

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění

Produkce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

SOUČASNOST DIVADELNÍHO POHOSTINSTVÍ

Jakub Novotný

Vedoucí práce: MgA. David Mírek, Ph.D.

Oponent práce: MgA. Petr Prokop

Datum obhajoby: 8.-9. září 2023

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2023

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

THEATRE FACULTY

Performing Arts

Arts Management

BACHELOR THESIS

CURRENT STATE OF THEATRE HOSPITALITY SERVICE

Jakub Novotný

Supervisor: MgA. David Mírek, Ph.D.

Examiner: MgA. Petr Prokop

Defense date: 8th – 9th September 2023

Degree granted: BA

Prague, 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Současnost divadelního pohostinství

vypracoval sám pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

.....
podpis diplomanta

Upozornění

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

ABSTRAKT:

Tato bakalářská práce se zabývá současným stavem hostinské činnosti v divadle. Cílem práce je zmapovat fungování pohostinství pražské divadelní sítě na případových studiích, co nejširšího vzorku divadel, aby měl průzkum co největší vypovídající hodnotu. Ukazuje na konkrétních případech, jak funguje koexistence hostinské a umělecké činnosti v rámci divadla.

Práce dále popisuje úlohu divadelního pohostinství v divadle a motivace divadla pohostinství provozovat. Zároveň se práce zabývá otázkou, jestli je pro divadlo výhodnější, aby si pohostinství provozovalo samo nebo aby prostory pronajímalo. Kromě toho práce zkoumá i finanční, provozní a jiná specifika divadelního pohostinství.

Výsledkem je rozbor dvanácti divadelních subjektů s různými prvky fungování pohostinství. Hlavním zdrojem informací pro práci byly rozhovory a emailová komunikace se zástupci divadel.

Klíčová slova: divadlo, bar, kavárna, klub, DPH, pohostinství, hostinská činnost, doplňková činnost, provoz, občerstvení, nápoje, hospoda, personál, letní scény, pronájem, catering

ABSTRACT:

This thesis focuses on the current state of theatre hospitality service. Its main goal is to describe the way Prague theatre hospitality is run using case studies. Case studies are based on a vast selection of various types of theatres for it to be as relevant as possible. It shows coexistence of hospitality industry with artistic activities within the theatre.

Thesis also describes the role of theatre hospitality and motivation of theatres to operate such business. Thesis also deals with the question whether it is more advantageous for the theatre to run its own hospitality service or rent the premises. The thesis also focuses on financial, operational, and other specifics of theatre hospitality.

The result is a description of twelve theatre subjects analysing its various features of functioning. The main source of information for the work were interviews and e-mail communication with theatre representatives.

Key words: theatre, bar, coffee, club, VAT, hospitality industry, supplementary activity/economic activity, service, refreshments, beverages, pub, summer stage, tenancy, catering

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji panu doktorovi Davidu Mírkovi za svědomité vedení práce a cenné postřehy. Dále bych poděkovat všem respondentům, kteří se mnou byli ochotni sdílet své znalosti týkající se divadelního pohostinství.

1 Obsah

1	OBSAH	8
2	ÚVOD.....	12
3	METODOLOGIE	14
4	VYMEZENÍ POJMŮ.....	15
4.1	Hostinská činnost	15
4.2	Pronájem nebytových prostor	16
4.3	DPH.....	17
5	HOSTINSKÁ ČINNOST V DIVADELNÍM KONTEXTU.....	19
5.1	Smysl pohostinství v divadle.....	19
5.2	Neveřejné divadelní kluby	21
5.2.1	Divadlo v Dlouhé.....	21
5.2.2	Hudební divadlo Karlín	22
5.2.3	Divadlo na Vinohradech.....	22
5.2.4	Shrnutí	22
6	VEŘEJNÁ DIVADLA.....	23
6.1	Úvod	23
6.2	Národní divadlo, Stavovské divadlo a Státní opera	23
6.2.1	Úvodní explikace.....	23
6.2.2	Vojtěch Tajovský a jeho společnost Divadelní Catering s.r.o.	23
6.2.3	Spolupráce s divadlem.....	24
6.2.4	Spory obou stran.....	26
6.2.5	Cenotvorba	26
6.2.6	Sponzoring.....	27
6.2.7	Provoz a personál	28
6.2.8	Kantýna Státní opera.....	29
6.2.9	Shrnutí	29
6.3	Divadlo Na Zábradlí	29
6.3.1	Úvodní explikace.....	29
6.3.2	Spolupráce s divadlem.....	29
6.3.3	Kritéria pronájmu ze strany divadla.....	29
6.3.4	Sortiment a cenotvorba	30
6.3.5	Konkurence	30
6.3.6	Finance	31
6.3.7	Shrnutí	31

6.4	Shrnutí veřejných divadel:	31
7	NEZÁVISLÁ DIVADLA	33
7.1	Úvod:	33
7.1.1	Zapsaný spolek (dříve Občanské sdružení)	33
7.1.2	Zapsaný ústav	33
7.2	Jatka78	34
7.2.1	Úvodní explikace.....	34
7.2.2	Historie provozu	34
7.2.3	Ondřej Urban a jeho společnost Playground catering s.r.o.	34
7.2.4	Specifika prostoru	35
7.2.5	Spolupráce baru a divadla	35
7.2.6	Sponzoring	36
7.2.7	Provoz a sortiment	36
7.2.8	Otevírací doba	37
7.2.9	Plány do budoucna	37
7.2.10	Letní scéna Azyl 78	37
7.2.11	Shrnutí	37
7.3	Vila Štvanice	38
7.3.1	Úvodní explikace.....	38
7.3.2	Denis Wihan	38
7.3.3	Vztah s divadlem.....	38
7.3.4	Podmínky prostoru.....	39
7.3.5	Sortiment.....	39
7.3.6	Shrnutí	39
7.4	Alternativní pronájmy	40
7.5	Činoherní klub	40
7.5.1	Úvodní explikace.....	40
7.5.2	Historie pronájmu	40
7.5.3	Spolupráce s divadlem	41
7.5.4	Program kavárny.....	41
7.5.5	Provoz a sortiment	41
7.5.6	Fungování a finance kavárny	42
7.5.7	Bar ve foyeru	42
7.5.8	Plány do budoucna	43
7.5.9	Shrnutí	43
7.6	Ponec	43
7.6.1	Úvodní explikace.....	43
7.6.2	Historie provozu	44
7.6.3	Vztah s divadlem.....	44
7.6.4	Provoz.....	44
7.6.5	Sortiment a klientela	45
7.6.6	Plány do budoucna	45
7.6.7	Shrnutí	45
7.7	Vlastní provoz pohostinství	45
7.7.1	Divadlo Kámen	46
7.7.2	Alfred ve dvoře	46

7.8	Divadla bez pohostinského zařízení	47
7.8.1	Studio Hrdinů	47
7.8.2	Divadlo Orfeus	47
7.9	Shrnutí nezávislých divadel:	48
8	SOUKROMÁ DIVADLA	49
8.1	Úvod	49
8.1.1	Společnost s ručením omezeným	49
8.1.2	Fyzická osoba	49
8.1.3	Akciová společnost	49
8.2	Divadlo Metro	50
8.2.1	Úvodní explikace	50
8.2.2	Jan Ráž	50
8.2.3	Spolupráce s divadlem	50
8.2.4	Rekonstrukce a provoz	50
8.2.5	Sortiment	51
7.2.5. Chyba! Záložka není definována.	
8.3	Strašnické divadlo	51
8.3.1	Úvodní explikace	51
8.3.2	Historie provozu	51
8.3.3	Provoz a sortiment	52
8.3.4	Výhody vlastního provozu	52
8.3.5	Kritéria pronájmu ze strany městské části	52
8.3.6	Plány do budoucna	52
8.3.7	Shrnutí	53
8.3.8	Shrnutí:	Chyba! Záložka není definována.
8.4	Shrnutí soukromých divadel:	53
9	VLASTNÍ PROVOZ NEBO PRONÁJEM?	54
9.1	Výhody pronájmu:	54
9.2	Nevýhody pronájmu:	54
9.3	Výhody vlastního provozu:	55
9.4	Nevýhody vlastního provozu:	55
10	ZÁVĚR	56

SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha č.1: Tabulka obsahující divadelní bary, které v práci figurují

Příloha č.2: Otázky z původního emailového dotazníku

Příloha č.3: Výčet otázek použitých při osobních nebo telefonických hovorech

2 Úvod

Bakalářská práce se zabývá fungováním divadelního pohostinství v současnosti. Zaměřuje se na fungování divadelních barů a kaváren v Praze. Hlavním bodem zájmu je koexistenci umělecké a podnikatelské činnosti. Snaží se analyzovat fungování těchto dvou spolu ne vždy nutně souvisejících aktivit, jejich vztahy a případné spory a těžkosti ve spolupráci. Samozřejmě se také soustřeďuje na otázky financí, provozu a snaží se definovat specifika divadelního prostředí, co se pohostinství týče.

Cílem je na začátku nadefinovat právní rámec fungování divadelního pohostinství a všeho, co s tím souvisí Provozování hostinské činnosti, provozování divadla, komerční pronájem prostor, ale i problematiku DPH u neziskových organizací, případně fungování hlavní a vedlejší činnosti u nich.

Hlavním cílem je zmapovat trh divadelního pohostinství v Praze podle jednotlivých typů divadel. Vzhledem k absenci dat byla zvolena metoda rozhovorů/dotazníků, která kombinuje telefonáty, e-maily a osobní rozhovory. Přesný postup je popsán v kapitole Metodologie. Cílem mapování je zjistit úspěšnost jednotlivých barů a kaváren a posoudit, zda existují nějaké korelace z hlediska např. lokace, zaměření nebo cenové hladiny divadla. Práce se také zaměří na smluvní problematiku divadel a externích subjektů pohostinství. Snahou je také odhadnout i trendy do budoucna. Zajímavé bude zjistit, jestli se nějakým pohostinským zařízením podařily utvořit sponzorské vztahy s nějakými značkami dodavatelů.

Pohostinství ke kultuře jednoznačně patří. Je neobvyklé, aby při návštěvě jakékoliv kulturní produkce, nebylo pohostinství nějakou formou zastoupeno. Práce se snaží nalézt odpověď na otázku, proč tomu tak je. Jestli má takové zařízení pro divadlo i nějaké jiné než finanční benefity a pokud ano, tak jaké. Kromě toho se zaměřuje i na soukromé kluby pro zaměstnance divadla, což je sektor probádaný úplně minimálně.

Práce se snaží najít a popsat ideální model fungování pohostinské činnosti v divadle nebo alespoň popsat klíčové pilíře úspěšného baru nebo kavárny.

Existují dva základní modely fungování. Buď divadlo prostory pro kavárnu nebo bar pronajímá externímu provozovateli nebo si hostinskou činnosti provozuje samo. Na základě znalostí získaných během výzkumu, by měla být zodpovězena asi nejdůležitější otázka celé práce. Je

z pohledu divadla výhodnější, aby si pohostinství provozovalo samo nebo aby prostory pronajímalo. Samozřejmě se nedá předpokládat, že by existovalo univerzální řešení, aplikovatelné pro všechny druhy divadelních prostor a podnikání, ale dá se předpokládat, že oba modely budou mít své jasné výhody a nevýhody.

Cílem práce je tedy zodpovědět následující otázky:

1. Jak funguje pražská scéna divadelního pohostinství?
2. Jaká je úloha pohostinství v divadle?
3. Je pro divadlo výhodnější, aby si pohostinství provozovalo samo nebo, aby zajistilo službu externě?
4. Jak funguje koexistence umělecké a hostinské činnosti?

3 Metodologie

Práce sestává z kombinace osobních setkání, telefonátů a e-mailů, podle potřeb dotazovaných. Jedná se tak o indukční formu, kdy z fungování konkrétních provozů práce popisuje obecné trendy a principy.

Výchozím bodem práce bylo vytvoření tabulky všech divadelních prostorů v Praze se základními provozními údaji (jakou právní formu má divadlo, jestli si pohostinství provozuje nebo pronajímá, kapacita divadla až detaily, např., kolik tam stojí víno atd.). Během vyjasňování informací, ať už z veřejných zdrojů nebo z komunikace přímo s divadly, bylo zřejmé, že je škála fungování velmi fragmentovaná. Od velkokapacitních soukromých divadel, která pohostinství vnímají jako regulární součást svého byznysu až po malá nezávislá divadla, která se starají jen o stánek s rozlévaným vínem.

Pro výzkum byla zvolena divadla nacházející se na území Hlavního města Prahy. Vzhledem k detailní znalosti Prahy a pražských divadel to byla logická volba a nebyl problém si poznatky empiricky ověřit. Zároveň pražská divadelní síť je považována jednoznačně za nejvyspělejší, sledující současné trendy, ať už umělecké, tak co se pohostinství týče. Pro výzkum tak byla nejzajímavější a nejrelevantnější. Exkluzivní volba hlavního města zároveň pomůže udržet jednotný kontext informací, kdy si jednotlivá divadla navzájem konkurují.

Byla snaha pokrýt všechny jednotlivé aspekty fungování divadelního pohostinství. Otázky byly rozděleny do několika kategorií.

1. Finance. Zda je bar v zisku, jaký platí pronájem, jaké má náklady, jak se použije případný zisk a zda slouží k zlepšení finančních výsledků divadla.
2. Provoz. Hlavním cílem této kategorie bylo popsat fungování konkrétních divadelních pohostinství (otevírací doba, ceny, zaměstnanci atd.) a pokusit se definovat jeho specifika oproti nedivadelním barům a kavárnám. Kromě toho byla snaha popsat specifika jednotlivých barů a kaváren (např. případná dispoziční znevýhodnění nebo zvýhodnění).
3. Spolupráce s divadlem. Zaměření bylo především na kritéria ze strany divadla pro zvolení konkrétního pronájemce, jak se daří držet nastavená pravidla a jak divadlo zasahuje do provozu pohostinství. Zároveň se práce snaží popsat nejčastější témata sporů ve koexistenci obou subjektů.

4 Vymezení pojmů

4.1 Hostinská činnost

„Hostinská činnost je taková činnost, jejíž náplní je příprava a prodej pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, ve které jsou následně prodávány.“¹ Její právní vymezení nalezneme v Zákoně č. 455/1991 Sb., živnostenském zákoně. Patří mezi činnosti ohlašovací konkrétně řemeslné. To znamená, že k provozování činnosti je třeba jmenovat odpovědného zástupce (kterým může být i podnikatel sám), který bude splňovat zákonem uvedené podmínky odborné způsobilosti. To je možné několika způsoby:

1. Dosažení středoškolského (s výučním listem nebo maturitou), vyššího odborného nebo vysokoškolského vzdělání v odborné vzdělání v oboru (kuchař, číšník, hotelnictví nebo gastronomické služby).
2. Dosažení vzdělání v příbuzných oborech (cukrář, pekař, řezník a uzenář, potravinářská výroba). V tomto případě je ještě nutné doložit praxi v délce alespoň jednoho roku na plný úvazek u společnosti, která sama vlastní list na hostinskou činnost.
3. Řádné dokončení rekvalifikace pro příslušnou pracovní činnost akreditovaným zařízením.
4. Vykonávání praxe minimálně šesti let na plný úvazek u společnosti, která sama vlastní živnostenský list na hostinskou činnost.²

Od 18.4. 2014 se na fyzické i právnické osoby prodávající alkohol o koncentraci vyšší, než je 15 % vztahuje povinnost vlastnit koncesi, jinak není možné alkohol prodávat. Koncese je povolení provozování živností, které jsou taxativně vymezeny v příloze č.3 živnostenského zákona. Pro její získání je stejně jako u hostinské činnosti nutné prokázání dostatečného vzdělání anebo způsobilosti. Pořízení koncese k už existující živnosti vyjde na pět set korun, vytvoření nové stojí

¹ ČESKO, Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

² ČESKO, Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

tisíc korun.³ Kromě toho je potřeba si u svého praktického lékaře vyřídit potravinářský průkaz, ten je potřeba, aby měli také všichni zaměstnanci, kterých se týká práce s potravinami.⁴

Podle živnostenského zákona konkrétně § 17: „Provozovnou se pro účely tohoto zákona rozumí prostor, v němž je živnost provozována.“⁵ Pro užívání provozovny je 12 potřeba živnostenskému úřadu předložit právní důvod pro užívání provozovny. Provozovna musí trvale a zvenčí označena obchodní firmou nebo názvem nebo jménem a příjmením provozovatele a jeho identifikačním číslem. Zvenčí také musí být označena provozní doba.

Provozoven může být na jednu živnost provozování více, ale všichni musí splňovat požadavky Zákon č. 183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). Provozovna musí splňovat zásady provozní hygieny, které se řeší individuálně (aby odpovídali konkrétnímu prostoru) s krajskou hygienickou stanicí. Základními podmínkami je pitná voda, osvětlení, napojení na kanalizaci, vytápění a větrání. Dále je také potřeba splňovat hygienické normy pro přípravu/výrobu/skladování potravin a pokrmů, která se týká hlavně dostatečného vybavení. Také je potřeba splňovat normy pro dostatečné zajištění sociálního zařízení. V neposlední řadě je třeba také vyjádření hasičů ohledně bezpečnosti práce a v případě některých historických budov i vyjádření památkářů. Všechna tato povolení se řeší individuálně.⁶

4.2 Pronájem nebytových prostor

Pronájem je přenesení užívacího práva z vlastníka nebo uživatele na další osobu nebo firmu. Je upravena zákonem 116/1990 Sb. Zákonem o nájmu a podnájmu nebytových prostor. Ten upravuje, že nájemní smlouva musí mít písemnou formu a musí obsahovat předmět, účel nájmu, výši nájmu, úhrady za plnění poskytovaná s užíváním prostor dobu, na kterou se smlouva uzavírá (může být i neurčitá) a předmět podnikání na které se budou prostory využívat.⁷ Pronajímatel⁸ má také povinnost předat nájemci prostory vhodné pro smlouvané účely pronájmu a také je v tomto stavu udržovat. Během pronájmu má nájemce povinnost pronajímatele sdělit

³ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, Novela živnostenského zákona upravující prodej lihovin, <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/novela-zivnostenskeho-zakona-upravujici-prodej-lihovin--148741/> vyhledáno 20.3.2023

⁴ Hostinská činnost a ubytovací služby, <https://hacpp.webnode.cz/hostinska-cinnost/> vyhledáno 25.3. 2023

⁵ ČESKO, Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

⁶ Hostinská činnost a ubytovací služby, <https://hacpp.webnode.cz/hostinska-cinnost/> vyhledáno 25.3. 2023

⁷ ČESKO, Zákon č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty., dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

⁸ u divadel to bývá často např. město

bezodkladně potřeby oprav a pronajímatel má povinnost je provést jinak má odpovědnost za škodu způsobenou zanedbáním této povinnosti.⁹ Termín podnájem určuje přenesení užívacího práva objektu z nájemce na třetí osobu. Zásadní je, že je k tomu vždy potřeba souhlas majitele objektu. Podnájem buď platí za každý hrací den nebo pravidelný měsíční (i v tom je ale většinou zohledněn počet hracích dnů nebo diváků).

4.3 DPH

“Předmětem DPH je ekonomická činnost, během které je poskytnuto zboží či služba za úplatu.” Je upraveno v Zákon č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty. Plátcem DPH se fyzická nebo právnická osoba stává pouze v případě, že její obrat za dvanáct měsíců přesáhne jeden milion korun. V oblasti kultury není plátcem DPH „organizace poskytující kulturní služby a dodání zboží s ním úzce souvisejícího kraje, obcí, právnická osoba zřízená ministerstvem kultury nebo právnickou osobou, která nebyla založena nebo zřízena za účelem podnikání, což jsou všechny nestátní neziskové organizace v oblasti kultury. Jedná se však pouze o jejich hlavní – neziskovou – činnost, která je od DPH osvobozena. V případě, že tato organizace má i činnost doplňkovou/hospodářskou – ziskovou, může se stát plátcem DPH, avšak pouze v této činnosti.“¹⁰

DPH se rozděluje na dva druhy. DPH na vstupu označuje daň, kterou zaplatíte spolu s přijatým zbožím, službou, materiálem atd. Finančnímu úřadu se DPH na vstupu vykazuje jako pohledávka. DPH na výstupu zase označuje daň, která se inkasuje od zákazníka. Vůči finančnímu úřadu je DPH na výstupu vedena jako závazek. Výpočet placeného DPH se pak vypočítává sečtením daní na výstupu minus součet daní na vstupu (za určité období, většinou jeden měsíc). Pokud je daň na výstupu vyšší než na vstupu „je tato daň odvedena plátcem na příslušný úřad.“ Pokud je tomu naopak, je daň vrácena finančním úřadem plátcí. Neziskové organizace, které platí DPH v doplňkové činnosti mohou ale použít poměrný koeficient. Ten se používá, pokud některá zdanitelná plnění, využívá plátce částečně pro ekonomické účely a částečně ne. V případech divadel se to ale týká pouze pokud „bezprostředně souvisí jak s

⁹ ČESKO, Zákon č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty., dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

¹⁰Bohumil Nekolný, Jiří Srstka, David Kašpar, Petr Prokop, Jiří Sulženko, Michal Lázněvský, Jiří Pokorný Kontext provozování divadla v ČR, Svazek 1, Akademie muzických umění v Praze, 2018, str. 65

činností hlavní, tak i s činností doplňkovou.“ Výpočet pak probíhá: Základ daně na výstupu v hlavní činnosti/ základ daně na výstupu v činnosti hlavní a doplňkové.¹¹

¹¹ Bohumil Nekolný, Jiří Srstka, David Kašpar, Petr Prokop, Jiří Sulženko, Michal Lázňovský, Jiří Pokorný Kontext provozování divadla v ČR, Svazek 1, Akademie muzických umění v Praze, 2018, str. 66

5 Hostinská činnost v divadelním kontextu

5.1 Smysl pohostinství v divadle

Hostinská činnost je běžnou činností v rámci doplňkové činnosti divadel. V Česku je i silná historická tradice divadelního občerstvení jako jednoho ze zdrojů financování. Například už divadlo Teatro salone italiano v Praze vystavěné v roce 1875 mělo plnohodnotné stolové restaurační zařízení. Ekonomický model se soustředil na levné vstupné, které lákalo nejširší vrstvy pražského obyvatelstva, aby pak na místě utratili za jídlo a nápoje, kde už byla marže daleko větší.¹² Dodnes fungují kulturní instituce, které mají kavárnu případně bar jako hlavní zdroj příjmů. Například Příklad 18600, který nabízí bohatý kulturní program zdarma právě s motivací útraty na baru. Například David Frýdl z Vršovického divadla MANA mi sdělil, že: *„Bar našeho divadla byl původně prvním a dlouhou dobu jediným nástrojem financování provozu divadla. Jeho provozovatelem nebyl smluvní nájemce, ale subjekt provozující divadlo. Z výnosů baru se dofinancoval provoz divadla.“*¹³

Nějaká forma občerstvení je prostě nutnou součástí kulturního provozu, jak píše Tomáš Přenosil ze Studia DVA: *„Jedná se o nedílnou součást divadelního zážitku, tak nějak chlebiček a sklenička vína k divadlu podle nás patří.“*¹⁴ Snad všechny divadelní prostory nějakou formu občerstvení nabízejí. Od menšího stolku s rozlévaným vínem po plnohodnotné kavárny nebo bary jako je například Café NONA. Některá divadelní pohostinství fungují dokonce i jaké samostatné provozy, které jsou na divadle v podstatě nezávislé, Např. ředitel divadla NOD Jaroslav Stanko tvrdí: *„V našem případě – Café NOD (kapacita 160 osob) je provoz nezávislý na provozu divadla.“*¹⁵ Tam je to dáno jak kapacitou, tak skvělou lokalitou v centru Prahy. Podle Kateřiny Neufussové, ze Studio Dobeška, které je *„Vzhledem k poloze našeho divadla slouží divadelní kavárna i jako kavárna sama o sobě. Jsme v blízkosti branické vyhlídky, což je populární turistický cíl Pražanů.“*¹⁶ Divadelní pohostinství je také součástí takzvaného front of house. Tento výraz označuje ty části divadla, do kterých má divák přístup. Proto je třeba nejen, aby byl divadelní bar nebo kavárna reprezentativní, ale je to i forma, jak lze komunikovat s divákem. Proto mají divadelní instituce obecně docela vysoké nároky na personál. Potřebují sympatické pracovníky se zájmem o kulturu. Například Milan Hein, ředitel divadla Ungelt vyzdvihuje *„oblečení a chování personálu“*¹⁷ jako

¹² RNDr. Tilmanová H. Teatro salone italiano v Praze, bakalářská práce, Filozofická fakulta Univerzity Karlovy Praha 2014, str.26

¹³ David Frýdl, emailová korespondence, Praha 11.7. 2022

¹⁴ Tomáš Přenosil, emailová korespondence, Praha 9.7. 2022

¹⁵ Jaroslav Stanko, emailová korespondence, Praha 15.7. 2022

¹⁶ Kateřina Neufussová, emailová korespondence, Praha 8.7.2022

¹⁷ Milan Heine, emailová korespondence, Praha 7.7. 2022

klíčové faktory úspěšného provozu. Obsluha by kromě toho měla mít také „vztah k divadlu a kultuře obecně.“¹⁸

Fungující divadelní bar může skvěle pomoci atmosféře celé instituce. Ideální je situace, kterou popisuje Petr Odo Macháček, umělecký šéf divadla Kámen, který na otázku smyslu divadelního baru v jejich divadle odpovídá: „*Především k tomu, aby se diváci před představením i po něm cítili dobře. Kromě fyzického občerstvení je to i možnost s diváky komunikovat, umožnit jim, aby se uvolnili a připravili na divadlo, poté zase, aby se uvolnili po něm.*“¹⁹ Obecně se asi dá říct, že pro diváky by to mělo být přátelské místo, které by mělo sloužit k jejich setkávání (ideálně i s herci a ostatními zaměstnanci divadla). „...by ale zároveň mělo sloužit pracovníkům divadla, což se také většinou děje. Často je to také nutnost z hlediska ekonomiky provozovatele občerstvení, protože zejména v menších divadlech je tržba před, během a po představení nízká. Čili účelem divadelního pohostinství je také servis pracovníkům, kteří často, zejména v generálových týdnech, nemají jinou možnost. Proto je ideální, pokud je možné, aby provozovatel měl k dispozici alespoň jedno jídlo denně a dále jídla typu rychlé občerstvení. Další možností využití je zajištění cateringu při vlastních akcích či pronájmech, tedy premiérové rauty apod.“²⁰ popisuje ředitelka a kreativní producentka divadla X10 Lenka Havlíková fakt, že kromě obsluhy diváků bývá pro divadla i důležité, aby jejich bar nebo kavárny byly schopné obsloužit i zaměstnance divadla mimo hrací dny. Pro provozovatele je to velký problém, protože takový provoz bývá ztrátový a většina provozovatelů ho vnímá jako negativní kritérium k pronájmu.

Z pohledu divadla je také důležitým faktorem, jestli divadlo provozuje pohostinství samo nebo zdali prostory pro hostinskou činnost pronajímá. Minimálně ze zkoumaného vzorku je patrné, že divadla raději zvolí možnost pronájmu prostor externímu profesionálnímu provozovateli. Mezi hlavní výhody patří ušetření času pramenící z odpadnutí povinností souvisejících s provozem, jak píše Milan Heine: „*Chci se zabývat divadlem, jeho repertoárem, ne řešit problémy související se zásobováním a účetnictvím klubu.*“²¹ S tím samozřejmě odpadají i ostatní praktické i administrativní povinnosti související s provozováním hostinské činnosti. Výhodou externího pronájmu je také skoro jistota kvality v případě dobrého výběru podnájemce z řad profesionála v pohostinství. Další výhodou, obzvláště při fixním měsíčním nájmu je jistota peněz do rozpočtu, se kterými v případě funkčního vztahu může divadlo počítat. Na druhou stranu právě provozování pohostinství přímo divadlem může být daleko výnosnější ale zároveň nestabilnější. Zároveň je potřeba vybrat zodpovědného provozního, což očividně také není standardem. Např.

¹⁸ Jaroslav Stanko, emailová korespondence, Praha 15.7. 2022

¹⁹ Petr Odo Macháček, emailová korespondence, Praha 6.7.2022

²⁰ Lenka Havlíková, emailová korespondence, Praha 10.7.2022

²¹ Milan Heine, emailová korespondence, Praha 7.7.2022

Kateřina Neufusova pŕi rozhovoru sdělila, že když pŕed šestnaci lety ještě divadlo provozovalo svou kavárnu, tak zjistili, že je provozní okrádal.

Jednou z často zmiřovanych výhod provozování pŕimo divadlem je to, že divadla pak mají „lepší kontrolu nad atmosférou baru/kavárny.“²² Právě ta atmosféra divadelního baru nebo kavárny je jednou z nadstaveb, kterou se divadlo může na vnějšek prezentovat a v pŕípade externího pronajímatele je složitější docílit požadovaného výsledku. Také nehrozí pŕípadny konflikt zájmů, kdy by pronajímatel sledoval jiné cíle než divadlo. Celkove z odpovědí divadel bylo zŕejme, že divadla o pohostinství pŕemyšlejí a vnímaji ho jako nedílnou součást provozu. Napŕ. Filip Toušek z Divadla Jana Kašky na Zbraslavi (které si provozuje divadelní kavárnu samo) sdělil, že dokonce plánuje nákup nového profesionálního kávovaru, což je poměrně vysoká investice i pro specializovaný podnik, jen aby splnil požadavky svých diváků.

5.2 Neveŕejne divadelní kluby

Kromě občerstvení pro veŕejnost k divadelní praxi patŕi i uzavŕene herecké kluby. Většina zkoumaných divadel využívá slevy na veŕejnem baru, jen minimum je svým zaměstnancům pŕípadne hostujícím hercům nenabízi. Některá divadla mají oddelenou část jen pro učinkující. Historicky napŕíklad divadlo x10, které ale poease tento dvojí provoz zrušilo kvůli finanční neudržitelnosti.²³ Několik dnešních větších divadel využívá i domluveného závodního stravování, kdy nabízi jiným subjektům pronájem za nestandardně nízke pronájmy výměnou za snížené ceny na jídla. Každý neveŕejny divadelní klub funguje vlastním způsobem, zde je několik pŕíkladu.

5.2.1 Divadlo v Dlouhe²⁴

Uzavŕeny klub pro zaměstnance divadla provozuje stejná společnost Avino s.r.o. (ta jej provozuje od covidu, ale navazuje na historicky fungující klub), která provozuje i bary pro diváky. Divadlo podle slov vedouící produkce Heleny Jirikové, nechtělo hledat dva ruzne externí subjekty na provozování hostinske činnosti, a tak i jedním z kritérií pŕi hledání nájemce bylo provozování obou činností. Klub je v oddelene části divadla, která je otevŕena podle provozu divadla a kam si herci mohou pozvat své hosty. Veškeré zásobování je součástí i provozu baru pro veŕejnost. Nabídka je v podstate totožná s nabídkou baru pro veŕejnost, pouze je rozšířena o širší nabídku jídel. Ta je ale omezená zázemím a hygienickými podmínkami jen na polévky, studenou kuchyní a jídla z grilu. Ceny jsou nížší o 20-30 % oproti konkurenčním restauracím v teto části Prahy.

²² Petr Odo Machácek, emailová korespondence, Praha 6.7. 2022

²³ Rozhovor Alexander Jíra, provozovatelem baru v divadle X10 a Venuše ve Švehlovce z 18.3.2022

²⁴ Telefonický rozhovor s Helenou Jirikovou, vedouící produkce divadla V Dlouhé z 15.3.2023

5.2.2 Hudební divadlo Karlín²⁵

Uzavřený herecký klub v Hudebním divadle Karlín provozuje ASTACUS s.r.o., která provozuje i restauraci Teatro v přízemí. Hlavní motivací jeho provozu je komfort pro herce a zároveň je to místo na odpočinek během prostoje v rámci zkoušení. Oba provozy sdílejí společnou kuchyň. Kuchyň vaří standardní teplá jídla, jejichž ceny se pohybují mezi 100-200 Kč. Jinak je sortiment velmi zjednodušenou verzí toho restauračního. Klub je otevřen během zkoušení, hraní, a hlavně premiérových večírků, při nichž je jeho kapacita až 200 lidí. Velkou výhodou divadla Karlín je, že má velké množství zaměstnanců, a tak je pro provozovatele i provoz klubu výhodný. Jako jedinou nevýhodu spatřují v tom, že se často stává, že tam část zaměstnanců zůstává až do ranních hodin, což je náročné pro personál. Vedoucí produkce Lenka Pixová ale hlavní výhodu uzavřeného prostoru vidí v jeho vlivu na kolektiv, který to velmi sblíží, a to se pozitivně promítne i do samotného představení.

5.2.3 Divadlo na Vinohradech²⁶

Dříve mělo divadlo na Vinohradech svůj uzavřený klub kousek přes ulici. Momentálně divadlo na Vinohradech pronajímá prostory ve svém objektu externímu subjektu, který platí podle mluvčí divadla Vladky Němcové symbolický nájem, výměnou za garanci nízkých cen, které se pohybují mezi 110-140 Kč za hlavní jídlo a ceny za nápoje se pohybují daleko pod Vinohradským standardem. Jedná se o kuřácký klub, který se využívá i na oslavy premiér.

5.2.4 Shrnutí

Neveřejné divadelní kluby jsou dispozičně oddělené prostory v prostorách divadla. Tento typ provozu funguje spíše u větších divadel, kdy má provozovatel jistotu výtěžku. Kromě menší velikosti divadla může být důvodem k absenci divadelního klubu také, že některá divadla si nepřejí mít ve své budově „hosrodu“ pro herce kvůli alkoholu a jeho případnému negativnímu vlivu na provoz. Divadla v tom nevidí úplně monetizační potenciál, hlavní je pro ně pohodlí herců především v době zkoušení. Jejich prioritou je také cenově dostupné jídlo pro zaměstnance. Další motivací zřízení podobných uzavřených klubů je potřeba vytvořit soukromí pro herce a ne vždy funguje úplně dobře, když jsou součástí veřejného prostoru. Zároveň to má i často tmelící charakter, který je pak na ansámblu často poznat. Využívají se také na neveřejné oslavy po premiérách.

²⁵ Telefonický rozhovor s Lenkou Pixovou, vedoucí produkce Hudebního divadla Karlín z 20.3.2023

²⁶ Telefonický rozhovor s Vladkou Němcovou, mluvčí divadla Na Vinohradech z 15.3.2023

6 Veřejná divadla

6.1 Úvod

Jsou to „divadla zřizovaná a zakládána orgány veřejné správy státem, kraji a města jako instituce veřejné kulturní služby.“²⁷Vznikají z důvodu uspokojení potřeby, kterou chce město nebo stát dát svým občanům ale která si sama na sebe nedokáže vydělat a potřebuje jeho podporu. Hlavním důvodem jejich existence je potřeba organizační a rozsahové autonomie pro provozování činnosti. Mají formu příspěvkových organizací, jejichž právní úprava je zakotvena v 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů konkrétně v §27 až §37b. Příspěvkové organizace nejsou zakládány, ale zřizovány tzv „zřizovací listinou“. Příspěvková organizace dostane od zřizovatele k hospodaření majetek. Jejím statutárním orgánem je ředitel, který nese zodpovědnost, ale sám neručí. Tato povinnost připadá na zřizovatele, který se zavazuje splatit veškeré případně ztráty. To dává veřejným divadlům možnost daleko více experimentovat a zkoušet nové věci. Dělí svoji činnost na hlavní a doplňkovou s tím, že veškerý zisk z činnosti doplňkové nesmí přesáhnout zisk z činnosti hlavní a zároveň musí být použit na podporu činnosti hlavní. Hospodářská činnost, která spadá do činnosti vedlejší existuje hlavně z důvodu plného využití ekonomického potenciálu dané instituce. Pronájem prostor na hostinskou činnost spadá do činnosti vedlejší.

6.2 Národní divadlo, Stavovské divadlo a Státní opera²⁸

6.2.1 Úvodní explikace

Národní divadlo je státní příspěvková organizace. Hlavní budova Národního divadla má kapacitu 962 míst, Státní opera 1100 míst a Stavovské divadlo 629 míst. Hlavním cílem bylo zjistit koexistenci státní příspěvkové organizace a provozovatele (společností s ručením omezeným). Dalším pak popsat sponzoring v Národním divadle a fungování společnosti, která se zaměřuje na zajišťování cateringu výlučně divadelním institucím.

6.2.2 Vojtěch Tajovský a jeho společnost Divadelní Catering s.r.o.

Vojtěch Tajovský kromě toho ještě spravuje společnost La Gare Restaurants, pod kterou spadá La Gare, Les Moules, Vozovnu Stromovka, Staroměstskou pražírnu Made in coffee a Pivovar U Supa, který je momentálně v rekonstrukci. Původně zkoušel provozovat divadelní catering v

²⁷ Bohumil Nekolný, Jiří Srstka, David Kašpar, Petr Prokop, Jiří Sulženko, Michal Lázňovský, Jiří Pokorný Kontext provozování divadla v ČR, Svazek 1, Akademie muzických umění v Praze, 2018, str. 11

²⁸ Informace jsou čerpány z rozhovorů s Vojtěchem Tajovským, ředitelem společnosti divadelní catering s.r.o. z 27.4.2022 a rozhovoru s doktorkou Janou Dvořákovou, který se uskutečnil 2.5.2023

Divadle v Dlouhé, ale museli ho opustit, protože to bylo pro tento typ společnosti ekonomicky nevýhodné. Jejich současný ekonomicky funkční model vyžaduje, aby divadlo mělo alespoň 700 míst, což jim poměrně komplikuje výběr divadel pro případnou expanzi. Věnuje se primárně restauračnímu byznysu, provoz divadelního občerstvení mu připadal jako zajímavá komerční příležitost a divadelní prostředí v tom nehrálo žádnou roli. Občerstvení v Národním divadle se firma věnuje již třináct let. Divadelní Catering s.r.o. provozuje divadelní bary v Národním divadle, Stavovském divadle, Státní opeře, kantýně Státní opery a divadelním klubu pro zaměstnance Národního divadla. Je to také podle všeho jediná společnost v Česku, která se specializuje výhradně na divadelní bary a catering. Společnost byla vybrána proto, že provozování cateringových služeb v instituci jako je Národní divadlo je nutná větší firma, která má dostatek zaměstnanců, kontaktů a zároveň je schopen nakupovat za mnohem nižší ceny a je schopná zařídit dostatečně kvalitní služby. Dalším požadavkem divadla na provozovateli je také, aby provozoval soukromý divadelní klub pro zaměstnance. Tento provoz ale bývá ztrátový nebo si maximálně vydělá na náklady. Samozřejmostí je, že se snažili, aby nápojový lístek, oblečení personálu, ale i logo korespondovalo s důstojností /vážností instituce, jako je Národní divadlo.

6.2.3 Spolupráce s divadlem

Společnost Divadelní catering s.r.o. má se státní příspěvkovou organizací uzavřenou smlouvu o poskytování cateringových služeb. Divadelní catering se v ní zavazuje mít vše připraveno alespoň 45 minut před začátkem představení, mít sedm až deset pracovníků na obsluhu v případě plného divadla. Také se zavazuje uklízet pronajaté prostory a prostory, v nichž jsou služby poskytovány, případně Národnímu divadlu tyto služby proplatit. Dále se obě strany dohodly na výměně propagačních služeb ze strany Národního divadla a za poskytnutí cateringových služeb ze strany Divadelního cateringu v celkové hodnotě sto šedesát devět tisíc korun bez DPH. Společnost divadelní catering platí fixní nájem za každý den, který se odvíjí podle počtu přestávek a nehraje v něm roli případná návštěvnost, která ale standardně nebývá problémem. U hlavní budovy Národního divadla je to např. následující nájemné:

Nájemné

Typ Řádného představení	Nájemné (bez DPH)
Řádné představení s dvěma přestávkami	4.215,-
Řádné představení s přestávkou	3.215,-
Řádné představení bez přestávky	130,-

29

K ceně dospěli obě strany dohodou, do které reflektovali předpoklad tržby, náklady na obsluhu a zboží. Kromě toho brali v potaz velikost prostoru, který jim je k dispozici, jeho obvyklou cenu v okolí a dobu, na jakou jej budou využívat. Celkem tak za všechny historické budovy divadlo získá cca 200 tisíc měsíčně bez DPH. V této částce je již započítaná cena energií, která byla po skokovém nárůstu v roce 2022 upravena. V případě zadaných představení, kdy si daná společnost přeje vlastní cateringovou službu, platí odstupné, které vypadá u Hlavní budovy Národního divadla následovně:

Odstupné

Prostor	Odstupné (bez DPH)
Celé divadlo	32.000,-
Vstupní vestibul	14.000,-
1. balkon	16.000,-
2. balkon / 1 galerie	10.000,-
Zemský salonek	16.000,-

30

²⁹Smlouva Národní divadlo - Dodatek č. 7 ke smlouvě o poskytování cateringových služeb ve Státní opeře prodloužení do 31.8.2026 + změny v ceníku produktů, nájemném a dalším plnění

³⁰Smlouva Národní divadlo - Dodatek č. 7 ke smlouvě o poskytování cateringových služeb ve Státní opeře - prodloužení do 31.8.2026 + změny v ceníku produktů, nájemném a dalším plnění

Odstupné je kalkulováno podle předpokládaných zisků z večera. Smlouva a její dodatky se Stavovským divadlem a Státní operou jsou v podstatě totožné.

6.2.4 Spory obou stran

Jak popisují obě strany, za celou dobu spolupráce se dostaly do několika patových situací. Bylo nutné v sezoně 2014/15 definovat, jaké služby divadlo požaduje a mimo jiné bylo vypsáno nové výběrové řízení na cateringové služby v budově Státní opery. Především zpočátku vztahu řešilo Národní divadlo časté stížnosti na nedostatečnou kvalitu nabízených produktů a s tím související i jejich odpovídající cenu. Z druhé strany Národní divadlo trvalo na tom, aby byly divákům nabízeny chlebičky, což působí společnosti Divadelní catering obtíže, protože se zřídka vyprodají a jsou z nich značné ztráty. V rámci kontroly kvality provádí Národní divadlo tzv. mystery shopping. Jedná se o kvalitativní metodu výzkumu trhu, kdy se najatý mystery shopper vydává za skutečného zákazníka, aby zjistil co nejvíce o kvalitě dané služby. Při nich občas dojde ke sporům, kdy v minulosti například zástupci Národního divadla nebyli spokojeni s jazykovou vybaveností personálu, případně neuspokojivou profesionalitou obsluhy. Tyto konkrétní spory ale byly vždy vyřešeny a obě strany jsou si vědomy, že je nutné vztahy a služby neustále kontrolovat a vylepšovat, aby docházelo k uspokojení z obou stran.

6.2.5 Cenotvorba

Zdaleka nejčastěji zmiňovanou třetí plochou ve vztahu obou subjektů je samozřejmě cenotvorba. Je to logické vzhledem k tomu, že se jedná o vztah mezi neziskovou organizací a tvrdým byznysem. Vojtěch Tajovský považuje za velký problém, že podle svých slov prodává „nejlevnější víno na Národní třídě“ především proto, že věří, že by případné zvýšení cen poptávku nijak nesnížilo. Hlavně z počátku vztahu se současným provozovatelem to býval problém a bylo nutné procesy nastavení a úprav cen správně nastavit. Pro Národní divadlo jsou ceny na baru tak důležité, že jsou součástí nájemní smlouvy. Ceník pro Národní divadlo vypadá například takto:

<i>Pivo</i>		
Pilsner Urquell	0,33	60 Kč
Nealkoholické pivo-Birell	0,33	55 Kč
<i>Vína</i>		
Víno Chateau Bzenec, bílé/růžové/červené	0,15l	70 Kč
Víno Mikulov přívlastkové SC bílé/růžové/červené	0,15l	80 Kč
Schloss Johannisberg Riesling	0,75l	990 Kč
Orube Bianco, Rioja	0,75l	690 Kč
Bordeaux, Saint Julien	0,75l	990 Kč
Orube Crianza Tinto, Rioja	0,75l	690 Kč

31

Samozřejmě ceny se neustále zvedají, jen je to vždy potřeba odsouhlasit a podepsat specifický dodatek. Divadlo se snaží ceny schvalovat tak, aby byly dostupné pro co nejširší spektrum diváků. Takže kromě neustálého tlaku na provozovatele o co nejdostupnější položky, divadlo samozřejmě dovoluje i produkty uspokojující nejnáročnější návštěvníky jako právě šampaňské. Dohoda o cenotvorbě zároveň úplně vymezuje, jaké produkty je možné na barech prodávat. Bylo nutné celkově rozsah výběru sortimentu omezit, aby se redukovala doba výběru a objednávky zákazníka a provoz byl tak co nejsvižnější. Celkově se hlavně soustředí na divadelní klasiku, a to víno a chlebičky. Nejoblíbenější položkou jsou samozřejmě sekty. Je potřeba také dodat, že každou budovu spravuje jiná instituce (Státní opera spadá pod správu Opery, Stavovské divadlo pod správu Činohry a Hlavní budova Národního divadla pod oddělení vnějších vztahů potažmo kancelář ředitele), která pak schvaluje i daný ceník.

6.2.6 Sponzoring

Národní divadlo jako jedno z mála divadel má dostatečné postavení na trhu, aby přilákalo sponzory. Momentálně má v kontextu divadelního pohostinství tři zásadní:

1. Plzeňský Prazdroj³²: Je to převážně barterová výměna, kdy Národní divadlo za exkluzivitu odběru pouze piva od Plzeňského Prazdroje a umístění loga v brožurách, bannerech a mnoha místech v divadle získává přesně definované počty produktů z

³¹ Smlouva Národní divadlo - Dodatek č. 7 ke smlouvě o poskytování cateringových služeb ve Státní opeře - prodloužení do 31.8.2026 + změny v ceníku produktů, nájemném a dalším plnění

³² Národní divadlo - Dodatek č. 1 ke Smlouvě o spolupráci od 1.1.2023 do 31.12.2025

distribuce Plzeňského Prazdroje, využití jeho sálu, prohlídky pivovaru pro zaměstnance a finanční prostředky, které pokryjí rozdíl v cenách služeb a produktů.

2. Bohemia Sekt³³: Za reklamní umístění v reálném i virtuálním prostoru a titul „Partner premiérových večerů“ dostane Národní divadlo nspecifikovanou částku.
3. Karlovarské minerální vody³⁴: Hlavním přínosem smlouvy je, že Národní divadlo tímto zaručuje, že provozovatel v jeho baru bude prodávat výhradně produkty z jejich distribuce, pokud mají takové výrobky.

Reálně to pak funguje tak, že zdarma dodané produkty využívá divadlo pro premiérové rauty. Zde se zdarma čepuje pivo, podává sekt a produkty z distribuce Karlovarských minerálních vod. Jinak poskytovatel cateringových služeb za zboží platí standardní ceny prostřednictvím své distribuce a pro něj tato partnerství nějaké zásadní výhody nepřináší. Reálně Národní divadlo v tomto případě jen Divadelnímu cateringu propláácí mzdu za obsluhu. Jedná se tak o službu pro hosty tzv. zabezpečení premiérového protokolu. Národní divadlo momentálně nemá partnera na tvrdý alkohol a pravděpodobně nebude v nejbližší době takovou spolupráci vyhledávat.

6.2.7 Provoz a personál

Provoz začíná 45 minut před představením, především během přestávky a pak drobně po, mimo představení možný není vůbec. Budovy nepočítaly s občerstvením, a proto v nich pro něj nejsou uzpůsobené prostory. Není tam voda ani ideální místo na skladování. Tento problém se týká především hlavní budovy Národního divadla. Opera již prošla rekonstrukcí, při které bylo potřebné zázemí postaveno. Ve Stavovském divadle se dokonce na jednom baru, již nachází přívod vody. Jinak je samozřejmě nutná veškerá mytí nádobí provádět externě. Zázemí je silně nedostačující hlavně ve srovnání pana Tajovského s jeho restauračním provozem, kde je cca čtyřicet procent odbytové plochy věnováno právě zázemí. Na popularitě získává na provozu tzv. rezervační systém, systém objednávek na přestávku, který velmi ulehčuje provozu i divákům. Největší současný problém vidí v hledání personálu a jeho následném školení. Pak Tajovský to ale vnímá jako problém celého gastro podnikání, a ne výhradně to divadelní. Specifický problém prostředí Národního divadla je v krátkosti provozu, kde se jasně projeví neochota brigádníků někam cestovat pro sice nadstandardní hodinovou mzdu ale podprůměrnou celkovou částku.

33 Národní divadlo - Smlouva o spolupráci v roce 2022 a 2023 – vstupenky, reklamní plnění, produkty partnera

34 Národní divadlo - Smlouva o spolupráci – reklamní plnění a vstupenky – dodávka produktů KMV

6.2.8 Kantýna Státní opera

V rámci provozování barů v Národním divadle bylo součástí soutěže také provozování kantýny pro zaměstnance ve Státní opeře. Je na to uzavřena separátní smlouva, která přesně definuje prostory, které jsou k dispozici, ceny v menu (které jsou zase nejkontroverznějším tématem, obzvláště v době prudké inflace), způsob plateb, paušální částka za spotřebu elektřiny, vody, tepla a chladu. Samotný klub má přes 80 m² a slouží všem zaměstnancům instituce Národní divadlo pro jejich stravování. Nejlevnější jídlo tam může stát maximálně 129 Kč a polévka 40 Kč.

6.2.9 Shrnutí

Ačkoli je poznat, že fungování státní příspěvkové organizace s komerční firmou není a ani vlastně nemůže být úplně harmonické vzhledem k odlišnosti jejich cílů, obě strany se velmi snaží pracovat na vylepšování vzájemné dohody o co nejladší spolupráce. Samozřejmě nejčastější bodem sporů jsou peníze, konkrétně pak ceny za sortiment. Současná smlouva je platná do roku 2026, což se shoduje s koncem současného vedení Národního divadla. Podle slov doktorky Jany Dvořákové je pravděpodobné, že až ke změně dojde, bude si chtít nové vedení v rámci změn chtít vysoutěžit také nového nájemce gastro služeb.

6.3 Divadlo Na Zábradlí ³⁵

6.3.1 Úvodní explikace

Současný provozní Marek Příhoda byl po rekonstrukci divadelní kavárny v roce 2018 osloven přímo ředitelem Petrem Štědrněm, aby kavárnu provozoval. Divadelní kavárna je velmi populárním místem návštěvy divadelníků v centru i mimo program divadla. Cílem bylo zjistit zdroj její popularity a popsat ekonomickou situaci relativně malé kavárny, i když v centru Prahy.

6.3.2 Spolupráce s divadlem

Divadlo na Zábradlí je příspěvková organizace města. Prostor kavárny si Marek Příhoda pronajímá. Oficiálně je kavárna psaná na jeho matku, která má na rozdíl od něho živnostenské oprávnění. Příspěvkové organizace nemohou dávat nájemní smlouvu na déle než jeden rok, smlouva se obnovuje vždy ke konci sezóny, konkrétně k 30. květnu. Tato podmínka je proto, aby měl případně tři měsíce na vyklizení prostor.

6.3.3 Kritéria pronájmu ze strany divadla

Ve smlouvě má uvedeno, že minimální otevírací doba kavárny je 9:00 až 23:00. Tato brzká otevírací hodina je proto, že se v divadle zkouší a je potřeba, aby byl někdo na obsluhu herců,

³⁵ Rozhovor s Markem Příhodou, provozním divadelní kavárny, který se uskutečnil 22.5.2022 a Zábradlí a telefonický hovor s Richardem Juanem Rozkovecem, který se uskutečnil 20.3.2023

techniků a zaměstnanců divadla. Tento provoz bývá většinou ztrátový. Brzký provoz není nutný, když se v divadle nezkouší, což bývá zpravidla týdnů po premiérách. Vždy týden předem dostane divadelní ferman, podle kterého musí provoz upravit. Během divadelních prázdnin žádné požadavky ze strany divadla nejsou, a tak má provozovatel volnou ruku. Rozhodl se, že přes léto bude mít otevřeno od čtvrtka do soboty od 16:00, což jsou pro něj ověřeně neúspěšnější dny. Oficiálně je zavírací doba kavárny určena na 23:30, ačkoli podle jeho slov jen výjimečně zavírá před pátou ranní. Další smluvní podmínkou jsou slevy pro celý divadelní personál. Ty fungují formou speciálního ceníku. Záleží podle jednotlivých položek od 10 % do 40 %. Slevy jsou na vše kromě tvrdého alkoholu, ty se řeší individuálně. Jako svou velkou výhodu, díky které je provoz výdělečný, je speciální dodatek ve smlouvě, který mu umožňuje kromě prostorů kavárny využívat i foyer a galerii (to z cca padesáti metrů čtverečních udělá 24 různých prostor o rozloze cca čtyři sta metrů čtverečních). Provoz kavárny (případně ostatních prostor) nesmí samozřejmě narušovat běžný provoz divadla, ale mimo něj může využívat veškeré prostory. Využívá je především ke komerčnějším akcím např. degustace vína. Všechny akce musí konzultovat s vedením a produkcí.

6.3.4 Sortiment a cenotvorba

Většinu sortimentu vybíral provozovatel hlavně na základě svých předchozích zkušeností a zároveň se snažil mít co nejkonzentrovanejší nabídku a minimalizovat čas na výběr, aby šlo diváky rychle obsloužit během přestávek. Má celkem čtrnáct druhů tvrdého alkoholu. Je potřeba, aby by byl schopen udělat za 11 minut (aby byl dostatečný čas pro konzumaci) zhruba sto čtyřicet nápojů a není možné, aby se zdržoval výběráním ze strany zákazníka. Tvrdí, že současný rekord je devadesát drinků za devět minut. Největší prodejní marži a zároveň i největší výdělek má na kávě. Je to hlavně proto, že vstupní náklady u kávy (včetně personálu, kávy samotné, odpisů kávovaru a všeho ostatního) jsou okolo sedmi korun a prodejní cena je okolo čtyřiceti korun a více. Jako svůj největší současný problém cítí v cenotvorbě. Nestihá průběžně zdražovat s inflací, chce si ceny udržovat nízko, ale již pociťuje nepoměr u neustále rostoucích cen vstupních nákladů. Zároveň jsou velmi populární chlebičky. Nakupuje od dodavatele chlebičky.cz, kde se nákupní cena jednoho chlebičku pohybuje mezi dvaceti a dvaadvaceti korunami a prodává je za čtyřicet, pro zaměstnance divadla za třiatřicet korun. Celkově prodá dva a půl tisíce chlebiček měsíčně. Zatím neaplikoval žádnou složitou metodu inventury a počítá si pouze tržbu, od které odečítá náklady.

6.3.5 Konkurence

Konkurenci z okolí moc nevnímá, protože je to jedna z mála divadelních kaváren, která funguje. Značné procento diváků zůstane po představení a někteří zákazníci chodí do kavárny i cíleně.

Naopak se domnívá, že návštěvníci jiných divadel chodí po představení do Divadla Na zábradlí. např. ze Stavovského divadla, Divadla v Celetné atd. Zároveň díky jeho delší otevírací době má kavárna divadla Na zábradlí velkou popularitu i v pozdních hodinách, kdy se zavírají i všechny okolní nedivadelní podniky.

6.3.6 Finance

Nájem je měsíční fixní, měsíčně se jedná o dvacet tisíc korun, které platí ve čtyřech týdenních splátkách po pěti tisíci korunách. Samozřejmě platí také služby, které se momentálně pohybují okolo třinácti tisíc korun měsíčně (kavárna má vlastní vodoměr, elektroměr, měřiče teplé a studené vody a také si platí dvě popelnice). Tyto podmínky platí během divadelní sezóny, mimo ni (červenec–srpen) platí denní nájem, který je stanovený poměrně podle dne užívání v měsíci. Reálně se pohybuje mezi 700-1000 Kč. Pro divadlo to tvoří okolo 20 % z příjmů z doplňkové činnosti, daleko větší příjmy mají z pronájmů prostor a z reklamní činnosti³⁶. Pro Marka Příhodu je to jeho hlavní příjem, ale jak sám říká nemá moc vysoké životní nároky. Barmanům platí sto padesát korun na hodinu (standardní hodinová mzda pro barmany v Praze bez spropitného), zároveň jim zaručuje konzumaci zdarma i mimo jejich směny. Bere to jako samozřejmý servis pro zaměstnance. Celkově vnímá velkou krizi zaměstnanců v pohostinství, která se ho zatím netýká.

6.3.7 Shrnutí

Provozování kavárny v divadle Na zábradlí má velmi blízko ideálu, jak by mohl podnájemní vztah vypadat. Divadlo je spokojeno nejen proto, že Marek Příhoda vždy pravidelně platí nájem a energie, ale i proto, že pod jeho entuziastickým a profesionálním vedením kavárna vzkvétá. Ceny udržuje nízké, má stále plno a je vidět, že si svou práci vyloženě užívá. Skvělý krok, který by mohlo aplikovat více divadel, je především v umožnění využívání prostor divadla pro komerční aktivity i mimo program divadla. Divadlo je pak schopno si udržet schopného provozovatele, který neodejde za lepším výdělkem někam jinam.

6.4 Shrnutí veřejných divadel:

Zrovna u těchto dvou zkoumaných divadel se úvodní hypotéza potvrdila jen částečně. Ačkoli pro ně opravdu výdělek z pohostinství není prioritou, tak fungují již relativně dobře se svými pronájemci. Provozovatelé pohostinství platí nájem pravidelně a pracují s divadly již řadu let a

³⁶ I zadaná představení si Divadlo Na zábradlí počítá do činnosti hlavní

přes některé spory jim to minimálně po finanční stránce funguje, což je pro veřejná divadla ideální. Vědí, s jakým přínosem do rozpočtu mohou počítat.

7 Nezávislá divadla

7.1 Úvod:

Jsou „*divadla zakládaná neziskovým nestátním sektorem*“³⁷ Je to jednoznačně nejšířěji definovaná skupina divadel a nachází se v ní divadla všech velikostí, právnických osob i cílových skupin.

Nezávislá divadla nejčastěji využívají tyto právní osoby:

7.1.1 Zapsaný spolek (dříve Občanské sdružení)³⁸

Momentálně nejrozšířenější forma neziskové organizace v České republice. Právní úprava spolku je zakotvena v zákoně č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku, konkrétně v ustanoveních § 214 až 302. Spolek je samosprávný a dobrovolný svazek minimálně tří osob (jak fyzických, tak právnických), které mají společný zájem organizovaně vykonávat společnou činnost. Členové spolku neručí za jeho dluhy. Hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejich naplňování je spolek založen. Podnikání nebo jiná výtěžná činnost hlavní činností spolku být nemůže. Vedle hlavní činnosti může spolek vyvíjet též vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výtěžné činnosti, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití spolkového majetku. Zisk z činnosti spolku lze použít pouze pro spolkovou činnost včetně správy spolku. Účetnictví hlavní a vedlejší činnosti je vedeno odděleně. Rozsah doplňkové činnosti by neměl přesáhnout činnost hlavní. Pokud je zapsaný spolek brán podle zákona o dani z příjmu konkrétně § 18a jako veřejně prospěšný poplatník (poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem a stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním) je osvobozen od daně na členské příspěvky, příjmy plynoucí z darů příjmy z výtěžné činnosti do tří sta tisíc korun ročně.

7.1.2 Zapsaný ústav³⁹

Zapsaný ústav je forma právní osoby, která vznikla s novým občanským v roce 2014 a je zakotvena v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v § 402 až 418. Nahrazuje obecně prospěšnou společnost, která sice stále může fungovat, ale již nemůže vzniknout. Ústav slouží k „*provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a*

³⁷ Bohumil Nekolný, Jiří Srstka, David Kašpar, Petr Prokop, Jiří Sulženko, Michal Lázňovský, Jiří Pokorný Kontext provozování divadla v ČR, Svazek 1, Akademie muzických umění v Praze, 2018, str. 11

³⁸ ČESKO, Zákon č. 89/2012 ze dne 1.1.2014, Občanský zákoník

³⁹ ČESKO, Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 22. března 2012, Občanský zákoník

majetkové složky“.⁴⁰ Činnost ústavu musí být všem rovnocenně dostupná za předem stanovených podmínek. Má oddělené účetnictví hlavní činnosti a vedlejší činnosti. Hlavní výhodou ústavu je tedy, že může samostatně podnikat. Jeho případné podnikání, pod které spadá i hostinská činnost pak počítá zvlášť do vedlejší činnosti, jejíž případný zisk může být použit pouze na hlavní činnost, případně vlastní správu. Pokud je tak ustanoveno nebo má obrat na deset milionů korun je nutné, aby byl proveden každoroční audit.

7.2 Jatka78⁴¹

7.2.1 Úvodní explikace

Jatka 78 jsou multižánrový prostor, který spojuje několik stálých souborů s hostujícími představeními a akcemi. Prostor si od města pronajímá Jatka78 z.ú. Kapacita divadla je 350 míst, ale celkově prostor nabízí možnosti i větších akcí. Pro výzkum jsou zajímavé hlavně proto, že v něm figuruje několik subjektů. Několik stálých souborů, budova divadla a externí firma provozující bar a bistro. Cílem bylo se dozvědět, jak funguje komunikace tolika zúčastněných stran. Zajímavá byla také specifika celodenního provozu navíc v místě, které k tomu nebylo původně určené, a které navíc do nedávna nesplňovalo předepsané normy.

7.2.2 Historie provozu

Od svého začátku si vedení projektu Jatka78 stanovilo, že bar je klíčovou součástí jejich provozu a že by ho tam chtěli mít co možná nejkvalitnější. Původně byl bar provozován na IČO divadla externími provozovateli⁴². Vystřídali se tam celkem tři provozovatelé, ale všichni byli nakonec ve ztrátě. Divadlo pak chtělo razantní změnu v provozování, a tak byl osloven, osobní známý Rostislava Nováka a Štěpána Kubišty Ondřej Urban, který v oblasti pohostinství podniká téměř dvacet let a který jim původně pomáhal s provozem šapita na Špejcharu na Letné.

7.2.3 Ondřej Urban a jeho společnost Playground catering s.r.o.

Začínal v roce 2004, kdy otevřel Čili bar v centru, který stále provozuje. Kromě toho se zabýval i organizací eventů a provozoval noční klub Bohatýr v Peci pod Sněžkou. Měl však potřebu něco opravdu budovat a na to potřeboval stálý provoz. Od covidu se Playground catering věnuje převážně firemnímu stravování, kdy dodávají krabičková jídla na ohřátí, což je systém, který

⁴⁰ ČESKO, Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 22. března 2012, Občanský zákoník

⁴¹ Rozhovor s provozním baru Ondřejem Urbanem z 22.5.2022 a telefonický rozhovor s vedoucí produkce Alžbětou Hockovou z 20.5.2022

⁴² původní provozovatelé nechtěli používat svoje, ale fungovali jako garanti

uplatňují i v bistru divadla. Spolupráci s divadlem si zvolil, protože ho lákalo divadelní prostředí, které ho přivedlo k mnoha zajímavým kontaktům a aktivitám.

7.2.4 Specifika prostoru

Objekt divadla byl donedávna zkolaudován jen jako pneuservis a vše v něm tak působilo vlastně na hraně předpisů. Prostor totiž divadlo původně získalo přímo od tehdejšího primátora Svobody. Ten nijak neřešil konkrétní technické provedení, navíc městu bylo jasné, že rekolaudace se všemi náklady a úkony by byla několikanásobně náročnější a dražší. Původní plán byl samozřejmě otevřít až se splněním všech zákonných podmínek, ale reálně by tak nemuseli otevřít nikdy. Když proběhly kontroly, velmi si vážili vstřícnosti úředníků za to, že neměli potřebu zbytečně házet klacky pod nohy. Snažili se alespoň precizně dodržovat hygienické předpisy. Například tam měli vždy čisto a byla vidět alespoň snaha věci zlepšovat a postupně dělat pokroky. Nakonec Játka78 zavřel až stavební úřad v období covidu. To zpětně hodnotí jako ideální, protože si během tohoto nuceného přerušování stihli vše dát do pořádku a znovu otevřít již úplně v souladu s platnými předpisy. Vedoucí produkce Alžběta Hocková dodává, že bar byl v úvahách o rekonstrukci klíčový. Před divadlem stálo rozhodnutí, jestli ho v něm chtějí mít nebo ne. V případě, že by se rozhodli ho tam dále neprovozovat, byla by rekonstrukce a kolaudace daleko jednodušší. Samotné podmínky pro kolaudaci se pro každý prostor řeší individuálně. Za celou dobu fungování byla divadlu udělena jen jedna pokuta týkající se nesplnění podmínek souvisejících s barem, a to ve výši deseti tisíc korun.⁴³ Byl to jen impuls, který je donutil přerušit činnost a vše dát do pořádku.

7.2.5 Spolupráce baru a divadla

Vztah mezi domácími soubory, prostorem Játka78 z.ú. a Playground catering s.r.o. (dále jen PC) popisují jako tripartitu. Soubory rozhodnou o tom, kdy a co se bude hrát, divadlo to zapracuje do programu a doplní ho o hostující soubory, koncerty, vlastní akce, případně komerční pronájmy. PC zajistí, že na všech různých typech akcí bude adekvátně funkční bar, případně catering. Bar musí hlavně fungovat během zkoušení a přes den. Další podmínkou ze strany divadla je samozřejmě cenová dostupnost a nabídka teplých jídel. Konkrétní komunikace s divadlem je již omezena na úplné minimum, kdy si posílají fermány a řeší jen případné problémy, ale už ani nemají produkční schůzky. Bar má s divadlem uzavřenou smlouvu, která definuje důležité body jako například, že bar má vlastní oddělené měřiče na energie, způsob jejich účtování nebo co se děje se ziskem. Bohužel bližší informace nechce ani jedna ze stran poskytnout. Každopádně je to nastaveno tak, že primárně PC s.r.o. poskytuje cateringové služby. Podobná situace by určitě

⁴³ Výše pokuty se může pohybovat od deset tisíc korun po deset milionů korun

nešla vyřešit smlouvou o podnájmu vzhledem k dohodě divadla s Hlavním městem Prahou. Playground catering si od divadla pronajímá prostory a vybavení a platí nespécifikovaný nájem podle svých možností a podle toho kolik diváků se dostaví na představení. Jednou z třecích ploch a specifik divadla jsou otevřené účty. Jak se na Jatkách prostřídá mnoho hostujících souborů a všichni mají povoleno mít otevřený účet, jsou pak nepokryty relativně vysoké pohledávky mimo kontrolu. Momentálně jich je otevřeno něco přes tři sta.

7.2.6 Sponzoring

Hlavním partnerem souboru je státní pivovar Budějovický budvar. Součástí dohody je, že se na Jatkách78 budou čepovat a prodávat exkluzivně piva značky Budvar. Samotná smlouva je pak postavená tak, že za tuto exkluzivitu dostane divadlo finanční podporu, která se pohybuje mezi čtyři sta tisíci a šesti sty tisíci korunami ročně. Jinak si bar samozřejmě pivo normálně kupuje, toto je nad rámec. Pivovar to vnímá jako výhodný reklamní prostor. Jedná se tak vlastně o jediný vyčíslitelný zisk související s barem pro divadlo, s kterým se dá napevno počítat. Podobně postavená dohoda funguje i na letní scéně Azyl 78. Divadlo samozřejmě rozvíjí partnerství i s jinými dodavateli. Například se společností Japan Tobacco International, která distribuuje například cigarety Camel, o exkluzivním prodeji cigaret z jejich distribuce v divadle. Tato přinese divadlu několik desítek tisíc korun. Další významnou spoluprací je značka Beefeater, která jim poskytla barové židle. Pak mívají krátkodobé postavené sponzorské akce, kde se spojí třeba s konkrétní značkou ginu.

7.2.7 Provoz a sortiment

Jatka78 mají velice širokou návštěvnickou základnu, ať už se týče věku, či z pohledu sociálních skupin a nabídka musí splňovat univerzální požadavky. Co se týče jídla tak kuchyně není úplně vyhraněná, popisují ji jako moderní českou kuchyni, doplněnou pokrmy ze sezónních produktů. Původně připravovali jídlo hlavně pro interní potřeby, postupně ale rostla poptávka v okolí a začali chodit i zákazníci tzv. „z ulice“ a zjistili, že tento provoz je rentabilní. Bar má standardní nabídku, která je uzpůsobená jednoduchosti pro zákazníka, aby strávili co nejméně času vybíráním při nárazovém provozu. Ze stejného důvodu mají jednotnou velikost piva a to 0,4l. Zároveň je to výhodné i z hlediska dost omezených skladových prostorů, kdy je daleko jednodušší skladovat sklenice stejné velikosti. Občas se zcela naplní kapacita divadla a je nutné všechny obsloužit. Další spíše estetická výhoda je volba menších sklenic, provoznímu se nelíbila představa půllitrů piva v divadelním prostředí. Největší procento prodeje má víno, což je spojeno s divadelním prostředím. Na druhém místě je pivo, hlavně od minulé sezóny začali čepovat Budvar 33, který je velmi populární, a i přes zdražování má viditelně lepší prodeje než

původní Budvar 12. Míchané drinky a tvrdý alkohol tak populární nejsou, ale je na nich nejvyšší marže.

7.2.8 Otevírací doba

Již od začátku počítali s celodenní otevírací dobou a prostor je také od začátku vnímán jako multižánrový. Také bylo jasné, že se zde bude odehrávat mnoho celodenních akcí, i proto bylo nutné počítat s celodenním provozem. Kromě akcí zde přes den navíc také funguje škola pro akrobaty. Zároveň prostor slouží mnoha zaměstnancům divadla a členům souboru na schůzky. Celodenní provoz má určitě i propagační smysl.

7.2.9 Plány do budoucna

Divadlo původně plánovalo, že bar bude fungovat jako zdroj příjmu. Původní odhady vedení se pohybovaly ve vyšších tisících až nižších desítkách tisíc měsíčně, ale i v nejlepších měsících zvládal bar sotva zaplatit své náklady. A tak je hlavním problémem současného fungování absence zisků. Situaci aktivně řeší se současným provozovatelem, se kterým mají skvělé vztahy a jsou celkově spokojeni s dodávanou kvalitou. Zvažují ale změnu, která by mohla k ziskům pomoci.

7.2.10 Letní scéna Azyl 78

Letní scéna Jatka78 se nachází v šapitó na Holešovickém výstavišti. Tu provozuje společně se společností Přístav 18600 s.r.o., která mimo jiné spravuje Přístav 18600 v Karlíně nebo nově také Hospůdku Na Hradbách na Vyšehradě. Dohoda je taková, že se o případný zisk nebo ztrátu dělí půl na půl. Role divadla je v tom, že tam přivede na program 550 diváků a Přístav se postará o provoz baru. Tato letní scéna funguje již třetím rokem, první rok byl v zisku, druhý byl v malé ztrátě a tento rok si jsou jisti pozitivní finanční bilancí po vyladění všech nedokonalostí a optimalizování systému baru. Původně plánovali vytvoření nové právnické osoby, ale z časových důvodů se jim to nepodařilo. Vše funguje na IČO Přístavu.

7.2.11 Shrnutí

Přes očividnou spokojenost s kvalitou samotných služeb, které bar poskytuje a také jeho relativním věhlasem v okolí se stále nedaří, aby generoval nějaký zásadní zisk. Po mnoha letech provozu bude tedy divadlo řešit změnu provozovatele. Výběr zatím probíhá.

7.3 Vila Štvanice⁴⁴

7.3.1 Úvodní explikace

Divadlo je zajímavé hlavně z důvodu velmi funkčního baru, které je častým místem návštěv i mimo divadelní představení. Zároveň v něm fungují tři různé nezávislé divadelní subjekty a také má Vila minimálně během léta bohatý kulturní program. Zajímavé je tady zjistit, jestli to má nějaký vliv na fungování divadelního baru.

7.3.2 Denis Wihan

Provozní Denis Wihan byl hned na začátku osloven přímo, svým osobním známým Kristiánem Kubátem. Kromě Vily Štvanice momentálně nic jiného stálého neprovozuje, jen akce a festivalové bary. Bez těchto jiných příjmů, by ho ale provoz neuživilo. Zkušenosti získal hlavně z provozování koktejlového baru na Letné. Původně se na Štvanici hrálo imerzivní představení spolku Tygr v tísní Golem. Vila Štvanice spadá pod Hlavní město Praha a spolku Tygr v tísní trvalo asi tři čtvrtě roku je přesvědčit o dlouhodobém pronájmu. Jeho hlavní motivací je dělat příjemný bar, ve kterém bude radost trávit čas. To se zatím daří, zhruba třetina diváků zůstane i po představení.

7.3.3 Spolupráce s divadlem

Smluvní vztah je založen čistě na ústní dohodě, nemají spolu uzavřenou psanou smlouvu. Bar je brán jako čtvrtý hlasovací prvek, kromě tří ve Vile působících souborů. Bar figuruje ve Vile Štvanice primárně jako zdroj financí. Poskytovatel gastro služeb platí na základě vystavených faktur pravidelnou dohodnutou částku do rozpočtu divadla zahrnující všechny náklady Divadla Vila Štvanice i přiměřený příspěvek na provoz. V případě mimořádných akcí je tento příspěvek navýšen o předem dohodnutou částku, dosáhne-li na akci mimořádného zisku. Bar tak do rozpočtu divadla přivede cca šest set padesát tisíc korun (bez provizí za mimořádné akce), což činí cca 13 % rozpočtu divadla. Energie platí zvlášť, vše je zahrnuto v paušální platbě. Bar je podle slov všech zúčastněných v prostoru hlavně na získání finančních prostředků, a proto pod něj spadá i doprovodný program. Nejužší tým má slevu 50 %, o něco menší slevy mají herci, technici a ostatní zaměstnanci. Celá společnost má ale potřebu mít otevřeno (jak během zkoušení jako servis pro herce, tak normálně pro příjem) a tak vznikají konflikty. Specifická je komunikace s herci, režiséry a ostatními umělci. Je složitější než s ostatními skupinami. Sice je v souborech působících ve Vile okolo stovky lidí, ale vídají se na denní bázi, kromě divadelních prázdnin.

⁴⁴ Rozhovor s Denisem Wihanem z 15.5.2022 a e-mailová komunikace s Akramem Georgim z 25.4.2023

7.3.4 Podmínky prostoru

Dispozičně není bar v podstatě nijak oddělen od hlediště, a tak se provozy během různých představení musí řešit individuálně. Např. někdy je prostě po dobu představení zavřeno, někdy funguje v tichém režimu, některá představení to neřeší. Bar se musí přizpůsobovat divadlu. Veřejná část je jen přízemí, zbytek pater jsou zkušebny, šatny a zázemí pro divadlo. Jako největší konkurence vnímá určitě Fuchs2 (který původně první dva roky provozoval) a Bike Jesus. Největší třecí plochy pan Wihan vnímá v zaměření obou podniků. Někdy je na divadlo potřeba úplné ticho, ale vedle zrovna probíhá venkovní koncert. Hlavní důvod ke koncentraci kultury na Štvanici je v její lokalitě – v centru mezi Prahou jedna a sedm, a to je i hlavní výhodou Vily Štvanice. Další výhodou je, že není problém rušení nočního klidu. Plány do budoucna jsou hlavně na zlepšení zázemí baru a rozšíření sociálního zařízení. Hlavně sociální zařízení by ušetřilo spoustu prostředků i pro externí pronájmy, a tak by mohli být častější, protože cena za pronájem externích toalet je pro ně zbytečně nákladná. Největší nevýhodou provozu je komunikace s Magistrátem a Prahou 7. Každé řízení je extrémně zdlouhavé a je velmi složité vyřešit i nejmenší změny kvůli památkovému chránění domu. Další nevýhodou je sezónnost provozu. V zimě jsou příjmy o cca osmdesát procent menší, a tak je potřeba během léta vydělat na zimu. V zimě je potřeba se koncentrovat na off-program a nedivadelní akce, aby měsíc nebyl ztrátový. Prázdná místa v programu vyplňují především hudebními a soukromými akcemi, které jsou také v režii provozu baru. Od začátku byl záměr mít otevřeno po celý den. Kapacita divadla je okolo padesáti lidí, ale na baru a zahrádce se tam přes léto protočí denně okolo tří set. Velkou nevýhodou Vily Štvanice je to, že je vnímaná spíše jako hospoda než jako divadlo. Okolo třetiny diváků se zdrží po představení, ale zhruba čtyřnásobek kapacity ji navštíví úplně mimo něj.

7.3.5 Sortiment

Divadlo nechalo baru úplně volnou ruku ve výběru sortimentu, soubory měly pouze poradní hlas při konečném výběru. Denis Wihan se ho snaží po sezóně obměňovat. Vnímá, že se během osmi let popularita jednotlivých složek mění na základě trendů. Cíleně si vybral Břevnovský pivovar, protože to není úplně časté pivo. Došlo k celkovému růstu kvality života, což se projevuje i na požadovaném sortimentu. Vidí, že do Vily chodí stále podobná klientela, která postupně stárne.

7.3.6 Shrnutí

Divadlo Vila Štvanice naplno využívá své výhodně lokality. Je to výborně fungující bar s divadlem. Přestože je zde pouze padesát míst, obrátka zákazníků je několikanásobně vyšší (až 300 za večer), a to se pozitivně projevuje na finančních výsledcích (až šest set padesát tisíc

korun ročně). Je poznat, že divadlo bere bar jako důležitou součást svého podnikání a je součástí vedení provozu. To se promítá do zisků i celkové atmosféry.

7.4 Alternativní pronájmy

Kromě standardních pronájemcích vztahů se objevují i případy, kdy divadlo sice na provoz baru využívá externí subjekt, který ale vznikl jen za účelem provozu jednoho určitého baru. Tyto subjekty bývají zakládány fyzickými osobami působícími v divadlech. U těchto dvou konkrétních případů jsou zakládány přímo vedením divadel. Cílem této části bylo popsat motivace k založení.

7.5 Činoherní klub⁴⁵

7.5.1 Úvodní explikace

Na fungování pohostinství v Činoherním klubu je pozoruhodné, že společnost provozující Divadelní kavárnu byla založena stejnými lidmi, kteří divadlo vedou. Cílem bylo zjistit, jak přesně tam fungují nájemní vztahy a co byla motivace aplikace takového modelu.

7.5.2 Historie pronájmu

Stejně jako objekt divadla je i prostor kavárny v majetku Hlavního města Prahy. Až do roku 2015 s divadlem tato provozovna, ačkoli jsou tyto dvě entity spojeny dveřmi, neměla nic společného. Hlavní město Praha vždy tyto prostory pronajímaly standardním komerčním subjektům. Za několik let se zde vystřídalo mnoho (podle hodnocení ekonomického ředitele pana Pokorného) podezřelých subjektů, které měly často problémy s placením a provozovaly zde činnosti, které nebyla vhodná pro prostory pronajímané od města. Po poslední vietnamské restauraci už hlavnímu městu došla trpělivost a představitelé přímo oslovili divadlo, zda by sami chtěli prostory provozovat. Vzhledem k tomu, že divadlo ještě funguje podle zákona o obecně prospěšných společnostech, nemohlo kavárnu hned začít provozovat a byl proto nutný vznik nové společnosti Činoherní kavárna s.r.o. Vzhledem k tomu, že město divadlo oslovilo, nabídlo mu i velmi vstřícný nekomerční nespécifikovaný nájem. Technicky to pak funguje tak, že divadlo si prostory kavárny pronajímá od města a pak dále za stejnou cenu pronajímá společnosti Činoherní kavárna s.r.o. Jedná se tak v podstatě o pouhou přefakturaci nájmu přes divadlo. Hlavním cílem změny bylo, že ačkoli se jedná o dva různé právní subjekty, figurují v nich stejní lidé, kteří usilují o to, aby oba subjekty fungovaly v souladu.

⁴⁵ Rozhovor s Jiřím Pokorným, ekonomickým šéfem Činoherního klubu a jednatelem Činoherní kavárny s.r.o. z 2.5.2023

7.5.3 Spolupráce s divadlem

Činoherní kavárna s.r.o. je založena stejnými osobami, které se starají o provoz divadla Činoherní klub a to konkrétně: Dan Dittrich, Ludmila Glettová, Jiří Pokorný, Vladimír Procházka a Rudolf Šubrt.⁴⁶ To bylo pro provoz kavárny nezbytné. Kavárna si od Klubu pronajímá svoji provozovnu za nespécifikovanou částku, za jakou si ji klub pronajímá od města, takže do rozpočtu divadla přímo nepřináší žádné prostředky. Zároveň ale divadlo na této transakci ani nic neprodělává. Jako dostatečné protiplnění vnímají možnosti umělecké realizace v prostorách kavárny. Nespécifikované slevy pro zaměstnance berou jako samozřejmý bonus.

7.5.4 Program kavárny

Hlavním přínosem pro Klub je z hlediska kavárny možnost programu. Činoherní klub před necelým půlrokem začal na půl úvazku zaměstnávat dramaturgyni, která se stará pouze o program kavárny. Veškerý program, který se tam odehrává, je také placen z rozpočtu Činoherního klubu. Nezisková organizace platí vlastně program de facto soukromému subjektu (i přes jeho zřejmé propojení s divadlem). Pan Pokorný k tomu vysvětluje, že divadlo vnímá kavárnu jako svou v podstatě druhou scénu. Vztah funguje tak, že kavárnu bezplatně poskytuje divadlu svoje prostory na všemožné kulturní akce, které se pak většinou platí standardně na pokladně Činoherního klubu a divadlu se tam vrací prostředky. Navíc tvrdí, že kavárna sice vydělává peníze z prodeje zboží, ale ty jsou v dobách kavárního programu dost omezené. Většina diváků přijde opravdu na kulturní program a jejich útraty bývají minimální. Daleko větší tržby jsou v době, kdy se normálně hraje divadlo. Hlavním důvodem existence programu v kavárně je dramaturgická propojenost. Program kavárny je tematický. Výstavy, koncerty, křty knih ale i čtení jsou dramaturgicky navázaná na program divadla. Divadlo nedávno navázalo také spolupráci s Institutem Cervantes, který v prostorách kavárny prezentuje španělské autory. Jejich divadelní hry jsou realizovány herci Činoherního klubu⁴⁷. Tento program je ještě doplněn o komentáře tvůrců a debaty s nimi. Toto podle pana Pokorného dobře ilustruje, jak jsou obě instituce provázány a zároveň jak je nutné je finančně oddělit.

7.5.5 Provoz a sortiment

Kavárna má standardně otevřeno od poledne do desáté večer. Poslední 3 roky se snaží vařit také obědy. Překvapivě hlavní motivací nebylo uspokojení potřeb zkoušejícího personálu, ale spíše snaha prostě rozšířit svou nabídku o sortiment teplého jídla. Herci se většinou občerství ve

⁴⁶ Notářský zápis/společenská smlouva o Činoherní kavárně, dostupná z webu:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40631050&subjektId=911380&spis=999821>

⁴⁷ kteří jsou za to normálně placeni z rozpočtu Činoherního klubu

spodním baru. Kavárna zaměstnává na plný úvazek dvě kuchařky, které vaří zpravidla každý den, kdy se hraje představení. Kromě dvou zmíněných kuchařek společnost zaměstnává ještě provozního a dvě servírky na plný úvazek. Tato skutečnost pro ně byla velká výhoda při lock downech, kdy na všechny řádné zaměstnance dostávali podporu od státu. Dlouho hledali systém, jak restauraci provozovat, aby neprodělávali. Momentálně pokryje provoz alespoň náklady. Trvalo poměrně dlouho, než se kavárna dostala do povědomí, teď už si diváci dělají rezervace, aby se stihli před představením navečeřet. Dříve kavárna fungovala i v období divadelních prázdnin, to ale bylo nutné zrušit, protože ztráty byly neúnosné. Nyní se zavírá vždy na konci června a otevírá se až na začátku září. Celkově to potvrzuje, že finanční prosperita kavárny je úzce spjata s programem divadla. Nabídka se cenově nevymyká centru Prahy.

7.5.6 Fungování a finance kavárny.

Na začátku přišla od zakladatelů Činoherní kavárny velká investice, která se prozatím nevrátila. Prováděla se kompletní rekonstrukce a kupovalo se nové vybavení. Provoz kavárny se zatím zvládá zaplatit. Zásadní problém je fakt, že zakladatelé společnosti neměli žádnou zkušenost s provozováním pohostinství. Obzvláště ze začátku prodělávali každý měsíc velké částky. Kromě špatné kalkulace cen byl hlavním důvodem nedostatečný dohled a přílišná důvěra k často fluktuujícímu personálu, který si často bral část tržeb pro sebe. Až poslední tři roky považuje provoz za uspokojující. Konečně se jim podařilo zajistit kvalitní a důvěryhodný personál a nezaznamenávají, že by docházelo k únikům financí.

Kavárna samozřejmě nabízí slevy pro zaměstnance a hostující umělce, které se liší podle druhu sortimentu. Slevy platí na vše s výjimkou alkoholických nápojů. Ačkoli je tam poznat značný pozitivní vývoj za osm let provozu, pan Pokorný stejně s nadsázkou říká: „*kdybyste o to měl zájem, já vám to okamžitě předám.*“⁴⁸

7.5.7 Bar ve foyeru

Do nedávna menší bar ve foyeru provozovala také Činoherní kavárna. Bohužel to pro provozovatele již bylo finančně neudržitelné. Momentální provozovatel spravuje více divadelních barů a má s podobnými provozovými zkušenosti. Jedním z důležitých kritérií pronájmu bylo, aby bar provozoval i občerstvení během zkoušení. To je samozřejmě zásadní problém, protože tento provoz bývá většinou ztrátový bez nějakého zásadního pozitivního výhledu. Případné celodenní otevření Činoherní kavárny by tento problém bohužel nevyřešilo, protože pro herce není její prostor otevřené vitríny v centru Prahy neposkytuje dostatek soukromí. S externím provozovatelem se neustále upravují vztahy, aby vše fungovalo co nejlépe. Nově byla např.

⁴⁸ Rozhovor s Jiřím Pokorným, 2.5.2023

prodloužena přestávka, aby mohli být všichni zákazníci v klidu obslouženi Výše jejich nájmu pak je odvislá od toho, zda představení má přestávku nebo ne. Externí společnost platí nespécifikovaný nájem, který závisí na tom, jestli je představení s přestávkou nebo bez ní. Za odpolední provoz samozřejmě žádný nájem neplatí. Technicky to vypadá tak, že divadlo pošle měsíční fakturu za jednotlivé dny. Výše nájmu není bohužel veřejná, ale prý se nejedná pro divadlo o nijak zásadní příjem.

7.5.8 Plány do budoucna

Vzhledem k tomu, že v nejbližší době divadlo bude plně transformovat na zapsaný ústav a může již podnikat ve vedlejší činnosti. Až dojde k umoření dluhu všem podílníkům Činoherní kavárny s.r.o., chtějí převést fungování Činoherní kavárny pod Činoherní klub. Společnost Činoherní kavárna pak pravděpodobně zanikne. Neustále upravují nájemní smlouvu s provozovatelem baru ve foyeru a směřují ke spokojenosti všech stran.

7.5.9 Shrnutí

Z celého rozhovoru s panem Pokorným bylo patrné, že rozhodnutí provozovat Činoherní kavárnu se zatím úplně nevyplatilo. Určitě je zřejmé, že majitelům chyběly zkušenosti z oboru a potřebná praxe. Na druhou stranu je vidět pozitivní vývoj, povědomí o kavárně se postupně rozšiřuje, čemuž pomáhá i dramaturgická realizace divadla.

7.6 Ponec⁴⁹

7.6.1 Úvodní explikace

Ponec je taneční divadlo umístěné v dolní části Žižkova. Kapacita divadelního sálu je 200 míst a kapacita barového prostoru je něco okolo 55. Divadlo provozuje Tanec Praha z.ú. Ředitelkou je původní zakladatelka Yvona Kreuzmannová a o bar se stará Iva Barešová. Ponec byl do výzkumu zařazen z důvodů zajímavých okolností vzniku provozovatele baru Dance Prague services s.r.o., specifiky tanečního divadla a fungování ve specifické lokalitě na pomezí Žižkova a Karlína. Divadlo také bylo jedno z mála, které má v živé paměti přechod z externího pronájmu baru na vnitřní provoz. Zajímavé byly také důvody přechodu a reflexe této změny.

⁴⁹ Rozhovor s vedoucí produkce a provozu Markétou Bártů z 18.4. 2023 a e-mailová korespondence s garantkou baru Ing. Ivou Barešovou z 24.4. 2023

7.6.2 Historie provozu

Až do roku 2016, divadlo svůj prostor na bar nechávalo zdarma externím provozovatelům, které většinou získávalo na základě doporučení. Podle slov vedoucí provozu a produkce Markéty Bártů se provozovatelé často střídali, a to hlavně z důvodu nízkých tržeb a sporů s divadlem ohledně nedostatečné kvality vybraného sortimentu. K tomu i neodpovídající zvolená cenová politika, dále většina předchozích provozovatelů nebyla schopna zařídit dostatečně reprezentativní rauty na premiéry. Divadlu často nevyhovovala otevírací doba provozovny, kdy vedení mělo pocit, že zavírají až příliš brzy a neposkytují tak divákům dostatečný komfort. Objektivním problémem divadla Ponec je celkově menší počet představení za měsíc a menší kapacita divadla, což má za následek menší potenciál tržeb.

7.6.3 Spolupráce s divadlem

Dance Prague services s.r.o. (dále DPS) byla založena za účelem provozování baru v divadle Ponec. Jeho 100 % vlastníkem je Yvona Kreuzmannová. Důvodem k založení byla nutnost oddělení právních entit provozujících uměleckou činnost a bar. Vztah těchto dvou entit není postaven na podnájemním vztahu, ale na vzájemném poskytování služeb. Tanec Praha služby DPS propaguje v rámci svých aktivit a DPS zajišťuje chod baru. Podle slov provozní baru Ivany Barešové DPS nevzniklo, aby zastupoval doplňkovou činnost a dotovalo zapsaný ústav Tanec Praha. Z účetních závěrek na webu justice.cz je patrné, že v posledních několika letech společnost operuje se ztrátou.⁵⁰ Zpětně vnímají založení společnosti jako čistě pragmatický krok, protože jinak by v divadle Ponec žádné občerstvení nebylo, alespoň ne takové, které by flexibilně naplňovalo potřeby divadla. Kromě toho mají samozřejmě zaměstnanci a hostující herci různé slevy na sortiment.

7.6.4 Provoz

Bar otevřen hodinu před představením a zavírá hodinu po jeho ukončení, současný provozovatel ale flexibilně přizpůsobuje otevírací dobu potřebám provozu divadla. Často nechá otevřeno déle a otevírá i na nepravidelné např. denní programy. Jednou z nevýhod pro provoz baru v divadle Ponec je to, že taneční představení zpravidla nemívají přestávku, která bývá z hlediska provozu nejlukrativnějším časem. V minulosti se snažili i o provoz přes den. Bohužel to nebylo možné hned z několika důvodů: 1) zvláštní umístění divadla s ne zcela ideálním přístupem a neatraktivním okolím. 2) vysoká saturace kavárnami a bary blízkého Žižkova. 3) Nedostatečné dispoziční oddělení barových prostorů od divadelních.

⁵⁰ Výkaz ztráty a zisku v plném rozsahu, dostupný na webu:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77481201&subjektId=950817&spis=1047257>

7.6.5 Sortiment a klientela

Jedním z důvodů sporů s předchozími provozovateli byl právě sortiment. Ten je momentálně již v uspokojivé reprezentativní kvalitě a flexibilně reaguje na poptávku. Jednou z hlavních podmínek ze strany divadla bylo zavedení točeného piva, což se nakonec povedlo. Zajímavostí divadla Ponec je určitě jeho klientela. Tvoří ji totiž primárně odborná veřejnost, případně specifické publikum tanečního divadla. Nějak zásadní vliv na provoz ani sortiment ale v divadle nezaznamenali. Sortiment jídla je vzhledem k absenci kuchyně omezen pouze na jednoduché obložené chleby, případně dovezené občerstvení. V poslední době se divadlo také snaží podporovat lokální značky (jmenovitě např. Antonínovo pekařství) a celkově se zaměřit na zdravější sortiment a také o něco náročnější výběr vín.

7.6.6 Plány do budoucna

Divadlo Ponec má se svým pohostinstvím podle slov Markéty Bártů poměrně ambiciózní plány vzhledem k současnému stavu. Divadlo by se celkově chtělo více otevřít veřejnosti a ideálně by chtělo mít bar otevřený celodenně. K tomu je ale nutné ho dispozičně umístit jinam. Je to ale nesmírně velká investice, na kterou si divadlo nemá šanci vydělat. Z krátkodobějších plánů by se divadlo rádo vrátilo na před covidovou návštěvnost (a s ní i související tržby z baru), která se podle odhadů průměru snížila o čtvrtinu až třetinu. Zároveň si divadlo všimlo zajímavého trendu, že jejich akce v outdooru, případně na netradičních místech bývají skoro vyprodané. Pokusí se zaměřit více tímto směrem.

7.6.7 Shrnutí

Současný provoz baru se vyvíjí správným směrem. Je sice poznat, že některé plánované změny zpomalil covid, ale určitě je z vedení divadla i baru cítit chuť své aktivity posouvat dál. Divadlu výrazně pomáhá i snaha ho otevírat veřejnosti. Například středy mají denní programy vyhrazené pro děti a seniory, ke kterým se otevře i bar a funguje to jako příslib plánovaného celodenního provozu. Objektivní nevýhoda provozu je určitě hlavně v dispozicích divadelní budovy, především absence kuchyně a adekvátního zázemí. Bar také není bezbariérový a v případě návštěvy handicapovaného návštěvníka to musí řešit jevištní personál. Bohužel řešení dispozičních problémů je momentálně mimo finanční možnosti divadla.

7.7 Vlastní provoz pohostinství

Atypický je příklad divadel, která ačkoli jsou spolky, tak si hostinskou činnost provozují sami. Pod právní formou spolku je neobvyklé takovou činnost provozovat.

7.7.1 Divadlo Kámen⁵¹

Je divadlo na Praze 8 s kapacitou 50 diváků. Prostor divadla je majetkem Prahy 8. Hlavním důvod vnitřního provozu je fakt, že když se divadlo rozhodlo, že by chtěli mít v divadle občerstvení, tak se jim podařilo překvapivě poměrně rychle najít nájemce, kterému vyhovovaly nastavené podmínky. K provozu baru využívají institut garanta, který je zároveň členem spolku, o provoz samotný se pak stará manažerka divadla Helena Macháčková. Obsluhu zaměstnávají většinou z řad studentů.

Finance

Helena Macháčková tvrdí, že provoz baru divadlu měsíčně přivede do rozpočtu něco okolo osmi tisíc korun měsíčně, což činí cca 10 % rozpočtu. Vzhledem k tomu, že tahle částka nepřesáhne limit dvě stě tisíc korun ročně, je to nezdánitelná položka. Divadlo navíc není plátcem DPH a zisk jde v plné výši do hlavní činnosti. Brigádníky hledají primárně z řad studentů a sortiment vybírali podle vlastních zkušeností a obecné divadelní praxe.

7.7.2 Alfred ve dvoře⁵²

Alfred ve dvoře je holešovické divadlo s kapacitou hlavního sálu 85 míst a menšího studia 16 míst. Z rozhovoru s výkonnou ředitelkou spolku Motus⁵³ Marií Cavinou vyplynulo, že si začali občerstvení provozovat sami a dodnes se jim nepodařilo najít někoho, kdo by byl ochotný jej externě provozovat. Navíc je v podstatě nemožné zajistit celodenní provoz, vzhledem k logistice. Divadlo nemá dedikované místo na zkušebnu a pravidelný provoz by se rušil se zkoušením. Momentálně paní Cavina přiznává, že divadlo bohužel nesplňuje minimální hygienické podmínky pro provoz (podnik je zkolaudován jako galerie), a že by investice do takových změn byly natolik velké, že by se divadlu nikdy nevrátily. Nevyhovují toalety a chybí nějaká plocha na přípravu pokrmů. Divadelní bar je navíc dlouhodobě ve ztrátě, takže takové investice nepřipadají v úvahu. Po konzultaci s magistrátem se divadlo rozhodlo provozování pohostinství účtovat jako součást hlavní činnosti. Divadlo funguje jenom díky dotacím z magistrátu a veškeré příjmy jdou do hlavní činnosti. Občerstvení vnímají hlavně jako službu pro své diváky.

⁵¹ Telefonický rozhovor s Helenou Macháčkovou z 23.2. 2023

⁵² Telefonický rozhovor s Marií Cavinou z 20.2. 2023

⁵³ Který divadlo Alfréd ve dvoře provozuje

7.8 Divadla bez pohostinského zařízení

Během výzkumu byla nalezena pouze dvě pražská divadla, která vlastní pohostinství neprovozují, ani prostor pro jeho provoz nepronajímají. Jsou to:

7.8.1 Studio Hrdinů⁵⁴

Do roku 2021 fungovala Kavárna U hrdinů, která sídlila přímo naproti divadlu. Kavárna byla vedena pod úplně jinou společností, ale s divadlem měla úzkou spolupráci. Zaměstnanci měli navzájem slevy, poskytovaly si vzájemně prostory a plánovali společné akce. Kavárna ale během covidu ukončila činnost. Prostor bývalého Café jedna (kde se momentálně nachází kavárna Kolektor) byl vždy pronajímán externímu subjektu. Přesto mají dohodu, že stálí spolupracovníci a zaměstnanci divadla mají paušální slevu 10 % na veškerý sortiment. Během zkoušení si tak většinou všichni nosí vlastní jídlo nebo se stravují v okolí. Do budoucna podle slov hlavní produkční Šárky Morávkové určitě zavedení vlastního provozu neplánují. Nemělo by to smysl hlavně kvůli kavárně Kolektor, která divákům dostatečné služby poskytuje. Divadlo nemá adekvátně zkolaudované prostory a následný proces kolaudace by byl jak finančně, tak časově náročný, že je to nad jeho kapacity. Zároveň to ani nepovažují za zásadní součást divadelního zážitku a raději investují své síly do umělecké hodnoty svých inscenací. Navíc u divadla s tak malou kapacitou by se podobný provoz nemusel finančně vyplatit.

7.8.2 Divadlo Orfeus⁵⁵

Divadlo Orfeus je malá divadelní scéna v prostorách bývalého krytu civilní obrany kousek od zastávky U Zvonu. Má právní formu zapsaného spolku. Ředitelka divadla Irena Hýsková vysvětlila, že hlavním důvodem úplné absence hostinské činnosti v divadle jsou složitosti ve splnění potřebných hygienických a právních norem. Divadlu by trvalo velmi dlouho provést potřebné úpravy. Zároveň je odrazuje i složitá legislativa, co se provozování týče. Divadlo má také velmi malou kapacitu okolo padesáti sedadel, takže žádný provoz by nebyl rentabilní. Zároveň to sama jako důležitou součást divadelního zážitku nepovažuje a od nikoho z diváků podobnou zpětnou vazbu nezaznamenala. Během zkoušení si tak herci a zaměstnanci nosí vlastní jídlo. Podle Ireny Hýskové provoz občerstvení k divadlu nemusí nutně patřit a divadlu to nijak neubírá na atraktivitě, a proto změny do budoucna neplánuje.

⁵⁴ Telefonní rozhovor se Šárkou Morávkou, hlavní produkční Studia Hrdinů

⁵⁵ Telefonický rozhovor s Irenou Hýskovou z 10.3.2023

7.9 Shrnutí nezávislých divadel:

Vzhledem k fragmentaci sektoru nezávislých divadel je téměř nemožné k nějakému jednotnému závěru dojít. Škála jejich fungování je obrovská. Od divadel, pro která je bar nebo kavárna stěžejní součástí zážitku až po divadla, která bez občerstvení běžně fungují. Určitě je možné vyzorovat trend, kdy se především novější divadla na pohostinství soustředí jako na součást zážitku, tak z finančních důvodů.

8 Soukromá divadla

8.1 Úvod

Jsou „*divadla zakládána podnikateli a podnikatelskými subjekty.*“⁵⁶ Jejich primárním záměrem je tvorba zisku, lze předpokládat, že podobný způsob fungování aplikují i na provoz baru/kavárny. Zároveň se dá předpokládat, že budou nejméně sdílná, co se týče poskytování informací. Soukromá divadla nejčastěji využívají tyto právní formy:

8.1.1 Společnost s ručením omezeným⁵⁷

Nejrozšířenější forma podnikání v České republice je zakotvena v č. 90/2012 Sb., zákoně o obchodních korporacích a družstvech konkrétně v § 132 - § 215. Zakládají ji společníci, kterých může být maximálně padesát. Společníci jsou majitelé s.r.o. Společnost ručí celým svým majetkem a jednotliví společníci jen do výše svých nesplacených vkladů. Do roku 2013 byla minimální výše vkladu dvě stě tisíc korun, dnes je to již jen jedna koruna. Může být příjemcem veřejné dotace a účtuje v podvojném účetnictví.

8.1.2 Fyzická osoba⁵⁸

Nejjednodušší forma podnikání v divadle je zakotvena v Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání. Provozování kulturních akcí patří mezi živnosti volné. To znamená, že pro takovou činnost není třeba prokazovat způsobilost či odbornost. Hlavní nevýhodou fyzické osoby je to, že ručí celým svým majetkem a také menší šance na vyhovění žádosti o poskytnutí dotace

8.1.3 Akciová společnost⁵⁹

Akciová společnost je zakotvena v 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). K jejímu založení je potřeba sepsání a přijetí stanov. Minimální výše základního kapitálu musí činit alespoň 2 000 000 Kč. Její základní kapitál je rozdělen na určitý počet akcií. V kontextu divadel je její využití spíše ojedinělé.

⁵⁶ Bohumil Nekolný, Jiří Srstka, David Kašpar, Petr Prokop, Jiří Sulženko, Michal Lázňovský, Jiří Pokorný Kontext provozování divadla v ČR, Svazek 1, Akademie muzických umění v Praze, 2018, str. 66

⁵⁷ ČESKO, Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích, dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

⁵⁸ ČESKO, Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání, dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

⁵⁹ ČESKO, Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích, dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

8.2 Divadlo Metro⁶⁰

8.2.1 Úvodní explikace

Divadlo se nachází v objektu, který vlastní mnoho soukromých vlastníků, od kterých si prostory pronajímá. Divadlo Metro, které se nachází ve stejnojmenné pasáži na Národní třídě má kapacitu 209 diváků. Právní formou je s.r.o., které si prostory pronajímá od soukromých vlastníků budovy (ta je vlastněna deseti různými majiteli). Do výzkumu byla zařazena, protože v objektu proběhla nedávno rekonstrukce a bylo zajímavé zjistit, jaké změny po jejím ukončení nastaly a jak funguje vztah dvou soukromých subjektů, tedy s.r.o. a OSVČ.

8.2.2 Jan Ráž

Provozní divadelní kavárny je podnikatel Jan Ráž. Ten se podnikání v pohostinství věnuje již přes pětadvacet let. Dříve pracoval jako manažer českých i zahraničních hotelů. Věnoval se také pořádání eventů a barů na nich. Právě jejich prostřednictvím mu bylo nabídnuto, aby provozoval stálý bar v divadle Metro. Kromě provozu divadelního baru se věnuje vyučování na Střední hotelové škole.

8.2.3 Spolupráce s divadlem

Divadlo si Jana Ráže vybralo jako provozovatele právě pro jeho důraz na profesionalitu. Vedení divadla se rozhodlo prostory pronajímat, protože se jim nepovedlo najít ideálního kandidáta, který by provozoval bar interně. Divadlo Metro zaujala jeho vize provozování. Zatím se mu ji daří úspěšně naplňovat a vedení divadla Metro je s ním zcela spokojeno. Podle slov Jana Ráže je kooperace s divadlem klíčová a musí všem zúčastněným dávat smysl. Divadlo pronajímá prostor kavárny za částku tisíc pět set korun za představení. K této částce dospělo divadlo po předchozích zkušenostech s přihlédnutím k nově zrekonstruovaným prostorům a kapacitě divadla. V rozpočtu divadla se nejedná o nijak zásadní částku. Zaměstnancům divadla i hostujícím hercům poskytuje blíže nespecifikované standardní slevy, které fungují na bázi individuálního ceníku. Vzhledem k poměrně krátké historii spolupráce Jan Ráž nedokáže zatím vyhodnotit, jak je to pro něj výhodné a hledá další kroky, jak provoz zefektivnit.

8.2.4 Rekonstrukce a provoz

Divadlo znovu otevřeno v únoru roku 2022 po generální rekonstrukci. Ta celkem stála deset milionů korun a samozřejmě se týkala i prostorů kavárny. Kompletně se zrekonstruovala „od

⁶⁰ Telefonický rozhovor s provozním Janem Rážem z 30.3.2023 a e-mailová komunikace s produkční divadla Klárou Wantulok z 27.3.2023

*nového baru, včetně zařizovacích předmětů, až po boxy pro příjemné posezení diváků.*⁶¹ Jan Ráž hodnotí prostor jako velmi moderní a funkční. Otevírací doba kavárny je hodinu před začátkem představení až hodinu po představení. Divadelní kavárna se zcela přizpůsobuje programu divadla. Momentálně se o provoz stará sám Jan Ráž, ale do budoucna určitě plánuje zaměstnat minimálně jednoho provozního. Obsluhu zatím zajišťují hlavně brigádníci.

8.2.5 Sortiment

Sortiment se snažil volit podle možností rychlého obsloužení, ale zároveň si dává pozor, aby vše bylo té nejlepší dostupné kvality. Vína vybírá pouze ty nejlepší pozdní sběry a chlebičky připravuje domácí s tím, že využívá hlavně jím vypěstované produkty. Ceny se celkově snaží držet pod průměrem centra Prahy.

8.2.6 Shrnutí

Ačkoli se nejedná o zatím příliš dlouhou spolupráci je zřejmé, že spolu oba subjekty dobře spolupracují a kavárna je kvalitně provozována. Je příkladem toho, že pokud se podnikání věnuje odborník, je to na výsledku poznat.

8.3 Strašnické divadlo⁶²

8.3.1 Úvodní explikace

Strašnické divadlo je soukromé komerční divadlo, které se soustředí primárně na francouzské komedie. Do jeho sálu se vejde 200 diváků, zatímco jeho kavárna má něco okolo sedmdesáti míst. Nachází se v budově historického Strašnického divadla. Divadlo zde funguje od roku 2021 a své pohostinství si provozuje samo.

8.3.2 Historie provozu

Ředitelka Ala Šebková má svůj divadelní soubor Adverte, se kterým na scéně působí již od roku 2019. Původně s divadlem hostovala v různých prostorech po Praze, mimo jiné i v divadle Broadway. V budově původního Strašnického divadla působí již od září 2019, v prosinci roku 2021 vyhrála výběrové řízení⁶³ na dlouhodobý pronájem a působí tak v divadle nastálo. Od začátku bar provozuje interně, vnímá to jako součást příjmu pro divadlo.

⁶¹ Jiří Turek, Výroční zpráva Divadlo Metro 2021, str.20, dostupné na webu justice: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72414497&subjektId=474908&spis=128426>

⁶² Rozhovor s Álou Šebkovou, ředitelkou strašnického divadla z 26.3.2023

⁶³ Organizované majitelem objektu Prahou 10

8.3.3 Provoz a sortiment

Provozní divadelního baru je zaměstnanec divadla a zároveň figuruje ve vztahu i jako odborný garant. Většinu času i obsluhuje, na větší představení nebo premiéry najímá podporu ve formě brigádníků. Samotné divadlo nemá soukromou část (nemá ani vlastní zkušebnu) a herci standardně po představení jdou do veřejné části baru.

Vzhledem k tomu, že se divadlo soustředí primárně na francouzské komedie, bar se specializuje hlavně na francouzská vína, která mají obecně velký úspěch. Kromě toho nabízí úplně základní sortiment. Divadelní bar zpravidla otevírá dvě až tři hodiny před začátkem představení a zavírá většinou okolo půlnoci. Snaží se naučit lidi z okolí vnímat kavárnu jako plnohodnotnou provozovnu, ale jde to pomalu.

8.3.4 Výhody vlastního provozu

Hlavní výhodou paní Šebková v interním provozování vidí v absolutní kontrole nad celkovým zážitkem pro diváka a podle svých slov si sama neumí představit, že by bar provozoval někdo jiný. Volba vlastního pronájmu má i zcela pragmatické opodstatnění. Nemusí s nikým dělit o zisk, zároveň má daleko lepší kontrolu nad sortimentem a může jej pružně upravovat podle potřeb divadla.

8.3.5 Kritéria pronájmu ze strany městské části

Prostory Strašnického divadla patří Městské části Praha 10. Podmínkou pronájmu je to, že divadlo musí podporovat místní komunitu. Proto pořádají specializované programy pro děti i seniory. Nejčastějším důvodem sporů mezi divadlem a městskou částí jsou požadované investice do objektu. Budova Strašnického divadla potřebuje mnoho oprav, ale je těžké rozhodnout, jak by měly být financovány. Na jedné straně ředitelka divadla paní Šebková investovala nemalé prostředky do provozu a na straně druhé Městská část, pro kterou se těžce obhájí investice do soukromého projektu a má omezený rozpočet. Divadlo nemá smlouvu na dostatečně dlouhou dobu, aby mělo jistotu návratnosti. Ačkoli se divadlo aktivně účastní výběrových řízení v rámci grantového systému města, zatím se mu nepodařilo na žádnou podporu dosáhnout.

8.3.6 Plány do budoucna

Hlavním plánem do budoucna je zlepšení interiéru a úprava osvětlení. Plánují také rozšířit sortiment a více jej provázat s programem divadla. Chtějí využívat prostory kavárny na menší kulturní akce, přilákat hlavně nové diváky z okolí a celkově dostat divadlo do povědomí okolí)

8.3.7 Shrnutí

Jedná se o velmi dobře fungující kavárnu, která zatím bojuje o to, aby vyvolala zájem mezi místními obyvateli i mimo program divadla. Svou funkci občerstvení během divadelních představení ale splňuje úplně dostatečně. Celkově jsou návštěvníci spokojeni a sortiment i bar je ideálně navržený, aby bylo možné rychle obsloužit velké množství lidí na relativně malém prostoru.

8.4 Shrnutí soukromých divadel:

Vedení soukromých divadel bylo zcela jednoznačně profesionálnější než u divadel veřejných, především co se týče přehledu o vlastním provozu. Potvrdil se předpoklad, že soukromá divadla se svému podnikání věnují mnohem intenzivněji s vysokým důrazem na kvalitu. Jsou také schopna a ochotna najmout profesionála.

9 Vlastní provoz nebo pronájem?

Jednou z klíčových otázek, kterou se snažil výzkum zodpovědět je to, zda je pro divadlo výhodnější, aby si pohostinství provozovalo samo nebo aby prostory pronajímalo externímu subjektu.

9.1 Výhody pronájmu:

- Divadlo má jistotu měsíčního příjmu, s kterým může počítat ve svém rozpočtu.
- Je to daleko jednodušší pro přehlednost, co se týče právní formy. Divadlo se stará jen o uměleckou činnost a provozovatel pohostinství o podnikatelskou. Proto některá divadla volí variantu, že pro větší transparentnost vytvoří podnikatelský subjekt nebo si někdo z divadla založí živnost a prostory si pronajímá
- Pokud provoz zajišťuje zkušená firma, má divadlo daleko větší jistotu kvality jak služeb, tak produktů.
- Divadlo se může zaměřit plně na uměleckou činnost a nemusí se starat o tu podnikatelskou, která s hlavní de facto nesouvisí.
- Pokud je podnikatelský subjekt etablovaný na trhu (např. provozuje více zařízení, případně působí na trhu dlouhodobě) dostane se na daleko výhodnější nákupní ceny a tím maximalizuje marži a zisk. Zároveň má už zavedené logistické vztahy s dodavatelskými společnostmi.

9.2 Nevýhody pronájmu:

- Horší dohled divadla nad kvalitou služeb.
- Kvůli specifikům divadelního prostředí jako jsou dopolední zkoušení, která bývají ztrátová nebo zaměstnanecké slevy, je složité všechny tyto náklady promítnout do výsledné ceny nájmu.
- Pro divadlo je složitější zasahovat do záležitostí týkajících se provozu baru nebo kavárny.

9.3 Výhody vlastního provozu:

- Pokud si divadlo vše správně nastaví, zhodnotí si svoji cílovou skupinu, optimalizuje provoz, může maximalizovat své zisky.
- Divadlo má daleko větší kontrolu nad výsledkem a může si určit přesně jaký sortiment, za jaké ceny bude nabízet, jak si provozovnu vyzdobí a jak dlouho bude otevřená. Je to pak daleko pevnější součást tzv. front of house. Divadelní bar bývá často divákův první kontakt s divadlem.
- Pro divadlo je pak daleko jednodušší pracovat s dary od sponzorů týkajících se nabídky pohostinství získaných barterem. Nemusí jako protiplnění využívat jen na premiérové rauty, ale mají možnost jej i monetizovat. Případně mají také možnost dohodnout si exkluzivitu odběru nějaké značky a jednoduše spočítat, jak je to pro ně nejvýhodnější.
- Z rozhovorů s provozovateli barů a kaváren vyplývá, že divadla často mívají na pohostinské provozy nároky, které se ne úplně slučují s podnikatelskou podstatou baru a mohou i bránit efektivnímu řízení.

9.4 Nevýhody vlastního provozu:

- Divadlo potřebuje velmi schopného manažera, který dokáže spojit uměleckou činnost s hostinskou.
- Většina divadelních produkčních ani provozních nemá s provozováním pohostinství žádné zkušenosti. Je nutné, aby byl najat externí odborník.
- U příspěvkových organizací jsou to jednoznačně tabulkové platy, které výrazně omezují potenciál najímatelných zaměstnanců, kteří jsou ze soukromé sféry zvyklí na lepší platová ohodnocení a bonusy. Zároveň je složitější dané zaměstnance motivovat k vyšším výkonům.
- Častým názorem je, že v pohostinství, kde jsou vysoké obraty v hotovosti, se často setkávají s personálem, který buď zcizí část tržby nebo dokonce prodává vlastní sortiment. Bohužel nestačí důvěřovat personálu a je nutné provádět potřebné kontroly, protože prostředí láká k podvodu.
- V případě větších zisků může nastat paradoxní situace, kdy divadlu je v dalším období snížen příspěvek z veřejných prostředků a následně se zhorší celková finanční situace divadla.

10 Závěr

Hlavním cílem práce bylo zmapovat pražskou divadelní scénu. Výsledkem je detailní rozbor několika modelů koexistence hostinské činnosti a divadla, postavený na rozhovorech, e-mailové a telefonické komunikaci a dotazníku. Hlavním úskalím celého výzkumu byla jednoznačně nutnost se spoléhat na sdílnost jednotlivých respondentů.

Na začátku práce jsou vymezeny pojmy a legislativa relevantní pro hostinskou činnost v divadle. Další část se věnuje úloze pohostinství v divadle. Z práce jasně vyplývá, že ne vždy je finanční motivace na prvním místě, jak by se mohlo na první pohled zdát. Velká část především nízkokapacitních divadel má z pohostinství úplně minimální finanční benefit a provozují ho primárně jako servis pro své diváky. Pro divadelní prostředí je specifická každodenní účast na zkouškách většinou malého množství herců a technických pracovníků. To je pro provoz závodního stravování nerentabilní a pokud na něm divadla trvají, je to často pro provozovatele finančně nevýhodné.

Stěžejní část práce tvoří případové studie. Divadla jsou rozdělena do tří kategorií, a to veřejná, nezávislá a soukromá. Zástupci jsou vybráni podle jasného klíče, co nejširšího zastoupení právních forem a modelů fungování. Případové studie popisují konkrétní modely fungování pohostinství v divadle.

Poslední část práce se věnuje té nejzásadnější otázce z pohledu divadla, zda je pro divadlo výhodnější, aby si bar nebo kavárnu provozovalo samo nebo aby prostory pronajímalo. Výsledkem je, že oba přístupy mají své jasné výhody a nevýhody, které musí být vyhodnoceny pro konkrétní divadelní prostor, právní formu, divácká specifika a ostatní proměnné. Z výzkumu je zřejmé, že protože potenciál výtěžku u většiny divadel není rozhodující, většina divadel volí variantu provozu pohostinství externím subjektem.

Ačkoli nelze dojít k jednoznačnému ideálu fungování divadelního baru, určitě je možné jmenovat několik universálních principů, které v dobře fungujících divadelních pohostinstvích platí:

- Nechat řízení na profesionálovi. Znalost podnikání v pohostinství je nutnou podmínkou, stejně jako zaměření na zodpovědné finanční řízení (kalkulace produktů a řízení obsluhujícího personálu). Podle vyjádření většiny respondentů jen nadšení provozovatele a znalost prostředí z pozice hosta opravdu pro funkční provoz nestačí.

- Najít kvalitní stabilní personál. Na této podmínce se shodli v podstatě všichni. Od fluktuujících brigádníků nelze čekat kvalitní servis.
- Výhodou je vztah provozovatele nebo provozního k divadelnímu prostředí a určitá míra nadšení.

Fenomén, který prostupuje celou pohostinskou sítí v divadlech, je jednoznačně fluktuace pronájemců divadelních barů a kaváren. Situace se dostala už do takové fáze, že mnoho méně kapacitních divadel dokonce nabízí provozování pohostinského zařízení bezúplatně. Hlavním důvodem jsou jednoznačně nízké výdělky.

Tento problém je možné řešit dvěma způsoby. Jedním z důvodů jsou krátké otevírací doby, kdy během čtyřhodinového provozu nemá provozovatel šanci na dostatečné tržby. Tam, kde je to možné, by se určitě vyplatilo zvážit celodenní provoz. Druhým řešením nízkých tržeb je umožnit pronájemci využívat prostory divadla i mimo jeho program k vlastním výdělečnějším aktivitám, jako to dělá např. Divadlo Na zábradlí.

Práce potvrdila, že divadelní pohostinství je jednoznačně fenomén, který k divadlu neodmyslitelně patří. Drtivá většina divadel tuto službu různými formami poskytuje a počítá se s ní i v budoucnu.

Práci by bylo možné v budoucnu rozšířit o případové studie mimo Prahu a porovnat, zda výsledky výzkumu jsou shodné se situací v divadelního pohostinství v jiných městech a regionech v České republice. Bylo by určitě zajímavé zjistit, zda prostředí Prahy je specifické nebo zjištěné závěry lze aplikovat i na pohostinství v regionálních divadlech.

Příloha č.1

Tabulka obsahující divadelní bary a kavárny zmíněné v práci se základními informacemi

název divadla	právní forma divadla	typ provozu	provozovatel	otevírací doba	cena 1,5 dcl vína	kapacita divadla
Image Theatre	s.r.o.	interně	Image Theatre s.r.o.	19:00-22:00	42,00 Kč	319
Divadlo Metro	s.r.o.	pronájem	Jan Ráž	hodinu před představením až hodinu po něm	55,00 Kč	209
Divadlo Na zábradlí	příspěvková organizace	pronájem	Marek Příhoda	po-pá 09:00-23:30 ostatní hrací dny 16:00-23:00	70,00 Kč	159
Divadlo v Dlouhé	příspěvková organizace	pronájem	AVINO s.r.o.	30 minut před začátkem představení a chvíli po.	60,00 Kč	450
Divadlo X10	z.s.	pronájem	Alexander Jíra	hodinu před představením a pak je otevřen podle návštěvy	60,00 Kč	288
Národní divadlo	příspěvková organizace	pronájem	Divadelní catering s.r.o.	hodinu před představením a cca půl hodiny po	80,00 Kč	962
Činoherní klub	z.ú.	alternativní	Činoherní kavárna s.r.o.	po-pá: 12:00-00:00, so-ne:17:00-00:00	81,00 Kč	230
Divadlo na Vinohradech	příspěvková organizace	pronájem	Ing. Aleš Faltys	hodinu před představením a pak chvíli po něm	53,00 Kč	620
PONEC	z.ú.	alternativní	Dance Prague services s. r. o.	hodinu před začátkem představení a po něm	60,00 Kč	200
Venuše ve Švehlovce	z.s.	pronájem	Alexander Jíra	hodinu před začátkem představení a po něm	60,00 Kč	150
Divadlo Orfeus	z.s.	nemá				
Alfred ve dvoře	MOTUS z.s.	vlastní	vlastní	hodinu před začátkem představení a po něm	45,00 Kč	85 /16
Jatka 78	z.ú.	pronájem	Playground catering s.r.o.	08:00-24:00	72,00 Kč	342
Studio Hrdinů	z.s.	nemá				
Vila Štvanice	z.s.	hybridní	Alotrium s. r. o.	od 14:00 do 24:00, případně déle dle návštěvnosti	54,00 Kč	60
Divadlo Kámen	z.s.	interně	Divadlo Kámen	otevírá hodinu a půl před představením a zavírá 23:30	42,00 Kč	50
Hudební divadlo Karlín	příspěvková organizace	pronájem	ASTACUS s.r.o.	denně 11:00-17:00 v hrací dny až 22:00	95,00 Kč	921/150
Strašnické divadlo	s.r.o.	vnitřní	vlastní	dvě hodiny před představením a maximálně do půlnoci	56,00 Kč	200

o nich.

Příloha č.2

Původní otázky odeslané pražským divadlům, sloužící pro jejich roztřídění a identifikování trendů v jejich fungování.

1. Provozujete svůj bar/svou kavárnu interně nebo prostor pronajímáte?
2. Kdo ho případně provozuje?
3. Jaká je kapacita vašeho divadla?
4. Jaká je kapacita a otevírací doba vašeho baru/vaší kavárny?
5. Jaká je cena 1,5 dcl vína u Vás?
6. Jaké poskytuje bar/kavárna slevy pro zaměstnance divadla?
7. Spolupracujete s nějakou značkou nápojů nebo občerstvení v rámci divadla? S jakou?

Příloha č.3

Výčet otázek použitých při osobních nebo telefonických hovorech

Jaké historické modely provozu jste zkoušeli aplikovat? Pronájem, vlastní provoz případně něco dalšího?

Jak byste popsali současný model fungování? Jakou máte např. uzavřenou smlouvu a mohl bych o ni poprosit?

Zvažovali jste i vlastní provoz?

Jak probíhalo výběrové řízení na provozovatele? Výběr provozního?

Jak jste dospěli k částce za pronájem?

Přijde Vám adekvátní?

Kolik bary celkem přivedou do rozpočtu divadla? Kolik ideálně ročně procent?

Jste spokojeni fungováním baru?

Vidíte nějaké výhody v původním fungování?

Jaké to má hlavní výhody? Jaké nevýhody?

Máte na bar/kavárnu nějaké specifické požadavky?

Jak se řeší platba energií? Máte oddělené měřiče?

Spolupracujete s nějakou značkou z pohostinského odvětví?

Máte plány na nějaké změny do budoucna?

Jak řešíte problematiku DPH?

Co se děje s penězi?

Jak funguje účetnictví?

Je to pro divadlo důležitý zdroj příjmu?

Má Vaše kavárna/ bar nějaké specifické podmínky provozu případně složitosti?

Jak jste přistupovali k cenotvorbě?

Jak jste spokojeni s fungováním barem/kavárny?

Dáváte zaměstnancům slevy? Jaké?

Zvažovali jste i celodenní provoz?

Vlastní provozy:

Je provozní baru i váš zaměstnanec?

Co byl hlavní důvod zvolení vlastního provozu přes standardnějším pronájmem? Jak probíhal rozhodovací proces?

V čem vidíte největší výhody vlastního provozu?

V čem jeho největší nevýhody?

Kolik peněz do rozpočtu divadla bar přivede? Kolik % z celkového rozpočtu?

.

Zdroje

Rozhovory:

Alexander Jíra, Praha 18.3. 2022

Vojtěch Tajovský, Praha 27.4.2022

Jana Dvořáková, Praha 2.5.2023

Marek Příhoda, Praha 22.5.2022

Ondřej Urban, Praha 22.5.2022

Jiří Pokorný, Praha 2.5.2023

Denis Wihan, Praha 15.5.2022

Emailová komunikace:

David Frýdl, emailová korespondence, Praha 11.7.2022

Tomáš Přenosil, emailová korespondence, Praha 9.7.2022

Jaroslav Stanko, emailová korespondence, Praha 15.7. 2022

Kateřina Neufussová, emailová korespondence, Praha 8.7.2022

Milan Heine, emailová korespondence, Praha 7.7. 2022

Petr Odo Macháček, emailová korespondence, Praha 6.7.2022

Lenka Havlíková, emailová korespondence, Praha 10.7.2022

Telefonická komunikace:

Telefonický rozhovor s Helenou Jiříkovou, Praha 15.3.2023

Telefonický rozhovor s Lenkou Pixovou, Praha 20.3.2023

Telefonický rozhovor s Věrou Slawinskou, Praha 15.3.2023

Telefonický rozhovor s Richardem Juanem Rozkovecem, Praha 20.3.2023

Telefonický rozhovor s Alžbětou Hockovou, Praha 20.5.2022

Zákony, normy a vyhlášky:

Zákon č. 455/1991 Sb. *Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*, dostupný také z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon č. 183/2006 Sb. *Zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)*,

dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183>

ČESKO, Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 22. března 2012, *Občanský zákoník*, dostupný také z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ČESKO, Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích, dostupný také z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

ČESKO, Zákon č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty., dostupný také z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

Vyhláška č. 137/2004 Sb. *Vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných*, dostupná také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-137>

Online zdroje:

Gastro Novotný, Doporučení, jak založit gastro podnik a řešit v něm gastro výbavní,

<https://www.gastronovotny.cz/inspirace-pro-vas-gastro-provoz/doporuceni-jak-zalozit-gastro-podnik-a-resit-v-nem-gastro-vybaveni>

MINISTRSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, Novela živnostenského zákona upravující prodej lihovin, <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/novela-zivnostenskeho-zakona-upravujici-prodej-lichovin--148741/>

Hostinská činnost a ubytovací služby, <https://haccp.webnode.cz/hostinska-cinnost/>

<https://www.gastronovotny.cz/inspirace-pro-vas-gastro-provoz/doporuceni-jak-zalozit-gastro-podnik-a-resit-v-nem-gastro-vybaveni>

Monografie:

Bohumil Nekolný, Jiří Srstka, David Kašpar, Petr Prokop, Jiří Sulženko, Michal Lázňovský, Jiří Pokorný: Kontext provozování divadla v ČR, Svazek 1, Akademie muzických umění v Praze, 2018

Diplomové práce:

RNDr. Tilmánová, H. Teatro salone italiano v Praze. Praha, 2014. Bakalářská práce, Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, Ústav hudební vědy, vedoucí práce Prof. PhDr. Marta Ottlová

BcA. ŘEZNÍČKOVÁ, A. Fenomén divadelního pohostinství. Praha, 2013. Bakalářská práce. Divadelní fakulta Akademie múzických umění, Katedra produkce, vedoucí práce Petr Prokop

Smlouvy, listiny, výroční zprávy, účetní závěrky:

Národní divadlo - Dodatek č. 7 ke smlouvě o poskytování cateringových služeb v HBND – prodloužení do 31.8.2026 + změny v ceníku produktů, nájmem a dalším plnění. Dostupná na <https://smlouvy.gov.cz/smlouva/21809285?backlink=rrb0m>

Národní divadlo - Dodatek č. 1 ke Smlouvě o spolupráci od 1.1.2023 do 31.12.2025, dostupná na <https://smlouvy.gov.cz/smlouva/23622577?backlink=2q9gg>

Národní divadlo - Smlouva o spolupráci v roce 2022 a 2023 – vstupenky, reklamní plnění, produkty partnera, dostupná na <https://smlouvy.gov.cz/smlouva/19981979?backlink=ry8a1>

Národní divadlo - Smlouva o spolupráci – reklamní plnění a vstupenky – dodávka produktů KMV, dostupná na <https://smlouvy.gov.cz/smlouva/8504051?backlink=wjnh0>

Jiří Turek, Výroční zpráva Divadlo Metro 2021, str.20, dostupné na webu justice: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72414497&subjektId=474908&spis=128426>

Notářský zápis/společenská smlouva o Činoherní kavárně, dostupná z webu:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40631050&subjektId=911380&spis=999821>

Výkaz ztráty a zisku v plném rozsahu, dostupný na webu:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77481201&subjektId=950817&spis=1047257>

Komentář účetní závěrky roku 2022, dostupné na webu:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77481202&subjektId=950817&spis=1047257>