNA	
Přízemí	270 Kč
Zadní řady přízemí	250 Kč
Balkón	230 Kč
Dopolední představení	150 Kč
STUDIO BESEDA	
Jednotná cena	250 Kč
KOMORNÍ SCÉNA V PODKROVÍ	
Jednotná cena	150 Kč
SLEVY	
ISIC	20 %
ZTP/P	50 %

Zdroj: vlastní zpracování

Fakt, že v TNDMII nízký podíl prodaných vstupenek na celkových tržbách je způsoben především nízkou návštěvností, kdy průměrný počet diváků na jedno představení je pouhých 180. V případě Klicperova divadla se průměrný počet diváků na jedno představení blíží téměř 300. Přestože se TNDMII. nachází v centru hlavního města, na rozdíl od Klicperova divadla ležícího v krajském městě, je překvapivě návštěvnost TNDMII. téměř o polovinu nižší než návštěvnost Klicperova divadla. Dalším faktorem ovlivňujícím nízké tržby TNDMII. je cena vstupenek, která je sice vyšší než v Klicperově divadle, ale díky bohaté nabídce slev se průměrná cena jedné vstupenky do TNDMII.²⁷ dostává na pouhých 6,63 €, tj. 181,00 Kč²⁸. Oproti tomu průměrná cena jedné vstupenky do Klicperova divadla je 249,00Kč.²⁹

²⁶ *Klicperovo divadlo* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.klicperovodivadlo.cz>.

²⁷ Za rok 2015, ke kterému se vztahuje porovnání obou divadel.

Závěr

Při porovnávání seriálového divadla TNDMII. a repertoárového Klicperova divadla bylo nutné zohlednit velké rozdíly mezi porovnávanými divadly, odlišnosti divadelní praxe v porovnávaných zemích a atypický seriálový způsob provozu v TNDMII.

Autorka práce došla k závěru, že seriálově hrající TNDMII. funguje spíše na principech produkčního domu než jako klasické kamenné divadlo. Přesto, že TNDMII. v určitém časovém úseku uvádí pouze jednu inscenaci, na hlavní scéně uvedlo dokonce více titulů než repertoárové divadlo. Avšak navzdory veškerým předpokladům v neprospěch repertoárového divadla a jeho mnohem náročnější logistickou stránku provozu uvedlo repertoárové divadlo na své scéně více představení než divadlo seriálové. I přes značné odlišnosti obou divadelních provozů, především pak, co se týče přestaveb scény a fungování zákulisního provozu, je celkový počet technických pracovníků v obou divadlech stejný.

Finanční stránku divadel bylo možné porovnat spíše na základě podílů jednotlivých položek na celkovém rozpočtu, jelikož přeci jen je nutno vzít v úvahu, že TNDMII. je národní divadlo a náklady na jeho provoz jsou 2x vyšší než v Klicperově divadle. Co se týká soběstačnosti, tak značně vede repertoárové Klicperovo divadlo, a to se soběstačností 32 %. Oproti tomu seriálové TNDMII. je schopno si samo na sebe vydělat pouze z 8 %. Je tomu tak především z důvodu nízké návštěvnosti TNDMII a, spolu s relativně nízkými cenami vstupného, také tržebnosti.

Z výsledků porovnání není možné jednoznačně určit, který z divadelních provozů je výhodnější, ale na základě některých hodnot, jenž je možné objektivně porovnat, došla autorka k závěru, že z porovnání TNDMII. a Klicperova divadla, je výhodnější repertoárový provoz druhého z divadel.

Výstupy z porovnání seriálového TNDMII. a repertoárového Klicperova divadla však nelze generalizovat a aplikovat na všechna seriálová (nebo repertoárová) divadla, jelikož jak vyplývá z kapitol 1-3 samotné bakalářské práce, každý divadelní provoz je velmi individuální a má svá zvláštní specifika.

Soupis citací použitých pramenů a literatury

1. BLÁHA Jan, šéf umělecko-technického provozu Klicperova divadla. E-mail, 29. 1. 2018 a 14. 9. 2018.
2. Equipa (Tým). *Teatro Nacional D. Maria II (Národní divadlo D. Marie II.)* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.tndm.pt/pt/o-teatro/equipa/>.
3. GDP (HDP): current US\$ (současný americký dolar). *World Bank Open Data (Otevřená data světové banky)* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>.
4. *História (Historie). Teatro Nacional D. Maria II (Národní divadlo D. Marie II.)* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.tndm.pt/pt/o-teatro/historia>.
5. *Jednotný kurz v roce 2015, historie kurzů měn. Kurzy měn, akcie, komodity, online zprávy* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/jednotny-kurz/2015/>.
6. *Klicperovo divadlo* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.klicperovodivadlo.cz>.
7. *Klicperovo divadlo, Hradec Králové. Královéhradecký kraj* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.hkregion.cz/dr-cs/100695-klicperovo-divadlo-hradec-kralove.html>.
8. *Lidé. Klicperovo divadlo* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.klicperovodivadlo.cz/lide/>.
9. *Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2019: 5 let. Kurzy měn, akcie, komodity, online zprávy* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>.
10. *Naše scény. Klicperovo divadlo* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.klicperovodivadlo.cz/nase-sceny-556/>.
11. *Plano de atividades e orcamento 2016 (Plán aktivit a rozpočtu 2016)* [online]. 2015 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: http://www.tndm.pt/fotos/editor2/plano_de_atividades_e_orcamento_2016.pdf.
12. Portugal Average Nominal Monthly Wage (Portugalsko Průměrná nominální měsíční mzda). *Trading Economics (Tržní ekonomiky)* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/portugal/wages>.

13. *Portugal National Minimum Wage (Portugalsko Národní minimální mzda)* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://countryeconomy.com/national-minimum-wage/portugal>.
14. Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>.
15. *Sala Estúdio (Studiová scéna). Teatro Nacional D. Maria II (Národní divadlo D. Marie II.)* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: http://www.tndm.pt/fotos/editor2/planta_salaestudio2017.pdf.
16. SVOBODOVÁ, Lucie. *Výroční zpráva 2015* [online]. Klicperovo divadlo, 2016 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.klicperovodivadlo.cz/informace-a-oceneni-555/>.
17. *Teatro Nacional D. Maria II (Národní divadlo D. Marie II.)* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.tndm.pt>.