

**Masarykova univerzita
Filozofická fakulta**

Ústav hudební vědy

Management v kultuře

Bc. Lucie Urválková

Fenomén Městského divadla Brno v brněnské kultuře

Magisterská diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Simona Škarabelová, Ph.D.

2009

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně
za použití uvedené literatury a pramenů.*

Dne 3. května 2009

Podpis

Obsah

Úvod	6
1. Vymezení pojmů	
1.1 Kultura	9
1.2 Kulturní politika	11
1.3 Právní formy organizací působících v kultuře	16
1.4 Kultura v Brně	20
2. Finance v kultuře	23
2.1 Financování kultury	23
2.1.1 Evropská unie	23
2.1.2 Česká republika	24
2.1.3 Brno	24
2.2 Veřejná podpora kultury v Brně	26
2.2.1 Ministerstvo kultury České republiky	26
2.2.2 Jihomoravský kraj	28
2.2.3 Statutární město Brno	29
3. Divadla	34
3.1 Stav divadel v ČR	34
3.2 Stav divadel v Brně	37
3.3 Národní divadlo Brno	40
3.4 Městské divadlo Brno	43
3.4.1 Historie – Divadlo bratří Mrštíků	43
3.4.2 Současnost – Městské divadlo Brno	45
3.4.3 Přesun zpěvohry	49
4. Komparace MDB a NDB	54
4.1 Marketing	55
4.1.1 Produkt	56
4.1.2 Cena	59

4.1.3 Místo	61
4.1.4 Komunikace	64
4.2 Management.....	70
4.3 Hospodaření	73
4.4 Syntéza zjištěných poznatků.....	76
5. Závěr	79
5.1 Resumé	80
5.2 Zusammenfassung	80
5.3 Summary	81
Seznam použitých zkratk	82
Seznam vyobrazení	83
Seznam tabulek	83
Seznam grafů	83
Použité prameny a literatura	84

Předmluva

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Simoně Škarabelové, Ph.D. za námět práce, její vedení a velmi podnětné postřehy, Ing. Lubomíru Spáčilovi za několik přínosných setkání, Mgr. Janě Janulíkové za osobní rozhovor, Lucii Broučkové za výbornou komunikaci a mnohým dalším za ochotné poskytnutí cenných informací. Svým nejbližším pak děkuji za pomoc při korekturách i za podporu.

Úvod

Slovník cizích slov vysvětluje pojem fenomén takto: 1. jev, úkaz, skutečnost, postižitelný úkaz nebo 2. neobyčejný jev, mimořádný člověk.¹ **Cílem** této práce je ujistit se, jak velkým fenoménem je Městské divadlo Brno v rámci brněnské kultury a jaký je jeho význam pro brněnské divadelnictví i pro publikum. Nejlepším způsobem se jeví možnost srovnat dvě velká kamenná divadla brněnské metropole - Městské divadlo Brno a Národní divadlo Brno. MDB funguje na dvou scénách jako třísouborové (činoherní, muzikálový a zpěvoherní soubor) divadlo s jednotnou koncepcí a NDB jako třísouborové (operní, baletní a činoherní soubor) divadlo se širokou autonomií jednotlivých souborů. Srovnávat toto oblíbené a vyhledávané divadlo s některým z menších či specificky zaměřených divadel by bylo nespravedlivé pro obě strany. Tak významné divadlo, jakým bezesporu Městské divadlo Brno je, si rozhodně zaslouží přímé srovnání s nejstarším divadlem v Brně.

V práci byly použity tyto **metody**: studium a obsahová analýza odborné literatury, sběr informací a jejich utřídění, historická analýza, stanovení kritérií pro srovnání, komparace zjištěných informací a závěrečná syntéza.

Jedním ze základních pilířů této práce byly zprávy o činnosti Městského a Národního divadla Brno, jejich webové stránky a informace zaměstnanců. V práci byla využita také řada statistik, výročních zpráv, studií a informací o rozpočtech, dotacích a legislativě mnoha institucí (Statutární město Brno, Jihomoravský kraj, Ministerstvo kultury ČR, ProCulture, NIPOS, Institut umění, Divadlo.cz atd.). Vzhledem k tomu, že se jedná o téma současné, často byl zdrojem i internet.

Obě divadla si nemohou stěžovat na malou pozornost studentů. Mladí lidé je nejen rádi navštěvují, ale dokonce o nich píše často i diplomové práce. Tematikou divadla se v Brně zabývají hlavně studenti Masarykovy univerzity a Janáčkovy akademie múzických umění. Na Ekonomicko-správní fakultě vznikly například práce *Marketingová strategie Městského divadla Brno* (Ludmila Cepáková), *Multiplikační efekty v kultuře* (Iva Kouřilová srovnává MDB a CED), *Multiplikační efekty v kultuře* (Lenka Pávišová zkoumá tyto efekty v NDB), na Pedagogické fakultě *Muzikálová scéna Městského divadla Brno*

¹ LINHART, Jiří a kol. *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Dialog, 2005, s. 118.

(Monika Píšková). Mnoho studentů JAMU, hlavně z divadelního manažerství, věnovalo svoji pozornost Národnímu divadlu: *Brněnská Reduta* (Markéta Suchánková), *Fenomén vícesouborového divadla* (Josef Müller), *Národní divadlo v Brně* (Jan Čamek). Stranou nezůstaly ani jiné okruhy témat: *Základní typy právních norem profesionálních divadel v ČR a jejich vliv na proces řízení* (disertační práce Hany Krejčí), *Opereta v Brně – ano či ne?* (Věra Machů).

Práce věnované Městskému divadlu naznačují, jak významné místo má tato instituce v rámci brněnské kultury. Například Monika Píšková ve své bakalářské práci *Muzikálová scéna Městského divadla Brno* napsala toto: „Městské divadlo Brno je fenomén, kterému se v současné době dostává velkého množství respektu i zájmu.“² Ludmila Cepáková v diplomové práci *Marketingová strategie MDB* zase shrnuje postavení divadla: „Díky své dlouholeté existenci se tak divadlo může opřít o pevné postavení v rámci brněnské kulturní scény a o dobré renomé vybudované a udržované po několik desetiletí.“³

Tato práce představuje postavení kultury u nás. Neopomíná ani kulturní politiku v Evropě, v naší zemi, ale hlavně v Brně. Vzhledem k tomu, že obě konfrontovaná divadla jsou příspěvkovými organizacemi města Brna, zaměřuje se na legislativu této právní formy. Úvodní kapitola je zakončena stručným vhladem do kulturní situace Brna.

Po obecném uvedení do problematiky je věnována další část této práce financování kultury a to hlavně v brněnském prostředí. Které kulturní instituce se v poslední době dočkaly rekonstrukce, jaké částky jdou do divadel a ostatních příspěvkových organizací, co se zástupci města snaží změnit? Na provoz kulturních institucí a realizaci projektů v Brně přispívají hlavně Ministerstvo kultury, Jihomoravský kraj a Statutární město Brno. Dozvídáme se, jaké částky z těchto zdrojů se objevily v rozpočtech organizací v letech 2007 a 2008.

Třetí kapitola je vyhrazena ústřednímu tématu, divadlům. Abychom si udělali lepší představu o divadelnictví u nás, zaměřujeme se na stav divadel v České republice, Praze i

² Citováno podle: PÍŠKOVÁ, Monika. *Muzikálová scéna Městského divadla Brno*. Brno: Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, 2008, s. 5.

³ Citováno podle: CEPÁKOVÁ, Ludmila. *Marketingová strategie Městského divadla Brno*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007, s. 9.

Brně. Po všeobecném úvodu k právním formám v kultuře se dozvídáme, jaké jsou počty jednotlivých právních forem, jaké finance směřují do divadel u nás. V Brně začínáme více ze široka a to historií divadelního dění, představením některých větších divadel (Divadlo Husa na provázku, HaDivadlo, Loutkové divadlo Radost, Divadlo Bolka Polívky) a nastíněním celkové situace. Pak již naše bádání spěje k představení Národního divadla Brno a to jak historii, budovám, umělecké tvorbě, i k současnosti. K uvědomění si výjimečného postavení Městského divadla Brno v rámci brněnské kultury nám pomáhá i vhled do jeho historie a současnosti, kde jsou vyzdvíženy na dvě velké investiční akce posledních let – rekonstrukce činoherní scény a výstavba hudební scény. Za významnou spojnicí mezi oběma divadly lze považovat přesun zpěvohry z Národního divadla do Městského divadla.⁴ Proto je této události též věnována pozornost.

Po představení obou divadel již naše pozornost přechází ke konkrétnímu srovnání obou divadel v oblasti marketingu, managementu a hospodaření. Uvedená data jsou doplňována grafy a tabulkami. Nejdůležitější srovnání jsou provedena v rámci marketingu a jsou rozdělena dle marketingového mixu na čtyři oblasti. Produkt představuje například soubory a počet představení; cena řeší předplatné a ceny vstupenek; místo se zaměřuje na předprodej, hostování, budovy a konečně komunikace přibližuje propagační materiály, webové stránky, časopisy, ankety, festivaly, loga atd. Management a hospodaření jsou dalšími kritérii tohoto srovnání.

Na základě deskripce brněnské kulturní scény včetně konfrontace s Národním divadlem Brno hledáme odpověď na otázku, zda si Městské divadlo Brno opravdu zaslouží tolik pozornosti, kterou mu věnují studenti, diváci i odborná veřejnost.

⁴ V práci budou používány tyto zástupné názvy: pro MDB Městské divadlo, pro NDB Národní divadlo.

1. Vymezení pojmů

1.1 Kultura

Slovo kultura dle Otevřené encyklopedie Wikipedia pochází z latiny a doslovně znamená „to, oč je třeba pečovat“. Původně se užívalo pro pěstování kulturních plodin, dnes se používá v různých oblastech a označuje to, co je odkázáno na soustavnou lidskou péči a co by bez ní zaniklo. Kultura zahrnuje hmotné a duchovní hodnoty vytvořené člověkem, dovednosti a zvyklosti reprezentující společenskou skupinu. Můžeme mluvit o kultuře jazyka, odívání, bydlení, chování, mezilidských vztahů, známe pojmy kulturní krajina, kulturní rostlina, kultura jako soubor buněk.⁵ Pro naši práci je stěžejní kultura, kterou vytváří člověk za účelem potěšení smyslů a odpočinku.

V České republice je zvykem dělit kulturu z praktického hlediska na oblasti: umění, knihovny a knižní kultura, muzea a galerie, památky, kinematografie a audiovizí, autorské právo. Do odvětví kultury se včleňují i církve a náboženské společnosti. Umění zahrnuje výtvarné umění a architekturu, umění divadelní, hudební, filmové, taneční, performing arts a nová média. Změny v oblasti kultury reflektují i nově vznikající studijní obory – divadelní manažerství, management v kultuře, management umění, teorie interaktivních médií atd.⁶

Studie *Ekonomika kultury v Evropě*, kterou si v roce 2006 nechala zpracovat Evropská komise, člení kulturní sektor na kulturní a tvůrčí odvětví.⁷

Kulturní odvětví:

- neprůmyslová odvětví – produkce zboží a služeb, které nelze přenášet a musejí být spotřebovány na místě. Jedná se o
 - výtvarné umění: malířství, sochařství, fotografie, řemesla
 - scénická umění: divadlo, tanec, cirkus, festival
 - kulturní dědictví: muzea, knihovny, archivy, pamětihodnosti

⁵ Wikipedie, otevřená encyklopedie: <http://cs.wikipedia.org/wiki>.

⁶ Viz SMOLÍKOVÁ, Marta, (ed). *Management umění*. Praha: Vysoká škola uměleckopřmyslová v Praze, 2008.

⁷ Generální ředitelství pro vzdělání a kulturu. *Ekonomika kultury v Evropě. Studie vypracovaná pro Evropskou komisi*. [online] 2006 [cit. 17. února 2009]. Dostupné z <http://www.proculture.cz/cultureinfo/analyzy-a-zpravy/studie-ekonomika-kultury-v-evrope-1260.html>.

- průmyslová odvětví – výroba kulturních produktů, které jsou určené k hromadné reprodukci, šíření a vývozu
 - film a video
 - televize a rozhlas
 - videohry
 - hudba: hudební nahrávky, živá vystoupení
 - knihy, časopisy a tisk

Tvůrčí odvětví:

V tomto odvětví je využíváno kreativity k tomu, aby vzniklo „nekulturní“ zboží.

- design: módní návrhářství, grafika, tvorba webových stránek
- architektura
- reklama

Toto pojetí zohledňuje vzájemné propojení kulturního a tvůrčího odvětví.

Mnoho lidí bere stále kulturu jako nadstavbu k běžnému žití, zpříjemnění volného času, zprostředkování estetických prožitků. Jistě, to vše je pravda. Tito lidé si ale možná neuvědomují, že kultura je také velmi významná součást hospodářství, přináší nemalé finanční prostředky, nabízí pracovní místa. Za současné tři principy kreativní ekonomie jsou považovány tyto: lidé jsou tvůrčí, tvorba potřebuje svobodu a svoboda potřebuje trh. Dlouhou dobu docházelo k opomíjení kulturního průmyslu, teprve v posledních letech je prováděno hodnocení jeho výkonnosti. To vše dokazuje i studie *Ekonomika kultury v Evropě*: „Je to první pokus zachytit přímý a nepřímý společensko-hospodářský vliv kulturního odvětví v Evropě [...] Kulturní a tvůrčí odvětví je rostoucím sektorem, který se rozvíjí rychlejším tempem než zbytek ekonomiky. To samé platí pro zaměstnanost.“⁸ Zjištěná data jsou velmi výmluvným důkazem toho, jak si kulturní a tvůrčí odvětví v Evropě stojí. Obrat v odvětví kultury byl ve zjišťovaném období větší než v automobilovém průmyslu nebo v informačních technologiích. Hrubá přidaná hodnota evropského kulturního průmyslu za rok 2003 dosáhla vyšších hodnot než obchod s nemovitostmi, potravinami či oděvy. V roce 2004 pracovalo v odvětví kultury 3,1 % celkového množství zaměstnanců v Evropské unii. Jak je vidět, kultura je velkým a zatím ne zcela doceněným potenciálem v rámci Evropy. Dá se tedy očekávat, že se jí bude

⁸ Generální ředitelství pro vzdělání a kulturu. *Ekonomika kultury v Evropě. Studie vypracovaná pro Evropskou komisi.* [online] 2006 [cit. 17. února 2009]. Dostupné z <http://www.proculture.cz/cultureinfo/analyzy-a-zpravy/studie-ekonomika-kultury-v-evrope-1260.html>.

dostávat stále většího zájmu vlád jednotlivých zemí. Za největší vzor v této oblasti je dnes považována Velká Británie, kde funguje ministerstvo kulturního průmyslu.

I v České republice vznikla velmi přínosná studie. Její vznik iniciovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí, realizoval ji Institut umění-Divadelní ústav ve spolupráci s výzkumným, informačním a vzdělávacím centrem pro umění a kulturu ProCulture. Ze studie *Vstupní analýza současných vazeb trhu práce se sektorem Kultura*⁹ vyplývají poměrně zajímavá data. Pokud srovnáme výše zmíněnou evropskou studii s českou, pak vidíme, že kulturní průmysl je u nás na evropské úrovni.

Zde citujeme některé vybrané výsledky analýzy:

- Podle oficiálních statistických dat o zaměstnanosti v sektoru kultury a dopadu aktivit sektoru na zaměstnanost v ostatních odvětvích české ekonomiky kultura zaměstnává 3,3 % aktivně pracujících na českém trhu práce (asi 85 000 lidí).
- Objem produkce sektoru kultura v roce 2005 představoval 1,6 % celkové produkce České republiky. Přes polovinu z této hodnoty produkuje Praha.
- Objem hrubé přidané hodnoty sektoru kultura za rok 2005 činil 1,7 % z celkového objemu hrubé přidané hodnoty ekonomiky ČR.

Z nejvíce vydělávajících oblastí jmenujme televizní pořady, vydávání knih a divadla. Marta Smolíková vidí směřování dalšího rozvoje v těchto možnostech: větší využití kultury pro cestovní ruch, rozvoj publika a přilákání nových diváků, propojení kultury se vzděláváním, spravování autorských práv a zamezení pirátství, využití nových metod, například interpretace, či tvorba audiovizuálních pořadů.¹⁰

1.2 Kulturní politika

Kulturní politika vyjadřuje postoj státu ke kultuře, který ji zpravidla chápe jako veřejnou službu. Měla by nastiňovat cíle a prostředky, jakými se má těchto cílů dosáhnout. V jednotlivých zemích Evropské unie kulturní politiky fungují již jaksí samozřejmě,

⁹ *Vstupní analýza současných vazeb trhu práce se sektorem Kultura* [online] 22. 2. 2008 [cit. 23. února 2009]. Dostupné z <<http://www.proculture.cz/cultureinfo/analyzy-a-zpravy/vstupni-analyza-soucasnych-vazeb-trhu-prace-se-sektorem-kultura-1501.html>>.

¹⁰ Dialog na téma kulturní průmysl, animace kultury a kulturní politika „Kultuře s láskou...“ 2008. 2. prosince 2008, Kavárna Trojka a Kabinet divadelních studií FF MU, Brno.

hlavně v návaznosti na tradice jednotlivých zemí. V rámci celé Evropské unie se však jedná o novodobou záležitost. Poprvé se kultuře vymezuje místo na počátku 90. let 20. století a to díky článku 151 Maastrichtské smlouvy. Dlouhou dobu podporovala Evropská unie kulturní spolupráci díky třem programům Kaleidoskop, Ariane a Raphael. Velký průlom znamenalo až vyhlášení programu Culture 2000, který měl vymezit společný kulturní prostor. Na ten později navázal program Culture 2007–2013. Tento program podporuje akce a subjekty, studie a analýzy.

V roce 2007 vstoupila v platnost *Úmluva o ochraně a podpoře rozmanitosti kulturních projevů*,¹¹ která má charakter mezinárodní smlouvy. Vzešla z Organizace spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu a Evropská unie ji přijala jako celek. Úmluva by měla přispívat ke vzájemnému respektování kultur a porozumění mezi kulturami na celém světě. Kulturní rozmanitostí se zde rozumí mnohočetnost forem, jejichž prostřednictvím se kultury skupin a společností mohou vyjadřovat. Veškeré kulturní politiky zemí Evropského společenství by měly být v souladu s touto úmluvou.

Uvedme si vybrané body, které jsou cílem úmluvy:

- chránit a podporovat rozmanitost kulturních projevů
- vytvářet podmínky, které kulturám umožní, aby se svobodně rozvíjely a působily na sebe ke vzájemnému prospěchu
- podporovat dialog mezi národními kulturami a menšinami
- potvrdit důležitost, jež má spojení mezi kulturou a rozvojem pro všechny země, a to zejména pro země rozvojové
- uznat zvláštní charakter kulturních činností, statků a služeb jako nositelů identity, hodnot a významu
- opětovně potvrdit svrchované právo států na zachování, přijímání a provádění politik, jež státy považují za vhodné pro ochranu a podporu rozmanitosti kulturních projevů
- posílit mezinárodní spolupráci a solidaritu v partnerském duchu

¹¹ Rada Evropské unie. *Úmluva o ochraně a podpoře rozmanitosti kulturních projevů*. [online] 2007 [cit. 23. února 2009]. Dostupné z <<http://www.proculture.cz/cultureinfo/legislativa/umluva-o-ochrane-a-podpore-rozmanitosti-kulturnich-projevu-prijata-vladou-cr-1378.html>>.

V dnešní době se také ukazuje jako nezbytné nemyslet jenom na současnost, ale zaměřovat se i do budoucnosti. Pro tento styl uvažování se vžilo označení strategie trvale udržitelného rozvoje. To znamená nežít na dluh (finanční i materiální), přemýšlet nad důsledky a chovat se ohleduplně.

Řadu let byla Česká republika bez vládou prohlášené kulturní politiky. První vlašťovkou se stal dokument *Funkce kultury, hlavní cíle a nástroje kulturní politiky (2001–2005)*. Za první strategický dokument v naší zemi můžeme označit *Koncepci účinnější podpory umění na léta 2007–2013*. V této koncepci, která nevznikla na Ministerstvu kultury ČR, se již o umění hovoří jako o součásti trvale udržitelného rozvoje, o významném ekonomickém faktoru, nástroji zahraniční politiky země a indikátoru demokracie. Nástroje podpory jsou v tomto dokumentu označeny jako institucionální (sít' národních či mezinárodních institucí), ekonomické (dotační podpora uměleckých oborů, důraz na vícezdrojové financování), legislativní (právní normy, veřejná prospěšnost služeb), řídicí (koordinace, transparentnost, rovný přístup), metodické a společenské.¹² Tyto proklamace již řadu let slibují, že dotace ze státního rozpočtu na kulturu bude 1 %. V posledních letech se však reální částka pohybuje mezi 0,6 až 0,7 %. Dokument, který by se dal označit jako „státní kulturní politika“ však neexistuje.

I města a obce se snaží formulovat svůj postoj ke kultuře. Zde jsou spíše brány v potaz závazky k občanům, institucím, tradici. Pojďme se podívat na kulturní politiku v Brně. Často citovaná a do dnešní doby ojedinělá je *Koncepce kultury v působnosti města*. Jedná se o třístránkový dokument, který vznikl na Magistrátu města Brna v roce 1999. a kde se píše, že kultura může být za určitých podmínek významným hospodářským odvětvím. Koncepce rozděluje cíle na trvalé, krátkodobé do roku 2003 a dlouhodobé do roku 2010. Mezi trvalé cíle bylo například zařazeno „řešení velmi neutěšeného stavebního stavu objektů, které slouží ke kulturní činnosti...“¹³ Od sepsání tohoto dokumentu uběhlo již deset let a řada budov se dočkala rekonstrukcí (např. Dům umění města Brna, Uměleckoprůmyslové muzeum), byla provedena dostavba východního křídla hradu Špilberk. Z krátkodobých cílů se některé podařilo splnit (výstavba Hudební scény Městského divadla Brno, získání prostoru Vaňkovky), na jiných se zatím pracuje

¹² Viz SMOLÍKOVÁ, Marta, (ed.). *Management umění*. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze, 2008.

¹³ *Koncepce kultury v působnosti města*. [online] 1999 [cit. 6. února 2009]. Dostupné z <<http://www.brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=4012&nav03=1223>>.

(výstavba koncertního sálu). Koncepce ani její cíle bohužel nebyly příliš konkrétní. Zmíněno zde nebylo postavení příspěvkových organizací města Brna, zcela opomenuta zůstala finanční stránka.

Dalším dokumentem, který se zmiňuje o kultuře je první strategický rozvojový plán *Strategie pro Brno - strategický plán rozvoje města Brna*¹⁴ schválený Zastupitelstvem města Brna v roce 2002. Sestává z částí profil města, SWOT analýza, strategická vize, záměry a cíle, rozvojové scénáře, doplňující studie. Oblast kultury je zde spojována se sportem a jsou jí věnovány tři konkrétní programové cíle: Rozvoj sportovní a kulturní infrastruktury, Využití sportu a kultury k posílení image města, Podpora sportovních a kulturních příležitostí pro širokou veřejnost. V roce 2005 Rada města Brna rozhodla o tom, že by měl být strategický plán aktualizovaný. Nejen z důvodu, že stávající dokument byl zastaralý a příliš rozsáhlý, ale i proto, že se změnil stav ekonomiky, Česká republika vstoupila do Evropské unie a Brno se muselo připravit na programové období EU 2007–2013. Zastupitelstvem města Brna byl v roce 2007 schválen nový dokument *Strategie pro Brno*.¹⁵ Jako hlavní pilíře strategie byly vybrány oblasti místní ekonomický rozvoj, kvalita života a výzkum, vývoj, inovace a vzdělání.

V roce 2008 vydala Rada města Brna *Programové prohlášení na volební období 2006–2010*. Postoj města Brna v něm zní takto:

„Zachováme bohatost a jedinečnost kulturní nabídky ve městě a podpoříme její další rozvoj, zejména v příspěvkových organizacích zřízených městem. [...] Budeme podporovat kulturní oživení centra města, návrat kultury do ulic. Podpoříme rozvoj kultury zrušením paušálních poplatků odváděných ze vstupného na kulturní akce. Budeme podporovat nejen zavedené, ale i nové kulturní projekty a menšinové žánry. Se státem a krajem budeme jednat o jejich podílu na provozních nákladech některých kulturních institucí. Podpoříme nový hudební festival Janáčkovo Brno.“¹⁶

Tento festival proběhl jako *Janáček Brno 2008* ve dnech 6.–17. listopadu 2008 a měl by se formou bienále opakovat v každém sudém roce. Statutární město Brno i Jihomoravský

¹⁴ Manažer rozvoje města. *Strategie pro Brno*. [online] červen 2002 [cit. 12. února 2009]. Dostupné z <<http://www.brno.cz/strategie2002/>>.

¹⁵ Kancelář primátora města Brna. *Strategie pro Brno*. [online] 2007 [cit. 12. února 2009]. Dostupné z <<http://www.brno.cz/index.php?nav01=70&nav02=4006&nav03=1007&nav04=2875&nav05=2597&nav06=5346>>.

¹⁶ *Programové prohlášení Rady města Brna na volební období 2006–2010*. [online] 2008 [cit. 27. ledna 2009]. Dostupné z <<http://www.brno.cz/index.php?nav01=35&nav02=8735&nav03=4008&nav04=12759>>.

kraj významně přispívají například na akce Festival pouličních divadel, Noc kejklířů, Muzejní noc a mnohé další.

Vzhledem k tomu, že se v prohlášení tvrdí, že budou zrušeny paušální poplatky ze vstupného, není od věci zjistit, zda byl daný slib dodržen. Poplatky ze vstupného se v Brně řídí obecně závaznou vyhláškou Statutárního města Brna (dále také SMB) č. 8/2008 o místních poplatcích. Podle ní poplatku nepodléhají akce, jejichž celý výtěžek je určen na charitativní a veřejně prospěšné účely, dále akce pořádané městem Brnem a jím zřízenými organizacemi, školami, dětskými a mládežnickými organizacemi. Tento slib byl tedy u nekomerčních kulturních akcí splněn.¹⁷

Ve zmíněném prohlášení nejsou opomenuty ani investiční akce:

„RMB zajistí komplexní opravu Janáčkova divadla. Jsme připraveni spolufinancovat výstavbu Janáčkova kulturního centra a pro spolufinancování budeme hledat partnery. Budeme pokračovat v rekonstrukci Špilberku jako místa pro pořádání kulturních akcí - oživeného srdce Brna. Zasadíme se o vyzdvižení postavení Muzea města Brna. Připravíme a zahájíme rekonstrukci Mahenova divadla. Budeme usilovat o realizaci třetí etapy rekonstrukce Loutkového divadla Radost a rekonstrukce Hvězdárny a planetária M. Koperníka na Kraví hoře z fondů EU.“¹⁸

Například oprava Janáčkova divadla započala v roce 2007, kdy se vedení divadla společně s památkáři dohodlo na celkové rekonstrukci budovy. Divadlo bývá každoročně od června uzavřeno a během prázdnin opravováno. Během let 2007–2010 by měla být budova kompletně zrekonstruována s celkovými náklady 359 milionů. Za zmínku stojí i osud Janáčkova kulturního centra. V roce 2008 byla vytvořena studie a projekt, prozkoumáno místo, kde bude budova stát, řešeno vícezdrojové financování. Předběžný rozpočet je 1,2 miliardy, kapacita sálu má být 1 200 míst. Sál by měl mimo jiné sloužit pro zkoušky a koncerty brněnské filharmonie. Dosud je tento soubor nucen zkoušet po malých sekcích ve svém Besedním domě a pro konečné zkoušky a koncerty si musí pronajímat Janáčkovo divadlo. Dle společnosti Atelier M1 architekti s.r.o., která vyhrála mezinárodní architektonickou soutěž, by měla být budova realizována v letech 2009–2012.

¹⁷ Statutární město Brno. *Obecně závazná vyhláška č. 8/2008 o místních poplatcích*. [online] 1. 1. 2009 [cit. 24. března 2009]. Dostupné z <<http://www.brno.cz/main/dokumenty/index.php?dokument=1>>.

¹⁸ *Programové prohlášení Rady města Brna na volební období 2006–2010*. [online] 2008 [cit. 27. ledna 2009]. Dostupné z <<http://www.brno.cz/index.php?nav01=35&nav02=8735&nav03=4008&nav04=12759>>.

1.3 Právní formy organizací působících v kultuře

V současné době se legislativy v oblasti kultury týká 78 zákonů, usnesení, nařízení, vyhlášek a jiných právních předpisů. Nejvíce jich zahrnuje oblast státní památkové péče či hromadných sdělovacích prostředků.¹⁹ Provozování veřejné umělecké činnosti může být konáno na bázi komerční či neziskové (nekomerční). V oblasti umělecké převažují organizace zřizované za účelem poskytování veřejné kulturní služby, nikoli dosahování zisků. V naší zemi jsou nejčastější formou občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti, zvláštní formou jsou příspěvkové organizace. Komerční subjekty jsou naopak zakládány s úmyslem podnikat a vytvářet zisk.

Statistickým šetřením v oblasti divadel, muzeí a galerií, hudebních souborů, knihoven, památkových objektů, výstavní a vydavatelské činnosti atd. se zabývá Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. Jedná se o příspěvkovou organizaci Ministerstva kultury ČR, jejímž posláním je podpora rozvoje kultury a veřejných kulturních služeb, poskytování informačních služeb a výzkumná činnost v oblasti kultury. NIPOS každoročně vydává *Základní statistické údaje o kultuře v České republice*,²⁰ z nichž můžeme zjistit, které právní formy se v kultuře vyskytují. Jedná se buď o organizace zřizované orgány státní správy = příspěvkové organizace (hlavně měst a obcí, dále krajů a ministerstev), podnikatele s živnostenským oprávněním a podnikatelské subjekty (nejčastěji společnost s ručením omezeným, méně často akciová společnost, minimálně ostatní obchodní společnosti) nebo o nestátní neziskové organizace (nejvíce občanská sdružení, pak církve a nakonec obecně prospěšné společnosti).

Z této statistiky se dají vyčíst data reprezentující jednotlivé oblasti kultury. Divadlům se budeme věnovat podrobněji v další části práce. Ačkoli za zmínku možná stojí to, že v žádné jiné oblasti není poměr organizací zřizovaných státní správou, podnikateli a neziskovými organizacemi tak podobný. 45:41:44, to je opravdu nezvykle vyrovnané rozčlenění. Mezi galeriemi, muzei a památníky velmi výrazně převažují instituce zřizované orgány státní správy (hlavně obcemi), pak následuje zastoupení podnikateli a

¹⁹ Viz HYÁNEK, Vladimír - PROUZOVÁ, Zuzana - ŠKARABELOVÁ, Simona. *Neziskové organizace ve veřejných službách*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra veřejné ekonomie a Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2007.

²⁰ *Statistika kultury 2007, základní statistické údaje o kultuře v České republice*. [online] 2008 [cit. 27. ledna 2009]. Dostupné z <<http://nipos-mk.cz/statistika/default.asp?id=54>>.

neziskovými organizacemi. V případě hudebních souborů je první pozice stejná, jen neziskových organizací je o něco více než podnikatelů. Podobně je tomu i u hvězdáren a planetárií. Ani u památkových objektů není situace příliš rozdílná, s výjimkou toho, že jejich počet je mnohonásobně vyšší než u předchozích dvou skupin a že je zde velké zastoupení právnických osob zřizovaných církvemi. Jedinou skupinou, kde je nejvyšší počet podnikatelů, je oblast výstavních činností. Zde nechybí mnoho, abychom mohli prohlásit, že počet podnikatelů se rovná součtu státních a neziskových organizací. Do statistiky jsou nově zahrnovány kulturní domy, kde převládají zřizovatelé ze státní správy, následování podnikateli a neziskovými organizacemi.

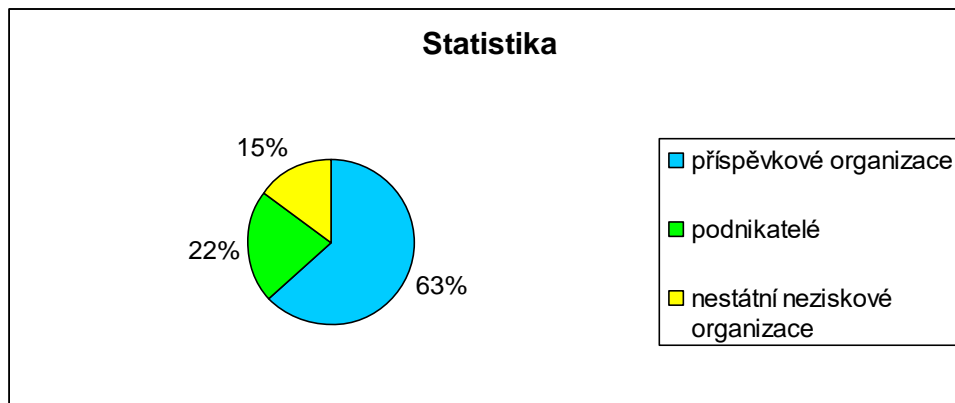
Tabulka č. 1: Kulturní instituce a jejich právní formy v roce 2007

Instituce zřizované v roce 2007	Mu Ga	Hud	Hvěz	Kult	Výt	Pam
orgány státní správy				235		
• Ministerstvo kultury	19	2			1	110
• jiné ministerstvo			1			4
• kraje	91	1	11		6	71
• obce, města, městské části	233	10	20		77	
podnikateli s živnost. oprávněním	55	2	7		137	47
podnikatelskými subjekty		2		39		
nestátními nezisk. organizacemi	38	8	9	11	73	
• občanskými sdruženími		3	9			30
• obecně prospěšnými spol.		5				4
• církvemi						33
Celkem sledováno	487	29	48	285	307	272

Zdroj: sestaveno autorkou dle *Statistika kultury 2007*, dostupné z <http://nipos-mk.cz/statistika/default.asp?id=54>. Zkratky: Muzea a galerie, Hudební soubory, Hvězdárny, Kulturní domy, Výtvarné umění, Památky. Divadla jsou uvedena v kapitole 3.1. Součty jednotlivých řádků nemusí nutně dát součet „celkem sledováno“.

Z jednotlivých oblastí (divadla, muzea, soubory, hvězdárny, kulturní domy, výstavní činnost a památky), kde jsou ve statistice uvedeny jak počty organizací, tak jejich právní formy, byla vytvořena konečná orientační čísla. Následující graf nemá představit přesná čísla. Jde v něm spíše o poměry mezi třemi hlavními typy zřizovatelů. Jistě nás nepřekvapí, že dvě třetiny (63 %) organizací jsou příspěvkové. 22 % z celkového počtu tvoří instituce vlastněné podnikateli, což potvrzuje, že i v kultuře se podnikat dá. Zbývajících 15 % pak tvoří nestátní neziskové organizace.

Graf č. 1: Počet organizací dle právní formy



Zdroj: sestaveno autorkou dle *Statistika kultury 2007*, dostupné z <<http://nipos-mk.cz/statistika/default.asp?id=54>>.

Příspěvkové organizace se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,²¹ který upravuje finanční hospodaření územně samosprávných celků, zabývá se peněžními fondy, rozpočtem, příjmy a výdaji obcí a krajů, dále řeší rozpočtový proces, organizaci územně samosprávných celků. V rámci této části jsou § 27 až 37 věnovány problematice příspěvkových organizací. Řeší se zde například zřizování a zrušení, hospodaření, jednotlivé fondy. Podstatná je povinnost, že je zřizovatel příspěvkové organizace povinen (§ 27 zřizování, změny a zrušení příspěvkových organizací) vydat o vzniku organizace zřizovací listinu, která musí obsahovat název zřizovatele; název, sídlo organizace a její identifikační číslo; vymezení hlavního účelu; označení statutárních orgánů; vymezení majetku a majetkových práv; okruhy doplňkové činnosti; vymezení doby, na kterou je organizace zřizována.

Hospodaření organizačních složek státu a příspěvkových organizací řeší zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a změně některých souvisejících zákonů,²² kde se § 53 až 63 zabývají hospodařením a fondy příspěvkových organizací. Tento zákon zrušuje zákon č. 576/1990 České národní rady o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v ČR. Nejvýraznější změnou oproti tomuto původnímu zákonu je umožnění doplňkové činnosti, která nesmí narušovat plnění hlavních účelů. Dále se na působení příspěvkových organizací vztahuje zákon č. 128/2000 Sb. o obcích

²¹ Sbírka zákonů číslo 250/2000, *zákon o rozpočtových pravidlech*. [online] 2000 [cit. 28. února 2009]. Dostupné z <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2000/sb073-00.pdf>>.

²² Sbírka zákonů číslo 218/2000, *zákon o rozpočtových pravidlech a změně některých souvisejících zákonů*. [online] 2000 [cit. 28. února 2009]. Dostupné z <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2000/sb065-00.pdf>>.

(zřizovatelem obec) nebo zákon č. 129/2000 Sb. o krajích (zřizovatelem kraj) či zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě.

Divadelní ústav ve spolupráci s NIPOS vydaly v roce 2004 *Základní informace o možných právních formách provozování profesionální umělecké činnosti v ČR*.²³ Je to návod pro ty, kdo by chtěli v oblasti umění začít podnikat či si zřídit neziskovou organizaci. Mimo popis jednotlivých právních forem vyskytujících se v oblasti umění zde nalezneme i výčet daňových a jiných předpisů, které se nějakým způsobem dotýkají profesionálního provozování kulturních služeb fyzickými a právníckými osobami ve veřejném i soukromém sektoru. Jedná se o zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, zákon č. 338/1992 Sb. o daních z nemovitosti, zákon č. 357/1992 Sb. o dani dědické, darovací a z převodu nemovitostí, zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, zákon č. 368/1992 Sb. o správních poplatcích, zákon č. 337/1992 Sb. o správě daní a poplatků, zákon č. 589/1992 Sb. o pojištění na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, zákon č. 89/1995 Sb. o státní statistické službě, zákon č. 121/2000 Sb. autorský zákon.

Vzhledem k tomu, že v této práci budou srovnávána dvě brněnská divadla fungující jako příspěvkové organizace, zaměříme se podrobněji na tuto právní formu. V roce 2005 byl vydaný dokument *Zásady vztahu orgánů statutárního města Brna k příspěvkovým organizacím*,²⁴ který upravuje vztahy příspěvkových organizací a orgánů statutárního města Brna, zejména odvětvových odborů Magistrátu města Brna. V případě kulturních příspěvkových organizací se jedná o Odbor kultury Magistrátu města Brna, kde fungují tři oddělení, jejichž náplň práce tvoří z poloviny agenda spojená s těmito organizacemi. V úvodu Zásad stojí:

„Statutární město Brno zřizuje pro takové činnosti ve své působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu, příspěvkové organizace, které vykonávají svoji činnost v souladu a v rozsahu stanoveném jim zřizovací listinou, rozhodnutími příslušných orgánů a podle těchto zásad.“ (článek 2)

²³ *Základní informace o možných právních formách provozování profesionální umělecké činnosti v ČR*. [online] 2004 [cit. 28. ledna 2009]. Dostupné z <<http://www.institutumeni.cz/index.php?cmd=page&id=96>>.

²⁴ *Zásady vztahu orgánů statutárního města Brna k příspěvkovým organizacím*. [online] 2008 [cit. 13. února 2009]. Dostupné z <<http://www.bрно.cz/index.php?nav01=33&nav02=13&nav03=2844#10>>.

Zásady se týkají těchto oblastí: kompetence odvětvových oborů, pracovní právo a odměňování, hospodaření, inventarizace, nakládání s majetkem, veřejné zakázky a finanční kontrola. Příspěvkové organizace hospodaří s prostředky získanými: z vlastní činnosti, z rozpočtu města (příspěvek na provoz a účelová dotace na investice), z jiných veřejných rozpočtů, z fondů organizace, z darů a dotací od fyzických a právnických osob, ze zahraničí (dotace a dary). U vlastní činnosti se může jednat o činnost hlavní či doplňkovou. Pokud organizace vytvoří v činnosti doplňkové zisk, smí jej použít ve prospěch té hlavní v rozsahu stanoveném předpisy. Organizace má předem určené, které rozbor hospodaření je v daném termínu povinna odevzdat zřizovateli. Předmětem hospodaření jsou také všechny fondy a to rezervní, investiční, odměn, kulturních a sociálních potřeb, a dále i peněžní dary od fyzických a právnických osob. Vzhledem k úzkému napojení příspěvkových organizací na rozpočet zřizovatele je jejich činnost svým způsobem limitována a omezoována podmínkami a pravidly zakotvenými ve zřizovací listině.

Město Brno zabezpečuje mimo jiné i uspokojování kulturních potřeb obyvatel. K tomu si určilo organizace, které by toto poslání měly plnit, jim poskytuje budovy i finanční příspěvky. Jedná se o tyto organizace: Národní divadlo Brno, Městské divadlo Brno, Centrum experimentálního divadla, Loutkové divadlo Radost, Filharmonie Brno, Dům umění města Brna, Muzeum města Brna, Knihovna Jiřího Mahena v Brně, Hvězdárna a planetárium Mikuláše Koperníka v Brně, Brněnské kulturní centrum. Ministerstvo kultury České republiky spravuje tyto instituce: Moravské zemské muzeum, Moravská galerie v Brně, Technické muzeum v Brně, Muzeum romské kultury, Moravská zemská knihovna. Aby byl náš výčet úplný, musíme ještě zmínit Kulturní a vzdělávací středisko „U Tří kohoutů“, které je příspěvkovou organizací městské části Brno-střed a provozuje Divadlo Polárka. V Brně se objevuje řada dalších právních forem, například součást Masarykovy univerzity (Mendelovo muzeum), společnost s ručením omezeným (KC Semilasso), Nadační fond současného umění (Wannieck Gallery) nebo občanské sdružení (Spolek Kultura & Management).

1.4 Kultura v Brně

Brno je srdcem Jihomoravského kraje. V tomto kraji v roce 2006 chodili diváci do 54 kin, prohlíželi výstavy v 83 muzeích a 95 galeriích, divadelní představení sledovali v 16

divadlech. V celém kraji jsou plnoformátová divadla se stálým souborem jen v Brně, Městské divadlo Znojmo nabízí pouze hostující soubory.²⁵

Brno je druhým největším městem České republiky. Je místem, kde je koncentrován průmysl, soudnictví, vysoké školství, mezinárodní veletrhy i obchod. Ačkoli oficiálně udávaný počet obyvatel je 370 tisíc, demografové v nové studii odhadli počet lidí, kteří se denně v Brně pohybují, na 520 tisíc. Počet značně navyšují lidé dojíždějící za prací, studenti a ti, kteří zde bydlí, ale mají trvalé bydliště hlášeno jinde.²⁶ Potenciální obecnost je tedy velmi široká. Ne nadarmo je zde tak vysoká koncentrace kulturních zařízení. Pojd'me si udělat malou procházku kulturním Brnem.

Začneme samozřejmě divadlem. Brno nabízí vskutku pestrý výběr pro obdivovatele dění na divadelních prknech. Divadla v Brně můžeme rozdělit na dvě velké skupiny. Tu první tvoří profesionální příspěvková divadla (NDB, MDB, Loutkové divadlo Radost, CED a Divadlo Polárka) a ostatní profesionální divadla (Divadlo Bolka Polívky, Divadlo Neslyším). Druhou skupinu reprezentují neprofesionální divadla a zpravidla fungují jako občanská sdružení (Divadlo v 7 a půl, Divadelní spolek Slawjena, BuranTeatr, Divadelní studio „V“, Divadlo Barka, Divadlo Líšeň, Divadelní studio Dialog II.) nebo jako součást vysoké školy (Komorní opera Hudební fakulty JAMU a Divadelní studio Marta Divadelní fakulty JAMU). Tato amatérská divadla jsou realizována svými členy a slouží k pobavení skupin lidí s nimi spojených.

Počet kin se po vzniku multikin Palace Cinemas v obchodních centrech Velký Špalíček a Olympia značně zredukoval. Brněnské kulturní centrum provozuje kina Art a Scala. Posledními kiny, která ještě odolala tlaku komerčních konkurentů jsou Kino Lucerna, Kinokavárna Jasmín a Kinokavárna Černá Pole.

Velice rozmanitá nabídka je v oblasti muzeí a galerií. Od velkých institucí sídlících v několika budovách, jako jsou Muzeum města Brna, Moravské zemské muzeum, Moravská galerie v Brně, Dům umění města Brna či Technické muzeum v Brně. Po

²⁵ *Kulturní a sportovní zařízení podle krajů v roce 2006*. [online] 2008 [cit. 17. února 2009]. Dostupné z <http://www.czso.cz/xb/edicniplan.nsf/kapitola/13-6401-08-2008-10>.

²⁶ Viz HAVLÍČKOVÁ, Dita. *Půlmilionové Brno? Už nyní realita*. Brněnský metropolitán, roč. 4, 2009, č. 3, s. 1.

instituce „menší“, kam řadíme Mendelovo muzeum, Muzeum romské kultury, Galerii architektury, Wannieck Gallery nebo galerie provozované Brněnským kulturním centrem. Nejvýznamnějším reprezentantem vážné hudby je Filharmonie Brno. Na třicet hudebních klubů je vyhledáváno hlavně studenty. O šíření kultury a vzdělanosti se starají také Knihovna Jiřího Mahena a Moravská zemská knihovna. Zapomenout bychom neměli ani Hvězdárnu a planetárium M. Koperníka.

V Brně se také odehrává řada významných kulturních akcí. Na mnohých se podílí Brněnské kulturní centrum, které provozuje i Turistické informační centrum. Jedná se například o Brněnské shakespearovské dny, Brněnské kulturní léto, Brněnské lidové slavnosti, Kytarový festival. Milovníci filmu nevynechají Brněnskou šestnáctku, Dny evropského filmu či Febiofest. Každý podzim zní město v rytmu Mezinárodního hudebního festivalu Brno. Unikátní mezinárodní festival pořádá Divadelní fakulta JAMU – Setkání/Encounter. Největší událostí však bývá festival Brno – Město uprostřed Evropy konaný na přelomu května a června. V těchto dnech brněnské ulice ožívají při Muzejní noci nebo Noci kejklířů, konají se Lidové hradní slavnosti, nejen centrum, ale i Brněnská přehrada bývá ozářena ohňostroji při festivalu Ignis Brunensis.

Akcí i kulturních institucí je samozřejmě mnohem více. Nám nejde o to, vyjmenovat je všechny, ale spíše přiblížit brněnskou kulturní scénu, která má co nabídnout.

2. Finance v kultuře ²⁷

V naší zemi si nemůžeme stěžovat na nedostatek divadel, muzeí, galerií, kin a dalších kulturních zařízení. Dle údajů Českého statistického úřadu o kulturních a sportovních zařízeních bylo v roce 2006 v České republice 601 stálých kin a multikin, 6 399 veřejných knihoven, 892 muzeí, 1 058 galerií, 274 divadel a 369 přírodních amfiteátrů.²⁸ Mnohdy se bohužel jedná o předimenzované budovy s nevyhovujícím vybavením. Ač tato zařízení poskytují kvalitní pořady a představení, často bohužel kapacity nejsou dostatečně využívány. Proto je třeba přicházet s novými nápady, držet krok s konkurencí, modernizovat, získávat finance z obecních, krajských i státních rozpočtů. Ty by však neměly být jediným zdrojem peněz. Je možné využívat sponzoring, dárcovství, daňové asignace, daňové úlevy a řadu dalších forem. Obecně dělíme finance v kultuře na veřejné zdroje (státní správa, samospráva), vlastní příjmy a dárcovství (individuální a firemní).

Organizace působící v oblasti kultury jsou často finančně závislé na systému grantových a dotačních programů státu, krajů a měst. Konkrétně divadla žádají o účelové finanční prostředky buď na vlastní provoz divadla nebo na konkrétní projekt. Konkurence bývá velká, proto je důležité nabídnout osvědčený projekt nebo zaujmout novým neotřelým nápadem. O rozdělení financí rozhodují podle předem daných pravidel komise složené jak z úředníků, tak z odborníků.

2.1 Financování kultury

2.1.1 Evropská unie

V rámci Evropy je kladen důraz na vícezdrojové financování kultury, které předpokládá nejen vzájemnou spolupráci veřejných rozpočtů, ale i propojení s dalšími zdroji. Dochází k financování formou grantových systémů. V některých zemích jsou využívány výnosy z národní loterie (Velká Británie, Finsko), v Nizozemí je umění dotováno z výnosů rozhlasových a televizních licencí, anglosaské země využívají pro financování kultury agentury či fondy nezávislé na politickém vlivu. Dalším způsobem podpory kultury je

²⁷ Vzhledem k tomu, že je práce psána od začátku roku 2009, budeme většinou pracovat s čísly za rok 2007. Pokud budou již dostupná čísla za rok 2008, budou též uvedena kvůli možnosti srovnání.

²⁸ *Statistická ročenka Jihomoravského kraje 2008 – kulturní a sportovní zařízení*. [online] 2006 [cit. 23. února 2009]. Dostupné z <<http://www.czso.cz/xb/edicniplan.nsf/kapitola/13-6401-08-2008-10>>.

sponzorování kulturní instituce či akce nebo daňové úlevy. Nejbližší má fungování české divadelní sítě k té německé. Zde je kultura z více než 90 % financována veřejnými rozpočty, jedná se o subvence státu, spolkových zemí a měst. Veřejná divadla zde fungují na principu našich příspěvkových organizací.

Základní dělení evropských divadel subvencovaných z veřejných zdrojů zahrnuje tyto modely:

- divadla jako stálé instituce s uměleckými pracovníky a vztahem k divadelní budově (Česká republika, Německo, Rakousko, Francie, severní Evropa)
- divadla jako nezávislé divadelní společnosti bez stálých zaměstnanců a bez vazby k budově (Velká Británie, Holandsko, jižní Evropa).²⁹

2.1.2 Česká republika

V běžném povědomí přežívá chápání kultury jako ztrátové, ačkoli jak jsme se již dozvěděli v kapitole 1.1, jedná se o významnou a stále se rozvíjející oblast. Bohužel se přes letité snahy nikdy nepovedlo dosáhnout kýženého jednoho procenta z rozpočtu České republiky, které by šlo na oblast kultury. Obecně se udává, že výdaje Ministerstva kultury jsou 30 %, výdaje obcí a měst 54 %, 10 % je pak na bedrech krajů a Prahy.

V naší zemi funguje státní dotační politika, kdy dochází ke stanovení podporovaných témat vládou. Oblastí kultury se zabývá hlavně Ministerstvo kultury, okrajově i další ministerstva. MK ČR vyhlašuje dotační řízení například v oblasti profesionálního umění divadelního, tanečního, hudebního, výtvarného, literatury, divadel, audiovize atd. O kulturní politice bylo více řečeno v kapitole 1.2.

2.1.3 Brno

Rozdělování dotací v Brně bývá často předmětem kritiky. Mnozí organizátoři kulturních akcí cítí rozladění. V Brně funguje filozofie přispět finančně co největšímu počtu žadatelů, ale o to nižší částkou. Kritikové tohoto systému navrhují, aby magistrát podpořil raději méně tradičních akcí ale vyšší částkou. Tím by došlo k pročištění kulturního trhu a zůstali by jen nejsilnější. Největší díl financí odčerpají kamenná divadla a ostatní příspěvkové

²⁹ Viz DVORÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Praha: Pražská scéna, 2005.

organizace. V roce 2008 bylo divadlům z rozpočtu přiděleno 660 milionů korun, z toho téměř půl miliardy na běžný provoz příspěvkových divadel. Kamenná divadla sice obdrží nejvyšší částku z rozpočtu, zároveň však nesou největší odpovědnost za kulturu nabízenou občanům. Ze strany zástupců města Brna již proběhly snahy o to, aby Národní divadlo Brno či Filharmonie Brno byly určitou částkou podporovány přímo ze státního rozpočtu. Tato mise v Poslanecké sněmovně bohužel nebyla úspěšná. Ačkoli brněnští politici argumentují tím, že divadla v Brně slouží přinejmenším všem lidem z Jihomoravského kraje, jednání se zastupiteli kraje nepřineslo ovoce. Ani to, že v celém kraji není žádné jiné město, které by mělo divadlo se stálým souborem, zřejmě není dostatečným důvodem pro vyšší finanční podporu ze strany kraje. Nejen příspěvková divadla přesahují svojí působností až za hranice regionu. Mnoho mimobrněnských návštěvníků má i Filharmonie Brno, hvězdárna a planetárium či Dům umění města Brna.

Finanční situace divadel podporovaných městem je taková, že jsou na svém zřizovateli podstatně existenčně závislá. Na základě předložených rozpočtů divadel, kde jsou započítány i mzdové náklady a finance potřebné na plánované premiéry, jsou magistrátem přidělovány dotace. Běžné náklady si financují divadla sama. Větší podpora kultury v Brně již není možná, vždyť Brno svou velikou kulturní nabídku financuje téměř úplně ze svého rozpočtu. V současné době probíhají velké investiční akce jako je projekt na Janáčkovo kulturní centrum, rekonstrukce Janáčkova divadla, Domu umění či vily Tugendhat. Významnou investiční akcí posledních deseti let je také rozsáhlá a nákladná rekonstrukce Státního hradu Veveří, kterou finančně podporuje i město Brno.

„Město Brno se podílí na pořádání mnoha významných kulturních akcí, přehlídek, festivalů, výstav, konferencí a soutěží. Většinu těchto aktivit pořádají městem zřízené příspěvkové organizace. Je-li hlavním pořadatelem město, jsou akce zajišťovány prostřednictvím smluvních partnerů, další aktivity město podporuje formou dotačního systému. Dotační řízení na rozdělení finančních prostředků se vyhlašuje každoročně. Dotace jsou dvojího charakteru – určené na konkrétní projekty a na provozní náklady. Druhá kategorie dotací je určena pouze právnickým subjektům na celoroční zajištění podmínek spojených s činností. Tímto způsobem jsou podporovány pěvecké sbory, hudební tělesa, divadelní a folklorní soubory, ediční činnost i výchovně vzdělávací a kulturní

aktivitu, které rozšiřují nabídku kulturních služeb a nejsou městem ani jím zřízenými organizacemi zajišťovány.“³⁰

2.2 Veřejná podpora kultury v Brně

Jak jsme již zaznamenali v úvodu ke kapitole 2, jsou kulturní organizace podporovány hlavně státem, kraji a městy. Nyní se zaměříme na podporu brněnských institucí.

2.2.1 Ministerstvo kultury České republiky

Částka vyčerpaných celkových výdajů Ministerstva kultury pro rok 2007 byla ve výši 8 300 418 680 Kč. Skutečně dosažené příjmy byly vyčísleny v objemu 508 998 490 Kč. Pro zajímavost si uveďme, že podíl provozní dotace na krytí celkových nákladů u příspěvkových organizací MK činí 71,75 %. Porovnání příspěvků a dotací na provoz divadel ze státního rozpočtu od zřizovatele v roce 2007 a v roce 2006 vypadá následovně: v roce 2006 byly příspěvky ve výši 615 323 000 Kč, v roce dalším pak 620 139 000 Kč. Nárůst byl 4 816 000 Kč. Například dotace MK ČR pro Městské divadlo Brno činí ročně 1,16 % rozpočtu divadla.

V roce 2007 proběhla výběrová dotační řízení otevřená právnickým i fyzickým osobám v oblasti profesionálního divadla, hudby, tance a výtvarného umění, architektury, užitého umění a designu. Oddělení umění přijalo v oblasti divadla 155 přihlášených projektů. 99 z nich získalo dotaci v celkové výši 37 190 000 Kč. V rámci programu „Kulturní aktivity“ bylo v oblasti divadel vypsáno osm okruhů. Nejvyšší podíl z grantových prostředků byl vyčleněn na podporu významných divadelních festivalů (4 977 000 Kč) a na uměleckou činnost, tj. na podporu jednotlivých inscenací nebo na kontinuální divadelní činnost (11 225 000 Kč). Zásadní byla i grantová podpora na vydávání odborných divadelních periodik.

Například tito brněnští divadelníci dokázali finance získat: Centrum experimentálního divadla s projektem Divadlo v pohybu (750 000 Kč) a s Novou osou (80 000 Kč), Divadlo Neslyším (950 000 Kč), Městské divadlo Brno na projekt Dokořán pro hudební divadlo (500 000 Kč), Národní divadlo v Brně na Mladé publikum (60 000 Kč)

³⁰ Kancelář primátora města Brna. *Strategie pro Brno*. [online] 2007 [cit. 12. února 2009]. Dostupné z <http://www.brno.cz/index.php?nav01=70&nav02=4006&nav03=1007&nav04=2875&nav05=2597&nav06=5346>.

V rámci „Programu státní podpory profesionálních divadel a stálých profesionálních symfonických orchestrů a pěveckých sborů“ bylo rozděleno 44 žadatelům 83 716 000 Kč, z toho 31 divadel obdrželo 64 716 000 Kč a 13 hudebních těles získalo 19 000 000 Kč. Program je určen pro tyto právní formy divadel: příspěvkové organizace, nestátní neziskové organizace, ostatní právnické a fyzické osoby s pravidelnou vlastní uměleckou činností.

V roce 2007 obdržela příspěvky tato brněnská divadla: Centrum experimentálního divadla (710 000 Kč), Divadlo Polárka (750 000 Kč), Loutkové divadlo Radost (610 000 Kč), Městské divadlo Brno (2 870 000 Kč) a Národní divadlo v Brně (6 650 000 Kč). Vyšší částku než Národní divadlo v Brně už obdržela jenom divadla z Plzně a z Ostravy.³¹

V roce 2008 uspělo s žádostí o finanční podporu od Ministerstva kultury na pořádání festivalu několik brněnských divadel. Centrum experimentálního divadla zaujalo projektem Divadlo v pohybu (200 000 Kč), Provázkovské shakespearovské slavnosti nezískaly dotaci. Národní divadlo v Brně obdrželo finance na festival Redfest (150 000 Kč), nikoliv na Trialog. Ani Městské divadlo Brno neuspělo s projektem Dokořán pro hudební divadlo. Finance na celoroční činnost se podařilo získat Divadlu Neslyším (900 000 Kč).³²

Ve srovnání s divadlem dopadla oblast hudby pro Brno podstatně lépe. Největší částku získala agentura ARS koncert s.r.o. pro pořádání Mezinárodního hudebního festivalu Moravský podzim (který byl Ministerstvem kultury označen za prioritní akci a podpořen částkou 700 000 Kč) a pro Expozici nové hudby (42 000 Kč). Z příspěvkových organizací z Brna svým akcím přilepšily Národní divadlo v Brně (Janáček a Brno 2008 530 000 Kč) a Filharmonie Brno (Mezinárodní hudební festival Špilberk 250 000 Kč).³³

Dotace pro rok 2009 byly celkově skromnější. Do dotačního řízení bylo zařazeno 162 žádostí. Na jejich finanční podporu bylo připraveno 19 800 000 Kč. Programu „Kulturní aktivity“ měl omezené finanční možnosti, proto nemohla být podpořena řada dlouholetých projektů či divadelních festivalů. Z brněnských divadel či projektů uspělo pouze JAMU s festivalem Setkání/Encounter (55 000 Kč), na svoji činnost získaly příspěvek Divadlo

³¹ Výroční zpráva Ministerstva kultury za rok 2007. [online] 2008 [cit. 4. února 2009]. Dostupné z <<http://www.mkcr.cz/povinne-zverejnovane-informace/default.htm>>.

³² Výsledky 2008 – divadlo (granty). [online] 2008 [cit. 3. února 2009]. Dostupné z <<http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=5672>>.

³³ Výsledky 2008 – hudba (granty). [online] 2008 [cit. 3. února 2009]. Dostupné z <<http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=5674>>.

Neslyším (600 000 Kč) a Malé divadlo Kjøgen (100 000 Kč). Z dalších žadatelů (Divadlo Líšeň, CED, NDB, MDB, BuranTeatr) neuspěl nikdo.³⁴

2.2.2 Jihomoravský kraj

Dotace v oblasti kultury byly schvalovány Zastupitelstvem Jihomoravského kraje a Radou Jihomoravského kraje. Účelové dotace přijímá Jihomoravský kraj z jednotlivých ministerstev, z úřadů práce, z Národního fondu, Statutárního města Brna a dalších zdrojů. Z MK ČR byla přijata dotace ve výši 2 088 000 Kč. 95 % dotací se týkalo vzdělávání. Na běžné výdaje bylo do oblasti kultury vydáno 1,6 % z jejich objemu (199 206 000 Kč), na kapitálové výdaje 1,23 % (21 842 000 Kč). Na kulturu a památkovou péči byly ze zdrojů Jihomoravského kraje poskytnuty dotace a dary ve výši 103 890 000 Kč, což činilo 14,3 % z celkové částky.³⁵

V roce 2007 bylo podpořeno sedm příspěvkových organizací statutárního města Brna: Filharmonie Brno (oprava střechy 150 000 Kč), Brněnské kulturní centrum (akce Festival pouličních divadel, Tmavomodrý festival, Brněnsko tančí a zpívá, Krajská přehlídka s podporou dohromady 130 000 Kč), Centrum experimentálního divadla (Noc kejklířů 100 000 Kč), Knihovna Jiřího Mahena (Muzejní noc 25 000 Kč), Loutkové divadlo Radost (účast na mezinárodním loutkářském festivalu 30 000 Kč), Městské divadlo Brno (premiéra hry Markéta Lazarová 180 000 Kč) a Muzeum města Brna (Muzejní noc 30 000 Kč). Podpořeny byly i dvě příspěvkové organizace Ministerstva kultury: Moravská galerie v Brně (Muzejní noc 30 000 Kč) a Technické muzeum v Brně (Konference konzervátorů a restaurátorů 30 000 Kč). Z tohoto soupisu vyplývá, že Jihomoravský kraj přispívá nejvíce na významné kulturní akce, které jsou nejen mezi Brňany velmi oblíbené.³⁶

Za rok 2008 je výčet organizací pestřejší. Z příspěvkových organizací statutárního města Brna se finanční podpory dočkalo opět sedm z nich: Brněnské kulturní centrum (Festival pouličních divadel 50 000 Kč, Kytarový festival 30 000 Kč, Brněnská šestnáctka 30 000

³⁴ Výsledky 2009 – divadlo (granty). [online] 2009 [cit. 6. dubna 2009]. Dostupné z <<http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=5672>>.

³⁵ Výroční zpráva Jihomoravského kraje za rok 2007. [online] červen 2008 [cit. 8. února 2009]. Dostupné z <<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=10529&TypeID=1>>.

³⁶ Dotace pro rok 2007 schválené RJM. [online] 2008 [cit. 3. února 2009]. Dostupné z <<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=9035&TypeID=1>>.

Kč), Centrum experimentálního divadla (Noc kejklířů 50 000 Kč, Originální festival divadelních žánrů 50 000 Kč, Divadlo v pohybu 80 000 Kč), Dům umění města Brna (na tři akce celkem 140 000 Kč), Loutkové divadlo Radost (Radostné letní večery 45 000 Kč, Festival Radosti 70 000 Kč), Muzeum města Brna (dvě výstavy celkem 100 000 Kč, Muzejní noc 35 000 Kč), Národní divadlo Brno (festivaly Redfest a Trialog 100 000 Kč, Národní divadlo Brno (NDB dětem a mládeži 100 000 Kč, dvě operní inscenace celkem 100 000 Kč), Městské divadlo Brno (světová premiéra původního českého muzikálu Peklo 140 000 Kč, Jánošík, aneb na skle malované 100 000 Kč).

Stejně jako v roce předchozím, i v tomto získaly podporu Moravská galerie v Brně (Muzejní noc 35 000 Kč, Bienále Brno 150 000 Kč) a Technické muzeum v Brně (Muzejní noc 40 000 Kč), dále Moravské zemské muzeum (publikace 30 000 Kč, výstava 50 000 Kč) a Muzeum romské kultury (Muzejní noc 40 000 Kč). SMB obdrželo příspěvek na akce Velikonoční festival duchovní hudby 70 000 Kč, Mezinárodní interpretační soutěž 40 000 Kč a Mezinárodní hudební festival Moravský podzim 100 000 Kč.³⁷

2.2.3 Statutární město Brno

Rozpočet statutárního města Brna je rozdělen na rozpočet města a rozpočty jednotlivých městských částí. Rozpočet města schvaluje Zastupitelstvo města Brna, rozpočet městské části schvaluje zastupitelstvo příslušné městské části. Hospodaření SMB v roce 2007 skončilo, podobně jako v předchozích letech, příznivějším výsledkem, než bylo rozpočtováno.

Tabulka č. 2: Rozpočet Statutárního města Brna na rok 2007 (v milionech Kč)

Ukazatel	2007		
	Schválený rozpočet	Upravený rozpočet	Skutečnost
Příjmy celkem	8 902,7	10 394,3	10 856,9
Výdaje celkem	10 155,7	11 627,1	10 641,0
Saldo příjmů a výdajů	-1 253,0	-1 232,8	215,9
Financování	1 253,0	1 232,8	-215,9

Zdroj: Závěrečný účet SMB za rok 2007, dostupné z <http://www.brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=1117&nav03=1128&nav04=12985> >.

Nejvyššího podílu na celkových výdajích statutárního města Brna v roce 2007 dosáhla tato vybraná odvětví: doprava 24,7 %, bydlení a územní rozvoj 15,7 %, státní správa 12,6 %,

³⁷ Žádosti o dotace v oblasti kultury – schválené RJMK. [online] 2009 [cit. 3. února 2009]. Dostupné z <<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=29833&TypeID=2>>.

sociální péče 11,9 %, kultura a církev 8,2 % a životní prostředí 7,0 %. Na provozních výdajích se kultura podílela 10,1 %.³⁸

Zajímavé je také srovnání, jak se vyvíjely výdaje statutárního města Brna na kulturu, církev a sdělovací prostředky v letech 2004 až 2008 (viz tabulka č. 3). Tyto finance v sobě zahrnují provozní výdaje (neinvestiční příspěvky příspěvkovým organizacím, rozpočet odboru kultury, neinvestiční dotace pro žadatele o dotace) a dále kapitálové výdaje (investiční příspěvky nejen pro příspěvkové organizace a opět rozpočet odboru kultury).³⁹

Tabulka č. 3: Výdaje Statutárního města Brna na kulturu (v milionech Kč)

Rok	statutární město Brno	město	městské části
2008	1 078 500 000	1 033 000 000	45 500 000
2007	891 800 000	850 800 000	41 000 000
2006	831 000 000	787 700 000	43 200 000
2005	774 900 000	735 900 000	39 000 000
2004	885 200 000	852 200 000	33 000 000

Zdroj: sestaveno autorkou z rozpočtů jednotlivých let, dostupné z <http://brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=1117>.

Tabulka č. 4 nabízí přehled dotací, které SMB poskytnulo žadatelům v posledních pěti letech na provozní náklady a konkrétní projekty. Je zřejmé, že každým rokem počet žadatelů narůstá. Ne vždy však roste i příspěvek města Brna. V letech 2005 a 2008 se částka oproti předchozímu roku snížila.

Tabulka č. 4: Poskytnuté dotace SMB na oblast kultury v letech 2004–2008⁴⁰

Rok	Počet žádostí	→ na provozní náklady	→ na projekty	Částka na dotace v Kč	→ na provozní náklady v Kč	→ na projekty v Kč
2008	359	34	325	13 095 000	3 340 000	9 673 000
2007	335	31	306	13 609 000	4 070 000	9 539 000
2006	320	28	292	12 758 000	5 145 000	7 613 000
2005	314	27	287	11 760 000	5 800 000	5 960 000
2004	289	28	261	12 232 000	5 355 000	6 877 000

Zdroj: upraveno autorkou dle článku *Město kultuře zasvěcené*, dostupné z <http://www.brno.cz/index.php?nav01=7816&nav02=12621&nav03=12792>, *Podklady pro Brno v číslech 2008*.

³⁸ Komentář k Závěrečnému účtu statutárního města Brna za rok 2007. [online] 2008 [cit. 6. února 2009]. Dostupné z <<http://www.brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=1117&nav03=1128&nav04=12985>>.

³⁹ Souhrnné rozpočty SMB [online] 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 [cit. 24. ledna 2009]. Dostupné z <<http://brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=1117>>.

⁴⁰ Tyto finance nejsou určeny jen příspěvkovým organizacím, ale i ostatním kulturním institucím.

V rámci dotačního řízení na podporu kultury v Brně pro rok 2007 přijal Odbor kultury Magistrátu města Brna 335 žádostí. Mezi jednotlivé organizace byla rozdělena částka ve výši 13 609 000 Kč. Z těchto financí byly v oblasti hudby podpořeny Filharmonie Brno a Mezinárodní hudební festival Brno, festival Expozice nové hudby, Velikonoční festival duchovní hudby, Mezinárodní interpretační soutěž a Mezinárodní hudebněvědné kolokvium. Ve výtvarné oblasti byl zájem soustředěn na Dům umění města Brna. Co se muzeí týká, tak podporu od města získalo Muzeum města Brna. Město dotuje nejen výpůjční, ale i kulturní činnost Knihovny Jiřího Mahena.⁴¹

Všechny výše uvedené organizace jsou příspěvkovými organizacemi statutárního města Brna. V tabulce č. 5 si uvedeme, kolik akcí jednotlivé organizace uspořádaly a s jakou návštěvností. Dále jaký příspěvek obdržely od města Brna a jaká částka z něho připadala na jednoho návštěvníka.

Tabulka č. 5: Vybrané příspěvkové organizace města Brna v roce 2007

Organizace	Počet akcí	Počet návštěvníků	Příspěvek	Na osobu
Filharmonie Brno	142 koncertů	97 556	55 497 000 Kč	569 Kč
Dům umění města Brna	27 výstav	91 438	12 970 000 Kč	126 Kč
	149 akcí*	11 362		
Muzeum města Brna	10 výstav	150 381	43 231 000 Kč	288 Kč
Knihovna Jiřího Mahena	2066 akcí**	čtenářů 38 267	50 494 000 Kč	58 Kč
Hvězdárna a planetárium	1 244 akcí	81 480	7 798 000 Kč	96 Kč
Brněnské kult. centrum			24 372 000 Kč	
- Stará radnice		16 800		
- 4 galerie	42 výstav	3 000		
- Centrum kult.služeb	386 akcí	145 000		
- kina Skala a Art	1 599 předst.	69 000		

* besedy, přednášky, autorská čtení, hudební pořady

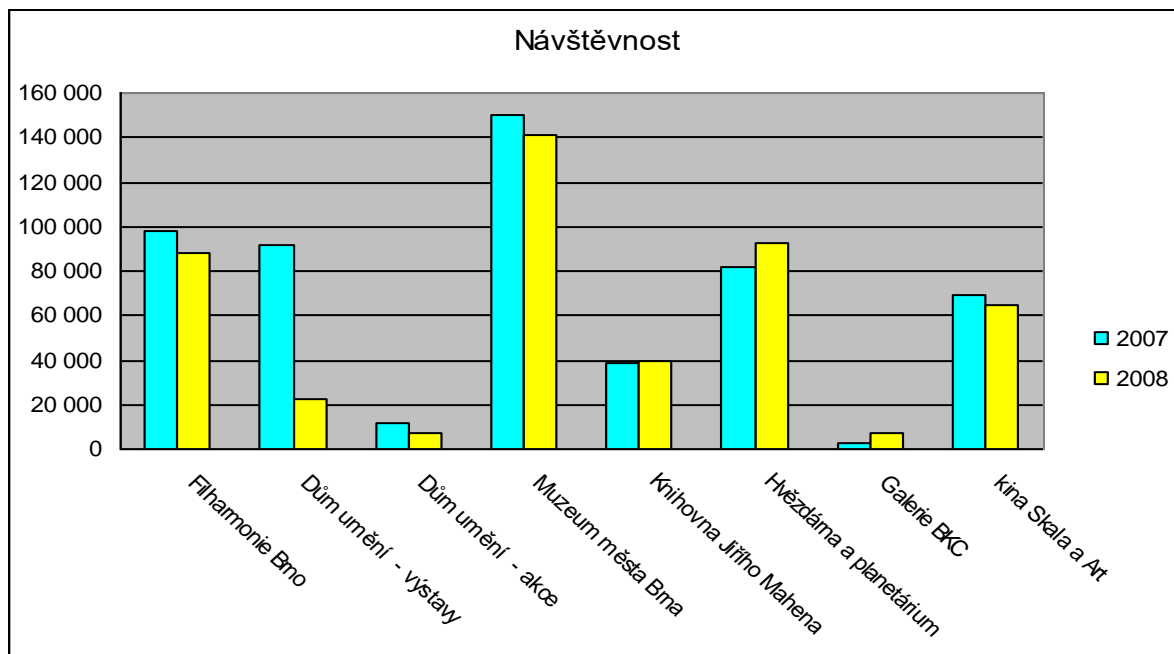
** besedy, exkurze, literární a hudební pořady

Zdroj: upraveno autorkou dle *Brno v číslech 2007*.

V grafu č. 2 porovnáme návštěvnost výše uvedených příspěvkových organizací za roky 2007 a 2008. Jsou zde záměrně vynechána divadla, kterým je věnován prostor dále. Jak je vidět, nejoblíbenější institucí z těchto vybraných je Muzeum města Brna, ostatní jsou poměrně vyrovnané. Knihovna je specifická tím, že číslo udává počet registrovaných čtenářů.

⁴¹ *Brno v číslech 2007*. Brno: Magistrát města Brna, Odbor vnitřních věcí, 2008, s. 15-19.

Graf č. 2: Návštěvnost kulturních příspěvkových organizací města Brna



Zdroj: sestaveno autorkou dle Zpráv o činnosti MDB a NDB.

Vzhledem k zaměření této práce nás především zajímá financování divadel, která jsou příspěvkovými organizacemi města Brna. Jedná se o tato čtyři divadla:

Tabulka č. 6: Divadla jako příspěvkové organizace města Brna v roce 2007

Divadlo	Premiéry	Představení	Počet diváků	Příspěvek celkový Kč	Příspěv. na vstupenku
Národní divadlo	14	551	286 048	249 424 000	872 Kč
Městské divadlo	12	567	327 455	156 931 000	479 Kč
CED	11	693	69 932	32 635 000	467 Kč
Radost	4	413	77 606	18 188 000	234 Kč

Zdroj: upraveno autorkou dle *Brno v číslech 2007*.

Pro oblast kultury neexistuje jednotný kalkulační vzorec. Pokud chceme porovnávat jednotlivé organizace, vždy je dobré stanovit si společné „měřítko“, například příspěvek na představení či na diváka. Z počtu diváků a představení uvedených v tabulce č. 6 si můžeme spočítat i počet diváků na jedno představení. Jedná se však o průměrnou hodnotu, která nezohledňuje kapacitu sálu.

Tabulka č. 7: Počty diváků na představení

Divadlo	Počet diváků/představení
Národní divadlo	519
Městské divadlo	577
CED	101
Radost	188

Zdroj: sestaveno autorkou.

Ačkoli v tabulce č. 6 vykazuje nejvíce představení CED, z tabulky č. 7 vyplývá, že každé toto představení navštíví pouze sto lidí. V případě CEDu může být jedním z důvodů malá kapacita Divadla U stolu.

V roce 2008 přijal Odbor kultury MMB žádostí 359, tedy o 24 více než v roce předchozím. Částka, která byla mezi vybrané žadatele rozdělena, však byla o několik set tisíc nižší, 13 095 000 Kč. Z této cifry byly přiděleny zhruba tři čtvrtiny na konkrétní projekty a jedna čtvrtina na provoz institucí. Projekty se zabývaly uměleckými aktivitami, ediční a klubovou činností, kulturními aktivitami, podporou přehlídek a soutěží.⁴²

Dotace typu A získalo na provoz Divadlo Líšeň, z konkrétních projektů byly podpořeny nejvyššími částkami akce Brno – město uprostřed Evropy, Mezinárodní folklórní festival, Setkání/Encounter, JAZZFESTBRNO a dalších osm akcí.⁴³ Dotace typu B na provozní náklady byly uděleny třiceti žadatelům (z divadel BuranTeatr, Divadelní spolek SLAWJENA, Divadlo Neslyším, Bezbariérové divadlo Barka), téměř sedm milionů bylo rozděleno jednotlivým projektům typu B. Většinou se jednalo o částky mezi pěti až padesáti tisíci, zcela výjimečně až sto nebo sto padesát tisíc.⁴⁴ Jak vypadala podpora příspěvkových divadel v roce 2008 se dozvíme v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Divadla jako příspěvkové organizace města Brna v roce 2008

Divadlo	Premiéry	Představení	Počet diváků	Příspěvek	Na vstupenku
Národní divadlo	28	591	292 361	273 074 000	934 Kč
Městské divadlo	13	614	379 608	164 443 000	433 Kč
CED	19	700	76 554	33 147 000	433 Kč
Radost	4	397	73 582	18 837 000	256 Kč

Zdroj: upraveno autorkou dle *Podklady pro Brno v číslech 2008*.

Proti předchozímu roku narostl významně počet premiér v Národním divadle a v Centru experimentálního divadla. Počet představení a tudíž i počet diváků se snížil pouze v divadle Radost. Příspěvek zřizovatele se zvýšil u všech divadel.

⁴² *Podklady pro Brno v číslech 2008*. Brno: Odbor kultury Magistrátu města Brna, 2009.

⁴³ Přehled příjemců dotací typu A na provozní náklady a konkrétní projekty 2009. [online] 2009 [cit. 6. dubna 2009]. Dostupné z <<http://brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=1117&nav03=1129&nav04=15175>>.

⁴⁴ Neinvestiční dotace typu B schválené v oblasti kultury [online] 3. 3. 2009 [cit. 6. dubna 2009]. Dostupné z <<http://brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=1117&nav03=1129&nav04=15175>>.

3. Divadla

Divadlo v českých poměrech má metropolitní ráz. Soustřeďuje se hlavně do Prahy, Brna, Ostravy a Plzně. Bohumil Nekolný považuje naše divadelnictví za hodné toho, aby stálo po boku evropskému.

„Pokud vezmeme v úvahu počet obyvatel a velikost území, vskutku patříme co do počtu divadelních budov, souborů, počtu diváků, počtu premiér a počtu představení k rozvinutým evropským divadelním kulturám. V počtu stálých divadelních scén patříme k evropskému standardu – s jedinou 'nadstandardní' výjimkou: tou je deset stálých operních scén, z toho osm mimo metropoli.“⁴⁵

3.1 Stav divadel v České republice

Po revoluci v roce 1989 prožilo české divadelnictví nebývalý rozvoj. Počátkem devadesátých let byla většina divadel, včetně budov, převedena z majetku státu do majetku měst. Tato divadla se stala příspěvkovými organizacemi, které zřizují územně samosprávné celky. Ve státní správě zůstala divadla zřizovaná Ministerstvem kultury (Národní divadlo v Praze, Státní opera Praha, Laterna Magika) a čtyři divadelní scény vysokých uměleckých škol zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (Akademie múzických umění: Divadlo DISK a Řetízek; Hudební fakulta AMU: Inspirace – scénický atelier HAMU; Janáčkova akademie múzických umění: Divadelní studio Marta; Komorní opera Hudební fakulty JAMU).

Porevoluční doba se vyznačovala velkou touhou po podnikání, začala vznikat čistě soukromoprávní divadla. V současné době se setkáváme nejčastěji s formou, kdy podniká fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění. Zakládána bývají i divadla jako společnosti s ručením omezeným. Ty mohou mít buď čistě komerční podobu, nebo jsou nezávislé na obci (mohou sídlit v budově města) a jsou napojené na veřejné rozpočty, a v třetím případě mohou být vedeny pod obcí. I v divadelnictví je zastoupen neziskový sektor, nejčastěji formou občanského sdružení, méně často pak obecně prospěšnou společností. Ta v mnoha případech vznikla transformací z příspěvkových organizací. Jako příklad si můžeme uvést situaci v Praze.

⁴⁵ NEKOLNÝ, Bohumil. *Divadelní systémy v zemích EU*. Svět a divadlo, 2002, roč. XIII., č. 3, s. 145.

Velké množství pražských divadel zřizovaných jako příspěvkové organizace zapříčinilo, že se v roce 2001 usneslo Zastupitelstvo hlavního města Prahy na dnes tzv. „první vlně“ transformace příspěvkových organizací Divadla Archa, Činoherního klubu a Semaforu. V roce 2002 byly vytvořeny obecně prospěšné společnosti z Divadla Archa a z Činoherního klubu. V případě Divadla Semafor se tomu tak stalo až v roce 2008. Do té doby byla jeho právní forma společnost s ručením omezeným. V současné době je počet divadel zřizovaných jako příspěvkové organizace hlavního města Prahy deset. V roce 2008 měl jejich zřizovatel v plánu uskutečnit tzv. „druhou vlnu“ transformace příspěvkových divadel. Týkat se měla Divadla Na zábradlí, Divadla pod Palmovkou, Divadla v Dlouhé, Městských divadel pražských (Divadlo ABC, Rokoko), Studia Ypsilon a Švandova divadla na Smíchově. Transformace skýtá řadu problémů a dosud nebyla realizována. Velmi výstižně situaci shrnuje článek uvedený na stránkách www.proculture.cz:

„Prostředí, do něž by měly současné příspěvkové organizace vstoupit, se odvíjí od grantového systému Hlavního města Prahy. Ten však ve svých kritériích nedostatečně odlišuje kulturní instituce vykonávající veřejnou službu od soukromých podnikatelských subjektů. [...] Buď jde o transformaci pražské sítě divadel veřejné služby s cílem zachovat ji nebo jde o adaptaci stávajících divadel na tržní prostředí. Není možné, aby transformovaná divadla vykonávala v budoucnu veřejnou kulturní službu a současně byla konkurenceschopná v rámci trhu s živým uměním.“⁴⁶

Tabulka č. 9 ukazuje, jaké jsou počty jednotlivých právních forem v českém divadelnictví. Je vidět, že divadelní oblast je co do počtu divadel poměrně stabilní. Množství divadel se zvýšilo o čtyři, některá divadla změnila svoji právní formu. Počet divadel zřizovaných jako příspěvkové organizace se snížil o tři a to díky transformaci do dvou obecně prospěšných společností a v jednu společnost s ručením omezeným. V roce 2007 ze 45 divadel zřizovaných orgány státní správy fungovalo 84,4 % jako příspěvkové organizace obcí a měst. Výjimkami jsou dvě divadla zřizovaná kraji a to Horácké divadlo Jihlava (kraj Vysočina) a Těšínské divadlo⁴⁷ (Moravskoslezský kraj).

⁴⁶ *Hlavní město Praha chce druhou vlnu transformace divadel* [online] 12.3.2008 [cit. 17. února 2009]. Dostupné z <<http://www.proculture.cz/cultureinfo/kulturni-politika-v-cr/praha/hlavni-mesto-praha-chce-druhou-vlnu-transformace-divadel-1520.html>>.

⁴⁷ Zde pod jednou střechou působí umělecké soubory dvou národností - česká a polská scéna.

Tabulka č. 9: Právní formy divadel v ČR

Právní forma	2007	2006
Divadla zřizovaná orgány stát. správy		
• Ministerstvo kultury	3	3
• Ministerstvo školství	4	4
• kraje	2	2
• obce, města, městské části	36	39
Divadla zřizovaná podnikateli		
• živnostenské oprávnění FO	26	23
Divadla zřizovaná podnikatelskými subjekty		
• veřejná obchodní společnost	1	1
• akciová společnost	1	1
• společnost s ručením omezeným	13	14
Divadla zřizovaná občanskými sdruženími	36	33
Divadla zřizovaná obecně prospěšnými spol.	8	6
Celkem	130	126

Zdroj: sestaveno autorkou dle *Statistika kultury 2007*, dostupné z <<http://nipos-mk.cz/statistika/default.asp?id=54>>.

Divadla ve formě příspěvkové organizace bývají nejčastěji repertoárová, na repertoáru mají více titulů. Většinou se jedná o divadla se stálým souborem, tzv. ansámblová i se stálou scénou. Mohou to být divadla jednosouborová i vicesouborová (nejčastěji činohra, opera a balet).

V roce 2007 získala divadla z veřejných rozpočtů 3 090 203 000 Kč - ze státního rozpočtu 752 807 000 Kč, z krajských rozpočtů 241 679 000 Kč, z rozpočtů obcí a měst 2 095 717 000 Kč. Rozložení těchto částek odpovídá poměrům divadel zřizovaných státem, kraji a obcemi. U příspěvkových divadel je procento soběstačnosti uváděno 31,8. Průměrná cena vstupenky je 164 Kč, hodnota vstupenky je 889 Kč, podíl veřejných rozpočtů na vstupenku tedy tvoří průměrně 629 Kč.⁴⁸

Situaci v českém divadelnictví shrnul v roce 2005 profesor Stepan S. Simek z Theatre Lewis and Clark College v Portlandu takto:

„Celková čísla divadelních subjektů v České republice jsou docela ohromující, enormní, vzhledem k tomu, že země má jen o něco více než 10 milionů obyvatel; přibližně 200 profesionálních divadel prezentuje více než 26 000 představení asi 2 000 inscenací pro 5 a půl milionu diváků. Mimoto, divadla v ČR zaměstnávají okolo 9 000 profesionálů, z nichž více než 4 000 jsou umělečtí pracovníci. V průměru divadla hrají na 85 % své kapacity;

⁴⁸ *Statistika kultury 2007, základní statistické údaje o kultuře v České republice*. [online] 2008 [cit. 27. ledna 2009]. Dostupné z <<http://nipos-mk.cz/statistika/default.asp?id=54>>.

divadla z veřejných zdrojů jsou v průměru z 35 % soběstačná, a nedotovaná divadla dosahují soběstačnosti mezi 60 a 100 %.“⁴⁹

Většina divadel v České republice je ze sedmdesáti procent dotována městem, část financí dostává od kraje či od Ministerstva kultury, zbytek financuje z vlastních tržeb. Privátní sektor v oblasti divadel je mnohem více odkázán na vlastní příjmy, proto nabízí spíše představení za vyšší ceny, s většími hvězdami, ale s poměrně jistou návratností.

3.2 Stav divadel v Brně

V předchozí kapitole jsme se seznámili se situací divadel v České republice. Teď bychom se měli zaměřit na poměry brněnské. Historie brněnského divadelnictví sahá až do 18. století. Však se zde bylo roku 1767 provedeno první doložené česky hrané profesionální divadlo. První samostatná divadelní budova byla otevřena 1884, tři roky po vzniku Národního divadla, ale bylo v ní provozováno divadlo německé. České divadlo mu jen stěží konkurovalo. Snahou studentského souboru Akademická scéna bylo ve dvacátých letech založit druhou scénu, což se nezdařilo. „Národní, posléze Zemské divadlo v Brně velmi pečlivě hlídalo svůj divadelní monopol ve městě. Zachování monopolu na profesionální českou divadelní kulturu v Brně vedlo k potlačení snahy po jiném divadelním vyjádření, než produkovala oficiálně uznaná instituce.“⁵⁰ Slibný vývoj divadelnictví v Brně byl poznamenán druhou světovou válkou. V té době fungovalo české divadlo Komorní hry radosti ze života, České lidové divadlo a Divadelní studio, významné postavení mělo dramatické oddělení Státní konzervatoře. Na sklonku války vznikla druhá činoherní scéna označená jako Svobodné divadlo (později Divadlo bratří Mrštíků), již po roce považovaná za divadlo městské. Rok 1948 byl ve znamení reorganizace české divadelní sítě. Vznikala městská a krajská oblastní divadla. Mahenova i Mrštíkova činohra fungovaly vedle sebe a přitom si konkurovaly. Zaměřovaly se na odlišný repertoár i obecnost. Rok 1965 rozvířil vody brněnského divadelnictví:

„Postavením nové divadelní budovy se teprve roku 1965 realizoval sen několika generací českých obyvatel Brna, které se nechtěly spokojit s trvalým provizoriem Staré budovy na

⁴⁹ SIMEK, Stepan S., překlad Mirka Potůčková. *Financování českého divadla*. [online] srpen 2005 [cit. 26. ledna 2009]. Dostupné z <<http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641>>.

⁵⁰ SRNA, Zdeněk. *Půlstoletí Městského divadla v Brně. Svědectví diváka, recenzenta, kritika i historika o životě jedné divadelní scény*. Brno, 1996, s. 7

Veveří ulici (sloužila 68 let do roku 1952). Do nového prostoru nazvaného Janáčkovu divadlo se přestěhovalo operní těleso Státního divadla, budova divadla Na hradbách se pak stala danajským darem Mahenově činohře. Do bývalého kina na Lidické ulici, se nastěhovaly sloučené soubory Divadla bratří Mrštíků a Divadla Julia Fučíka. Divadlo u Jakuba, někdejší domov Divadla bratří Mrštíků, převzalo Večerní Brno, zatímco Výstaviště po Divadle Julia Fučíka sloužilo ještě nějaký čas jako divadelní provizorium pro Mahenovu činohru i pohostinská představení různých souborů.“⁵¹

Na rozdíl od Prahy, Brno normalizaci dokázalo vzdorovat, a to prostřednictvím divadel Husa na provázku (dále i Provázek) a HaDivadlo, kterým se podařilo mezi dvě zavedené činoherní scény vnést trochu svěžího vzduchu. Divadlo Husa na provázku vzniklo roku 1967 jako amatérská skupina divadelníků z JAMU pod vedením Bořivoje Srby. HaDivadlo bylo založeno v roce 1974 v Prostějově. Díky připojení k brněnskému Státnímu divadlu se HaDivadlo a Divadlo na provázku staly jeho experimentálními scénami. V roce 1985 se HaDivadlo definitivně přestěhovalo do Brna. Působilo v Klubu školství a vědy, poté v Kulturním středisku na Šelepově, Provázek hrál v Procházkově síni Domu umění města Brna. V roce 1992 se divadla osamostatňují. Provázku se podařilo dosáhnout postavení vlastního divadla na míru. V současné době jsou tato divadla ještě s Divadlem U stolu sdružena pod příspěvkovou organizací Centrum experimentálního divadla a zaměřují se na náročnější publikum.

Loutkové divadlo Radost zahájilo svoji činnost v roce 1949. Tomu ale předcházela více než dvacetiletá etapa amatérské činnosti. Dnes můžeme říci, že se jedná o nejdéle fungující loutkovou scénu u nás. Divadlo nehraje jenom pro děti, ale i pro dospělé. Od roku 1999 proběhly v divadle dvě etapy rekonstrukce, v současné době probíhá třetí etapa. V poslední době také dochází k úvahám, že by v divadle vzniklo muzeum loutek.

Tvorbou pro děti se od roku 1999 profesionálně zabývá také Divadlo Polárka. Amatérskými předchůdci mu byli Loutkové divadlo Sokol Brno I, založený již v roce 1930 a poté divadlo Jitřenka. Toto divadlo se dočkalo rozsáhlé rekonstrukce v roce 2003.

Zcela netypickým divadlem v Brně je Divadlo Bolka Polívky. Nejenže jeho právní forma je společnost s ručením omezeným, ale zakládáno bylo jako experimentální autorská scéna,

⁵¹ Tamtéž, s. 37.

kteřá je postavená na repertoáru známého herce a klauna. V současné době funguje spíše jako stagiona. Kromě autorské tvorby Bolka Polívky toto divadlo považují za domovskou scénu Divadelní spolek Frída a MALÉhRY, asketické divadlo. Hostuje zde i řada mimobrněnských souborů.

Jistou návaznost na velké divadelní stěhování v rámci Brna v roce 1965 můžeme vidět i ve změnách na počátku 21. století. Nebyly sice tak rychlé a propojené, ale rozhodně velmi významné. Po letech nuceného uzavření byla velmi zásadně zrekonstruována Reduta, Městské divadlo se dočkalo nové budovy Hudební scény, Janáčkovo i Mahenovo divadlo jsou postupně rekonstruovány, v rámci dvou největších divadelních institucí došlo k přesunu operetního souboru. Dalo by se říci, že v Brně nestojí divadlo, které by za poslední dobu neprošlo větší opravou.

Brno jako druhé největší město naší země nabízí poměrně slušný výběr pro obdivovatele divadelní múzy. Na své si přijdou ti, co touží po oddychu i milovníci náročných děl. Za velkými muzikálovými produkcemi již není třeba jezdit do Prahy, nabízí je právě moravská metropole. Shlédnout je možné operu, operetu, balet, tanec. Děti navštěvují jak hraná, tak loutková představení. Divadlo lze obdivovat v malých komorních prostorách i ve velikých sálech. Vstupenky jsou dostupné za pár desítek korun i za několik stokorun. Brno myslí i na handicapované publikum bezbariérovým divadlem či jediným pohybovým divadlem pro neslyšící v Česku.

Moravská metropole je také specifická tím, že je zde koncentrován obrovský počet studentů, kteří jak známo bývají diváky náročnějšími, kteří netíhnou ke komerci. Z jejich řad vystoupili i takoví, kteří se rozhodli sami založit formou občanského sdružení divadelní scénu. Hlavně díky nadšeným studentům je brněnská divadelní scéna tak pestrá.

Zde jsou právní formy a některé příklady divadel, která se v Brně objevují:

- živnostenské oprávnění fyzické osoby – Divadlo Koráb
- společnost s ručením omezeným – DIVADLO BOLKA POLÍVKY, G – Studio Centrum
- občanské sdružení – Divadlo Čára, Divadlo Na dlani, Malé divadlo kjógenu, Divadelní studio, Divadlo Neslyším, Divadelní studio Dialog II., Divadlo v 7 a půl,

BuranTeatr, Bezbariérové divadlo Barka, Divadelní spolek Slawjena, Divadlo Líšeň

- obecně prospěšná společnost – Loutkové divadlo Jitřenka, DIVADLO IN FLAGRANTI
- příspěvkové organizace zřizované městem – Národní divadlo Brno, Městské divadlo Brno, Loutkové divadlo Radost, Centrum experimentálního divadla
- příspěvková organizace zřizovaná městskou částí Brno-střed – Divadlo Polárka (součást Kulturního a vzdělávacího střediska „U Tří kohoutů“)
- divadelní scény vysokých uměleckých škol zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy – Janáčkova akademie múzických umění: Divadelní studio Marta, Komorní opera Hudební fakulty JAMU

Představili jsme si kulturu a kulturní politiku u nás, fungování příspěvkových organizací, financování kultury, situaci divadel v Čechách i v Brně. Naše kroky celou dobu směřovaly k tomu, abychom potvrdili fenomén Městského divadla nejen v rámci brněnských divadel, ale i celé kulturní scény. Nejrovnocennějším partnerem, ale i konkurentem, je mu beze sporu Národní divadlo. Ne snad, že by ostatní divadla nebyla zajímavá, ale zpravidla již mají specifitěji zaměřenou dramaturgii a tudíž i své diváky. Vybrané instituce jsou si podobné řadou věcí, v mnoha případech se značně liší. Ale nepředbíhejme a pojďme si představit jejich historii, současnost, společné prvky i rozdíly.

3.3 Národní divadlo Brno

Národní divadlo Brno je v současné době příspěvkovou organizací statutárního města Brna. Za dobu své existence, která čítá 128 let, změnilo svůj název celkem dvanáctkrát. Z toho pětkrát neslo označení Národní divadlo v Brně. Naposledy bylo jméno organizace změněno v lednu 2008 na Národní divadlo Brno, čímž vznikla již sedmá varianta názvu nejstarší divadelní instituce v Brně. Jenom budova dnešního Mahenova divadla již měla pět pojmenování. Součástí divadla je baletní škola I. V. Psoty založená v roce 1929. Národní divadlo bylo původně jednosouborové, teprve od sezony 1923/24 se změnilo ve čtyřsouborové. Dnes má divadlo soubory tři (činohra, opera, balet) a svůj repertoár hraje ve třech budovách (Mahenovo divadlo, Janáčkovo divadlo, Reduta).

Národní divadlo v Brně vzniklo tím, že byla Družstvu českého národního divadla v Brně udělena 4. září 1881 koncese. Od počátku Družstvo usilovalo o realizaci samostatné divadelní budovy. Toho se však Brňané dočkali až po osmdesáti letech. Ale to bychom příliš předbíhali. První představení diváci shlédli v Besedním domě. Po čtyřměsíčním provozu byla sezóna z bezpečnostních důvodů ukončena. V roce 1884 bylo otevřeno divadlo na Veveří. Provoz zde zajišťovaly hlavně divadelní společnosti. Ačkoli se tato budova ukázala jako nevyhovující, byla z bezpečnostních důvodů stržena až v roce 1952. Po vzniku Československého státu v roce 1918 došlo v brněnském divadelnictví k významnému zlomu. Českému divadlu připadly budovy německého divadla Na hradbách a Reduta. Divadlo Na hradbách, dnešní Mahenovo divadlo, bylo dostavěno v roce 1882 a do roku 1918 jej využívali Němci. Divadelní historie Reduty se začíná psát v 18. století, kdy zde vznikl divadelní sál. Budova mnohokrát vyhořela, divadlo dokonce svého času ustoupilo tržnici, aby se na počátku 20. století zase vrátilo ke svému poslání. *Výnos Ministerstva školství a osvěty o rozdělení divadel a divadelních oblastí v Čechách a na Moravě* z 27. července 1945 stanovil, kdo bude provozovat jednotlivá divadla v zemi. Největší pozornost byla samozřejmě věnována pražským divadlům, o brněnských bylo rozhodnuto takto: „V Brně bude provozovatelem divadel Na Hradbách, Na Veveří a v Redutě Družstvo divadla Práce, provozovatelem dětského divadla na Výstavišti bude město.“⁵² Toto rozhodnutí platilo krátce, divadlo bylo záhy podřízeno Zemskému národnímu výboru. Budova Na hradbách byla pojmenována Janáčkova opera, po roce Janáčkovo divadlo a staré divadlo na Veveří bylo označeno za Mahenovo. V roce 1947 bylo divadlo zestátněno a přes čtyřicet let psalo svoji historii jako Státní divadlo v Brně. V 60. letech byla na tři roky Mahenova činohra osamostatněna. Po roce 1989 se zřizovatelem stal Magistrát města Brna.

Každé s následujících desetiletí bylo výrazně spojeno s událostmi kolem **budov** Státního divadla. V 50. letech byla zrekonstruována Reduta pro českou operetní scénu. Své místo měla v budově, která musela být z důvodu havarijního stavu uzavřena v roce 1993. Na stavbu budoucího Janáčkova divadla bylo v průběhu let 1910–1958 vypsáno sedm architektonických soutěží. Budova měla vyrůst v sadech na Kolišti. V roce 1960 byl položen základní kámen a v roce 1965 byla stavba slavnostně otevřena. Na plochu, kterou zabírá Janáčkovo divadlo by se Mahenovo vešlo dvakrát. Právě Mahenovo divadlo si svojí

⁵² DVORŽÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. Praha: Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta, katedra produkce, 2005, s. 330.

první velkou rekonstrukcí prošlo v letech 1971–78 po téměř devadesáti letech provozu s původním technickým vybavením. V těchto letech byla činohra provozována v Redutě, Janáčkově divadle a na Výstavišti. V roce 1987 byla vystavěna malá scéna pod hledištěm.⁵³

Co se **umělecké tvorby** týká, pak počátky Národního divadla jsou spojeny hlavně s činohrou, první soubor byl sestaven roku 1891. Opera byla pro svoji nákladnost, střídání kapelníků i špatné obsazení orchestru a sboru odsunuta na vedlejší kolej. O to významnější se pak jeví s odstupem rozkvět opery ve 20. a 30. letech. Další éru hodnotných inscenací zažívala opera v 60. a 70. letech. V této době je brněnská scéna označována za „dramaturgicky nejprůbojnější českou operní scénu.“⁵⁴ Činohra získala svoji osobitost teprve ve 30. letech, vzkvétala hlavně v 60. letech za éry Srby, Sokolovského a Hynšta. Od počátku měla své místo i opereta, jako samostatný soubor působící od roku 1923. Největší slávě se těšila v době Oldřicha Nového, muzikálu se otevřela za působení Iva Osolsobě. „Pro operetu s muzikálovými přesahy brněnská zpěvohra disponuje patrně nejvyrovnanějším českým souborem.“⁵⁵ Baletní soubor sestavený z tanečnicků vznikl v roce 1919.

Po roce 1989 došlo samozřejmě k řadě zásadních změn. „I když je město po desetiletích vlády totalitního režimu opotřebované, mnohde až zchátralé, převzalo v roce 1990 od dřívějšího Jihomoravského krajského národního výboru zakladatelskou funkci divadla a tím i povinnost jeho financování.“⁵⁶ Město poskytovalo finance na provoz a na nutné investice a díky tomu bylo možné zachovat všechny soubory. Vyrovnat se s těmito změnami nebylo vždy jednoduché. „Několikanásobná výměna ředitelů divadla, kompetenční spory s radnicí, střety názorů, koncepcí a zájmů uvnitř divadla v 90. letech situaci komplikovaly.“⁵⁷ Aby nebylo starostí málo, muselo se divadlo na jaře prvního porevolučního roku potýkat i s návštěvnickou krizí. Nový statut divadla byl vedením schválený v březnu 1993 a následně byl přijat Radou města Brna.

Opera 90. let se vyznačovala vynikajícím orchestrem i sborem, dále byl preferován velkooperní jevištní styl. Po revoluci dochází k častému hostování i k angažování

⁵³ ŠORMOVÁ, Eva (hlavní redaktor). *Česká divadla. Encyklopedie divadelních souborů*. Praha: Divadelní ústav, 2000, s. 347-8.

⁵⁴ Tamtéž, s. 356.

⁵⁵ Tamtéž, s. 359.

⁵⁶ *Almanach Národního divadla v Brně 1984 – 1994*. Brno: Národní divadlo v Brně, 1994, s. 6.

⁵⁷ ŠORMOVÁ, Eva (hlavní redaktor). *Česká divadla. Encyklopedie divadelních souborů*. Op. cit., s. 357.

zahraničních pěvců. Za velký cíl si vedení opery kladlo také zvýšení zájmu o Janáčkovu dílo. V činoherní oblasti se objevila tzv. pozitivní dramaturgie, která staví na zdůraznění mravní a duchovní oblasti. Nabízeny byly i nové pořady jako jsou scénická první čtení, večery básnické tvorby a prezentace knižní produkce brněnského nakladatelství Atlantis.

Období po revoluci je znovu spojeno s řadou rekonstrukcí. Reduta radikálně změnila interiér, exteriér byl pouze opraven. Janáčkovu divadlo postupně prochází obnovami technického zázemí a změnou jeviště. Další zásadní rekonstrukce budou následovat. Mahenovo divadlo je též postupně opravováno.

3.4 Městské divadlo Brno

3.4.1 Historie – Divadlo bratří Mrštíků

Na snahu o založení nového divadla v Brně z počátku 20. století se povedlo navázat až v květnu roku 1945 absolventům brněnské konzervatoře. Pod vedením Milana Páska získali licenci ke vzniku druhé činoherní scény a založili Svobodné divadlo. Prvním sídlem se stal malý sál v Novém domově na Falkensteinerově ulici. Divadelníci dostali těžký úkol během zkušební doby nejen přitáhnout obecenstvo, ale i ekonomicky zvládnout situaci. „Ekonomická základna byla vytvořena podnikatelským subjektem Družstva zaměstnanců SD, a třebaže po jisté době došlo k určitým subvencím jak městským, tak zemským, tak i státním, bylo to, zvláště na začátku, podnikání velmi svízelné.“⁵⁸ Zlepšení finanční situace i zvýšení zájmu publika dopomohly k přesunu divadla do bývalého tanečního sálu DOPZ na Jakubském náměstí. V této době se stalo divadlo díky reorganizaci české divadelní sítě Městským a oblastním divadlem a posléze Krajským oblastním divadlem v Brně.

Divadlo bratří Mrštíků, to bylo označení od roku 1954. V této době se chodilo k Mrštíkům „na herce“. V roce 1965 došlo k administrativnímu spojení s Divadlem Julia Fučíka, které samostatně fungovalo v letech 1945–1964 a tímto krokem mělo dojít v postatě k jeho likvidaci. Další velkou změnou pro Divadlo bratří Mrštíků bylo stěhování do Lidické ulice v roce 1965. „V této secesní budově z přelomu 19. a 20. století byl v přízemí od roku 1913 biograf Bio Universum. Od roku 1918 tam bylo první kino v Brně, zvané kino Metro, po

⁵⁸ SRNA, Zdeněk. *Půlstoletí Městského divadla v Brně*. Op. cit., s. 13.

roce 1945 krátce kino Morava.“⁵⁹ Pro činohru Státního divadla zde byl po zbourání divadla na Veveří upraven bývalý kinosál. Skromné prostory byly zřejmě určeny divadlu záměrně. Snad proto, aby nekonkurovalo velkými hrami Mahenově činohře a zaměřilo se na komornější tvorbu. Divadlo však již v této době produkovalo atraktivní hry.

„Vůči režijnímu experimentátorství, brechtovské poetice a politickému programu činohry Státního divadla Brno se Divadlo bratří Mrštíků vymezovalo divácky přitažlivějším repertoárem a důrazem na herecké výkony [...] Vyloučením her pro děti a mládež, povinně uváděných po spojení s Divadlem J. Fučíka, a zrušením zájezdové činnosti Pásek posílil pozici Divadla bratří Mrštíků jako druhé brněnské činohry.“⁶⁰

Milan Pásek se vrátil na post ředitele do divadla, jež zakládal. Obzvláště první část jeho působení v divadle je dnes brána jako doba rozmachu, vyznačovala se úsilím o hodnotnou uměleckou činnost, pečlivými přípravami, divadlo se stalo společenským centrem Brna, dosáhlo rovnocenného partnerství s historicky první brněnskou činohrou. Pásek řídil třetí největší činoherní soubor v zemi, který čítal 140 zaměstnanců. Větší byl už jen soubor pražského Národního divadla a Divadla na Vinohradech. Do poloviny sedmdesátých let zažívalo divadlo vzestupu, poté došlo ke stagnaci. Zřejmě za to mohl i Páskův postoj, který se za každou cenu chtěl udržet v čele organizace a zároveň bránil pohostinským režím. Možná se snažil stav v divadle zakonzervovat, ale jistě to byl dlouhodobě neudržitelný postoj. Ke konci triadvacetiletého Páskova působení byl již jeho vliv stále menším.

Na konci 80. let do divadelnictví příliš zasahovali představitelé města:

„Vznikl projekt spojit Divadlo bratří Mrštíků, Satirické divadlo Večerní Brno a Loutkové divadlo Radost – původně i Divadlo na provázku a Hanácké divadlo, jež obě patřila ke komplexu Státního divadla – pod jednu správní instituci. [...] Po dlouhých průtazích byly od 1. 5. 1988 alespoň zmíněné tři soubory integrovány pod názvem Brněnská divadla.“⁶¹

Toto politické rozhodnutí naštěstí netrvalo dlouho. Spojení nefungovalo a bylo nákladné. Osamostatněné Divadlo bratří Mrštíků převzalo město Brno k 1. únoru 1991.

⁵⁹ Citováno podle: MACHŮ, Věra. *Opereta v Brně – ano či ne* (diplomová práce). Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, 2002, s. 16.

⁶⁰ ŠORMOVÁ, Eva (hlavní redaktor). *Česká divadla. Encyklopedie divadelních souborů*. Op. cit., s. 269.

⁶¹ SRNA, Zdeněk. *Půlstoletí Městského divadla v Brně*. Op. cit., s. 71.

Změněné nároky diváků po revoluci ukázaly, která divadla mají šanci přežít. Další velká éra přichází (a trvá dodnes) s nástupem Stanislava Moši, nejprve v roce 1990 jako uměleckým šéfem, po dvou letech i ředitelem. Moša přišel s velkou řadou zásadních změn a nápadů: ztenčil soubor na 35 členů, pořádal konkurzy na doobsazení jednotlivých inscenací, přizval režiséry k hostování, přejmenoval divadlo na Městské divadlo Brno, kladl důraz na reklamu (natočení kazet, CD, videa). Musel řešit velkou ekonomickou krizi divadla. Moša dokázal, že je schopným manažerem. Povedlo se mu do té doby něco nevídaného a to, že několik významných herců Mahenovy činohry přešlo do Městského divadla. Do té doby byl patrný spíše opačný pohyb. Dá se vlastně říci, že se mu povedlo vzkřísit divadlo, které již možná mnozí odepisovali. Stanislav Moša docílil toho, že se v řadě článků a recenzí poukazuje na to, jak se v Městském divadle stojí fronty na vstupenky, nešetří se chválou na výborný herecký soubor, který produkuje vysoce kvalitní divadlo. „Poslední dvě sezóny před půlstoletým výročím prokázal Stanislav Moša, že je nejen talentovaným umělcem, ale stejně tak dobrý organizátorem jako obratným, ba dokonce zdravě drzým manažerem, který se naučil od svých přátel potřebné velkorysosti s dobrým odhadem nezbytného rizika a ovládá umění získat podporu pro dobrou věc.“⁶²

3.4.2 Současnost – Městské divadlo Brno

Dnes používaný název divadla je v pořadí již šestý, respektive sedmý. Po přechodné kombinaci MDB-DBM bylo usnesením Rady města Brna oficiálně k 25. červnu 1996 divadlo označeno jako Městské divadlo Brno. I dnes slyšíme Brňany, kteří „chodí k Mrštíkům“ a jistě to nikdo nemyslí špatně. Naopak, spíše to poukazuje na tradici a dobré jméno. Však tento název neslo divadlo bezmála čtyřicet let. Za dobu své 64leté existence změnilo divadlo sídlo třikrát. V novodobé éře instituce je třeba upozornit na dvě významné investiční akce. První byla rekonstrukce původní budovy na Lidické ulici, druhou pak výstavba nové hudební scény.

Původně byla rekonstrukce budovy MDB na Lidické ulici naplánována na období prodloužených divadelních prázdnin roku 1995. Nakonec bylo vydáno stavební povolení až 18. července. Přes komplikace, které vznikly, byla oprava budovy v dezolátním stavu provedena ve velmi krátkém termínu. 25. listopadu v divadle slavnostně uvítali první

⁶² SRNA, Zdeněk. *Půlstoletí Městského divadla v Brně*. Op. cit., s. 96.

návštěvníky. Byly změněny prostorové i technické dispozice, došlo k rekonstrukci hlediště, části jeviště, zázemí pro diváky a komerčního oddělení, byla provedena řada oprav techniky a instalací. Architektonickou úpravu navrhl Miroslav Melena, označený Milanem Šimáčkem jako „snad nejpilnější divadelní architekt naší země“.⁶³ A zcela jistě oprávněně. Vždyť na základě jeho projektů vzniklo nebo bylo zrekonstruováno na dvacet divadel a víceúčelových zařízení. Za všechny stavby jmenujme alespoň Divadlo Archa, Divadlo Na Fidlovačce, Horácké divadlo v Jihlavě, brněnskou Redutu, podepsal se také na vzhledu zahraničních loutkových divadel v Lublani a Záhřebu. Ponurý prostor bývalého kinosálu byl moderně upraven jak pro herce, tak pro diváky. Melena využil svého oblíbeného prvku a to bodových světél na stropě. Řešení prostoru poskytuje oběma skupinám dobrý kontakt. Nejen jeviště, ale i hlediště je velmi variabilní. Jednotlivé řady mají světelně označené svoje číslo, které lze měnit podle typu hlediště (v současnosti čtyři). Po obou stranách hlediště jsou umístěny tři lóže. První dvě byly myšleny pro diváky, třetí jako akustický prvek pro lepší vnímání hudebního divadla. Ačkoli byla rekonstrukce spojena s nemalými problémy (nedostatek financí, zpoždění, sladění termínů prací), její výsledek obdivovali divadelníci nejen u nás, ale i hosté ze zahraničí.

Ale nebyl by to Stanislav Moša, kdyby ve svých vizích nechtěl jít dál. Neutuchající zájem publika a mnoho nápadů ho zákonitě musely přivést k touze po druhé scéně. Již v ročence k sezóně 1997/1998 se o tomto problému zmiňuje článek Jaroslavy Suchomelové:

„Počet premiér je překvapivě nízký. [...] Důvodem nejsou potíže ani provozní ani ekonomické, nýbrž vysoká návštěvnost. Stále vyprodaná představení jsou pobídkou k udržování inscenací na repertoáru. Úspěch se tak stává svého druhu brzdou a stále naléhavěji se ukazuje potřeba dostavby druhé scény, která by svými technickými parametry umožňovala realizaci velkého hudebního divadla a svými rozměry uspokojila zájem, který o tento žánr brněnské publikum projevuje. Divadlo ve svém současném působišti není jen vyprodáno, vykazuje návštěvnost 112 %, protože se pravidelně přistavují židle a studenti uměleckých divadelních škol sedávají na schodech. Zájem publika drží na repertoáru všechny uváděné hry, takže novinky se nemají kam vejít.“⁶⁴

⁶³ ŠIMÁČEK, Milan. *Miroslav Melena: Ve službách divadla*. [online] ročník 35, č. 24 [cit. 20. února 2009]. Dostupné z <<http://www.rodinaonline.cz/ARCHIV/2003/24/melena.htm>>.

⁶⁴ SUCHOMELOVÁ, Jaroslava. Městské divadlo Brno, dříve Divadlo bratří Mrštíků. In Moša, Stanislav (zodpovědný redaktor). *Městské divadlo Brno 1997–1998*. Brno: Městské divadlo Brno, 1998, s. 62.

V této době se úkol realizovat druhou scénu jevil jako téměř nereálný. Na Magistrátu města Brna si byli vědomi toho, že kapacita Městského divadla neodpovídá poptávce. Proto Mošovi nabídli, aby vypracoval možné řešení rekonstrukce divadla Reduta, které bylo v té době několik let zavřeno. Moša navrhnul řešení zachovat obvodové zdi a interiér divadla zcela přizpůsobit modernímu hudebnímu divadlu. Po zvážení situace se svým projektem přišlo i Národní divadlo. To si představovalo v opravené budově operetu, balet, komornější či dětská představení.

„Uvedená druhá koncepce NDB je oproti projektu MDB méně radikální a vychází z historických souvislostí, spojených s NDB. Zachovává a navazuje na původní podobu budovy s rozšířením o další divadelní a společenské aktivity v rámci NDB. Na základě uvedeného projektu také není nutná radikální rekonstrukce spojená s vybouráním vnitřního obsahu budovy.“⁶⁵

Budova nakonec zůstala pod správou NDB. Varianta zrekonstruovat chátrající Redutu pro potřeby MDB se ukázala jako nemožná, možnost využít volnou plochu v zadní části divadla již tak nereálná nebyla. Přesto se zdálo, že se jedná o hudbu daleké budoucnosti.

Ale přenesme se o pár let kupředu. Je to neuvěřitelné, ale již v listopadu 2001 získalo divadlo stavební povolení pro výstavbu hudební scény a sedmnáctého dne toho měsíce byl uložen základní kámen, jeden z Věstonic a druhý z Broadwaye. Předcházelo mu „vypracování technicko-ekonomického zadání investice, které schválením Rady města Brna rozhodlo o umístění nové hudební scény do vnitrobloku mezi ulicí Lidickou a třídou Kpt. Jaroše v prostorách dvorů domů Lidická č.p. 12 až 16.“⁶⁶ Díky tomu získal neupravený prostor za stávající činoherní scénou možnost stát se urbanisticky organizovaným. Došlo i ke zprůchodnění mezi ulicemi Lidická a třídou Kpt. Jaroše. Mezi oběma scénami vzniklo krásně upravené „náměstíčko“ se zelení i vodními prvky, kde je příjemné pobýt v každou roční dobu i denní hodinu. Zvláště v nočních hodinách působí prostředí velmi efektně. Dvorana byla slavnostně otevřena až 28. září 2007 a investice do ní činila 168 milionů. Velká část nové scény je zapuštěna díky dispozici okolního terénu do terasy. Hlediště je pojato jako antický amfiteátr. Kolem sálu jsou nad sebou dvě foyer se

⁶⁵ Citováno podle: SUCHÁNKOVÁ, Markéta. *Brněnská Reduta* (diplomová práce). Brno: Janáčkova akademie múzických umění, 2000, s. 66.

⁶⁶ MACH, Roman. Výstavba soudobé hudební scény Městského divadla Brno. In Moša, Stanislav (zodpovědný redaktor). *Městské divadlo Brno 2003–2004*. Brno: Městské divadlo Brno, 2004, s. 88.

zázemím pro diváky. Všechny vstupy do budovy jsou koncipovány jako bezbariérové. Technické vybavení divadla bylo řešeno tak, aby bylo na špičkové úrovni srovnatelné v rámci Evropy. Návrh pochází od architektů Jozefa Kubína a Romana Macha, který v roce 2004 realizaci stavby shrnul takto:

„Jen obtížně najdeme stavbu, kterou od záměru, přípravy a po celou dobu realizace provází víření tolika názorů, diskuzí a polemik jako stavba nové divadelní budovy. Není divu; jedná se o investici v oblasti kultury v řádu stovek milionů – v době a prostředí nemilosrdného tlaku ekonomických ukazatelů. O to úžasnější je, když se takové dílo v takové době a na takové úrovni podařilo realizovat.“⁶⁷

Miroslav Melena zasáhl jak do vzhledu Činoherní scény MDB, tak do podoby Reduty, proto se již na podobě další brněnské divadelní budovy nepodílel. Navíc měl, dle slov ekonomického náměstka MDB Lubomíra Spáčila, v oblibě kreativní změny, které u tak veliké a finančně náročné stavby nebyly možné. Výsledná částka se vyšplhala ke 451 milionům korun a tím se stala největší investicí do českého divadla od roku 1989. Většinu z této sumy uhradilo MK ČR, jehož tehdejší ministr Pavel Dostál byl této stavbě od počátku nakloněn. V průběhu let 2003 a 2004 byla navíc dotace ministerstva navýšena o více než 144 milionů. Město Brno poskytlo částku 77 milionů.

Již v roce 2002 měl Stanislav Moša v plánu novou scénu otevřít do dvou let. 2. října 2004 se tyto plány staly skutečností. Nová hudební scéna vstoupila do své první divadelní sezóny jako jediné opravdu hudební divadlo v zemi a zároveň jako nejmodernější stánek divadelní múzy u nás vůbec. Které jiné divadlo u nás se mohlo pochlubit digitalizovaným ozvučením? Tak se několik měsíců před šedesátým jubileem Městského divadla Brno otevřela hudební scéna pro 680 diváků. Luboš Mareček si všimnul zajímavé souvislosti: „Snad nebude bez zajímavosti připomenout, že se tak stalo po devětatřiceti letech téměř na den přesně, kdy byla v Brně otevřena ve své době neméně pompézní a mohutná budova Janáčkovy opery.“⁶⁸ Janáčkovovo divadlo bylo ve své době největší a také nejlépe technicky vybavenou divadelní budovou u nás. To samé se, alespoň co do vybavenosti, povedlo i nové Hudební scéně. To, že byl pro slavnostní otevření scény zvolen muzikál *Vlasy*, nebyla náhoda. Však byl jeden ze základních kamenů za pomoci Miloše Formana

⁶⁷ Tamtéž, s. 89.

⁶⁸ MAREČEK, Luboš. Jak zabránit *Vlasům*, aby nezešedivěly? In Moša, Stanislav (zodpovědný redaktor). *Městské divadlo Brno 2004–2005*. Brno: Městské divadlo Brno, 2005, s. 30.

vyhlouben a přivezen z Broadwaye. Podle Formanova scénáře byly Vlasy výborně zinscenovány. Alespoň si pravidelný divák mohl „zvyknout“ na luxus, v němž sledoval a poslouchal představení. Tyto prostory se ani nemohou okoukat, protože pokaždé fascinují svojí imponantností. Snad každý, kdo poprvé novou hudební scénu navštívil, musel v duchu Stanislavu Mošovi poděkovat. Musel se poklonit jeho talentu získávat nejen lidi, ale i finance na svou stranu. Stálo nemalé úsilí, aby mohla být tato budova postavena.

Nová scéna by měla svým způsobem být konkurentem pražských soukromých divadelních produkcí. Nač jezdit z Brna do Prahy, když moravská metropole poskytne výborné hudební divadlo, často i mnohem lepší kvality. V Praze fungují často muzikály na principu projektů, na něž se najímají jednotliví představitelé rolí. Ano, i Brno toho u velkých muzikálů občas využívá. Ale má obrovskou výhodu v tom, že disponuje stálým muzikálovým souborem, který čítá řadu výborných a zkušených herců. Hudební scéna byla připravena pro muzikálová a operetní představení, činohra a komornější hudební hry zůstaly na scéně činoherní. Ale to se již pomalu dostáváme k tomu, kterak se zpěvoherní soubor ocitl v Městském divadle. Přesun zpěvohry se dotýká obou výše popisovaných divadel. Ač se jedná o konkurenční podniky, uskutečnilo se přemístění souboru v rámci těchto institucí.

3.4.3 Přesun zpěvohry

Dle Teatrológického slovníku je opereta „převážně komediální žánr hudebního divadla – mluvená a zpívaná komedie. Do značné míry jde již o žánr historický, od poloviny 20. století uzavřený.“⁶⁹

Brňané měli možnost vyslechnout první operetu již v roce 1874. Lidé si operetu oblíbili nejvíce v době první světové války, dále v meziválečném období spojeném s Oldřichem Novým, který se stal doslova miláčkem brněnského publika. Ale působení operety v rámci Národního divadla nebylo vždy tak přímočaré. Po první světové válce bylo zvažováno, zda má opereta nadále setrvat ve svazku s Národním divadlem, existenční otázka operety vyvstala i po únoru 1948. V této době byla opereta kritizována, ale zachraňoval ji zřejmě velký zájem publika. Po druhé světové válce přesídlil operetní soubor již pod názvem zpěvohra do Reduty. Disponoval vlastním orchestrem, sborem i baletem. Od konce 50. let můžeme divadlo na Zelném trhu považovat za diváky opravdu oblíbené. Nový život mu

⁶⁹ *Základní pojmy divadla. Teatrológický slovník.* Praha: Nakladatelství Libri a Národní divadlo, 2004, s. 201.

vdechli Ivo Osolobě také díky uvádění muzikálů. Brněnská scéna se stala jednou z nejlepších u nás. Na redutních prknech probíhal v letech 1969–85 cyklus představení, tzv. Miniopera. Jednalo se o na svou dobu velmi moderní počin, který měl představovat současnou operu i méně známe starší kusy. Od sezóny 1990/91 přijala zpěvohra nový název a to Hudební divadlo Brno. Přestěhování zpěvohry do Mahenova a Janáčkova divadla po uzavření Reduty znamenalo významný přelom. Opereta se konečně hrála v prostorách určených pro hudební divadlo.

Důkladně se přesunem zpěvohry zabýval tehdejší ředitel NDB Mojmir Weimann v dokumentu *Koncepce činnosti Národního divadla v Brně pro následující období*:

„Weimann v nové koncepci počítá s uváděním klasické operety operním souborem v Janáčkově divadle a s převedením muzikálu do MDB, kde už započala výstavba nové budovy pro muzikál. Soubor zpěvohry má v současné době 123 členů. Část zpěvoherního souboru by se dle W. včlenila do operního souboru, který působí v Janáčkově divadle, další část členů stávající zpěvohry by se přičlenila k souboru muzikálové scény MDB a zbývající část by divadlo opustila.“⁷⁰

Ve stejné době docházelo k rekonstrukci Reduty i k výstavbě Hudební scény MDB. Reduta byla rekonstruována v letech 2002–05, hudební scéna se zrodila v období 2001–04. Původně měla být i Reduta otevřena v roce 2004, ale špatný stav budovy si vyžádal prodloužení rekonstrukce i navýšení investované částky. Bylo nutné rozhodnout o dalším osudu zpěvoherního souboru, neboť úmysl vyčlenit operetu po 120 letech z působnosti Národního divadla byl stále zjevnější. Navíc, jak uvedl v rozhovoru v časopise *Aplaus* náměstek Arnošt Janěk, „Při rekonstrukci v 70. letech byla budova zcela jednoznačně koncipována jako sídlo jednoho souboru – souboru činohry. V posledních deseti letech byla budova enormně přetížena – působil zde několikanásobný počet lidí, než pro jaký byla budova upravena.“⁷¹ Oproštění od zpěvohry mělo pro divadlo i pro činoherce znamenat velkou úlevu. Magistrát města Brna rozhodl o zrušení souboru zpěvohry v NDB ke dni 31. prosince 2003 a o vytvoření souboru k 1. lednu 2004 v MDB. Tato doba však nebyla jenom ve znamení stěhování mezi dvěma největšími kamennými divadly. Ze Sukovy ulice se přestěhovalo HaDivadlo do bývalého kina Alfa a tím uvolnilo místo Divadlu v 7 a půl.

⁷⁰ Citováno podle: MACHŮ, Věra. *Opereta v Brně – ano či ne* (diplomová práce). Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, 2002, s. 16.

⁷¹ WIEMANN, Mojmir. *Nejhezčí divadelní budova v Brně*. *Aplaus*, 2004, roč. V., č. 2, s. 24.

Ovšem ve stěhování po brněnských scénách je operetní soubor zcela unikátní. „Vždyť soubor jako jediný v Brně byl desetiletí zvyklý střídat jeviště [...] hrál v Redutě, v divadle na Veveří i na Výstavišti, v Dělnickém domě v Juliánově, v Mahenově a v Janáčkově divadle, [...] v dnešním Městském divadle.“⁷² Mahenovo divadlo se z výše jmenovaných divadelních stánek zdálo být pro operetu prostorově i historicky nejvhodnější. Přesto však musely být velké operetní inscenace prováděny v Janáčkově divadle. Tehdejší dramaturg zpěvohry Vojen Drlík se o souboru vyjádřil takto: „[...] soubor, který byl přes všechny muzikálové úspěchy i převahu muzikálů v repertoáru stále považován za soubor operetní a často dokonce za první operetní soubor v republice.“⁷³

Jedním z argumentů pro oddělení zpěvohry od Národního divadla byl fakt, že se tak NDB stane stánkem tzv. „high culture“, do níž opereta ani muzikál nepatří. Celou situaci výborně shrnul Stanislav Moša:

„Píšu pro historii, a proto je více než vhodné zde konstatovat, že k přechodu zpěvohry do MDB došlo až v okamžiku, kdy bývalé vedení NDB uvažovalo o jejím absolutním zrušení. Ve stejném čase však začala být formována myšlenka vybudování Soudobé hudební scény MDB, a tak logicky došlo na nápad řešit strukturu brněnského divadelnictví tak, aby se NDB stalo institucí tzv. vysokého umění – balet, opera, činohra, MDB pak divadlem lidovým s činohrou a hudebními žánry.“⁷⁴

Musíme si uvědomit, že opera a balet neměly v rámci brněnské divadelní scény konkurenci, proto bylo pro NDB rozumné, že se rozhodlo více zaměřit na tuto oblast a stálý operetní soubor opustit. Co se týká činohry, byla a je konkurence značná. Z dnešního pohledu se proto dané rozhodnutí jeví jako správné.

Tento přesun však nebyl vůbec snadný. V ideálním případě by mělo dojít k delimitaci čeho přesně se bude přesun týkat. To se však bohužel nestalo. Nedošlo k oddělení majetku, archívu, mzdových nákladů, odvodů, fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), skutečných nákladů a výnosů. To vše mělo být podle seznamu odepsáno z majetku jedné organizace a přepsáno do majetku druhé. Na základě rozhodnutí zřizovatele byly přesunuty mzdové náklady, FKSP a částečně inventář, ostatní bylo řešeno v průběhu následujících

⁷² DRLÍK, Vojen. *Sbohem a nashledanou*. Aplaus, 2003, roč. IV., č. 12, s. 10.

⁷³ Tamtéž, s. 11.

⁷⁴ *Brněnská úsměvná múza, 120 let české operety v Brně*. Brno: Národní divadlo v Brně, 2003, s. 118.

měsíců. V prvním roce se v důsledku toho MDB potýkalo s finančními problémy způsobenými tímto převodem. Chybělo 35 milionů na provoz. Problém působilo to, že v NDB zůstaly rekvizity a kostýmy, bylo nutné nakoupit šedesát kompletních sad pro muzikanty. Událost se dotýkala i zaměstnanců. 15 až 20 procent z původního svazku odešlo úplně, ostatní (herci, orchestr, management) přešli do nového prostředí. Chyběl však odpovídající počet technicko-hospodářských pracovníků. Tajemnice zpěvohry Renata Továrková přešla s větší částí souboru a působí zde dodnes. V letech 1994–2002 zastával funkci uměleckého šéfa zpěvohry František Zachárník, po něm krátce Jiří Horký. 1. srpna 2003 se šéfem zpěvohry NDB stal Igor Ondříček, od 1. ledna 2004 je na stejném postu v MDB. Počet zaměstnanců MDB po přesunu zpěvohry narostl přibližně o 140 osob. Došlo k prolínání členů jednotlivých souborů v rámci inscenací. Členové zpěvohry se uplatnili i v muzikálu a činohře. Lubomírem Spáčillem je to hodnoceno tak, že došlo k obohacení souborů, ke změně mentality původního souboru, k přizpůsobení se jiným podmínkám.⁷⁵

V době, kdy se o velké brněnské změně jednalo, měli operetní soubor v rámci vícesouborového divadla pouze v Plzni a Ostravě. To platí dodnes. Národní divadlo moravskoslezské v Ostravě v rámci operetního souboru inscenuje klasickou operetu, hudební divadlo a muzikál, Divadlo J. K. Tyla v Plzni disponuje souborem muzikálu a operety. Jinak operetu realizují operní soubory těchto divadel: Severočeské divadlo opery a baletu Ústí nad Labem, Divadlo F. X. Šaldy Liberec, Moravské divadlo Olomouc, Jihočeské divadlo České Budějovice, Slezské divadlo Opava a Hudební divadlo Karlín. Současná situace je taková, že stálá operetní divadla nejsou schopna konkurovat velkým muzikálovým produkcím. Proto je forma inscenování obou směrů hudebního divadla v rámci jedné instituce ideální. Ačkoli zájem o muzikály převyšuje operetu, zpěvohra má stále svoje příznivce, hlavně ve střední a starší generaci. Operní soubor má zpravidla na repertoáru kolem tří až pěti operet. Často se jedná o známější tituly, někdy proložené méně frekventovanými díly.

Poslední inscenovanou zpěvohrou v NDB před odchodem souboru byl Divotvorný hrnec v červnu 2003. Ačkoli v prvních týdnech roku následujícího již patřil soubor zpěvohry pod MDB, byla v Mahenově divadle uvedena premiéra Veselé vdovy a opereta zde byla hrána v 19 reprízách od února do dubna. Představili se v ní již herci z obou divadel spojení v jeden soubor. Pro mnohé Brňany bylo podstatné, že Stanislav Moša dodržel slovo a zpěvohru

⁷⁵ Osobní rozhovor s Ing. Lubomírem Spáčillem. 27. listopadu 2008, Městské divadlo Brno.

v Brně zachoval, ačkoli ještě nestála Hudební scéna. Ani NDB se nechtělo zcela vzdát operety a občas uvádí některou z klasických operet. V současné době je zde na repertoáru opereta Cikánský baron či taneční muzikál Edith, vrabčák z předměstí, na příští sezónu je v plánu opereta Netopýr. Tu v roce 2005 uvádělo i MDB na nové scéně.

Můžeme se domnívat, že časté stěhování operety je známkou toho, že se jedná o okrajovější žánr než jsou třeba činohra či opera. A nebo je to tak, že je opereta stále živá a stěhování jí má pouze poskytnout lepší zázemí? Důkazem stálé oblíbenosti operetních děl může být i to, že má v MDB návštěvnost přes 93 %.

4. Komparace MDB a NDB

Jan Dvořák rozlišuje konkurenci běžnou, kdy v rámci jednoho města vedle sebe fungují dva soubory zaměřené na stejného diváka, a latentní, kdy o diváka usilují jiné konkurenční podniky z oblasti kultury. Z toho vyplývá, že námi srovnávaná divadla jsou v běžném konkurenčním „boji“. Latentní čili skrytou konkurencí pak mohou být například brněnská multikina či hudební kluby. Největší konkurence je tradičně v oblastech s větší hustotou divadel.⁷⁶

Ačkoli i mezi srovnávanými divadly jsou jisté odlišnosti co se cílového publika týká. Abychom byli přesní, proces, který rozděluje publikum do určitých skupin, se nazývá segmentace trhu. Nelze předpokládat, že by byl „trh“ segmentován zcela jednoznačně. Každý divák může mít rád více divadelních druhů. Ovšem, pokud bychom chtěli rozdělit jednotlivé divácké skupiny v rámci Brna, mohli bychom říci, že se jedná o skupiny navštěvující činohru, operu, balet, tanec, zpěvohru, muzikál, alternativní divadlo, dětskou produkci atd. Ještě před dostavěním hudební scény se zamýšlel Peter Stoličný nad tím, zda není Brno malé na tolik divadelních scén: „Bude publikum? Unese Brno tolik jevištních produkcí? Vždyť až se otevře velká muzikálová scéna MDB a Reduta a k tomu ty dnešní stávající scény...“⁷⁷ Ano, konkurence v Brně je opravdu značná, a o to více se musí jednotlivá divadla zaměřovat na svou image i na propagaci toho, co divákům nabízejí. Naštěstí je zde i slušný potenciál publika rozšířený navíc o velkou studentskou základnu.

Za výhodu Brna můžeme považovat, že je většina divadel soustředěna spíše do centra. Zvláště pak pět budov, která nás nejvíce zajímají. Když bychom vyšli od Mahenovy činohry, za pár minut staneme před Janáčkovou operou a stejně tak daleko bychom to měli k oběma scénám Městského divadla. Pouze Reduta se nachází v úplném středu města, kam jako nejstarší divadlo ve střední Evropě jistě patří. S trochou nadsázky by se dalo hovořit o „malé brněnské Broadwayi.“

Jako hlavní hodnotící kritéria komparace byly vybrány oblasti marketingu, managementu a hospodaření. Největší srovnávací hodnotu pro nás má marketing, který nabízí a na základě poptávky prodává produkt. Ostatní kritéria běžný divák nevnímá, ačkoli jsou také důležitá. Významným zdrojem informací z těchto oblastí jsou Zprávy o činnosti příspěvkové

⁷⁶ DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. Op. cit., s 100.

⁷⁷ STOLIČNÝ, Peter. *Fejeton: Stěhování múz*. Aplaus, 2004, roč. V., č. 1, s. 16.

organizace. Všechny PO jsou povinny předkládat zřizovateli tuto zprávu do 28. února následujícího kalendářního roku v písemné i elektronické podobě. Projednání daného materiálu a rozborů hospodaření probíhá do dvou měsíců od odevzdání. Plnění úkolů řeší jedenkrát ročně Rada města Brna. Zpráva o činnosti obsahuje data týkající se plnění úkolů v oblasti hlavní činnosti organizace, v oblasti personální a hospodaření. Další kapitoly jsou věnovány finančnímu krytí fondů, kontrolní činnosti a inventarizaci majetku a závazků.

4.1 Marketing

Po roce 1989 do naší země začaly pronikat poznatky o tom, jak propagovat výrobek nebo službu, kde shánět finance na podporu, jak o výrobku komunikovat s případnými zákazníky. Marketing chápeme jako koncepci či představu o tom, jak uspět v konkurenci na trhu. Tomu předchází v první fázi vytyčení vize, důležité je i pojmenovat cíle a způsoby jejich dosažení, posléze delegovat a plnit úkoly. Nezbytné je trh analyzovat, zaměřit se na potřeby diváků. Marketing by měl nabízet produkt, respektive hodnotu. „V oblasti umění může být produktem již vytvořené umělecké dílo, které vzniklo bez ohledu na situaci trhu [...] nebo umělecké dílo, které vzniklo na základě požadavků trhu.“⁷⁸ Někdy se po marketingu sahá až v situaci, kdy jsou ekonomické podmínky instituce špatné. Přitom stačí marketing využívat průběžně a snažit se podobnému stavu vyhnout.

Na potenciálního diváka působí řada faktorů. Kde se nachází budova divadla, jaká je její dostupnost, vybavenost, jaká je úroveň souboru a které osobnosti čítá. Svůj velký význam mají i tiskové materiály – případný divák sleduje plakáty na vývěsních plochách, programové letáčky, časopisy. Zcela zásadní roli mají i webové stránky divadla, jejichž význam stále narůstá. Všechny materiály by měly mít podobného ducha a hlavně svoje logo. Pokud je divák se základními body spokojen, pak se začne zajímat o repertoár divadla. Cílem divadla je tedy zákazníka pochopit a nabídnout mu to, oč stojí. Díky tomuto poznání sestaví instituce kombinaci marketingového mixu⁷⁹, do něhož řadíme produkt, cenu, komunikaci a místo. Obě divadla s marketingem zcela samozřejmě pracují, je to jejich základní komunikační prostředek s divákem. Pojďme porovnat, jak si obě srovnává divadla v této oblasti stojí.

⁷⁸ DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. Op. cit., s. 93.

⁷⁹ Viz ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketing ve veřejném sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007.

4.1.1 Produkt

Produktem je celková nabídka divadla publiku. V divadle se může jednat o program, repertoár, budovu. Základním divadelním produktem je inscenace, což je nastudování a uvedení určitého díla. Inscenace je jedinečná, její jednotlivá provedení označujeme jako představení. Do produktu tedy řadíme i celou **dramaturgii** divadla. Nejjednodušeji se dá slovo dramaturgie vysvětlit jako vytváření repertoáru, které má na starosti dramaturg divadla. To on vytváří, samozřejmě po poradě s ředitelem divadla a uměleckými šéfy, dramaturgický plán. Mnohdy i zasahuje do inscenovaného textu. Obě srovnávaná divadla pracují s repertoárovou dramaturgií, v obou se o ni starají čtyři dramaturgové.

NDB je považováno za divadlo s vysokou autonomií všech tří souborů, které pracují samostatně. Přesto žádná z jeho budov není výhradně určena jedinému souboru. V Janáčkově divadle se nehrají jenom velká operní díla, ale i baletní představení, občas dojde k interpretaci kantát a oratorií nebo se zde koná koncert. V Mahenově divadle sice převládá činohra, ale bývá proložena i baletem, tancem či operetou. Jsou zde k vidění jak velkoformátová divadla klasická či soudobá, tak i intimnější hry. Reduta pak tvoří jakési propojení mezi oběma scénami. Zaměřuje se na takové tituly, které jinde není možné inscenovat. Jedná se o střední scénu, kde se hrají menší činohry, provozuje se balet a hlavně tanec, hraje se zde i opera Kouzelná flétna. Prostor je určen také pro hostující soubory. NDB se všeobecně dá považovat za klasické divadlo, ačkoli i zde vznikají autorská představení vytvořená přímo pro Národní divadlo. Vedení divadla vidí možnou budoucnost v tom, že sníží počet činoherních inscenací a bude nakupovat hotová představení. Svoji sílu zaměří na operu, která je nejvhodnějším produktem pro zahraniční diváky.

V rámci MDB fungují také tři soubory, ale jenom ve dvou budovách, které jsou navíc v těsné blízkosti. To bezpochyby usnadňuje vzájemnou komunikaci. Herci zde jsou velmi všestranní. Díky jejich ojedinělému žánrovému rozpětí zvládají role jak v činohře, tak v muzikálu, někteří vystupují i ve zpěvohře. Jednotlivé soubory jsou mnohem více prolnuté. MDB je považováno odbornou veřejností za jedno z nejdůležitějších muzikálových center v České republice. Vzniká zde velký počet původních muzikálů. Do tvůrčí dílny divadla řadíme jména jako Stanislav Moša, Zdenek Merta, Petr Ulrych, Miloš Štědroň, Milan Uhde. Některá představení mají až čtyři alternace a přesto všechny na

špičkové úrovni. I činohra nabízí velmi kvalitní díla. Inscenovány jsou jak léty prověřené hry, tak i novinky. Na uvádění nových her, dramatizací a nových překladů je kladen důraz. Kromě češtiny nabízí divadlo v zahraničí i představení v němčině, angličtině a španělštině. V Národním divadle se stává téměř minimálně, aby se dva dny po sobě hrála stejná inscenace. Naopak v Městském divadle je zcela běžné, že se některé muzikály v popremiérovém období hrají i dva týdny v kuse. I v činohře je praxe několikadenního reprízování běžná. Dalo by se říci, že se jedná o neobvyklou kombinaci repertoárového a seriálového divadla.

Základní právní normou divadel jsou **zřizovací listiny**. V obou případech byly listiny schváleny Radou města Brna 4. dubna 1996. V těchto listinách je mimo jiné definováno poslání divadla, předmět činnosti, hlavní a vedlejší (doplňková) činnost, organizační uspořádání, statutární orgán, majetek, hospodaření. Jako produkt bychom také mohli označit některé z bodů hlavní činnosti. V Městském divadle⁸⁰ se jedná o tvorbu činoherních a hudebně dramatických inscenací, nabídku představení jiným pořadatelům na domácích scénách i v zahraničí, vydávání tiskovin a audionosičů. V Národním divadle⁸¹ je hlavním předmětem činnosti divadelní a koncertní činnost, provozování baletní školy a vydávání periodických tisků.

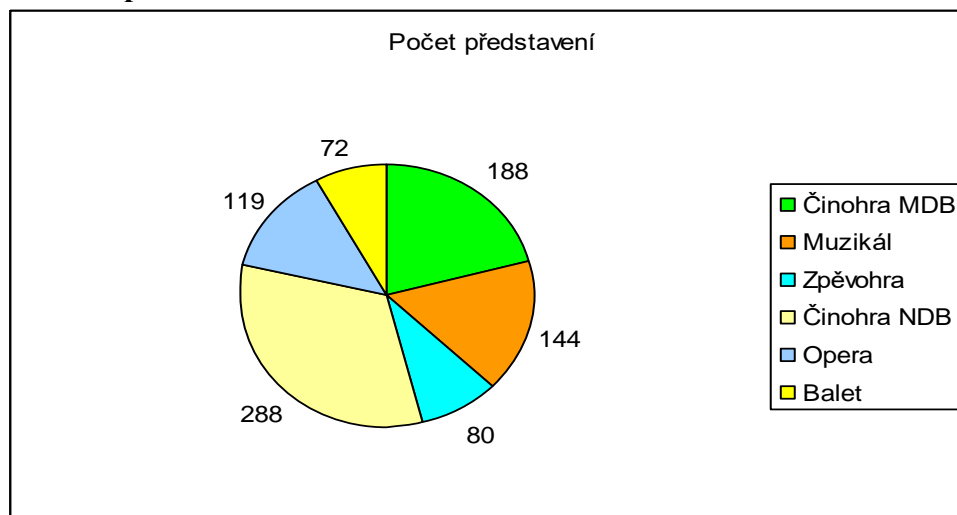
V roce 2007 uskutečnilo MDB 567 **představení**, z toho na vlastních scénách 440 (včetně hostů). V případě NDB bylo odehráno celkem 551 představení, z toho 480 na domácí scéně. V tomto roce bylo v MDB inscenováno 12 premiér, pět činoherních, pět muzikálových, ve dvou případech se jednalo o jednorázové představení. V roce 2008 přibýlo nových inscenací 13, z toho tři cizojazyčné. V NDB bylo v roce 2007 na programu premiér 14, čtyři operní, dvě baletní a osm činoherních, o rok později se počet premiér zdvojnásobil. Velice zajímavý je nárůst premiér v Redutě. V roce 2007 se uskutečnily dvě, v následujícím roce již jedenáct. Z toho je vidět, že se dramaturgie této scény zcela proměnila a budova je mnohem více využitá. Pokud přepočteme vybrané údaje z roku 2007 na jednotlivá jeviště, pak v MDB se odehrálo 220 představení na jednom jevišti, v NDB 160 představení. U premiér je poměr 6:4,7. Z těchto čísel je zřejmé, že scény MDB jsou více využité. Dá se říci, že počet 220 představení odpovídá počtu pracovních dní za rok.

⁸⁰ Organizační řád Městského divadla Brno – zapůjčená kopie Ing. Lubomírem Spáčillem.

⁸¹ *Zřizovací listina Národního divadla v Brně*. [online] 4. 4. 1996 [cit. 3. března 2009]. Dostupné z <<http://www.ndbrno.cz/o-divadle/zakladni-dokumenty/poskytovani-informaci/>>.

V grafu č. 3 se podíváme na počty představení jednotlivých souborů v roce 2007. U vlastní produkce odehrané na domácí scéně vítězí činohra NDB. Od té doby, co ze svazku Národního divadla odešla zpěvohra a otevřela se Reduta, je pro činohru mnohem více prostoru. Nejméně představení se odehrálo v baletním souboru.

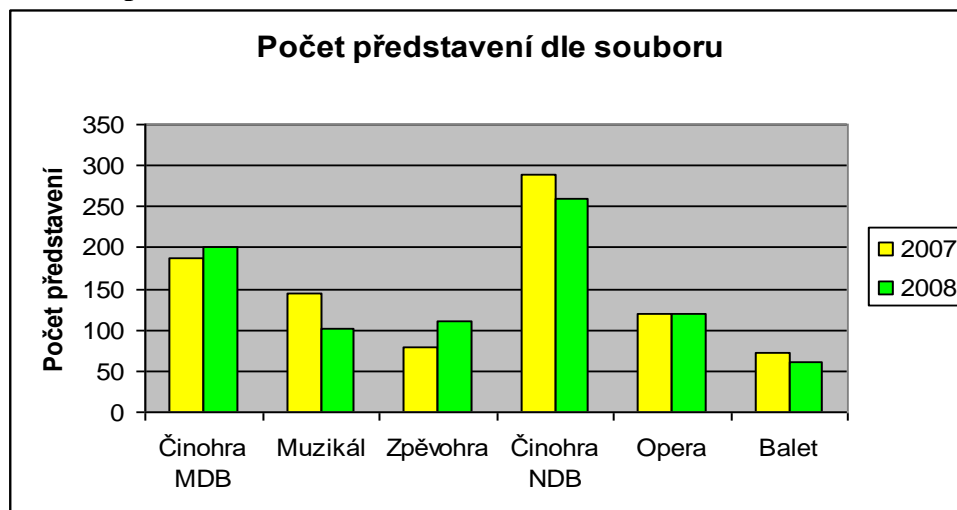
Graf č. 3: Počet představení za rok 2007



Zdroj: sestaveno autorkou dle Zpráv o činnosti NDB a MDB.

Můžeme také provést srovnání počtu představení jednotlivých souborů v letech 2007 a 2008 (viz graf č. 4). Vyplývá z něj zajímavý fakt, že MDB snížilo počet muzikálových představení a přidalo operetní. Skutečnost je taková, že v roce 2008 bylo pod hlavičkou zpěvohry uváděno osm muzikálů či operet. Výraznější snížení pozorujeme u činohry NDB, jediná opera je na stejné hodnotě.

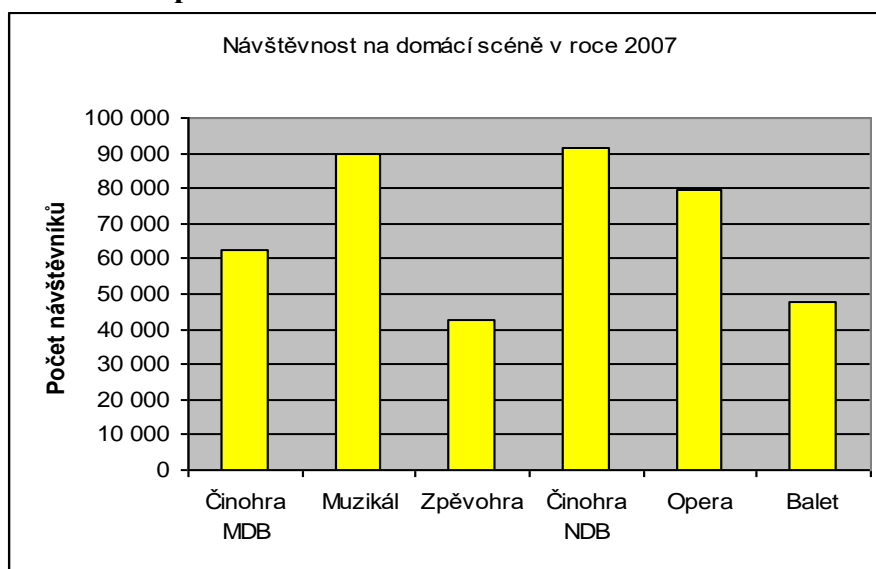
Graf č. 4: Počet představení dle souboru v letech 2007 a 2008



Zdroj: sestaveno autorkou dle Zpráv o činnosti NDB a MDB.

V oblasti návštěvnosti představení na domácí scéně bez hostujících souborů (viz graf č. 5) svádí těsný boj činohra NDB a muzikál MDB. S rozdílem necelých dvou tisíc diváků je v čele činohra. Velmi slušně si vede i opera. Jedno divadlo kraluje v činohře, druhé v hudebním divadle. Pro NDB je to velký úspěch vzhledem k tomu, že v rámci Brna je konkurence značná.

Graf č. 5: Návštěvnost představení na domácí scéně v roce 2007



Zdroj: sestaveno autorkou dle Zpráv o činnosti NDB a MDB.

4.1.2 Cena

Cena je hodnota produktu, který divadlo nabízí. Větší zájem diváků by také měla stimulovat řada slev a výhod (předplatné, slevy pro studenty a důchodce, množstevní slevy, předprodej atd.).

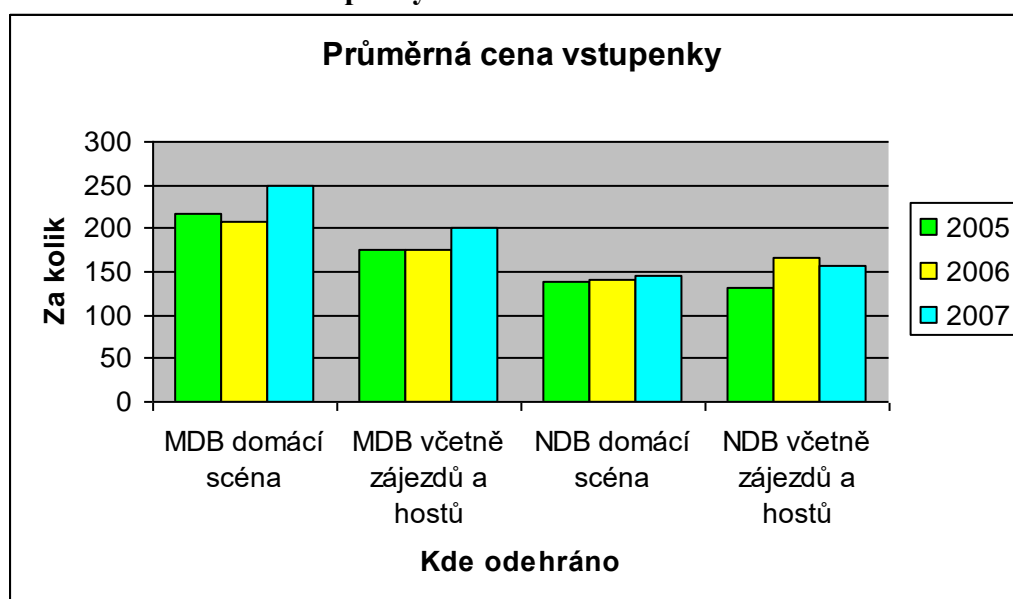
Pro Městské divadlo je typický tzv. **star-systém**⁸². Stanislav Moša disponuje řadou schopností a o jeho umění vytvářet hvězdy není třeba pochybovat. Napomáhá tomu hodně alternací vysoké kvality. Řada muzikálů má až čtyři varianty obsazení, kde bývají nasazena například tři známá jména a jedno ne tolik zavedené. Postupem času má i „čtvrtá alternace“ šanci stát se místní hvězdou. Nejen alternace napomáhají tomuto systému. Herci vzájemně dělají rozhovory pro časopis Dokořán, v prostorách divadla jsou jejich plakáty, vstup do areálu ozvláštňuje místní chodník slávy s otisky rukou, diváci vybírají své oblíbence v

⁸² Viz DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. Praha: Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta, katedra produkce, 2005.

anketě... Moša je pyšný na úspěchy členů souboru a neváhá jim veřejně poděkovat ve výroční zprávě. Vedení se snaží hercům vyjít vstříc, a proto řada z nich v současné době hraje v seriálech, moderuje televizní pořady, hostuje v jiných divadlech, uplatňuje se i v oblasti populární hudby a v dalších projektech.

Průměrné **ceny vstupenek** jsou porovnány v grafu č. 8. Za obě divadla jsou uvedeny ceny vstupenek za představení odehraná na domácí scéně ve vlastní produkci, dále potom průměr ze všech odehraných představení včetně zájezdů u nás, v zahraničí i všech hostů na domácí scéně.

Graf č. 6: Průměrná cena vstupenky v letech 2005–2007



Zdroj: sestaveno autorkou dle Zpráv o činnosti NDB a MDB.

Zajímavé je, že v případě MDB jsou průměrné ceny vyšší u vlastní produkce na domácí scéně než u součtu hostujících souborů a zájezdů. Vysvětlení nabízí Lubomír Spáčil. Běžné ceny vstupenek bez slev v MDB jsou mezi 320 až 580 Kč. Nejnižší cena po slevách se zpravidla dostane na výši 220 Kč. To je hodnota, která je pro řadu českých divadel naopak nejvyšší možná. Zlevněné vstupenky se v těchto divadlech pohybují v ceně okolo 70 Kč. MDB také značně ušetří na tom, že má sklad a dílny v areálu divadla. Snižují se tím například náklady na dopravu či obalový materiál. To způsobuje relativně vyšší výnos a tedy i soběstačnost. Když přijede hostující soubor z jiného města, má zpravidla nižší finanční požadavky na cenu vstupenek než je v divadle běžné. Divadlo by teoreticky mohlo

mít nižší vstupné. Prakticky k tomu však není důvod, protože o vstupenky je i tak velký zájem.

Naopak Národní divadlo má vyšší ceny vstupenek u hostujících souborů a zájezdů. Jako příklad můžeme uvést Redutu, kde vstupenka na pražské divadlo přijde na 420 Kč, kdežto na domácí soubor stačí 200 až 300 Kč. Je možné, že kdyby v MDB více hostovaly pražské soubory (například čtvrtého ročníku festivalu Dokořán se účastnilo jenom jedno pražské divadlo), zvýšily by se i ceny vstupného u hostujících souborů.

V Městském divadle nabízí dva druhy **předplatného**, roční a sezónní, pod které patří ještě Předplatné pro pěkné podvečery. Roční předplatné je nabízeno od října do listopadu a má šest skupin. Sezónní předplatné je v prodeji v dubnu a květnu a čítá celkem 20 skupin, Předplatné pro pěkné podvečery má skupiny tři. V nabídce jsou pouze kombinované skupiny, neexistuje abonmá pro příznivce pouze činohry nebo muzikálu. K předplatným bývá vydána informativní skládačka i s přihláškou.

V Národním divadle je 23 skupin předplatného. Jsou různě členěny, například Zlatá řada pro všechna divadla, Premiéra pro Janáčkovu či Mahenovo divadlo. Další skupiny jsou děleny na pevné či pohyblivé hrací dny, těch s pohyblivým hracím dnem je většina (17). Abonentní skupiny jsou nejčastěji kombinované z inscenací všech souborů. Několik skupin je zaměřeno jen na činohru, dvě na operu a dvě na operu a balet. V nabídce zcela chybí pouze baletní abonmá. Speciální nabídka je pro seniory, v Redutě jsou oddělena představení pražských hostujících souborů či představení ve sklepení, atraktivní je předplatné s prvními reprízami činohry. Všechny abonentní skupiny si mohou předplatné na další sezónu zakoupit na jaře. Divadlo nově nabízí Kartu věrného diváka, díky níž je každá zakoupená vstupenka levnější, a Blokové předplatné, které využívá kupónů. Nabídka NDB je mnohem pestřejší než u konkurenčního divadla, navíc je k předplatnému vydán 128 stránkový katalog s popisem všech inscenací a řadou fotografií.

4.1.3 Místo

V divadle je místem hlediště, kde divák sleduje dané představení. Instrukce se snaží co nejvíce využít všechny svoje **budovy**. V posledních letech je největší vzestupná tendence patrná u Reduty. Zde se výrazně zvýšil počet premiér a tudíž se i zdvojnásobil počet využitých dnů na průměrně 22 za měsíc. Reduta je také jedinou budovou z pěti

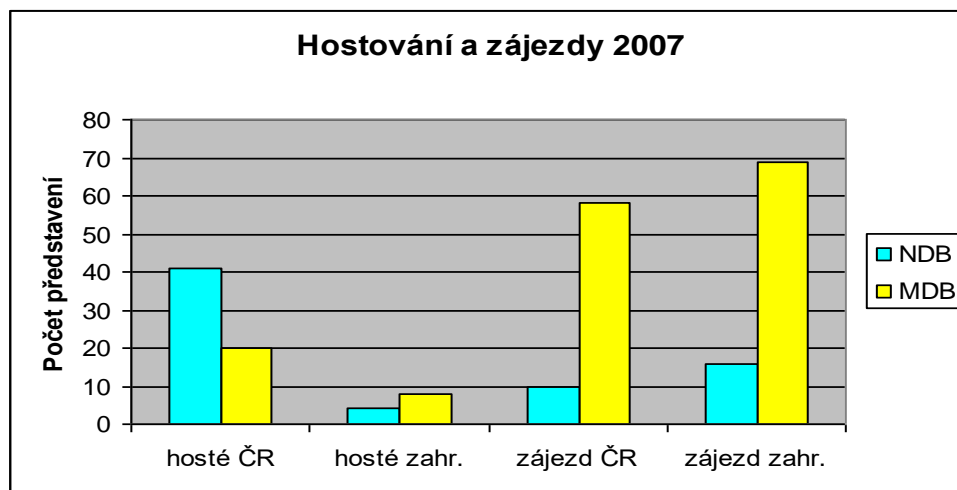
rozebíraných, která disponuje třemi sály (Divadelní a Mozartův sál, Sklepní scéna). Vzhledem k nákladné a vydařené opravě by mohla být budova využívána ještě více. V Janáčkově divadle se v poslední době koná průměrně 17 představení za měsíc. V Mahenově divadle usednou diváci téměř denně, jen v květnu a červnu méně často. V této budově je k dispozici ještě Malá scéna určená převážně pro několik dětských představení. V Městském divadle se na obou scénách hraje téměř denně. Výjimku tvoří pouze hudební scéna před velkou premiérou, kdy je z důvodů zkoušek až na deset dní uzavřena. Vzhledem k široké nabídce divadelních představení v Brně se zdá být počet nabízených představení v jednotlivých budovách dostatečný. Jistě, s každým představením narůstají i provozní náklady budov. Mělo by však být zájmem divadel snažit se o co největší naplnění scén (alespoň nejoblíbenějšími inscenacemi) a tím i silnější pozici vůči konkurenci.

Obě organizace mají na prodej vstupenek zřízeny předprodejní kanceláře, vstupenky se prodávají i přímo v budovách divadel před představením. **Předprodej** na celý měsíc začíná v Městském divadle od 15. dne měsíce předchozího. Program na daný týden bývá v divadle znám asi šest týdnů před zahájením předprodeje. On-line rezervace je zde možná až tři dny po zahájení prodeje. V té době je už řada představení vyprodaných. Divadlo nenabízí možnost on-line plateb. Je nutné vždy přijít osobně do předprodeje. V Národním divadle zvolili zcela jinou strategii. Vstupenky na představení prodávají s pětíměsíčním předstihem. Na tuto změnu reagovalo publikum kladně a nejvíce jí využívají diváci opery a baletu. Je zde možnost platit bankovním převodem, on-line kartou či si vstupenky pouze zarezervovat přes internet. Každý potenciální divák má dokonalý přehled o tom, jaká místa na dané představení jsou ještě k dispozici. Tento předprodej vychází divákům mnohem více vstříc. Městské divadlo nemá snahu na svém zavedeném systému mnoho měnit. Snad, aby nepřišlo o své tolik vyhlášené fronty u pokladny.

MDB nemá kapacitu pro **hostování** jiných souborů, vynahrazuje si to v rámci festivalu Dokořán, kdy přijíždějí kolegové z jiných měst či zemí. Výjimečně se koná i nějaký koncert či benefice. V NDB je větší možnost shlédnout představení z jiného města či státu. Hlavně dramaturgie Reduty je z části na hostování pražských i jiných souborů zaměřená. Zahraničních hostů, kteří zavítají do Brna, je poskrovnu. Obrovský rozdíl je v **zájezdech** divadel. NDB v roce 2007 prezentovalo v Česku hlavně balet a činohru. Do zahraničí vyjelo se souborem baletu a opery. Jediné velké turné, při němž byla 12krát odehrána

opera Hoffmanovy povídky, se konalo ve Španělsku. MDB do zájezdů zapojuje všechny soubory. V naší zemi předvedlo na 58 představeních jedenáct inscenací. 69 představení mohli shlédnout diváci v Německu, Švýcarsku, Slovinsku, Slovensku, Lucembursku, Itálii, Španělsku a Belgii. NDB se na počet 69 nedostane, ani když sečte domácí i zahraniční zájezdy. Součet těchto zájezdů dá číslo 26. Pokud bychom se rozhodli porovnat rok 2008, nepoměr se podstatně zvýší. V tomto roce NDB odehrálo v cizině 18 představení. MDB se vrátilo k úspěchům let předchozích a zahraničnímu publiku se předvedlo 163krát.

Graf č. 7: Hostování českých a zahraničních souborů v Brně, zájezdy brněnských divadel v rámci ČR a do zahraničí



Zdroj: sestaveno autorkou dle Zpráv o činnosti NDB a MDB.

NDB má na zahraniční zájezdy řadu nabídek. Zkoordinovat tyto dlouhodobější výjezdy je poměrně náročné vzhledem k tomu, že řada operních představení je plánována až s čtyřletým předstihem. Proto je zde spíše preferovaná zavedená spolupráce, například operní turné po Japonsku či baletní zájezdy na stejná místa. Pro NDB je zisk z těchto akcí velmi významný, zvláště v době, kdy je méně grantů i menší šance uspět v nich. Divadlo má jasno v tom, že se chce prezentovat jako evropská scéna a snaží se přilákat i zahraniční obecnost. Přesný marketingový plán zde však neexistuje kvůli náročné dramaturgii.

Soubory MDB vyjíždí do zahraničí na základě smluv uzavřených se zahraničními agenturami. V roce 2007 nebyly podmínky pro hostování v cizině tak výhodné kvůli nízké hodnotě Eura. Agentura nabídla stejnou částku za turné, ale celková výtěžnost klesla. Divadlo si nemůže dovolit „jít pod svoji cenu“, tudíž se celkový počet těchto představení oproti předchozím letům snížil. Zahraniční turné není dotováno zřizovatelem, proto je považováno za zcela komerční činnost. Divadlu je vyplacena smluvní částka za turné. Zda

budou představení vyprodaná či nikoli, není starostí zástupců divadla, ale agentury. Proto se nezjišťuje návštěvnost představení v zahraničí a považuje se za stoprocentní. Například ve Španělsku se hraje na náměstí pro dva tisíce lidí, v Německu v sále s kapacitou šest set osob.

4.1.4 Komunikace

Pro obě divadla je běžnou součástí marketingu i **komunikace** s médii. MDB má svoji tiskovou mluvčí, NDB pracovníci public relations. (Autorky osobní zkušenost je taková, že tisková mluvčí MDB odpovídá naprosto přesně a výstižně v řádu hodin. Pro komunikaci se zaměstnanci NDB je zapotřebí mnohem větší trpělivosti, ačkoli následně získané informace jsou také velmi přínosné).

Před každou premiérou vydávají divadla tiskovou zprávu a pořádají tiskovou konferenci. Úvodní text tiskové zprávy NDB je psán spíše bodovitě – tvůrci, obsazení, reprízy. V další části je přiblížen autor a vznik díla, inscenátoři a hlavní představitelé. Tisková zpráva vydaná MDB je spíše souvislý text psaný dramaturgem. Je zde přiblížen důvod uvedení díla, několik informací z jeho historie a hlavní obsazení. V Městském divadle vznikají fotografie tak, že Jef Kratochvíl na generálce nafotí momentky, které jsou pak použity do programů, na webové stránky či ve vestibulu divadla. Tiskové zprávy jsou vydávány i k dalším významným událostem (ocenění, nabídka na celou sezónu, spolupráce s jinou institucí atd.). NDB v současné době preferuje komunikaci v rámci celého kraje, snaží se udržovat osobní kontakty s řediteli škol zřizovaných krajem. Redaktoři novin, časopisů či kulturních bulletinů zřejmě z tiskových zpráv čerpají, neboť se o premiérách největších kamenných divadel v Brně objevuje řada informací. Často tuto skutečnost ovlivňuje i mediální partnerství vydavatelů a divadel.

Zajímavá je i hra se **zkratkami** obou divadel. Městské divadlo bylo původně známo pod DBM, postupně přešlo v polovině devadesátých let na MDB. Národní divadlo v Brně se před více než rokem změnilo (po kolikáté už?) v Národní divadlo Brno. Možná se svým novým názvem chtělo více přiblížit vzoru svého konkurenta. Možná chtělo jen vypustit zbytečné písmenko. Realita bude spíše taková, že divadlo tápe v nejistotě a stále hledá svoji identitu. Co má vlastně označovat nově vzniklý název Národní divadlo Brno? Divadlo nezměnilo jenom název, ale i logo a vzhled webových stránek. Přitom původní **logo** bylo

vybráno na základě soutěže na konci roku 2003 a používáno bylo do roku 2008. Po nástupu Daniela Dvořáka do funkce ředitele se logo jednoduché, dynamické a moderní změnilo v logo zcela jiného stylu. Jako by chtělo spíše poukazovat na historii divadla. Divadlo chce držet krok s módními trendy, přicházet s inovacemi, vymýšlet řadu akcí, nabízet živější materiály ... k tomu všemu se nové logo zdánlivě příliš nehodí. Ačkoli je zřejmé, že se snaží klást důraz na tradici. Městské divadlo má logo mnohem stálejší, používá klíč s názvem divadla vytvořený roku 1995 výtvarníkem Jakubem Stejskalem. Tímto klíčem se otevírá divadlo svým divákům dokořán (odtud také název časopisu i festivalu), herci svým uměním odemykají oním pomyslným klíčem srdce i myšlení publika. Za touto myšlenkou stojí Stanislav Moša.

Obrázek č. 2: Logo Městského divadla Brno



zdroj: www.i-divadlo.cz

Obrázek č. 1: Logo Národního divadla Brno



zdroj: www.ndbrno.cz

MDB změnilo vzhled **webových stránek** naposledy před dvěma lety. Stránky se neustále rozrůstají. Je na nich k nahlédnutí repertoár divadla, seznam všech premiér, program s možností rezervace vstupenek, fotogalerie, tiskové zprávy, technické informace, kontaktní údaje, profily členů souboru, výběr z časopisu Dokořán a řada dalších zajímavostí. Informace k předplatnému jsou zveřejněny pouze v době, kdy je v nabídce. Nechybí možnost si přes webové stránky objednat vydané nosiče a tiskoviny. Stránky jsou v české, anglické či německé verzi.

Webové stránky NDB prošly poslední proměnou po nástupu nového ředitele Daniela Dvořáka. Samozřejmostí je on-line rezervace i zakoupení vstupenek, program divadla, detailní informace k předplatnému, plány hledišť, informace z jednotlivých souborů, zvláštní odkaz je věnován Redutě, nechybí tiskové informace, data o divadle a jeho historii či anketa. Ke stažení je časopis Diva... Stránky jsou též v jazyce českém, německém a anglickém a spravuje je externí firma. V řádu několika měsíců dojde k další úpravě vzhledu webových stránek a v přípravě je také spuštění dětského webu.

MDB má neoficiální stránky, na kterých se podílí z větší části studentky několika divadelních oborů, v menší míře potom fanoušci či dlouholetí diváci. Ke shlédnutí jsou zde kvalitní příspěvky, recenze, rozhovory, fotografie atd. Klub přátel Mahenovy činohry a Klub přátel opery a baletu mají také své stránky, hlavně s informacemi o členství a vyhlašování cen.

Výběr **propagačních materiálů** je v obou divadlech velmi pestrý. MDB vydává v nákladu 5 500 kusů měsíční programový leták v černobílém provedení, který bývá k dispozici pět týdnů před zahájením předprodeje. Na jeho přední straně je seznam her na obou scénách, na zadní straně jejich popis. Na žádné důležité výleповé ploše nechybí ani velkoformátové plakáty v podobném vzhledu. K jednotlivým inscenacím vznikají umělecké plakáty, které bývají vidět hlavně v prostorách divadla. Ke každé inscenaci je vydán velice podrobně sepsaný program, zpravidla s celým textem inscenace. Spolu s těmi, které tiskne pražské Národní divadlo, jsou považovány za nejkvalitnější u nás. Velkorysým počinem je bezesporu ročenka, která vždy sleduje konkrétní divadelní sezonu. Jedná se o reprezentativní knihu s barevnými fotografiemi, v níž jsou odborníky popsány jednotlivé premiérové hry, uveden výběr z recenzí a shrnuta celá sezona. Nechybí zde ani seznam her na repertoáru, jednotliví herci a zaměstnanci divadla. Ročenky díky podpoře sponzorů dokumentují dění v divadle již po dvanáct sezon. Pro každou studentskou či jinou kompilační práci jsou cenným studijním materiálem, obsahujícím jak aktuální hodnocení, tak archivní údaje o celkové činnosti divadla. První ročence ještě předcházela kniha *Půlstoletí Městského divadla Brno*, kde je odborně popsána historie divadla. V roce 2007 vznikl informační materiál, kde je popsána česky, anglicky a německy historie i současnost divadla, všechny inscenace, festival, přiloženo je CD. MDB ke všem muzikálům vydává také CD, výjimečně DVD, jejichž vznik je podmíněn souhlasem uměleckých agentur vlastních autorská práva k danému dílu. Každoročně nechá divadlo tisknout stolní

kalendář. Všechny tyto propagační materiály jsou k zakoupení v komerčním oddělení nebo na pokladnách, dají se sehnat i přes obchod na webových stránkách divadla.

Ani NDB se za svou nabídku propagačních materiálů nemusí stydět. Samozřejmostí jsou programové skládačky (náklad 21 000 kusů měsíčně), které v poslední sezoně doznaly výrazné změny. Skládačka v současné době nabízí program na pět měsíců dopředu, v čemž je veliký rozdíl proti MDB. Nejsou zde tudíž konkrétní informace k jednotlivým inscenacím. To potenciálního diváka nutí vyhledat si detaily na webových stránkách. Na vývěsky ve městě jsou umísťovány velké měsíční přehledy, případně plakáty na jednotlivé inscenace či výjimečné akce. Samozřejmě nechybí ani programy ke všem inscenacím, které jsou cenově dostupnější, ale méně podrobné oproti MDB, ale i tak kvalitní a dostatečně informativní. Novinkami roku 2008 jsou elektronický věstník „NDB jede“ a novinky ON STAGE šířené od září každý měsíc jako příloha Mladé fronty Dnes (náklad 150 tisíc výtisků, distribuce v Jihomoravském kraji a v Praze). NDB také vydává knihy věnované osobnostem, historii divadla, budov či děl. V poslední době vznikla tři poslechová CD s herci NDB.

Městské divadlo nabízí již patnáctým rokem svůj **časopis** *Dokořán*, jehož šéfredaktorem je novinář a fotograf Jef Kratochvíl. Je zde řada zajímavých článků, recenzí, fotografií z premiér, program divadla či rozhovory, z nichž některé jsou zveřejněny i na webových stránkách. Časopis vychází v nákladu 6 000 kusů, má 36 stran a je o rozměru A5.

Historie divadelních časopisů Národního divadla je poměrně dlouhá. Než začal vycházet ten poslední pod názvem *Diva...*, dokumentovalo postupně dění v divadle sedm jiných periodik. *Diva...* nahradila v lednu 2008 *Aplaus* a je k dostání v tištěné i elektronické podobě jako dvuměsíčník. Představuje jednotlivé soubory, inscenace, osobnosti, popisuje aktuality, nabízí program divadla. Časopis vychází v nákladu 4 000 kusů, čítá 32 stran o rozměru A4. Oproti časopisu *Dokořán* je v něm více prostoru věnováno reklamě.

Divadla stojí o názor diváků a proto každoročně podporují vyhlašování **anket oblíbenosti**. MDB od sezony 1995/1996 vyhlašuje diváckou anketu *Křídla*, z níž vzejde nejoblíbenější herec, herečka, inscenace a tvůrčí počin. Diváci hlasují v průběhu roku, v prosinci se koná slavnostní koncertní představení s vyhlášením vítězů, na němž bývá pokřtěna ročenka divadla. V NDB vyhlašuje každoročně Klub přátel Mahenovy činohry anketu *Cena diváka*. Poprvé vyhlásil anketu Klub přátel činohry v roce 1970. Poté byla z politických

důvodů zrušena a obnovit se jí podařilo až v roce 1986. Od té doby je každoročně udílána cena za nejlepší inscenaci, herecký výkon v hlavní roli (muž, žena) a herecký výkon ve vedlejší roli (muž, žena), navíc je uvedena osobnost do Síně slávy. Slavnostní vyhlášení se koná v únoru. Balet a opera jsou hodnoceny v rámci ankety *Cena DIVA...*, kterou vyhlašuje Klub přátel opery a baletu od roku 2002. Zde je oceněna nejlepší inscenace, sólistka a sólista z obou oblastí. Bez pochyby je správné, že mají obě divadla svoje vyhlašování cen. Zaslouží si jej jak umělci, tak diváci. V obou divadlech je princip tohoto oceňování odlišný. V MDB se tato činnost těší velkému zájmu vedení divadla, které dané oblasti věnuje mimořádnou pozornost. Oproti tomu v NDB převzaly role vyhlašovatelů kluby diváků a to odděleně za činohru a operu s baletem.

Samozřejmostí je náležité zdůraznění jakéhokoli úspěchu v celorepublikové soutěži či **vyhlašování cen**. Vždyť uspět v konkurenci tolika pražských i jiných divadel je opravdu lichotivé. Na webových stránkách divadel se objevují články nejen o držitelích cen, ale i o nominacích. Národní divadlo získalo v historii udílení *Cen Thálie* dvojnásobek ocenění než Městské divadlo. Do roku 2008 to byly dvě ceny v činohře, po šesti v baletu i opeře a dvě v operetě a muzikálu. MDB sesbíralo za stejnou dobu šest muzikálových a dvě činoherní ocenění. Jedná se o absolutní čísla. Opravdu můžeme srovnávat jenom oblast činohry a ta je vyrovnaná. Konkrétně si v roce 2006 po jedné Thálii vysloužila obě divadla – MDB pro Radku Coufalovou v muzikálu, NDB pro Jana Fouska za balet. Rok 2007 byl pro MDB triumfem, v oblasti muzikálu zvítězil Petr Štěpán, v činohře zabodoval Erik Pardus. Za rok 2008 si pro změnu odnesla Thálii Dana Burešová, hostující operní pěvkyně v NDB. Tři *Ceny Alfréda Radoka* získalo MDB díky hudbě Vladimíra Franze, jednu přinesl Petr Ulrych za hudbu a jednu Jan Dušek za scénografii. NDB v těchto cenách zatím nikdy neuspělo. MDB také zaujalo čtenáře serveru www.i-divadlo.cz, kde v roce 2007 zvítězilo jako nejoblíbenější divadlo roku, v roce 2008 bylo třetí. Cenu Českého divadla přinesl MDB v roce 2008 Erik Pardus. Hana Litterová získala pro NDB Cenu Sazky a Divadelních novin v sezoně 2006/2007 za choreografii.

Tyto ceny je však potřeba brát s rezervou. Jsou vyhlašovány v Praze a nikdo z porotců zřejmě neviděl větší počet brněnských představení. Na druhou stranu, když už si porotci všimnou, je to úspěch.

Největší brněnská divadla také považují za podstatné prezentovat se v rámci **festivalů**, které pořádají. V MDB je to mezinárodní festival *Dokořán pro hudební divadlo*, který se

v roce 2008 konal počtvrté. Je jedinou u nás pořádanou přehlídkou hudebního divadla. Na sklonku divadelní sezóny je produkce domácí scény srovnávána s jinými divadly v České republice a zahraničí. V roce 2008 to byly soubory ze Slovenska, a již tradiční hosté z Německa a Slovinska. Doprovodný program obstarávala každý večer představení Hudební večer pod vínem, uskutečnil se dirigentský kurz a koncert absolventů tohoto kurzu. Festival Dokořán částečně navazuje na *Defilé operetních a muzikálových divadel*, které téměř deset let organizovalo NDB a jehož pravidelným hostem MDB bylo. Po přechodu operety se její nové domovské divadlo rozhodlo v tradici, ačkoli pod novým názvem, pokračovat.

NDB v roce 2008 uspořádalo již 16. ročník přehlídky velkých činoher *TRIALOG*. Festivalu v Mahenově divadle se zúčastnila tři česká národní divadla a Slovenské národní divadlo s výběrem těch nejzajímavějších inscenací z repertoáru. V tomto roce také proběhl druhý ročník festivalu malých činoher v Redutě *REDFEST*. Diváci měli možnost vidět jak představení domovského divadla, tak hosty, ale i zúčastnit se doprovodného programu. Tento festival je jedinečnou přehlídkou komorních divadelních tvarů hraných ve všech prostorech Reduty – na divadelní scéně, v Mozartově sále, Atriu, foyer i ve sklepení. Svoji premiéru měl mezinárodní hudební festival *Janáček Brno 2008*, na němž se během dvanácti dnů uskutečnilo třináct koncertů. Dramaturgicky je tato akce postavena na konfrontaci děl Leoše Janáčka. Festival by se měl opakovat každé dva roky. Dalo by se tedy říci, že každá z budov Národního divadla má dnes svůj festival.

Samozřejmou součástí marketingu jsou i **doprovodné akce**. Divadla nezapomínají na to, že jejich diváci rádi poznávají zákulisí a obě pořádají den otevřených dveří v rámci Noci kejkliřů, MDB nabízí i své vystoupení na Zelném trhu. Obě divadla každoročně pořádají Silvestr. Přestávky se v divadlech nesnaží zpestřit jenom podáváním občerstvení, ale i možností prohlédnout si výstavu. V NDB jich v roce 2007 bylo pro diváky přichystáno ve všech budovách celkem 25, v MDB v Galerii Milana Zezuly sedm.

V Národním divadle přišli s novým vzdělávacím a osvětovým projektem „Nebojte se divadla“, který by měl vychovávat mladé publikum. Projekt nabízí představení pro mládež a rodiny s dětmi s odbornými úvody, besedy, prohlídky divadel, soutěže a řadu dalších aktivit. Další činnost pro diváky, která není součástí běžného repertoáru, v Národním divadle označují jako „off-program“ (Česká mše vánoční, Mikuláš pro děti, výročí divadla, koncerty, bály, módní přehlídky). NDB také nově přišlo s Talkshow Jana Grygara, který

vyjíždí za diváky po městech a obcích regionu. MDB se podílí na adventním koncertu. Celkově nabízí méně doprovodných akcí, protože jsou jeho scény více využity.

Sponzoring ani v jednom divadle fakticky neexistuje. MDB spolupracuje s partnery a mediálními partnery. Jejich odkazy uvedené na webových stránkách jsou běžnou placenou reklamou, stejně jako stránka s logem v ročence. Zpravidla se jedná o dodavatele, kteří se podíleli na některé z investičních či jiných akcí. Partnerům bývají zadána vybraná představení. Na významnou partnerskou spolupráci vzpomíná Lubomír Spáčil: oděvní firma Kras-Haka věnovala do hry *My Fair Lady* (ze Zelňáku) kostýmy v hodnotě dvou milionů. Inscenace měla premiéru v roce 1999, firma se za dva roky dostala do konkursu.⁸³

V Národním divadle se snaží co nejvíce rozvíjet vícezdrojové financování i díky pracovníci fundraisingu. V roce 2008 vznikly nové mecenášské programy v rámci Klubu mecenášů NDB. Počet partnerů Národního divadla se tak za poslední rok ztrojnásobil. Spolupráce zde funguje na bázi partnerství buď s divadlem, souborem nebo na určitém projektu. Partneri propagují divadlo a za to získávají volné vstupenky, jejich loga jsou umístěna na propagačních tiskovinách, jsou pro ně pořádány neformální sportovní akce.

4.2 Management

Management je systém řídicích činností nebo skupina řídicích pracovníků. Oblast managementu kultury se ve světě vyskytuje od šedesátých let 20. století. Jedná se o specifické uplatnění obecné teorie řízení a organizování divadelních aktivit. I vedení uměleckých aktivit potřebuje jakýsi formální rámec.

Základní dělení managementu⁸⁴ sestává z těchto činností: plánování, organizování, vedení, řízení a kontrolování. Plánování se zabývá strategií divadla, analýzou konkurence i stavu organizace. Důležité je stanovit poslání a cíle divadla. Organizování znamená rozdělení práce, další budování instituce a organizování zdrojů a lidí. U divadel se objevují základní typy organizačních struktur jedno a vícesouborové divadlo. Vedení je řízení a usměrňování lidí, důležité je lidi získat, motivovat, odměňovat. Právě lidé jsou dnes považováni za nejhodnotnější kapitál. Jak by se obešla, zvláště instituce kulturní, bez schopných,

⁸³ Osobní rozhovor s Ing. Lubomírem Spáčilem. 16. dubna 2009, Městské divadlo Brno.

⁸⁴ Viz DVORÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. Op. cit., s. 57-73.

zapálených a tvůrčích lidí? Řízení představuje postupy a metody řízení, vymezení působnosti. Jeho součástí je také komunikace a shromažďování dat. Kontrolování srovnává plán se skutečností. V divadle se organizování lidí vyznačuje řadou odlišností. Například hercovy povinnosti jsou samostudium, zkoušky a vlastní představení. Harmonogram k inscenaci vytvoří režisér, předá ho uměleckému šéfovi a manažerovi a ekonom jej doladí finančně. Pro umělecké těleso nelze stanovit neměnný plán jako třeba pro výrobu.

Organizační struktury obou divadel jsou liniově štábní. Kromě liniových prvků tato organizační struktura zahrnuje i „štáb“, který má za úkol koordinovat činnosti mezi jednotlivými stupni. Štáb nemá rozhodovací pravomoci a na vlastním řízení se podílí pouze zprostředkovaně. Na příkladu si můžeme uvést, že linií jsou jednotlivé umělecké soubory a jejich „štábem“ jsou tajemníci souborů. Nejvýraznější štáb má samozřejmě ředitel divadla (například asistent, právník, personalista, interní audit atd.).⁸⁵

Statutárním orgánem divadla je ředitel jmenovaný na základě výběrového řízení Radou města Brna. Ředitel si vybírá do jednotlivých souborů umělecké šéfy podle svých představ. Jsou to hlavně oni, kdo vytváří pověst divadla, i když drobné kroky k tomu vykonávají jejich podřízení. Vedení divadla by mělo být složeno z osobností schopných vést svůj tým a majících autoritu ve svém postavení. Vůdčí osobě by neměly chybět potřebné znalosti, zkušenosti, dispozice, díky kterým by měla správně vést své podřízené a zároveň přicházet s novými myšlenkami. Mnohdy dochází k výměně managementu právě v době, kdy se návštěvnost a ekonomické výsledky divadla jeví jako špatné.

Národní divadlo Brno je přímo ukázkovou institucí této situace. Její vedení se změnilo tolikrát, že bychom tím popsali velké množství řádků. Za posledních dvacet let se v ředitelském křesle vystříдалo sedm osobností. V průměru tedy jeden ředitel vedl divadlo necelé tři roky. Tato čísla zkresluje hlavně situace, která nastala po revoluci. Od roku 1996 stojí v čele Národního divadla Brno třetí ředitel, což výsledek této statistiky poměrně zlepšuje. Ještě více vratká je pozice uměleckých šéfů. Zajímavý je například fakt, že od první myšlenky na Janáčkovský festival do doby jeho realizace pod názvem Janáčkovo Brno 2004 uplynuly tři roky a za tu dobu se na pozici uměleckého šéfa opery vystříдалo pět osob. Současný ředitel Daniel Dvořák není v ředitelském křesle ani dva roky, ale vliv jeho

⁸⁵ Viz VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, Právnická fakulta, 2006, s. 201.

vedení je znát naprosto všude – od názvu divadla, po tiskoviny, komunikaci, zprávu o činnosti, moderní představení, velký rozvoj Reduty atd.

V NDB stojí na postu šéfa Mahenovy činohry Zdenek Plachý, Janáčkovu operu vede Tomáš Hanus (který však oznámil svůj odchod plánovaný na konec sezóny), balet Lenka Dřimalová, za Redutu odpovídá Petr Štědroň. Do vedení divadla se ještě řadí provozně-výrobní náměstek a ekonomicko-obchodní náměstek. Mimo tyto pozice do útvaru ředitele náleží auditor, právník, úsek vnějších vztahů, oddělení zahraničních vztahů, personalistika, bezpečnost práce, umělecká dokumentace a hudební archiv. Úsek provozně-výrobní zajišťuje správu budov a scénický provoz divadel, výrobu, dopravu a energetiku. Úsek ekonomicko-obchodní zahrnuje odbor ekonomiky a informatiky, obchodní oddělení a produkci.

V MDB jsou dva umělečtí šéfové. Muzikálový soubor vede od roku 2003 Petr Gazdík, zpěvohru od roku 2004 Igor Ondříček. Pozice šéfa činohry není obsazena, její vedení zastává ředitel divadla. Jednotliví umělečtí šéfové mají na starost svůj soubor a odpovídají za jeho uměleckou a dramatickou úroveň. V tomto divadle má každý soubor své funkce, které se však prolínají i do souborů ostatních, protože tato tělesa nejsou striktně oddělena. Pod úsek ředitele spadá například právník, personalista, manažer, tisková mluvčí, bezpečnostní technik, auditor aj. Ekonomický úsek spravuje hospodářskou správu, údržbu, výrobu, komerční oddělení atd.

Je zvláštní, jak rozdílný je **počet zaměstnanců** obou divadel. NDB zaměstnává více než šest stovek lidí, má tři soubory, působí ve třech budovách. MDB čítá přes tři stovky zaměstnanců, sestává také ze tří souborů, ale pracuje jenom ve dvou budovách. Kromě toho také realizuje velké množství zahraničních zájezdů. S trochou nadsázky by se dalo říci, že má čtvrtý, zahraniční soubor. Počet zaměstnanců MDB zkresluje fakt, že je řada herců najímána na konkrétní projekty. Zajímavé je porovnání toho, kolik v obou divadlech pracuje zaměstnanců a kolik je navštěvuje diváků. Srovnání počtu diváků na jednoho zaměstnance vychází v poměru 1 027:463 (MDB:NDB), což je o 122 % více v Městském divadle.

Tabulka č. 10: Počty zaměstnanců a průměrné platy v MDB a NDB

2007	umělci	THP	dělníci	celkem
MDB počet zaměstnanců	146	87	158	391
NDB počet zaměstnanců	281,66	70,82	265,18	617,66
MDB průměrný plat	20 188	19 795	11 568	x
NDB průměrný plat	19 896	17 327	13 304	x

Zdroj: sestaveno autorkou dle Zpráv o činnosti NDB a MDB.

V roce 2008 došlo v MDB v rámci mzdové inventury k revizi zařazení pracovníků do jednotlivých kategorií. Více než čtyřicet technicko-hospodářských pracovníků bylo převedeno do dělnické kategorie.

4.3 Hospodaření

Obě příspěvkové organizace samostatně hospodaří s peněžními prostředky a s majetkem v souladu s ustanoveními zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v platném znění, s jejich zřizovacími listinami a Zásadami vztahu orgánů SMB. Tuto problematiku jsme si přiblížili v kapitole 1.3 věnované právním formám. Hospodaření příspěvkových organizací se řídí ročním finančním plánem nákladů a výnosů, plánem tvorby a čerpání peněžních fondů, schváleným odpisovým plánem a stanoveným způsobem usměrňování prostředků na platy.⁸⁶

Rozpočet je finanční výhled do budoucna, kde jsou zohledněny předpokládané výdaje a příjmy (náklady a výnosy). Může se jednat o rozpočet na kalendářní rok pro celou organizaci nebo pro jednotlivé projekty. Zastupitelstvo města Brna stanoví harmonogram přípravy rozpočtu, který sestává z návrhu ročního finančního plánu nákladů a výnosů, plánu tvorby a čerpání peněžních fondů a návrhu odpisového plánu majetku. Podklady předává ředitel divadla Odboru kultury MMB. Po schválení Odborem rozpočtu a financování a Radou města Brna je rozpočet projednán ZMB v rámci rozpočtu města. Dojde k určení výše příspěvku na provoz organizace a účelové investiční dotace do investičního fondu organizace. V MDB se rozpočet začíná tvořit v srpnu, v září je představena jeho první podoba na základě zásad pro rozpočet příštího roku. Základna je stejná jako v roce předchozím, jsou upraveny mzdové indexy na základě inflace. Na konci roku dochází k objektivizaci, v období mezi prosincem a únozem je schválen čistý plán na

⁸⁶ *Zásady vztahu orgánů statutárního města Brna k příspěvkovým organizacím.* [online] 2008 [cit. 13. února 2009]. Dostupné z <<http://www.brno.cz/index.php?nav01=33&nav02=13&nav03=2844#10>>.

další kalendářní rok. V průběhu roku dochází také k rozpočtovým změnám. Většinou se jedná o navýšení rozpočtu o provozní dotace zřizovatele, JMK, MK ČR. Zohledňuje se také skutečný vývoj nákladů a výnosů.⁸⁷

Magistrát města Brna pokrývá financování odpisů, zároveň však tyto finance stahuje zpět. Tím dochází ke zkreslení jak výnosů, tak podílu příspěvku zřizovatele. Odpisy také mimo jiné mění procento soběstačnosti. Skutečnou **soběstačnost** divadla lze vyjádřit až po odpočtu odpisů odvedených zpět do rozpočtu zřizovatele. Dosažený podíl vlastních výnosů a celkových nákladů, tedy soběstačnost MDB činila v roce 2007 36,47 %. V NDB to bylo 22,23 %. V roce 2008 se soběstačnost obou divadel ještě zvýšila: u MDB na 39,79 % a u NDB na 23,53 %. MDB má nižší dotace než NDB, přesto je jeho soběstačnost dvojnásobná. Má však i vyšší návštěvnost. Z toho vyplývá, že je schopné na svůj provoz více vydělat. Přitom ještě v roce 2001 byla soběstačnost MDB 54 % a výrazně se snížila po otevření Hudební scény. I tak jsou výsledky v Městském divadle výtečné, neboť běžně se uvádí soběstačnost evropských divadel mezi 12 až 20 %, u českých divadel okolo 30 %.

Hospodářský výsledek MDB je kladný díky vedlejší činnosti, která je za posledních šest let stále zisková. Naproti tomu se hlavní činnost dostala do zisku teprve v roce 2007, aby se v roce následujícím opět stala ztrátovou. NDB skončilo své hospodaření s nejméně ziskem v roce 2007. Hlavní příčinou kladného výsledku hospodaření bylo překročení plánu tržeb ze vstupného.

Tabulka č. 11 Hospodářské výsledky MDB a NDB v letech 2006-2008 (v tisících Kč)

Divadlo	MDB			NDB		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Rok	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Výnosy	225 032	247 186	258 517	265 554	309 832	346 853
Náklady	224 954	246 236	258 512	271 852	306 297	346 119
Zisk+						
Ztráta -	+78	+950	+5	-6 298	+3 536	+734

Zdroj: sestaveno autorkou dle Zpráv o činnosti NDB a MDB.

Jak významně může zřizovatel zasahovat do dění v divadle potvrzuje i poslední výměna vedení NDB, která evidentně splnila svůj účel:

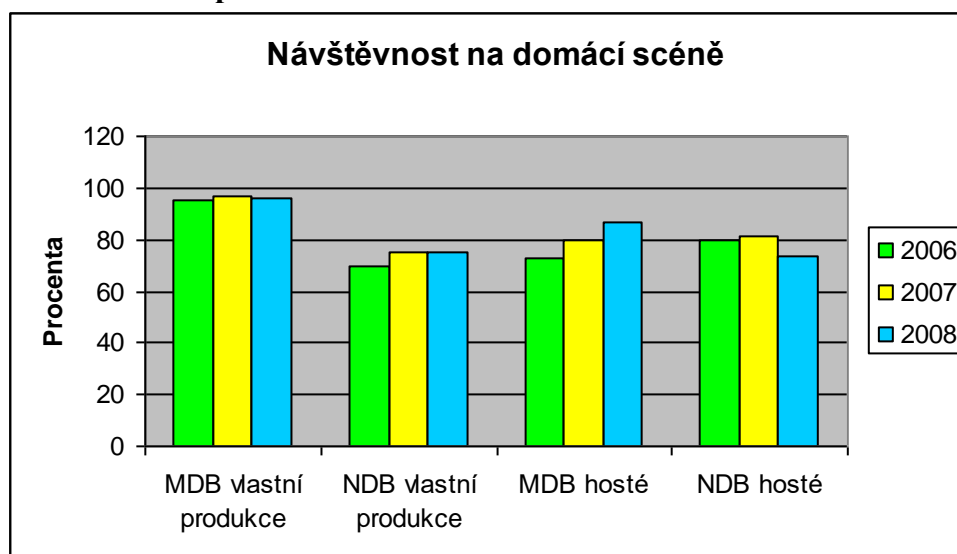
⁸⁷ Osobní rozhovor s Ing. Lubomírem Spáčillem. 24. března 2009, Městské divadlo Brno.

„Radnice vytváří na divadla tlak, aby lépe hospodařila a více peněz získala prodejem vstupenek. Byl to například jeden z důvodů, proč radní nedávno odvolali vedení Národního divadla Brno. 'Jedním z našich úkolů je zlepšit hospodaření,' potvrdil nový ředitel Daniel Dvořák. Scéna se nyní snaží uvádět pestřejší program a divácky atraktivnější tituly.“⁸⁸

Podíl **návštěvnosti** brněnských (60 %) a mimobrněnských (40 %) diváků odhadují obě divadla stejný. Celková návštěvnost zahrnuje jak představení odehraná na domácí scéně členy souboru, tak hostujícími soubory. Dále se do ní započítává i hostování v rámci České republiky i zahraničí. V roce 2007 uvítalo MDB celkově 327 455, NDB 286 048 návštěvníků. V případě Městského divadla se počet diváků proti roku 2006 zvýšil o téměř 16 000, do Národního divadla se podařilo přilákat o neuvěřitelných 40 000 diváků více. Vnímavý čtenář si možná vzpomene na graf č. 5, z něhož se odhadem jevila větší návštěvnost u Národního divadla. Musíme ale připomenout, že se jednalo o čísla diváků sledujících pouze místní soubory na domácích scénách. V případě MDB se čísla radikálně zvýší díky jejich častému hostování v zahraničí.

V grafu číslo 8 se zabýváme výhradně návštěvností obou divadel na domácí scéně. Zahrnuta jsou zde jak představení vlastní produkce na domácí scéně, tak hostující soubory na domácí scéně v letech 2006 až 2008.

Graf č. 8: Návštěvnost představení na domácí scéně v letech 2006–2008



Zdroj: sestaveno autorkou dle Zpráv o činnosti NDB a MDB.

⁸⁸ Pod značkou Tmd lce tav. *Pro většinu divadel v Brně je hlavním zdrojem městská pokladna.* [online] 5. 10. 2008 [cit. 12. února 2009]. Dostupné z <http://divadlo.cz/art/clanek.asp?id=17502>.

Z tohoto grafu vyplývá, že vlastní produkce má u obou scén poměrně setrvalou návštěvnost. Celkově nejvyšší návštěvnost má dle očekávání MDB s vlastní produkcí. Do roku 2004 byla návštěvnost v MDB mnohdy nad 100 %. Tato situace se změnila po otevření Hudební scény, kdy již kapacita více vyhovuje poptávce. Toto z vlastní zkušenosti mohou potvrdit i studenti hudební a divadelní vědy, kteří u většiny představení získají vstupenku před jeho začátkem i s místem. „Na schodech“ našťestí usedají jen málokdy.

4.4 Syntéza zjištěných poznatků

Shrňme si tedy nejdůležitější body našeho srovnání. To, co můžeme jednoznačně vyjádřit dvěma čísly, je zaneseno do tabulky.

Tabulka č. 12: Srovnání MDB a NDB

Rok 2007	MDB	NDB
vznik divadla	1946	1881
počet názvů	7	12
budovy	2	3
soubory	3	3
zaměstnanci	319	618
diváci	327 455	286 048
soběstačnost (v %)	36,47	18,56
hospodářský výsledek (v Kč)	950 000	3 535 579
premiéry	12	14
představení	567	551
představení v zahraničí	69	26
abonentní skupiny	29	25

Zdroj: sestaveno autorkou.

Celkově nejvyšší návštěvnost má MDB s vlastní produkcí. Průměrné ceny vstupenek jsou vyšší v Městském divadle. Skupin předplatného nabízí více MDB, ale NDB se snaží mnohem více vyhovět vkusu individuálního diváka. Diváci Městského divadla vyzdvihují své oblíbence díky anketě Křídla, v Národním divadle toto zastávají Cena diváka a Cena DIVA... MDB se prezentuje festivalem Dokořán pro hudební divadlo, NDB pořádá TRIALOG a REDFEST. Obě divadla se účastní Noci kejklířů, více doprovodných programů nabízí NDB. I v počtu výstav je na prvním místě NDB, což je způsobeno tím, že vystavuje ve třech budovách, kdežto MDB jenom v jedné. Dění v divadlech přibližují časopisy Dokořán a Diva...V MDB za posledních dvacet let seděli na postu ředitele dva muži, v NDB jich bylo za stejnou dobu sedm. Obě divadla spojuje jméno architekta Miroslava Meleny, který vytvořil jak současný vzhled činoherní scény MDB, tak se podílel

na podobě Reduty. MDB má neoficiální webové stránky s řadou informací, NDB má dva kluby přátel, které též spravují své stránky.

Po daném srovnání je vidět, že Národnímu konkurence Městského divadla velmi prospívá. Díky němu se snaží přicházet s inovacemi, měnit image divadla, vymýšlet nové mimodivadelní podpůrné aktivity, představovat nezvyklé inscenace. Na svoji činnost Národní divadlo potřebuje větší finanční obnos. Provozuje tři budovy a zaměstnává dvojnásobný počet lidí než Městské divadlo. Však také každoročně dostává vyšší dotace od zřizovatele. V NDB si mohou dovolit mnohem více slev a akcí při předprodeji. Vždyť příspěvek od zřizovatele na jednu vstupenku je oproti MDB dvojnásobný. Městské divadlo si může dovolit vyšší cenu vstupenek, protože i tak je většina představení vyprodaných a divadlo se vykazuje i vyšší soběstačností. Ta je dána vysokou návštěvností, nižšími provozními náklady díky blízkosti obou budov i schopností prodat svá představení v zahraničí. V tomto směru je MDB mnohem více orientováno komerčně. Nemůžeme mu mít za zlé, že se snaží co nejvíce vydělat, když nedostane tolik financí od zřizovatele. Naopak, to jak dobře si divadlo vede, je spíše hodno obdivu.

Pokud se vrátíme k námi rozebíranému přesunu zpěvohry, pak s odstupem pěti let musíme tento krok hodnotit pozitivně. Prospěl oběma divadlům. Národní divadlo se zbavilo velké zátěže, v Janáčkově opeře se mohli více soustředit na operu a balet, Mahenově činohře přibýlo hracích dnů. Městské divadlo se role třísouborového divadla zhostilo velice dobře, jako ostatně všech úkolů. V roce 2008 dokonce počet představení operety (110) předstihl ta muzikálová (101). Přesunem zpěvohry se stala obě divadla třísouborovými a tím se tyto instituce staly mnohem lépe srovnatelnými.

O tom, že Městské divadlo Brno je fenoménem se silnou pozicí není pochyb. Vždyť nejednou svého největšího konkurenta inspirovalo k novým krokům, které v konečném důsledku nejvíce ocení divák. NDB přišlo s novým časopisem Aplaus, když již několik let vycházel Dokořán. Nebýt velké konkurence, NDB by zřejmě nenabízelo tak pestrou paletu předplatného s řadou výhod, Kartu věrného diváka či Blokované předplatné. Městské divadlo nabízí často inscenace, o kterých píše tisk v celé zemi. Má své příznivce i odpůrce. Národní divadlo neskutečně rozvířilo hladiny divadelního Brna inscenací Tajemství Zlatého draka. Snad chtělo ukázat, že umí také vyvolávat obrovské emoce a vydělávat „velké peníze“. Nemá velký význam srovnávat, které divadlo bylo v čem první nebo je

lepší. Národní divadlo bude mít vždy několik desetiletí náskok v existenci. Podstatné je, že mezi divadly vládne zdravá konkurence a že dění v nich nenechává Brňany chladnými. Městské divadlo lidé buď bezmezně obdivují a nadšeně shání vstupenky v předprodeji, nebo jej považují za komerční a raději se zaměřují na produkci menších divadel. O kvalitách Městského divadla Brno však nelze pochybovat. Vždyť řada jeho členů hraje v Divadle U stolu, některá představení v G-studiu nebo v Divadelním spolku Slawjena jsou z většiny sestavena z členů souboru MDB.

5. Závěr

Domnívám se, že tato práce přinesla řadu argumentů pro to, že Městské divadlo je v rámci brněnské kulturní scény neoddiskutovatelným fenoménem. Rovnocenným partnerem mu v této práci bylo Národní divadlo. Já osobně se klaním snaze Národního divadla přicházet s novými myšlenkami, nabízet divákům výhody při pravidelných návštěvách divadla, vymýšlet řadu doprovodných programů, shánět mecenáše, tvořit moderní image. Podle mého názoru by se diváci neměli segmentovat na publikum jednoho či druhého divadla. Oba stánky divadelní múzy si zaslouží, aby je navštěvovali stejní lidé, tvořili si na ně svůj názor, porovnávali. Ať si každý divák určí, které divadlo je mu bližší, zda je pro něj Městské divadlo fenomén. Já osobně jsem při každé návštěvě těchto divadel plna obdivu a úcty. Věřím, že se obě divadla budou stále vzájemně inspirovat a že budou diváky obě zajímat.

Brno bezesporu je kulturní metropolí. Stačí jen otevřít některý z přehledů kultury v Brně a vidíme, že každý den je v nabídce několik kulturních akcí. A díky Městskému divadlu je toto město považováno za jedno z nejdůležitějších muzikálových center u nás. MDB je téměř jediným stálým divadlem v ČR, které se soudobému hudebnímu divadlu věnuje systematicky. Ani činohra zde nezůstává pozadu. Však zde působí také řada velice schopných herců, kteří zvládají role jak v činohře, tak v muzikálu, někteří dokonce i ve zpěvohře. JAMU se jako jediná vysoká škola u nás systematicky zabývá výukou muzikálových herců, kteří často najdou uplatnění právě v MDB. Podle slov mnoha divadelních odborníků představuje Městské divadlo Brno jednu z nejzajímavějších uměleckých institucí v České republice a podle zájmu o vstupenky zase jednu z nejnavštěvovanějších scén s vysokou soběstačností. Snad jediným negativem je, že bývá problém sehnat vstupenky. To vše poukazuje na výjimečnost Městského divadla.

Městské divadlo Brno se setkává s velkým zájmem odborníků i diváků. To, že získává řadu ocenění, je velmi navštěvované, má vysokou soběstačnost, je vyhledávané zahraničními agenturami, přichází s vlastní tvorbou, disponuje loajálními zaměstnanci, ho činí bezesporu nejen fenoménem na brněnské úrovni, ale dost možná i na republikové. Každý divák by si však měl sám zvolit, zda se považuje za oddaného návštěvníka jednoho konkrétního

divadla nebo uvítá jakékoli kvalitní představení bez ohledu na to, zda je inscenováno občanským sdružením či kamenným divadlem.

Cíl této práce byl splněn, protože se potvrdilo výjimečné postavení Městského divadla Brno v rámci brněnské kultury. Věřím, že práce může být přínosným a zajímavým materiálem pro obě srovnávaná divadla, případně i pro zástupce města Brna.

5.1 Resumé

V Brně dnes působí řada kulturních institucí, z toho více než dvacet divadel. Čtyři z nich jsou zřizována městem Brnem, dvě vyčnívají objemem financí i návštěvností. Městské divadlo Brno bylo založeno roku 1945 a již v počátcích se stalo nedílnou součástí brněnské kultury. Překonalo řadu překážek a dnes je považováno za jedno z českých muzikálových center. Ve dvou budovách působí řada hereckých osobností v činohře, muzikálu a zpěvohře. Národní divadlo Brno vzniklo v roce 1881 a dnes nabízí operu, balet a činohru ve třech budovách. Musí se vyrovnávat s častými změnami vedení i dramaturgie. To ho v daném srovnání činí zranitelnějším. Městské divadlo stojí na pevném vedení, loajalitě zaměstnanců, vysokém zájmu diváků i kvalitních titulech. Pro Národní divadlo znamená tato konkurence důležitou hnací sílu. Přichází s novými nápady, snaží se přilákat mladé publikum, nabízí doprovodné programy. V dané práci jsou divadla srovnána v oblasti dramaturgie, marketingu, managementu a hospodaření. Městské divadlo z tohoto srovnání možná vychází lépe, ale Národní divadlo se rozhodně nemá za co stydět. Není pochyb, že Městské divadlo Brno je fenoménem ve své oblasti, které vyvolává řadu emocí. A o tom by mělo mimořádné divadlo být.

5.2 Zusammenfassung

In Brünn gibt es heutzutage eine Reihe von kulturellen Institutionen, davon mehr als zwanzig Theater. Vier davon werden von der Stadt Brno unterhalten. Zwei davon sind in Bezug auf Finanzen und Besucher ganz besonders hervorragend. Das Brünner Stadttheater wurde im Jahre 1945 gegründet und wurde gleich von Anfang an ein fester Bestandteil der Kultur in Brünn. Das Theater überwand viele Hindernisse und gilt in der Gegenwart als eines der tschechischen Musicalzentren. In zwei Gebäuden wirken eine Reihe von berühmten Schauspielern im Schauspiel, Musical und Singspiel. Das Nationaltheater Brno entstand im Jahre 1881 und führt heute Opern, Ballett und Schauspiele in drei

Gebäuden.auf. Das Theater muss sich mit oftmaligen Veränderungen in der Leitung und Dramaturgie auseinandersetzen. Das macht das Nationaltheater schwächer im Vergleich zum Stadttheater. Das Stadttheater verfügt über eine konstante Leitung, kann auf eine bessere Loyalität des Personals und auf ein grosses Interesse der Zuschauer an hochwertigen Titeln bauen. Für das Nationaltheater bedeutet diese Konkurrenz eine wichtige treibende Kraft. Es kommt mit neuen Ideen, es bemüht sich ein junges Publikum anzulocken und bietet Begleitprogramme. In meiner Arbeit werden beide Theater in Marketing, Management und Wirtschaft verglichen. Das Stadttheater schneidet bei diesem Vergleich wahrscheinlich besser ab, aber das Nationaltheater muss sich bestimmt nicht schämen. Das Stadttheater Brno ist ohne Zweifel auf seinem Gebiet ein Phänomen, das viele Emotionen auslöst. Und so sollte ausserordentliches Theater sein.

5.3 Summary

There are many culture institutions in Brno, from that more than twenty theatres. City of Brno establishes four of them. Two of them are great at volume of finance and attendance. Brno City Theatre was constituted in 1945 and from his start it has become an integral part of Brno culture. Theatre overcame many impediments and it is thought as one of czech musical centre. There is range of famous actors actuating in drama, musical and operetta in two buildings. National Theatre Brno was constituted in 1881 and nowadays offers opera, ballet and drama in three playhouses. It has to align with frequently variances of leadership and dramaturgy. For this reason it is, in this confrontation, more vulnerable. Brno City Theatre standing on fast leadership, constancy of staff, long interest of audience and high-quality plays. This competition means for National Theatre Brno important locomotion. This comes with new ideas, tries to attract bobby-sox audience, offers complementary programs. There are both of these theatres confronted in areas of marketing, management and economy in this thesis. Brno City Theatre is in this comparison maybe better, but also National Theatre Brno can be vain of his results. There is no doubt that Brno City Theatre is phenomenon, which evokes a lots of emotions. It should be purpose of rarely theatre.

Seznam použitých zkratk

MDB Městské divadlo Brno

DBM.....Divadlo bratří Mrštíků

NDB Národní divadlo Brno

CED Centrum experimentálního divadla

JAMU.... Janáčkova akademie múzických umění

AMU.....Akademie múzických umění

HAMU...Hudební akademie múzických umění

SMB Statutární město Brno

RMB Rada města Brna

MMB.....Magistrát města Brna

JMK.....Jihomoravský kraj

MK ČR...Ministerstvo kultury České republiky

NIPOS....Národní informační a poradenské středisko pro kulturu

PO.....příspěvková organizace

o.p.s. obecně prospěšná společnost

Seznam vyobrazení

Obrázek č. 1: Logo Národního divadla Brno	65
Obrázek č. 2: Logo Městského divadla Brno	65

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Kulturní instituce a jejich právní formy v roce 2007	17
Tabulka č. 2: Rozpočet Statutárního města Brna na rok 2007	29
Tabulka č. 3: Výdaje Statutárního města Brna na kulturu	30
Tabulka č. 4: Poskytnuté dotace SMB na oblast kultury v letech 2004–2008	30
Tabulka č. 5: Vybrané příspěvkové organizace města Brna v roce 2007	31
Tabulka č. 6: Divadla jako příspěvkové organizace města Brna v roce 2007	32
Tabulka č. 7: Počty diváků na představení	32
Tabulka č. 8: Divadla jako příspěvkové organizace města Brna v roce 2008	33
Tabulka č. 9: Právní formy divadel v ČR	36
Tabulka č. 10: Počty zaměstnanců a průměrné platy v MDB a NDB	73
Tabulka č. 11: Hospodářské výsledky MDB a NDB v letech 2006–2008	74
Tabulka č. 12: Srovnání MDB a NDB	76

Seznam grafů

Graf č. 1: Počet organizací dle právní formy	18
Graf č. 2: Návštěvnost kulturních příspěvkových organizací města Brna	32
Graf č. 3: Počet představení za rok 2007	58
Graf č. 4: Počet představení dle souboru v letech 2007 a 2008	58
Graf č. 5: Návštěvnost představení na domácí scéně v roce 2007	59
Graf č. 6: Průměrná cena vstupenky v letech 2005–2007	60
Graf č. 7: Hostování českých a zahraničních souborů v Brně, zájezdy brněnských divadel v rámci ČR a do zahraničí	63
Graf č. 8: Návštěvnost představení na domácí scéně v letech 2006–2008	75

Seznam použité literatury a pramenů

Zákony, právní dokumenty

Organizační řád Městského divadla Brno – zapůjčená kopie Ing. Lubomírem Spáčillem.

Rada Evropské unie. *Úmluva o ochraně a podpoře rozmanitosti kulturních projevů*. [online] 2007 [cit. 23. února 2009]. Dostupné z <http://www.proculture.cz/cultureinfo/legislativa/umluva-o-ochrane-a-podpore-rozmanitosti-kulturnich-projevu-prijata-vladou-cr-1378.html>.

Sbírka zákonů číslo 218/2000, *zákon o rozpočtových pravidlech a změně některých souvisejících zákonů*. [online] 2000 [cit. 28. února 2009]. Dostupné z <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2000/sb065-00.pdf>.

Sbírka zákonů číslo 250/2000, *zákon o rozpočtových pravidlech*. [online] 2000 [cit. 28. února 2009]. Dostupné z <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2000/sb073-00.pdf>.

Statutární město Brno. *Obecně závazná vyhláška č. 8/2008 o místních poplatcích*. [online] 1. 1. 2009 [cit. 24. března 2009]. Dostupné z <http://www.brno.cz/main/dokumenty/index.php?dokument=1>.

Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES – Městské divadlo Brno. [online] 2009 [cit. 27. ledna 2009]. Dostupné z http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=00101397&jazyk=cz&xml=1.

Zásady vztahu orgánů statutárního města Brna k příspěvkovým organizacím. [online] 2008 [cit. 13. února 2009]. Dostupné z <http://www.brno.cz/index.php?nav01=33&nav02=13&nav03=2844#10>.

Zřizovací listina Národního divadla v Brně. [online] 4. 4. 1996 [cit. 3. března 2009]. Dostupné z <http://www.ndbrno.cz/o-divadle/zakladni-dokumenty/poskytovani-informaci/>.

Monografie

Almanach Národního divadla v Brně 1984–1994. Brno: Národní divadlo v Brně, 1994.

Brněnská úsměvná múza, 120 let české operety v Brně. Brno: Národní divadlo v Brně, 2003.

DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. Praha: Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta, katedra produkce, 2005.

DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Praha: Pražská scéna, 2005.

HYÁNEK, Vladimír - PROUZOVÁ, Zuzana - ŠKARABELOVÁ, Simona. *Neziskové organizace ve veřejných službách*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra veřejné ekonomie a Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2007.

LINHART, Jiří a kol. *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Dialog, 2005.

- MOŠA, Stanislav (zodpovědný redaktor). *Městské divadlo Brno 1995–1996*. Brno: Městské divadlo Brno, 1997.
- MOŠA, Stanislav (zodpovědný redaktor). *Městské divadlo Brno 1997–1998*. Brno: Městské divadlo Brno, 1998.
- MOŠA, Stanislav (zodpovědný redaktor). *Městské divadlo Brno 1999–2000*. Brno: Městské divadlo Brno, 2000.
- MOŠA, Stanislav (zodpovědný redaktor). *Městské divadlo Brno 2003–2004*. Brno: Městské divadlo Brno, 2004.
- MOŠA, Stanislav (zodpovědný redaktor). *Městské divadlo Brno 2004–2005*. Brno: Městské divadlo Brno, 2005.
- MOŠA, Stanislav (zodpovědný redaktor). *Městské divadlo Brno 2006–2007*. Brno: Městské divadlo Brno, 2007.
- SMOLÍKOVÁ, Marta (ed.). *Management umění*. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze, 2008.
- SRNA, Zdeněk. *Půlstoletí Městského divadla v Brně. Svědectví diváka, recenzenta, kritika i historika o životě jedné divadelní scény*. Brno, 1996.
- ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketing ve veřejném sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007.
- ŠKARABELOVÁ, Simona - NESHYBOVÁ, Jarmila - REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika kultury a masmédií*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007.
- ŠORMOVÁ, Eva (hlavní redaktor). *Česká divadla. Encyklopedie divadelních souborů*. Praha: Divadelní ústav, 2000.
- VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, Právnická fakulta, 2006.
- Základní pojmy divadla. Teatrológický slovník*. Praha: Nakladatelství Libri a Národní divadlo, 2004.

Diplomové práce

- CEPÁKOVÁ, Ludmila. *Marketingová strategie Městského divadla Brno*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007.
- KREJČÍ, Hana. *Základní typy právních norem profesionálních divadel v ČR a jejich vliv na proces řízení* (disertační práce). Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, 2007.

MACHŮ, Věra. *Opereta v Brně – ano či ne* (diplomová práce). Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, 2002.

PÍŠKOVÁ, Monika. *Muzikálová scéna Městského divadla Brno*. Brno: Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, 2008.

SUCHÁNKOVÁ, Markéta. *Brněnská Reduta* (diplomová práce). Brno: Janáčkova akademie múzických umění, 2000.

Články

DRLÍK, Vojen. *Sbohem a nashledanou*. Aplaus, 2003, roč. IV., č. 12, s. 10-11.

HAVLÍČKOVÁ, Dita. *Půlmilionové Brno? Už nyní realita*. Brněnský metropolitan, roč. 4, 2009, č. 3, s. 1.

Hlavní město Praha chce druhou vlnu transformace divadel [online] 12.3.2008 [cit. 17. února 2009]. Dostupné z <<http://www.proculture.cz/cultureinfo/kulturni-politika-v-cr/praha/hlavni-mesto-praha-chce-druhou-vlnu-transformace-divadel-1520.html>>.

Pod značkou lce snm. *Jehlička: Brněnská filharmonie i národní divadlo zůstanou Brnu*. [online] 11. 4. 2008 [cit. 27. února 2009]. Dostupné z <<http://divadlo.cz/art/clanek.asp?id=16161>>.

SIMEK, Stepan S., překlad Mirka Potůčková. *Financování českého divadla*. [online] srpen 2005 [cit. 26. ledna 2009]. Dostupné z <<http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641>>.

STOLÍČNÝ, Peter. *Fejeton: Stěhování múz*. Aplaus, 2004, roč. V., č. 1, s. 16.

ŠIMÁČEK, Milan. *Miroslav Melena: Ve službách divadla*. [online] ročník 35, č. 24 [cit. 20. února 2009]. Dostupné z <<http://www.rodinaonline.cz/ARCHIV/2003/24/melena.htm>>.

Pod značkou Tmd lce tav. *Pro většinu divadel v Brně je hlavním zdrojem městská pokladna*. [online] 5. 10. 2008 [cit. 12. února 2009]. Dostupné z <<http://divadlo.cz/art/clanek.asp?id=17502>>.

WIEMANN, Mojmír. *Nejhezčí divadelní budova v Brně*. Aplaus, 2004, roč. V., č. 2, s. 24.

Pod značkou zug. *Město kultuře zasvěcené, část Dotace v oblasti kultury*. [online] Brněnský Metropolitan č. 4/2008 [cit. 12. února 2009]. Dostupné z <<http://www.brno.cz/index.php?nav01=7816&nav02=12621&nav03=12792>>.

Studie

Generální ředitelství pro vzdělání a kulturu. *Ekonomika kultury v Evropě. Studie vypracovaná pro Evropskou komisi*. [online česká verze summary] 2006 [cit. 17. února 2009]. Dostupné z <<http://www.proculture.cz/cultureinfo/analyzy-a-zpravy/studie-ekonomika-kultury-v-evrope-1260.html>>.

Kancelář primátora města Brna. *Strategie pro Brno*. [online] 2007 [cit. 12. února 2009]. Dostupné z <http://www.brno.cz/index.php?nav01=70&nav02=4006&nav03=1007&nav04=2875&nav05=2597&nav06=5346>.

Koncepce kultury v působnosti města. [online] 1999 [cit. 6. února 2009]. Dostupné z <http://www.brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=4012&nav03=1223>.

Manažer rozvoje města. *Strategie pro Brno*. [online] červen 2002 [cit. 12. února 2009]. Dostupné z <http://www.brno.cz/strategie2002/>.

NEKOLNÝ, Bohumil. *Divadelní systémy v zemích EU*. Svět a divadlo, 2002, roč. XIII., č. 3.

Programové prohlášení Rady města Brna na volební období 2006–2010. [online] 2008 [cit. 27. ledna 2009]. Dostupné z <http://www.brno.cz/index.php?nav01=35&nav02=8735&nav03=4008&nav04=12759>.

Vstupní analýza současných vazeb trhu práce se sektorem Kultura [online] 22. 2. 2008 [cit. 23. února 2009]. Dostupné z <http://www.proculture.cz/cultureinfo/analyzy-a-zpravy/vstupni-analyza-soucasnych-vazeb-trhu-prace-se-sektorem-kultura-1501.html>.

Základní informace o možných právních formách provozování profesionální umělecké činnosti v ČR. [online] 2004 [cit. 28. ledna 2009]. Dostupné z <http://www.institutumeni.cz/index.php?cmd=page&id=96>.

Rozpočty

Hospodářský výsledek příspěvkových organizací za rok 2007 a návrh jeho rozdělení do fondů. [online] 2009 [cit. 24. ledna 2009]. Dostupné z <http://brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=1117&nav03=1128&nav04=12985>.

Komentář k Závěrečnému účtu statutárního města Brna za rok 2007. [online] 2008 [cit. 6. února 2009]. <http://www.brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=1117&nav03=1128&nav04=12985>.

Souhrnné rozpočty SMB [online] 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 [cit. 24. ledna 2009]. Dostupné z <http://brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=1117>.

Závěrečný účet statutárního města Brna za rok 2007. [online] 2009 [cit. 6. února 2009]. Dostupné z <http://www.brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=1117&nav03=1128&nav04=12985>.

Dotace

Dotace pro rok 2007 schválené RJM. [online] 2008 [cit. 3. února 2009]. Dostupné z <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=9035&TypeID=1>.

Neinvestiční dotace typu B schválené v oblasti kultury [online] 3. 3. 2009 [cit. 6. dubna 2009]. Dostupné z <http://brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=1117&nav03=1129&nav04=15175>.

Přehled příjemců dotací typu A na provozní náklady a konkrétní projekty 2009. [online] 2009 [cit. 6. dubna 2009]. Dostupné z <http://brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=1117&nav03=1129&nav04=15175>.

Výsledky 2008 – divadlo (granty). [online] 2008 [cit. 3. února 2009]. Dostupné z <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=5672>.

Výsledky 2008 – hudba (granty). [online] 2008 [cit. 3. února 2009]. Dostupné z <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=5674>.

Výsledky 2009 – divadlo (granty). [online] 2009 [cit. 6. dubna 2009]. Dostupné z <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=5672>.

Žádosti o dotace v oblasti kultury – schválené RJMK. [online] 2009 [cit. 3. února 2009]. Dostupné z <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=29833&TypeID=2>.

Výroční zprávy, statistiky

Brno v číslech 2007. Brno: Magistrát města Brna, Odbor vnitřních věcí, 2008.

Kulturní a sportovní zařízení podle krajů v roce 2006. [online] 2008 [cit. 17. února 2009]. Dostupné z <http://www.czso.cz/xb/edicniplan.nsf/kapitola/13-6401-08-2008-10>.

Podklady pro Brno v číslech 2008. Brno: Odbor kultury Magistrátu města Brna, 2009.

Statistická ročenka Jihomoravského kraje 2008 – kulturní a sportovní zařízení. [online] 2006 [cit. 23. února 2009]. Dostupné z <http://www.czso.cz/xb/edicniplan.nsf/kapitola/13-6401-08-2008-10>.

Statistika kultury 2007, základní statistické údaje o kultuře v České republice. [online] 2008 [cit. 27. ledna 2009]. Dostupné z <http://nipos-mk.cz/statistika/default.asp?id=54>.

Výroční zpráva Jihomoravského kraje za rok 2007. [online] červen 2008 [cit. 8. února 2009]. Dostupné z <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=10529&TypeID=1>.

Výroční zpráva Ministerstva kultury za rok 2007. [online] 2008 [cit. 4. února 2009]. Dostupné z <http://www.mkcr.cz/povinne-zverejnovane-informace/default.htm>.

Zpráva o činnosti MDB v roce 2007. Brno: Městské divadlo Brno, 2008.

Zpráva o činnosti MDB v roce 2008. Brno: Městské divadlo Brno, 2009.

Zpráva o výsledcích a činnosti Národního divadla Brno, příspěvková organizace za rok 2007. [online] únor 2008 [cit. 10. ledna 2009]. Dostupné z <http://www.ndbrno.cz/o-divadle/zakladni-dokumenty/vyrocní-zpravy>.

Zpráva o výsledcích a činnosti Národního divadla Brno, příspěvková organizace za rok 2008. [online] únor 2009 [cit. 25. března 2009]. Dostupné z <<http://www.ndbrno.cz/o-divadle/zakladni-dokumenty/vyrocní-zpravy>>.

Internetové stránky

Statutární město Brno: www.brno.cz

Jihomoravský kraj: www.kr-jihomoravsky.cz

Ministerstvo kultury České republiky: www.mkcr.cz

Městské divadlo Brno: www.mdb.cz

Neoficiální stránky Městského divadla Brno: www.fandim-mdb.ic.cz

Národní divadlo Brno: www.ndbrno.cz

Klub přátel opery a baletu Národního divadla Brno: www.kpob.cz

Klub přátel Mahenovy činohry Národního divadla Brno:

<http://members.upc.cz/kpmc/KPMC.htm>

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu: www.nipos-mk.cz

Výzkumné, informační a vzdělávací centrum pro umění a kulturu: www.proculture.cz

Institut umění – Divadelní ústav: www.institutumeni.cz

Portál o divadle: www.i-divadlo.cz

Wikipedie, otevřená encyklopedie: <http://cs.wikipedia.org/wiki>

Administrativní registr ekonomických subjektů: <http://www.info.mfcr.cz/ares>

Divadlo Husa na provázku: www.provazek.cz

HaDivadlo: www.hadivadlo.cz

Centrum experimentálního divadla: www.ced-brno.cz

Loutkové divadlo Radost: www.divadlo-radost.cz

Divadlo Polárka: www.divadlopolararka.cz

Divadlo.cz: www.divadlo.cz

Divadlo J. K. Tyla Plzeň: www.djkt-plzen.cz

Národní divadlo moravskoslezské: www.ndm.cz

Severočeské divadlo opery a baletu Ústí nad Labem: www.operabalet.cz

Divadlo F. X. Šaldy Liberec: www.saldovo-divadlo.cz

Moravské divadlo Olomouc: www.moravskedivadlo.cz

Jihočeské divadlo České Budějovice: www.jihoceskedivadlo.cz

Hudební divadlo Karlín: www.hdk.cz

Slezské divadlo Opava: www.divadlo-opava.cz

Ceny Thálie, výroční ocenění Herecké asociace: www.ceny-thalie.cz

Ceny Alfréda Radoka, výroční divadelní ceny v oblasti divadelní a dramatické tvorby:

www.cenyalfredaradoka.cz

Další zdroje

Dialog na téma kulturní průmysl, animace kultury a kulturní politika „Kultuře s láskou...“ 2008. 2. prosince 2008, Kavárna Trojka a Kabinet divadelních studií FF MU, Brno.

Osobní rozhovory s Ing. Lubomírem Spáčillem (rozpočet, hospodaření, návštěvnost, organizační struktura, zaměstnanci...). 27. listopadu 2008, 24. března 2009, 16. dubna 2009, Městské divadlo Brno.

Osobní rozhovor s Mgr. Janou Janulíkovou. 17. dubna 2009, Národní divadlo Brno.

noviny Metropolitan, časopisy Aplaus, Dokořán, programové letáky a další tiskoviny obou divadel