

**Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2007

Lenka PÁVIŠOVÁ

**Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta**

Studijní obor: Veřejná ekonomika



MULTIPLIKAČNÍ EFEKTY V KULTUŘE

Multiplication Effects in Culture

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Mgr. Simona ŠKARABELOVÁ, Ph.D.

Autor:

Lenka PÁVIŠOVÁ

Brno, duben 2007

Katedra veřejné ekonomie

Akademický rok 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pro: P Á V I Š O V Á Lenka

Obor: Veřejná ekonomika

Název tématu: MULTIPLIKAČNÍ EFEKTY V KULTUŘE

Multiplication Effects in Culture

Zásady pro vypracování

Problémová oblast:

Jelikož kultura jako celek je v ekonomické teorii přiřazována do kategorie smíšených statků, je jen věcí konsensu stanovit, nakolik by měla být financována z veřejných rozpočtů. K tomu se obecně využívají analýzy efektivnosti v oblasti kultury. Nejrozšířenější pohled na financování veřejného sektoru nabízí metoda „cost-benefit“ (tj. metoda nákladů a užitků). Při tradičním hodnocení efektů výdajů veřejných rozpočtů na kulturu je však zcela opomíjena analýza poptávající strany této transakce, totiž samotných návštěvníků kulturních a uměleckých akcí, tj. analýza multiplikačních efektů. Je zřejmé, že např. návštěvník divadla nemá své výdaje, spojené s návštěvou divadelního představení, rovné ceně samostatné vstupenky, ale že v praxi vydává daleko větší peněžní částku. Může se jednat např. o cenu jízdného, útratu v divadelním bufetu, nákup nových šatů, návštěvu kadeřníka apod. Tyto výdaje se však stávají příjmem někoho jiného – mimo oblast veřejného či smíšeného statku, resp. divadla – a opětovně se jejich část může stát u dotyčného výdajem a u dalšího příjmem. Dochází tedy k multiplikaci (multiplikačnímu efektu) prvotního výdaje návštěvníka divadla. Rovněž i nabízející strana, tj. divadla budou podobně prostřednictvím rozličných zakázek pro firmy – své dodavatele – iniciovat jejich dodatečný příjem.

Cíl práce:

Cílem práce je změřit multiplikační efekt dotace z veřejných rozpočtů, poskytnuté vybranému brněnskému divadlu, a následná komparace zjištěného s výsledky obdobných výzkumů v ČR.

Postup práce a použité metody:

1. Vymezení pojmů, definování problémů a metodiky výzkumu.
2. Představení zkoumané organizace.
3. Empirický výzkum – sběr a analýza dat.
4. Závěrečná syntéza a komparace.

Při zpracování diplomové práce bude využita metoda historická a popisná. Vedle nich se kromě empirického výzkumu pak uplatní metoda analýzy a syntézy jakožto základní metody tvorby vědeckých prací. Důraz bude kladen také na metodu komparace v závěrečné části práce.

Rozsah grafických prací:

Předpoklad cca 10 tabulek a grafů

Rozsah práce bez příloh:

60 - 70 stran

Seznam odborné literatury:

GALETKOVÁ, K. - HON, J. – ŠIROKÝ, J. *Multiplikační efekty dotací do divadel*. Ostrava: Divadelní ústav Praha a Marketingová laboratoř Ostrava, 1995.

HON, J. – ŠIROKÝ, J. *Divadla jako hospodářské podniky v roce 1999*. Praha: Ministerstvo kultury 1999. Grantová studie.

RICHTER, K. – SCHMIDTKE, K. *Divadlo v Severním Porýní – Westfálsku: hospodářský sektor*. Theaterlandschaft Nordrhein-Westfalen, 1988.

SCANLON, R. *Umění jako odvětví: Ekonomický význam umění pro region New York a New Jersey*. New York: Alliance for the Arts, 1993.

Internetové stránky Ministerstva kultury ČR <http://www.mkcr.cz>

Internetové stránky Divadelního ústavu <http://www.divadelni-ustav.cz/>

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Simona Škarabelová, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce:

10. 3. 2006

Datum odevzdání diplomové práce:

13. 4. 2007

.....
vedoucí katedry

.....
děkan

V Brně dne 10. 3. 2006

Jméno a příjmení autora: **Lenka Pávišová**

Název diplomové práce: **Multiplikační efekty v kultuře**

Název v angličtině: **Multiplication Effects in Culture**

Katedra: **Veřejná ekonomie**

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

Rok obhajoby: **2007**

Anotace:

Předmětem diplomové práce „Multiplikační efekty v kultuře“ je analýza přímých a nepřímých multiplikačních efektů, vyvolaných Národním divadlem v Brně. První kapitola se věnuje vybraným ekonomickým pojmům, jako je kultura, statky a jejich členění, Cost-benefit analýza a multiplikační efekty. Druhá kapitola je věnována seznámení se zkoumanou institucí se zaměřením na popis její činnosti a hospodaření. Třetí kapitola je věnována výsledkům empirického výzkumu a je v ní provedena analýza vztahů divadlo - návštěvník, divadlo - divadlo a divadlo - dodavatelé a komparace výsledků s výstupy obdobného výzkumu provedeného Marketingovou laboratoří Ostrava. Závěrečná čtvrtá kapitola obsahuje shrnutí a posouzení výsledků výzkumu a je zde navrženo řešení financování umění a divadel v České republice.

Annotation:

The object of the graduation theses „The Multiplication Effects in Culture“ is the analysis of direct and indirect multiplication effects evoked by The National theatre in Brno. The first chapter devotes to selected economic conceptions, as is the culture, goods and their structure, Cost benefit analysis and the multiplication effects. The second chapter devotes to identification with an surveyed institution intents on describing its activity and economy. The third chapter is following results of the empirical research based on experience and the analysis of the relations of theatre - theatre-goer, theatre - theatre, and theatre - suppliers and the comparison of results with outputs of the similar research made by the Marketing laboratory in Ostrava is investigated. The last fourth chapter contains the summary and the examination of the results of the research and the solution of the financing of arts and theatres in Czech Republic is proposed.

Klíčová slova:

Kultura, multiplikační efekty, divadlo, externí efekty, dotace.

Key words:

Culture, multiplication effects, theatre, externalities, dotation.

Souhlasím, aby práce byla půjčována ke studijním účelům a byla citována dle platných norem.

Podpis autora:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Mgr. Simony ŠKARABELOVÉ, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 30. 4. 2007

Lenka Pávišová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Mgr. Simoně Škarabelové, Ph.D. za její odbornou pomoc při konzultacích a vedení práce, za její cenné rady a připomínky, které mi byly v průběhu jejího zpracování poskytnuty. Děkuji Národnímu divadlu v Brně, jmenovitě panu Ing. Martinu Gerychovi a panu MgA. René Sviderskému za spolupráci a poskytnuté informace. Dále děkuji všem, s jejichž pomocí tato práce vznikla.

OBSAH

<u>OBSAH</u>	9
<u>ÚVOD</u>	10
<u>1 VYBRANNÉ POJMY Z EKONOMICKÉ TEORIE</u>	12
1.1 <u>STATKY</u>	12
1.2 <u>ANALÝZY EFEKTIVNOSTI</u>	18
1.3 <u>DIVADLO</u>	22
<u>2 NÁRODNÍ DIVADLO V BRNĚ</u>	26
2.1 <u>NĚCO K HISTORII</u>	26
2.1.1 <u>Janáčkovo divadlo</u>	26
2.1.1.1 <u>O budově Janáčkova divadla</u>	26
2.1.1.2 <u>Budova a její umělecká výzdoba</u>	27
2.1.1.3 <u>Historie uměleckého souboru</u>	28
2.1.2 <u>Mahenovo divadlo</u>	29
2.1.2.1 <u>Historie budovy</u>	29
2.1.2.2 <u>Umělecká tvorba</u>	32
2.1.3 <u>Divadlo Reduta</u>	33
2.1.3.1 <u>Umělecká tvorba</u>	34
2.2 <u>HOSPODAŘENÍ NDB</u>	36
<u>3 VÝZKUM</u>	47
3.1 <u>METODIKA VÝZKUMU</u>	47
3.2 <u>VÝSLEDKY VÝZKUMU</u>	48
3.2.1 <u>Analýza vztahu divadlo – návštěvník</u>	48
3.2.1.1 <u>Externí efekty „přímé“</u>	49
3.2.1.2 <u>Externí efekty „nepřímé“</u>	55
3.2.2 <u>Analýza vztahu divadlo – divadlo</u>	57
3.2.3 <u>Analýza vztahu divadlo – dodavatelé</u>	60
<u>4 ZÁVĚREČNÉ SHRNTÍ</u>	68
4.1 <u>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ</u>	68
4.2 <u>FINANCOVÁNÍ UMĚNÍ A DIVADEL V ČR</u>	70
<u>ZÁVĚR</u>	75
<u>SEZNAM SCHÉMAT:</u>	79
<u>SEZNAM GRAFŮ:</u>	79
<u>SEZNAM TABULEK:</u>	80
<u>SEZNAM PŘÍLOH:</u>	80

ÚVOD

Ekonomická teorie klasifikuje všechna zboží a služby do čtyř skupin dle kritérií vyloučitelnosti a soutěživosti ve spotřebě. Za soukromý statek je považován ten statek, o který jsou spotřebitelé ochotni soutěžit (zpravidla tím, že jsou za statek ochotni zaplatit určitou cenu) a kdy je možné spotřebitele vyloučit ze spotřeby, např. že statek spotřebuje jiný subjekt. Opakem je veřejný statek, kdy je statek zároveň nesoutěživý a nevyloučitelný. Mnohem častější je existence statků smíšených, tj. zboží a služeb, pro které platí, že jejich cena není sjednávána smluvně, a jejich produkce a rozdělování je v jisté míře rozhodování vlády, jsou také nejčastějším případem v oblasti kultury. Do skupiny smíšených statků tedy spadají i divadla.

Kultura jako celek, a tím i divadla, je přiřazována do kategorie smíšených statků, měla by být financována (dotována) z veřejných rozpočtů. Ovšem je otázkou, jak toto financování nastavit. K tomu by měly napomoci analýzy efektivnosti. Nejrozšířenější pohled na financování veřejného sektoru nabízí metoda „cost-benefit“, tj. metoda nákladů a užitků. Tento proces se při rozhodování o poskytnutí dotací a subvencí institucím zaměřuje na poměrování užitků, plynoucích z poskytnuté peněžní částky z veřejných rozpočtů. Při tomto tradičním hodnocení efektů výdajů veřejných rozpočtů na oblast kultury a divadel je totiž zcela opomíjena analýza poptávající strany, tedy samotných návštěvníků kulturních a uměleckých akcí (divadel). Návštěvník divadla nemá tedy své výdaje spojené pouze s cenou samotné vstupenky, ale ve skutečnosti vydá daleko více (např. za dopravné, kadeřníka, občerstvení, divadelní program apod.). Tyto výdaje se stávají příjmem jiného subjektu a opětovně se můžou stát výdajem a příjmem dalšího subjektu. Dochází tedy k multiplikaci (multiplikačnímu efektu) prvotního výdaje návštěvníka divadla. Rovněž nabízející strana, tedy divadla, budou podobně prostřednictvím různých zakázek pro firmy (své dodavatele) vytvářet dodatečný příjem.

Cílem mé práce je změřit multiplikační efekt dotace z veřejných rozpočtů poskytnutých Národnímu divadlu v Brně a potvrdit či vyvrátit hypotézy. **První hypotéza** zní, že divadla nejen peníze spotřebovávají, ale že je i produkují. **Druhou hypotézou** je tvrzení, že divadlem vyvolané externí vlivy na hospodářství a přímé i zprostředkované daňové a jiné zákonné odvody převyšují komunální subvence.

Struktura práce je následující. V úvodní kapitole se zabývám popisem a vysvětlením vybraných pojmů z ekonomické teorie, zejména těch, které se vyskytují v ostatních kapitolách mé práce. Pro lepší představu v druhé kapitole popisuji historii a hospodaření zkoumané instituce, tedy Národní divadlo v Brně. Třetí kapitola je věnována samotnému výzkumu, kde jsou zpracovány výsledky získané pomocí dotazníkového šetření od abonentů zkoumané instituce a také údaje vyplněné ekonomickým oddělením Národního divadla v Brně. Dále je zde uvedeno srovnání s výzkumem provedeným Marketingovou laboratoří Ostrava a zhodnocení výsledků. Čtvrtá kapitola obsahuje závěrečné zhodnocení a možnosti financování umění a divadel v ČR.

V práci byly použity tyto **metody**: studium a obsahová analýza odborné literatury, sběr informací z webových stránek (např. Národní divadlo v Brně, Ministerstvo kultury atd.). Dále byl proveden empirický výzkum pomocí dotazníkového šetření a závěrečná syntéza a komparace získaných výsledků.

1 VYBRANNÉ POJMY Z EKONOMICKÉ TEORIE

Možných vymezení kultury jako takové existuje mnoho, jednu z definic kultury uvádí také dokument ministerstva kultury, který se zabývá kulturou v České republice - *Kulturní politika*,¹ ta kulturu samotnou definuje následovně: „**Kultura** je významným faktorem života občanské společnosti, který podstatnou měrou napomáhá její integraci jako celku. Přispívá k rozvoji intelektuální, emoční i morální úrovně každého občana a plní v tomto smyslu výchovně vzdělávací funkci. Propojuje Českou republiku s vnějším světem, zároveň ji však z něj i vyděluje, charakterizuje ji v porovnání s ostatními státy.“

V odvětví kultury probíhají specifické procesy, jejichž důsledkem jsou specifické statky nebo služby (tzv. kulturní procesy). **Kulturní procesy** jsou podmíněny určitými vstupy základních produkčních faktorů (např. práce, kapitálové statky, hmotné vstupy). Zvláštnost těchto procesů spočívá ve vysoce specializované odborné práci, leckdy unikátního a tvůrčího rázu. Průběh lze označit jednotlivými fázemi jako jsou tvorba, produkce, zprostředkování a distribuce, spotřeba, ochrana a udržování kulturních hodnot. Tyto procesy probíhají ve specializovaných kulturních institucích, které jsou určitým způsobem uspořádány a jejichž činnost podléhá řízení².

1.1 Statky

Kulturní činnosti se dělí podle několika kritérií. Například podle charakteru vlastnictví a způsobu rozhodování nebo podle charakteru statku. Ekonomická teorie rozlišuje soukromé statky, čistě veřejné a smíšené statky podle kritérií vylučitelnosti a rivality (soutěživosti).

„Statek, o který spotřebitelé soutěží (nejčastěji tím, že jsou za něj ochotni zaplatit určitou cenu) a jeho držbou další spotřebitele vylučují (pokud jej koupí, získávají k němu vlastnická práva), je nazýván **soukromým statkem**. Jeho rozdělování by se mělo odvíjet od tržního mechanismu, tj. interakce poptávky a nabídky na příslušném trhu. Tento mechanismus také určí cenu výrobku a jeho množství v ekonomice“³.

¹ MINISTERSTVO KULTURY. *Kulturní politika* (str. 4)

² REKTOŘÍK J. a KOL. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru* (str. 113)

³ HON J., ŠIROKÝ J.: Marketingová laboratoř Ostrava. *Divadla jako hospodářské podniky v roce 1999*. (str. 4)

Opakem k soukromým statkům je **čistě veřejný statek**. Pro veřejné statky je charakteristická nedělitelnost spotřeby (nelze určit podíl jednotlivce na spotřebě veřejného statku), jednotlivcům nelze zabránit spotřebovávat takové statky, i když za ně nechtějí platit. Nedělitelnost spotřeby vede k nevylučitelnosti ze spotřeby. V některých případech by bylo možné zabránit jednotlivci spotřebovávat veřejný statek, ale vyžádalo by si to vynaložení neúměrných nákladů, což by bylo neefektivní. V této souvislosti se také někdy zmiňuje **problém tzv. černého pasažéra**, který veřejné statky využívá, ale nechce ze ně platit. Náklady na evidenci jeho spotřeby a vynucení platby, resp. jeho vyloučení ze spotřeby, by byly neúměrné (proto jsou financovány z daňového výnosu). Nevylučitelnost ze spotřeby vyvolává nesoutěživost mezi jednotlivými uživateli veřejného statku. Nekvalifikovatelností podílu jednotlivce na spotřebě a neocenitelností této spotřeby cenou, tzv. **uživatelským poplatkem** (např. služby policie, hasičů, využívání veřejných komunikací, veřejného osvětlení, apod.). Dále jsou charakteristické i tím, že spotřeba jedním uživatelem neubírá možnost spotřebovávat tuto službu i jiným uživatelem. Proto jsou mezní náklady spotřeby pro každého dalšího spotřebitele nulové. Kvalita (určitý standard) veřejného statku je nedělitelná. Při nadměrné spotřebě, kdy je převaha poptávky, však hrozí nebezpečí snížení kvality pro všechny, např. důsledkem přetížené dálnice nastane zpomalení provozu, ztráta času všech řidičů, vyšší spotřeba pohonných hmot, znečištění životního prostředí zplodinami apod. (tzv. jev přetížení nebo nával). Čisté veřejné statky jsou statky kolektivní spotřeby. Spotřeba je automatická. Čistým veřejným statkem je např. obrana státu (armáda, policie), veřejná správa, soudy, veřejné komunikace, veřejné osvětlení apod. Ekonomové v tomto případě uznávají opodstatněnost vládního zasahování do ekonomiky a nutnost financování přes veřejné rozpočty.

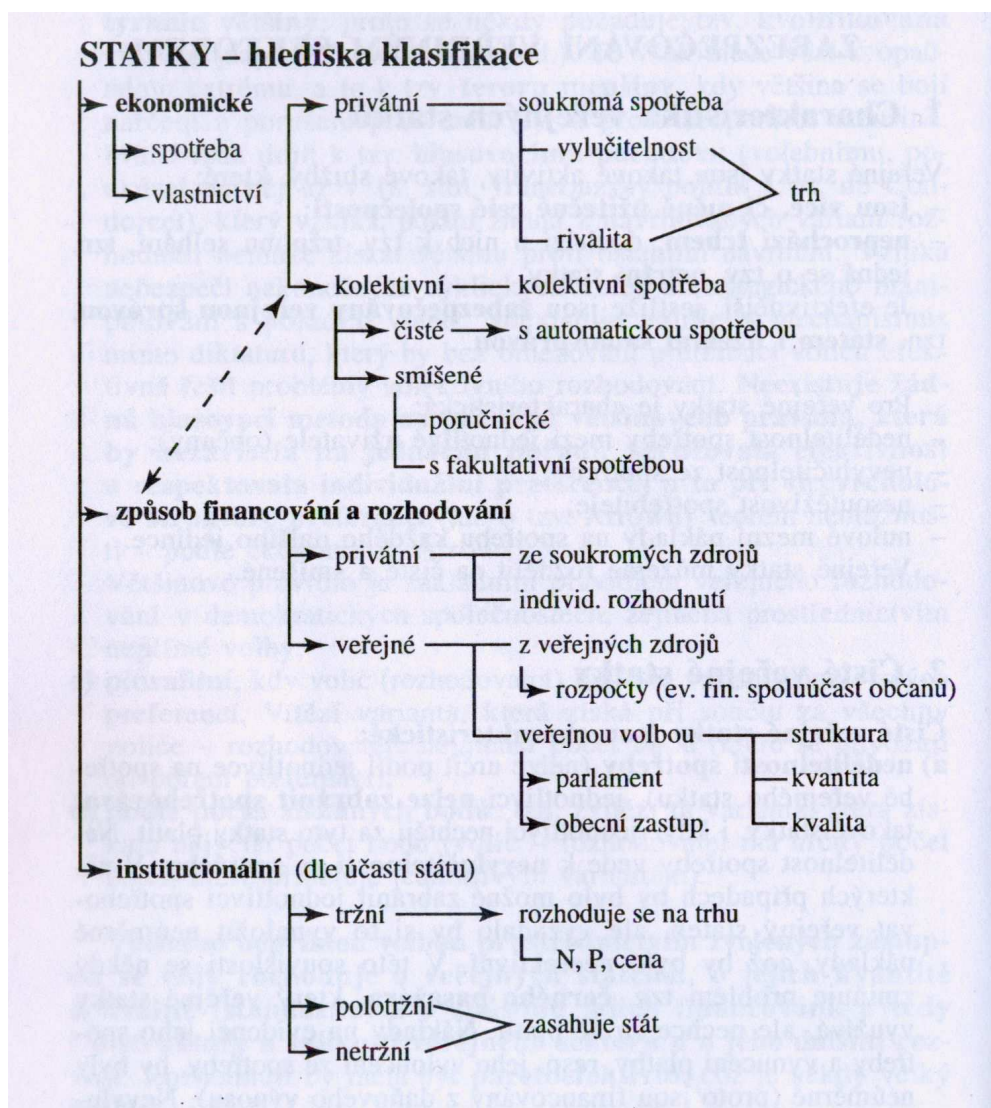
Je zcela zřejmé, že kromě několika výjimek se v praxi s tímto „dvoubarevným“ rozdělením nesetkáme. Mnohem častější je existence tzv. smíšených statků. O **smíšených statcích** u nichž je možné poměrně přesně určit podíl jednotlivce na jejich spotřebě, říkáme, že je zde dělitelná kvantita. Lze ocenit tuto spotřebu, a jde zde stanovit uživatelský poplatek za jednotku spotřeby veřejného statku. Spotřeba může být fakultativní nebo přikázaná státem (resp. zákonem). **Fakultativní spotřeba** znamená, že jednotlivec sám rozhoduje, zda daný veřejný statek bude využívat, či nikoliv – je tomu tak např. u kulturních služeb, u některých zdravotnických služeb, sociálních služeb, u veřejné hromadné dopravy (občan se svobodně rozhodne, zda použije levnější hromadnou dopravu, či zda naopak použije dražší dopravu svým osobním autem) apod. **Zákonem přikázaná spotřeba** jsou pak tzv. upřednostněné

veřejné statky (paternalistiké), např. základní vzdělání (tzn. zákonem se určí délka povinné školní docházky). Smíšené statky, u nichž není dělitelná kvalita (standard veřejného statku) mezi jednotlivce (např. kvalita poskytovaného vzdělání je stejná pro všechny žáky, čím však bude jejich počet ve třídě větší, tím více se bude kvalita vzdělání všem snižovat, nebo pohodlí cestování v tramvaji se bude cestujícím snižovat úměrně s růstem přetíženosti tramvaje apod.) Smíšené veřejné statky, zejména s fakultativní spotřebou, se poskytují občanům za uživatelský poplatek, který je modifikovanou cenou. Je tomu tak proto, že smíšené statky neprocházejí trhem. Motivem pro jejich zabezpečování není zisk, a proto jsou uživatelům poskytovány za uživatelský poplatek konstruovaný na neziskovém principu. Uživatelský poplatek může pokrýt až 100% nákladů na produkci smíšeného veřejného statku. Někdy také může působit proti vzniku nadspotřeby a následného snížení kvality smíšeného veřejného statku, vzniku přetížení. Na financování smíšených veřejných statků se však musí podílet i finanční prostředky veřejných rozpočtů, i když v rozdílné výši.

Nejvyšší podíl veřejných finančních prostředků pak připadá v úvahu u upřednostněných smíšených veřejných statků, např. u povinného základního vzdělání apod. **Upřednostněné veřejné statky** se financují především z daňového výnosu při využití redistribučních vztahů v rámci soustavy veřejných rozpočtů, tzn. z dotací ze státního rozpočtu do rozpočtů obcí (případně vyšších stupňů územní samosprávy). Proto se někdy označují jako redistribuční služby⁴. Dále existují také **statky záslužné („Merit goods“)**, které by sice mohly být distribuovány prostřednictvím trhu, ale v menším objemu než je společensky žádoucí. Smíšené statky, pro které platí, že jejich cena není sjednávána smluvně a jejich produkce a rozdělování je v určité míře věcí rozhodování vlády, jsou také nejčastějším případem v oblasti kultury. Podrobnější členění statků viz schéma č. 1.

⁴ PEKOVÁ J., PILNÝ J. *Veřejná správa a finance* (str. 29-32)

Schéma č. 1 Klasifikace statků



Pramen: PEKOVÁ J., PILNÝ J. Veřejná správa a finance (str. 30)

Užitky statků, které nelze ocenit bezprostředně v peněžních jednotkách, mohou být definovány a členěny na:

přímé a nepřímé – přímé jsou ty, které se těsně vztahují k hlavnímu cíli poskytnuté dotace, nepřímý užitek je v podstatě produktem vedlejším,

hmotné a nehmotné – hmotné jsou ty, které lze ocenit pomocí tržního mechanismu prostřednictvím trhu, nehmotné nelze,

peněžní a reálné,

na ty, které vznikají jako meziprodukt, a ty, které jsou konečným produktem,

vnitřní a vnější – vnitřní jsou ty, které vznikají uvnitř jurisdikce, vnější vznikají mimo ni.

Pokud při hodnocení divadel použijeme některá výše uvedená kritéria, můžeme užitky plynoucí z dotací těmto institucím klasifikovat jako přínosy:

- 1) návštěvníkům divadelních představení
- 2) obyvatelům žijícím v blízkosti divadel (pod tímto bodem si můžeme představit např. zkrášlení a udržování okolí divadel, vybudování a udržování dopravních komunikací, určitou „atmosféru“ místa, určitou skladbu obyvatelstva, absenci průmyslu apod.)
- 3) celou řadu nehmotných užtků (např. výchova lidí ke kulturnímu cítění, orientaci na trávení volného času určitým způsobem, snížení kriminality u těchto vrstev obyvatelstva apod.)

Kulturu můžeme rozdělit do několika oblastí, jako je umění, ochrana kulturních hodnot, masmédia, církve apod. Ve všech těchto vyjmenovaných oblastech kultury lze vystopovat prvky veřejných statků, převažující formou však zůstávají statky smíšené a statky záslužné. Tomuto tvrzení odpovídá i existence pozitivních externalit a možnost vymezení skupiny obyvatel využívajících kulturní statky⁵. **Externalitou** v ekonomické teorii rozumíme specifický jev, kdy aktivita jednoho subjektu (výroba, poskytování služeb apod.) vyvolává externí užitek (**pozitivní externalita**) nebo externí náklad (**negativní externalita**) pro jiné subjekty (v našem případě především státu, obci apod.)⁶. Pozitivní externality jsou zejména v oblasti působení kulturních hodnot na jednotlivce a jeho následnou schopnost tvůrčího myšlení, výchova k estetickému a kulturnímu potenciálu obyvatel, ke vzdělanějším voličům. Z tohoto hlediska si kulturní statky žádají podporu a státní financování (či alespoň dotace) je určitě přínosem. Tím, že spotřeba většiny konkrétních kulturních činností je směřována na obyvatele jednotlivých regionů (které mnohdy mají rozdílné potřeby), jedná se o smíšené statky nebo záslužné statky lokálního významu a měly by být financovány (dotovány) zejména prostřednictvím rozpočtů jednotlivých municipalit.

⁵ HON J., ŠIROKÝ J.: Marketingová laboratoř Ostrava. *Divadla jako hospodářské podniky v roce 1999.* (str.7)

⁶ PEKOVÁ J., PILNÝ J. *Veřejná správa a finance* (str. 32)

Jelikož kultura jako celek je v ekonomické teorii přiřazována do kategorie smíšených či záslužných statků, je věcí konsensu stanovit, nakolik by měla být financována prostřednictvím veřejných rozpočtů⁷. „Základem ekonomické hodnoty kulturních statků a produktů je jejich užitná hodnota a vzácnost. Velké obtíže jsou spojeny s hodnocením volně dostupných kulturních statků nebo kulturních služeb poskytovaných za neekvivalentní vstupné. Kulturní statky mají v očích veřejnosti totiž často vysokou hodnotu, ale zároveň minimální cenu.

Při rozhodování o alokaci v oblasti kultury lze proto najít jak argumenty „pro“ veřejné zabezpečení některých kulturních statků, tak i argumenty „proti“⁸. Argumentem pro velký rozsah veřejného zabezpečení kulturních statků je fakt, že trh by nedokázal zabezpečit strukturu a objem produkce kultury, a v tržních podmínkách by převažovala pouze produkce ziskových sfér kultury, která se ne vždy vyznačuje svoji kvalitativní úrovní⁹. Kulturní statky v sobě odrážejí dvojí užitečnost, a to jednak pro svého autora, jemuž umožní vyjádření vlastních pocitů, názorů, myšlenek a jednak pro spotřebitele, kterému přinášejí často vyšší uspokojení v podobě katarzí, relaxací atd. Promítnou-li se náklady plně do ceny kulturních statků a služeb, může to vést na jedné straně k tomu, že se tato produkce stane zcela nedostupnou pro určité příjmové skupiny obyvatelstva a na straně druhé prestižní záležitostí pro majetnější občany¹⁰. Dalším možným „pro“ může být i to, že se kulturní statky a služby podílí na výchově, kvalitě lidského potenciálu, formování osobnosti jedince i celé společnosti. Naproti tomu oponenti uvedených názorů naopak tvrdí, že veřejné zabezpečení kulturních statků vede k „etatizaci“ spotřeby, k neefektivnosti a k plýtvání s veřejnými prostředky. Vlastnosti smíšených statků obecně (a v oblasti kultury je to ještě zřetelnější) znemožňují mnohdy porovnat jejich užitky s vynaloženými zdroji v peněžním vyjádření. Při striktním použití ekonomických hledisek musí být kultura nutně diskriminována a v konečném důsledku bude porušeno rovné právo občanů na participaci kulturních hodnot¹¹.

„Neustálá polemika vede k tomu, že oblast kultury a jejího financování není komplexně vyřešena. Mnoho ekonomů se domnívá, že analýza efektivnosti v oblasti kultury je beznadějným úkolem, že efektivnost ve veřejném sektoru není otázkou ekonomickou, ale politickou. Stanovení užitků kultury by podle těchto koncepcí nemělo být jen doménou

⁷ HON J., ŠIROKÝ J.: Marketingová laboratoř Ostrava. *Divadla jako hospodářské podniky v roce 1999*. (str. 7)

⁸ REKTOŘÍK J. a KOL. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru* (str. 115-116)

⁹ cit. stejná jako 7

¹⁰ cit. stejná jako 8

¹¹ cit. stejná jako 7

ekonomů, ale i sociologů, teoretiků kultury, psychologů a jejich závěry by měly tvořit základy, ze kterých by měli vycházet politikové¹².

1.2 Analýzy efektivnosti

Pro správné nastavení systému financování z veřejných rozpočtů by měly napomoci analýzy efektivnosti v oblasti kultury. „Nejrozšířenější pohled na financování veřejného sektoru nabízí metoda „cost-benefit“ (tj. metoda nákladů a užitků). Při rozhodování o poskytování dotací či subvencí institucím, zajišťujícím veřejné či záslužné statky, se tento proces omezuje na poměrování užitků, plynoucích z poskytnuté peněžní částky z veřejného rozpočtu a jejich konkrétní výše. Pokud se výdaje týkají sektorů, které již ze své podstaty nemohou být bez subvencí a jejichž užitky jsou bezprostředně těžko finančně vyčíslitelné, proces oceňování se mnohdy dostane do fáze odhadů, zachování „dobrých“ tradic, apod. Tento fakt se jistě dotýká i sektoru kultury“¹³.

Klíčovým problémem metody **cost – benefit analýzy (CBA)** je měření velikosti jednotlivých nákladů a výnosů (užitků) v peněžních jednotkách resp. odhad jejich ceny. Z definice CBA vyplývá, že k tomu, abychom ji mohli vůbec aplikovat, musíte umět ocenit nejen hmotné položky, nýbrž i ty nehmotné. Dokonce i tam, kde existuje tržní cena zkoumané položky, může vyvstat nutnost její úpravy, neboť trhy nejsou dokonalé a velikost nákladů či užitků mohou odrážet deformovaně. Další komplikace přináší výskyt externalit, přítomnost rizika či nejistoty, vliv projektů na distribuci příjmů a další. V obecné rovině musíme při oceňování nákladů a užitků nejprve posoudit, zda má dotyčná položka svou tržní cenu či nikoliv. Pokud existuje tržní cena položky, je z poloviny vyhráno. Nezbyvá pak totiž nic jiného, než se přesvědčit, že tato cena není nějak zásadně deformována (např. existencí monopolu). V případě, že tržní cena prokazatelně neodráží společenské náklady, dochází ke stanovení tzv. stínové ceny, tj. ceny ošetřené o tyto deformující vlivy. Pokud nedokážeme na trhu nalézt cenu pro danou položku, můžeme se pokusit o její ocenění prostřednictvím tržní ceny podobných komodit – substitutů, pokud existují. Podaří-li se nám najít vhodný substitut, ošetříme jeho cenu stejným způsobem, jak již bylo naznačeno. Situace, kdy nenajdeme vhodný substitut, jsou v zásadě tři:

¹² HON J., ŠIROKÝ J.: Marketingová laboratoř Ostrava. *Divadla jako hospodářské podniky v roce 1999*. (str.8)

¹³ ŠKARABELOVÁ S., NESHYBOVÁ J., REKTOŘÍK J.: *Ekonomika kultury a masmédií*. 210 s. [online]. Dostupné z <<http://www.econ.muni.cz/svi/skripta/>>. ISBN 978-80-210-4267-4 (str.21)

- mají-li náklady a užitky povahu privátních statků, ale v dané ekonomice k nim neexistuje jejich tržní alternativa (např. existuje pouze veřejné zdravotnictví) – zde můžeme využít tzv. nepřímých metod ocenění, např. odvození či odhad částky, kterou jsou spotřebitelé ochotni za poskytované statky či služby vynaložit;
- mají-li náklady a užitky povahu kolektivních (čistých veřejných) statků (např. neznečištěné životní prostředí) – zde je pro reálné ocenění v podstatě nezastupitelný politický proces, a to buď jeho reálný výsledek, nebo pokus o jeho odhad;
- spočívají-li náklady a užitky v ovlivňování hodnot jako jsou zdraví, lidský život, kulturnost apod. – zde se pravděpodobně setkáme nejčastěji se situacemi, kdy se přes veškerou snahu některé položky v daném případě ocenit nepodaří a musí zůstat jen při jejich fyzickém výčtu¹⁴.

„Stanovení spolehlivého systému kritérií pro hodnocení efektivnosti prostředků vložených do kultury je problémem, který řeší odborníci na celém světě již několik desetiletí. Vedle prostých ukazatelů, jako jsou náklady na návštěvníka, produkci kulturního programu nebo míra soběstačnosti (které mohou posloužit spíše ke srovnávání vývoje jedné instituce v časové řadě nebo postavení ve skupině institucí poskytujících obdobné služby za srovnatelných podmínek), se stále více prosazují metody pracující s multiplikačními efekty investic do kultury. Využití této metody je však poměrně značně náročné na odbornou přípravu hodnotitele, systém shromažďování informací a náklady s tím spojené“¹⁵.

Při hodnocení efektů výdajů veřejných rozpočtů na kulturu je však zcela opomíjená analýza poptávající strany této transakce, tedy samotných návštěvníků kulturních a uměleckých akcí. Je totiž pochopitelné, že návštěvník divadla nemá své výdaje s návštěvou divadelních představení rovné pouze ceně samotné vstupenky, ale že v praxi vydává daleko větší peněžní částku. Může se jednat např. o cenu jízdného, útratu v divadelním bufetu, nákup nových šatů, návštěvu u kadeřníka apod. Tyto výdaje se však stávají příjmem někoho jiného (mimo oblast divadla) a opětovně se jejich část může stát u dotyčného výdajem a u dalšího příjmem. Dochází tedy k tzv. **multiplikačnímu efektu**, multiplikaci prvotního výdaje návštěvníka divadla.

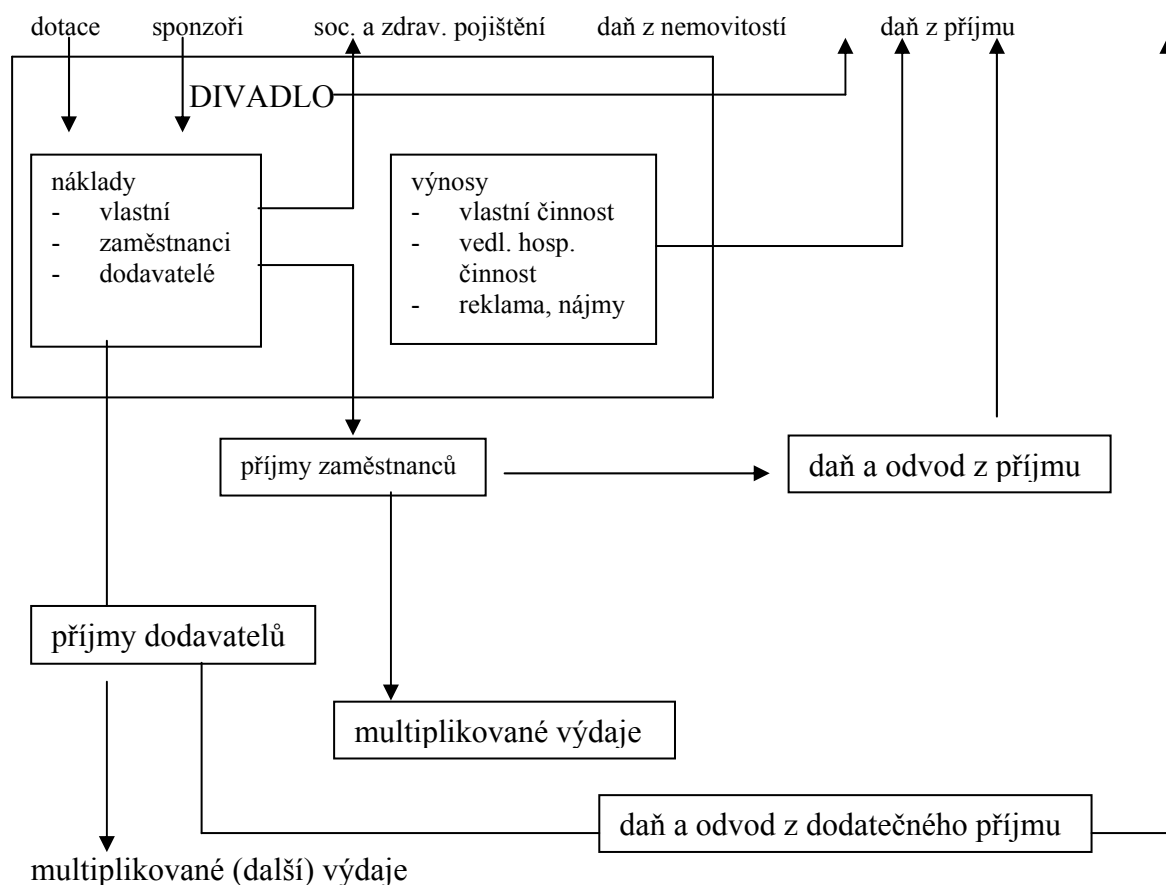
¹⁴ MALÍŠOVÁ, I. MALÝ, I.: *Hodnocení veřejných projektů*. (str. 39) a více str. 41

¹⁵ RW CAFE, PhDr. Josef Žák. *Expertní posudek dokumentu „Strategický plán rozvoje kultury města Písku do roku 2020*. [online]. poslední revize 24. 5. 2005 [cit. 6.1.2007]. Dostupné z <<http://www.rwcafe.cz/posudek.htm>>.

Rovněž i nabízející strana, tj. samotná divadla, budou podobně prostřednictvím vyplacených mezd svým zaměstnancům a platbami za různé zakázky pro firmy (své dodavatele) iniciovat jejich dodatečný příjem.

Smyslem těchto úvah je fakt, že multiplikační efekt způsobí větší přínos ekonomice, než je původní výše prvotního výdaje (dotace, subvence), a proto možná změna výdajů na kulturu by neměla být pouze poměřována užitky plynoucími v samotné oblasti kultury, ale rovněž s užitky plynoucími z multiplikačních efektů. Je zcela viditelné, že v tomto pojetí by přínos z výdajů (dotací, subvencí) veřejných rozpočtů na kulturu byl větší než v tradičním pojetí¹⁶. Rozsah zkoumání finančních toků v kulturních institucích a multiplikační efekty si můžeme ukázat na schématu č. 2.

Schéma č. 2 Finanční toky při analýze multiplikačních efektů na příkladu divadla:



Pramen: ŠIROKÝ J.: Některá alternativní hodnocení efektů dotací z veřejných rozpočtů. ESF MU, Katedra veřejné ekonomie. Sborník referátů. Objektivizace výdajů z veřejných rozpočtů. (str. 167)

¹⁶ ŠIROKÝ J.: Některá alternativní hodnocení efektů dotací z veřejných rozpočtů. ESF MU, Katedra veřejné ekonomie. Sborník referátů. Objektivizace výdajů z veřejných rozpočtů. (str. 159)

Na základě výše uvedených skutečností byla dle výzkumů (např. v Porýní – Vestfálsku, ve Vídni i v Ostravě) potvrzena teze, že divadla nejen peníze stojí, ale také peníze přinášejí.

Základní premisou je, že:

- divadlo, dotované z rozpočtu města, je nejen uměleckou, ale i výrobní jednotkou, která indikuje multiplikační efekty v dalších hospodářských činnostech podnikatelských subjektů, působících především na daném území a poskytujících divadlu za úplatu své produkty,
- divadlo, dotované z rozpočtu města, svými produkty indikuje vlastní a doprovodné výdaje za zboží a služby, uspokojující potřeby svých zákazníků – návštěvníků, a tím
- divadlo, dotované z rozpočtu města, vyvolává zpětné odvody do městského, ale i státního rozpočtu.

Základní hypotéza ověřená výše uvedenými výzkumy zní takto: divadlem vyvolané vlivy na hospodářství, a přímé i zprostředkované daňové odvody převyšují komunální dotace, přičemž podíl indukovaného efektu zůstává jednak ve městě přímo, jednak plyne jinam. Jinými slovy řečeno: divadlem vyvolané externí vlivy na hospodářství, a přímé i zprostředkované daňové odvody převyšují komunální subvence.

Tuto základní hypotézu je dále možno členit na dílčí hypotézy:

- výdaje obyvatelstva, související s návštěvností na divadelních představeních, vyvolávají jejich další, externí výdaje;
- divadla, jako dotované instituce, svými požadavky na různé odvětví (obory), vyvolávají u těchto odvětví (oborů) dodatečné příjmy – divadla se tedy chovají jako výrobní jednotky, které jsou mnohonásobně provázané s hospodářským životem měst, regionů i státu;

takto vyvolané externí výdaje obyvatel a dodatečné příjmy podniků dále multiplikují svoje účinky¹⁷.

„Při zkoumání dané problematiky vycházíme z terminologie ekonomické teorie, která chápe multiplikační efekt jako efekt vyvolaný, který vznikl na základě dodatečného příjmu ekonomického subjektu (v našem případě zaměstnanců divadel a dodavatelů), externí efekt jako efekt vyvolaný samotnou účastí návštěvníků divadelního představení. Incidence je potom definována jako jakýkoliv dopad divadla na jeho návštěvníky či podnikatelské subjekty a další vlivy na okolí“¹⁸.

1.3 Divadlo¹⁹

Divadlo je samozřejmě drahá záležitost, a otázka, kdo a jak je bude financovat, se objevila skoro simultánně s voláním po de-etatizaci hned po sametové revoluci. Přejít k demokracii a k tržní ekonomice vzbudil jak naděje, tak obavy v české divadelní komunitě. Naději ukončením cenzury a tedy úplnou svobodu tvorby, a obavu z ekonomických tlaků na financování divadla a jeho prostého přežití.

Faktem zůstává, že české divadlo není v žádném případě ohroženo nějakým finančním krachem. Ač, ve světle kataklysmatických sociálních a ekonomických otřesů v patnácti letech po pádu komunismu, organizace a financování českých divadel pokračuje ve snášení příznačných změn, ve srovnání s anglo-americkým systémem zůstává podpora divadla ze strany státu a obzvláště měst značná. Na druhé straně byla transformace finančních a organizačních struktur doprovázena nekončící debatou o roli státu při formulování jakési kulturní politiky, početných legislativních návrhů a protinávrhů, politických hádek, nesplněných slibů, obviňování z nekompetentnosti, vždy přítomného hašteření mezi kulturními státními činiteli/úředníky a divadelními profesionály a mezi divadelníky samými.

Dle ředitele českého Divadelního ústavu O. Černého, jsou zde tři hlavní, specificky české tradice, které vymodelovaly stávající situaci v organizaci a financování divadla v ČR. První a nejdůležitější je socio-kulturní role divadla v obrození českého jazyka a kultury. Poté, co

¹⁷ ŠKARABELOVÁ S., NESHYBOVÁ J., REKTOŘÍK J.: *Ekonomika kultury a masmédií*. 210 s. [online]. Dostupné z <<http://www.econ.muni.cz/svi/skripta/>>. ISBN 978-80-210-4267-4 (str. 23-24)

¹⁸ ŠIROKÝ J.: Některá alternativní hodnocení efektů dotací z veřejných rozpočtů. ESF MU, Katedra veřejné ekonomie. *Sborník referátů. Objektivizace výdajů z veřejných rozpočtů*. (str. 160)

¹⁹ *Financování českého divadla*. [online]. 2004, [cit. 10.1.2007]. Dostupné z <divadlo.cz/box/doc/divadelni_systemy/financovani_ceskeho_divadla.doc>.

byla na konci 18. století rakouskou vrchností téměř vymýcena, malá skupina českých vlastenců začala používat divadlo jako prostředek k navrácení jazyka masám, a psala a uváděla české hry, operety, singšpily a jiná představení. Divadlo se stalo nesmírně populárním, a brzy poté se v Praze a dalších *provinčních* městech začaly stavět marnotratně a velkoryse navržené a vybavené divadelní budovy. Současná divadelní síť v českých městech je přímý výsledek „národnostního kulturního stavitelského boomu“ na konci 19. století. Ve stejné době se první čeští vlastenci přihlašovali k schillerovskému a lessingovskému modelu divadla jako společenského tvůrce. Kombinace krásné a hrdě sebeuvědomující divadelní budovy, často v samém srdci centra města, a striktně národního repertoáru byla nástrojem české kulturní, jazykové a vskutku národní renesance. A tak divadlo v ČR dnes pokračuje v roli nositele národní kultury a je vskutku považováno za integrální součást sociální struktury národa.

Za druhé, česká divadla jsou organizována dle středoevropské tradice, zejména německé a rakouské, která podporuje určitou byrokratickou spoluodpovědnost státu ve všech kulturních záležitostech. Existence značného počtu městy řízených divadel v ČR je důsledkem dlouhé tradice rakouského a německého regionalismu, který ovlivnil tvorbu divadelní sítě na území, kterým je dnes ČR. Veřejný vliv na divadla vyjadřuje ve střední Evropě definice divadla jako „veřejné služby“, za kterou stát a místní samospráva necítí pouze zodpovědnost, ale také je na ni hrdá. Není nic neobvyklého najít oblastní město v ČR, které přiděluje více než 5 procent ze svého celkového ročního rozpočtu na kulturu s tím, že většina těchto veřejných financí jde pak do rozpočtu velkého místního městského divadla. Konečně, páteří českého divadla vždy byla velká repertoárová divadla, postavená na koexistenci několika stálých souborů pod jednou střechou. Mnohá města a obce/samosprávy jsou pyšná na své více-souborové společnosti, které produkují činohru, operu, operetu a balet a jsou ochotna jim přidělovat značný obnos peněz.

Jak uvádí B. Nekolný z Divadelního ústavu, autor nespočtu článků a studií o financování a organizování v ČR, je prioritou pro nadcházejících několik let „definovat cíle a strategie kulturní a divadelní politiky prostřednictvím legislativního aktu“, který by měl výslovně uvést „právní, ekonomické a daňové prostředí pro adekvátní a univerzální dosažitelnost financování kultury a divadla“. Dále považuje za neúnosné disproporce mezi finanční podporou měst, které přispívají okolo 5 % jejich ročního rozpočtu na kulturu (s tím, že většina těchto příspěvků jde městským divadlům) a státem, který přiděluje pouze 0,6 % státního rozpočtu ministerstvu kultury, z čehož pouze nepatrný zlomek jde divadlům. Volá po legislativním

zakotvení státní finanční podpory kultury na úroveň ostatních zemí EU (tj. 1 % státního rozpočtu) a konečně, opakuje potřebu více-zdrojového financování pro divadla dle existujících modelů v zemích EU.

Povinnost je nadále na státě a ministerstvu kultury. Ve srovnání s příspěvky jednotlivých měst, a od r. 2003 též krajů, je podpora ministerstva minimální. Je nyní na zákonodárcích, vládě a v nejvyšší míře na ministerstvu financí zajistit větší prostředky pro kulturu a divadlo. Mezitím, nicméně české divadlo dobře přežije, i když občas ve zmatečné finanční a organizační situaci. Ze tří tradic, které byly zformovány za poslední dvě století, tradice společenského tvůrce a nositele korouhve národní kultury je nejsilnější tradice přežít. Tak dlouho, pokud bude české publikum naplňovat divadelní sály z 90 % kapacity, tak divadlo bude prospívat, bez ohledu na jeho financování.

Shrnutí:

V této kapitole, která je věnována popisu a vysvětlení mnoha pojmů z ekonomické teorie, jsme se např. dozvěděli, jak je definovaná kultura, co si představit pod pojmy jako kulturní procesy, soukromé, veřejné či smíšené statky apod. Zaměření této kapitoly na teorii je záměrné, aby si čtenář v dalších částech práce uměl představit, co a jak se pod danými pojmy nachází. Jde tedy o to, že kultura ovlivňuje vývoj celé společnosti, a to prostřednictvím kulturních procesů, které v sobě zahrnují jak poskytování služeb, tak i statků. V oblasti kultury jsou nejčastěji zastoupeny statky smíšené, proto je zde na místě financování prostřednictvím veřejných rozpočtů. Toto financování ovšem vznáší problém, jak ho správně nastavit, aby bylo efektivní. K tomuto nám pomáhá např. metoda cost-benefit analýzy a zejména sledování pomocí metody multiplikačních efektů, který nám vypovídá o tom, jakou částku v dalších odvětvích přinese 1Kč investovaná do kultury, respektive do divadel, z veřejných rozpočtů. Divadla hrají v české kultuře významnou roli, proto je dobré nějakým způsobem zaměřit pozornost právě na ně. Financování z veřejných rozpočtů by mělo pomoci divadlům k jejich růstu, a tím ke zvyšování kvality života obyvatel.

Klíčové pojmy:

Kultura, kulturní procesy, soukromé statky, veřejné statky, smíšené statky, záslužné statky, upřednostněné statky, fakultativní spotřeba, zákonem příkázaná spotřeba, externalita, pozitivní externalita, negativní externalita, pojem černého pasažéra, uživatelský poplatek, multiplikační efekt, cost-benefit analýza (CBA).

2 NÁRODNÍ DIVADLO V BRNĚ

Divadlo a umělecká tvorba má velmi významné místo ve společenském a kulturním životě a v mnoha případech jde i o prestižní činnost, prostřednictvím které lze prezentovat národní kulturní tradice a vyspělost dané země²⁰.

Národní divadlo v Brně jako celek se skládá ze tří divadelních scén v podobě Janáčkova divadla, Mahenova divadla a divadla Reduty. V této kapitole se pokusím vysvětlit či popsat, co je vlastně Národní divadlo v Brně za instituci, jaká je jeho historie a hospodaření.

2.1 Něco k historii

2.1.1 Janáčkovo divadlo

2.1.1.1 *O budově Janáčkova divadla*²¹

Historii brněnského Janáčkova divadla netvoří jen projekt a realizace dnešní stavby z přelomu padesátých a šedesátých let. Předcházelo jim totiž více než 50 let hledání architektonické podoby českého divadelního stánku, proměňující se během doby vlivem měnících se stylových, provozních, kulturních i politických požadavků. Mezi léty 1910 – 1958 se uskutečnilo celkem sedm architektonických soutěží, jichž se zúčastnilo více než půldruhého sta projektantů, často prvořadých architektů z Čech a Moravy, jejichž počet ještě rozšiřují jména významných expertů. Ze stovek soutěžních výkresů by se dala uspořádat rozsáhlá výstava, jež by celkem plně dokumentovala historii české architektury v průběhu první poloviny našeho věku. Představila by návrhy ve stylech od pozdního historismu přes secesi, kubismus, modernu, funkcionalismus, socialistický realismus až po klasicizující neofuncionalismus. Připomněla by zároveň období nesmiřitelných střetů moderních tvůrců s konzervativními silami, které ale nevedly vždycky k prosazení progresivního řešení. Úsilí o novou divadelní budovu spadalo do počátku století a bylo řízeno Družstvem pro postavení Českého národního divadla v Brně, založeným už v roce 1881. Potřebu českého divadelního stánku řešilo již dříve koupí (1883) a přestavbou starého objektu (1884) na nároží Žerotínova

²⁰ KRBOVÁ J. *Vybrané obory kultury a masmédií*. (str. 94)

²¹ Zpracováno dle: SEDLÁK J. *Historie budovy Janáčkova divadla*. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 14. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/budovy-divadla/janackovo-divadlo/historie/historie-budovy/>>

náměstí a Veverí ulice, který se však záhy ukázal jako málo vyhovující provizorium, takže nutnost novostavby se stala brzy aktuální. Bylo nakonec rozhodnuto stavět na místě dosavadního divadla, i když se uvažovalo o celé řadě dalších staveníšť.

Válečné události a změněné podmínky po vzniku samostatného československého státu oddálily celou záležitost o více jak dvacet let. Záměr výstavby nového divadla v Brně byl oživen až v polovině třicátých let.

Naléhavost potřeby nového divadla v Brně vyvstala opětovně v polovině padesátých let. Rok 1956 vyplnila architektonická soutěž, ve které zvítězil návrh kolektivu Jana Víška. Odehrála se totiž na samém sklonku období tzv. socialistického realismu a vyhodnocována byla už v době, kdy byla tato romanticky dekorativní architektura politicky odmítnuta. Zatímco se v brněnském prostředí architektura socialistického realismu prosadila zcela okrajově a v umírněné podobě, doznal tento styl v některých soutěžních návrzích divadla až extrémních poloh. Půlstoletou historii architektonických soutěží na nové divadlo v Brně uzavřela vnitropodniková soutěž Stavoprojektu v roce 1958. Vyzněla opět ve prospěch kolektivu J. Víška, přestože Vladimír Palla, Viktor Rudiš a Miroslav Spurný, architekti nastupující generace, kteří soutěžili už před dvěma léty, předložili návrh naznačující novou cestu domácí architektury, jak ji zahájil československý pavilon na Světové výstavě EXPO 58 v Bruselu.

2.1.1.2 Budova a její umělecká výzdoba²²

Náklady na realizaci dosáhly téměř 100 milionů Kčs. Obestavěný prostor představuje dvojnásobek objemu Mahenova divadla. Současně s budovou byla provedena i úprava okolí, zejména předprostor s vodní nádrží a fontánou, terasy a osázení zelení.

Divadlo opery a baletu bylo pojato komplexním způsobem, aby zahrnovalo všechny potřebné umělecké, společenské a technické provozy. Osu jevištní části tvoří jeviště s točnou, na něž navazují zadní a dvě boční jeviště. Kromě zkušeben pro orchestr, sólisty, pěvecký sbor a balet jsou tu šatny, malírny, dílny, sklady a další příslušenství. Společenskou část tvoří hlediště pro 1383 diváků, koncipované jako stupňovitý amfiteátr s věncem lóží. Obklopují je ve třech

²² Zpracováno dle: SEDLÁK J. *Historie budovy Janáčkova divadla*. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 14. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/budovy-divadla/janackovo-divadlo/historie/historie-budovy/>>.

patrech společenské prostory, vzájemně provozně a opticky propojené. V prvním suterénu pod vestibulem se nacházejí restaurace, kavárna a klub umělců.

Architektonická a urbanistická koncepce výsledního díla vycházela ze soutěží padesátých let, zčásti se uplatnil i vliv Víškovy práce z předválečného období. V průběhu zpracovávání úvodního a prováděcího projektu doznala stylová a dispoziční stránka divadla řadu příznivých korektur. Za všechny lze uvést alespoň vylehčení těžkých hmot skleněnými stěnami a sjednocení původně oddělených společenských částí v jeden prostorový celek, kde světlem a střízlivou barevností vyrovnal I. Ruller určitou nejednotnost detailů. Vstupní a společenské partie patří k architektonicky nejzdařilejším stránkám divadla. Poplatnost době vzniku je nejvíce zřejmá v nadsazené reprezentativnosti budovy, naplňující tehdejší představu velké operní scény národního významu, která paradoxně konzervovala ideje z doby před první i druhou světovou válkou, ačkoli pominuly někdejší kulturní a národnostní pohnutky. Tomu odpovídá i symetrická kompozice a celkový klasicizující ráz, jehož zárodky obsahovaly už předválečné funkcionalistické projekty.

Architekturu divadla postupně dotvořila výrazná výzdoba, jejíž těžiště bylo přeneseno na exteriér. Po levém boku hlavního průčelí byl v roce 1975 instalován bronzový pomník Leoše Janáčka od Stanislava Hanzla. Z interiérové výzdoby představuje nejvýznamnější dílo gobelín s motivem lišky Bystroušky od Aloise Fišárka, umístěný ve vestibulu. Na osu vstupního prostoru byla instalována busta Leoše Janáčka od Miloše Axmana.

2.1.1.3 Historie uměleckého souboru²³

V porovnání se všemi ostatními operními domy českých zemí je Janáčkovo divadlo jednoznačným benjamínkem. Jeho čtyřicet let existence se na první pohled zdá být příliš málo na velkou minulost, a přece opak je pravdou. Stačí připomenout, že zde vystupovala – a vystupuje – řada vynikajících umělců (za všechny jmenujme alespoň světově proslulého pěvce Viléma Přibyla); či že se v Janáčkově divadle konalo na dvacet původních – tedy světových premiér opery a baletu a nadto rovněž ke dvěma desítkám operních a baletních děl, která byla v Brně uvedena v československé (případně české) premiéře. Ale podívejme se na ony události od počátku.

²³ Zpracováno dle: BÁRTOVÁ-HOLÁ M. *Historie budovy Mahenova divadla*. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 15. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/budovy-divadla/janackovo-divadlo/historie/historie-souboru/>>.

Otevření nové operní budovy – Janáčkova divadla (do té doby bylo skladatelovo jméno spojováno s bývalým německým – dnešním Mahenovým divadlem) v říjnu roku 1965 se stalo velkou kulturní a společenskou událostí. Budova nesla jméno největší moravské hudební osobnosti a tak i prvním provedeným dílem musela logicky být Mistrova opera: staly se jí Příhody lišky Bystroušky (2. 10. 1965) v nezapomenutelném nastudování režiséra Miloše Wasserbauera a především dirigenta Františka Jílka.

Odchod Františka Jílka z pozice šéfa opery, změna ředitele celého tehdejšího Státního divadla (do jehož svazku Janáčkovo divadlo spadalo) a zejména odchod Václava Noska na počátku let osmdesátých znamenal odklon od dosavadní dramaturgické linie směrem k upřednostňování některých dobově poplatných děl. I tak však můžeme v tehdejším repertoáru nalézt nemálo dramaturgicky hodnotných inscenací (např. Johanes doktor Faust Josefa Berga, či Portrét Měčislava Vajnberga).

Osmdesátá léta znamenala jednoznačný příklon k tradiční operní literatuře 19. století. Za všechny zdařilé i méně zdařilé inscenace nutno zmínit především nastudování Verdiho opery Nabucco, která se stala jednoznačnou favoritkou programu divadla. Baletní soubor též přispěl k cennému obohacení krátké, ale bohaté historie budovy Janáčkova divadla.

Nových technických vymožeností scény v Janáčkově divadle nevyužívají jen operní a baletní soubory. Od svého vzniku v roce 1965 prostor Janáčkova divadla ke svým koncertům využívá Mezinárodní hudební festival Brno a od roku 1980 v něm většinu svých koncertů pořádá také Státní filharmonie Brno.

2.1.2 Mahenovo divadlo

2.1.2.1 Historie budovy²⁴

Budova bývalého Německého městského divadla, poté divadla Na hradbách, později Janáčkova, nyní Mahenova divadla náleží nejen k prvořadým architektonickým památkám v Brně, ale její umělecký, technický a kulturní význam ji navíc včleňuje do evropského kontextu.

²⁴ Zpracováno dle: BARTOVÁ-HOLÁ M. *Historie budovy Mahenova divadla*. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 15. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/budovy-divadla/mahenovo-divadlo/historie/historie-budovy/>>.

Situování divadla na východním okraji městského centra souviselo s rozsáhlou urbanistickou proměnou Brna v druhé polovině 19. století. Podle regulačního plánu z let 1861-63 od vídeňského architekta Ludwiga von Förstera a městského stavitele Johanna Lorenze byly na místě zbouraných hradeb postupně budovány rozlehlé uliční prospekty, reprezentační veřejné budovy, obytné domy a promenádní parky. Podobně jako krátce předtím ve Vídni byl mezi historické jádro a předměstí vložen útvar Okružní třídy. Nová výstavba na bývalých pevnostních pozemcích, realizovaná převážně od šedesátých do osmdesátých let, představovala počátek dynamického přerodu moravské metropole v moderní velkoměsto, jenž se pak dovršil radikální přestavbou centra na přelomu 19. a 20. století.

Nové divadlo vzešlo z iniciativy městské rady a zvláště starosty Gustava Winterhollera. Stavba byla zahájena 18. července 1881 a 31. října 1882 se konalo slavnostní uložení závěrečného kamene, takže včetně projekčních prací trvala pouhých 18 měsíců. Budova zaujímající plochu 2700 m² si vyžádala náklad 500.000 zlatých. Na realizaci se podílela celá řada vídeňských a brněnských podnikatelů, umělců a řemeslníků.

Divadlo zaujímá půdorys obdélníku a obrací se kratší stranou hlavního průčelí do dnešního Malinovského náměstí. Prostranství před čelní frontou je upraveno jako kruhový květinový parter. Segmentová ramena příjezdové rampy ústí do trojosého portiku uprostřed, jehož toskánské sloupy a pilíře nesou v patře balkon.

Vnějšek divadla představuje reprezentativní doklad historizující architektury ze závěru období tzv. přísného historismu (1850 – 80). Její tvůrci čerpali z pozdně renesanční architektury toskánské a benátské oblasti, přičemž vědecké studium historických předloh uváděli do rovnováhy s jejich tvůrčí transformací. Na rozdíl od neorenesanční architektury exteriéru budovy převažuje v interiéru neobarokní pojetí, charakteristické už pro fázi tzv. pozdního historismu. Harmonizační tendence na vnějšku budovy je uvnitř vystřídaná zřetelným úsilím o emocionální účín. Fellner s Helmerem patřili k prvním architektům, kteří v Brně zahájili tuto stylovou změnu právě stavbou městského divadla. Renate Wagnerová-Riegrová, jedna z předních znalkyň vídeňské historizující architektury, vyzdvihla u prací této architektonické dvojice velké bohatství, dekorativní jistotu a hravou lehkost. Za vstupním průčelím se rozkládá v plné šíři budovy trojdílný vestibul, jemuž v horním podlaží odpovídá rovněž trojdílný foyer.

Opona s náročnou makartovskou figurální kompozicí od vídeňského malíře Franze Leflera (1831-98) se nezachovala. Všechny společenské části divadelního interiéru pokrývá prakticky souvisle ornamentální výzdoba z prolínajících se plastických a malovaných prvků s výrazným podílem zlacení, které prováděl Johann Schonthaler z Vídně. Zejména u schodiště rozvinuli architekti spolu s dekorátéry naplno své pojetí, jež v duchu pozdního historismu oživovalo vypjatě reprezentativní tendence barokního slohu.

V roce 1881 došlo k požárům několika divadel: na jaře vyhořelo divadlo v Nizze, v srpnu Národní divadlo v Praze a zvláště tragické následky měl oheň v Okružním divadle ve Vídni. Tyto události se promítly do nového rakouského stavebního zákona a vedly k některým zásadním úpravám i u brněnské stavby.

Z požárně bezpečnostních důvodů byl zvětšen počet východů a klenutých schodišť k nim, a prostory byly celkově dimenzovány tak, aby obecnstvo v případě nutnosti mohlo divadlo co nejrychleji opustit. Zásadní krok však znamenalo rozhodnutí o elektrifikaci divadla, kterou provedla pařížská Société électrique Edison spolu s vídeňskou komanditní firmou pro využití elektřiny Brückner, Ross a společníci. Do Brna přijel v roce 1882 Francis Jehl, asistent proslulého vynálezce Thomase Alvy Edisona, který se podílel na jeho pokusech při vytváření vhodného vlákna pro první žárovku, aby v divadle projektoval a instaloval elektrické osvětlení. Pouze pro potřeby divadla byla postavena v Offermannově, nyní Vlhké ulici, parní elektrárna. Brněnské divadlo tak získalo pozoruhodný primát: stalo se prvním plně elektricky osvětleným divadlem na evropském kontinentě. Jedna Edisonova žárovka z roku 1882 byla proto umístěna do zdobného měděného pouzdra, uloženého do závěrečného kamene. (Dnes je vystavena ve vitrině u hlavního schodiště.) Sám Edison navštívil Brno v roce 1911.

Mahenovo divadlo v Brně se po dokončení těšilo mimořádné pozornosti odborníků i veřejnosti. Tisk připomínal, že architektonicky, umělecky a provozně konkuruje nejvýznamnějším stavbám ve Vídni. Jako první důsledně odpovídalo po technické a bezpečnostní stránce zpřísněným předpisům pro divadelní stavby. O elektrickém osvětlení podrobně referovaly prvořadé elektrotechnické časopisy ve světě.

V letech 1971 – 78 se uskutečnila komplexní obnova Mahenova divadla, které téměř devadesát let sloužilo v podstatě v originální podobě a s původním technickým vybavením.

Rekonstrukce se týkala výměny a kapacitního zvětšení veškerých inženýrských sítí a obnovila, rozšířila a modernizovala technický provoz divadla. Nová zařízení nezasáhla rušivě do památkové podstaty budovy, neboť byla převážně instalována v mimospolečenských prostorách. Všechny části architektury a výtvarné výzdoby divadla prošly odbornou restaurací, chybějící detaily doplnily kopie podle dochovaných fragmentů. Terazzo vestibulu nahradila nová dlažba jednoduchého ornamentu ze dvou druhů mramoru. Nově byl pořízen korunový lustr úpravou sériově vyráběného typu. Nezbytné interiérové doplňky – atypická osvětlovadla, bufetový pult, vitríny, sedačky, reproduktory a kryty radiátorů topení – navrhl ve stylovém duchu divadla brněnský architekt Jindřich Kumpošt ml. Následně po obnově došlo v roce 1987 k otevření Divadélka Na hradbách, malokapacitního prostoru pod hledištěm, sloužícího jako divadlo jednoho herce, k recitálům a podobným účelům.

2.1.2.2 Umělecká tvorba²⁵

Historii Mahenova divadla můžeme rozdělit na dvě základní kapitoly. Ta první je německá: budova byla postavena jako Německé městské divadlo a v letech 1882 – 1918 sloužila skutečně jako hlavní stánek brněnského německého divadla. Druhá kapitola této budovy je už česká: po převratu v r. 1918 (zánik Rakousko-Uherska a vznik Československé republiky) připadlo divadlo Čechům a stalo se (vedle starého divadla na Veveří) jejich hlavní divadelní budovou, kde byly uváděny především opery, ale také významné činoherní inscenace, balety i operety. Po složitých jednáních zůstaly Němcům v tomto divadle dva hrací dny (pondělí, úterý), po zbytek týdne zde hrálo už české divadlo. Situace se změnila až v r. 1939 po vzniku protektorátu Böhmen und Mähren, kdy se v budově opět usídlilo německé divadlo a české dostalo jen dva hrací dny. České divadlo se sem vrací definitivně až po skončení 2. světové války v r. 1945; německé divadlo v Brně tehdy zaniklo v souvislosti s odsunem všech Němců z českých území.

Připomeňme si alespoň některé zajímavé okamžiky a alespoň některá jména, která jsou spjata s touto budovou a která spoluvytvářejí její skrytý vnitřní život. Za Rakousko-Uherska se říkalo, že Brno je "předměstí" Vídně, a tak není divu, že ve zdejším Německém městském divadle začínali mnozí slavní umělci, kteří se později proslavili nejen ve Vídni, ale po celém

²⁵ Zpracováno dle: CEJPEK V. *Historie uměleckého souboru Mahenova divadla*. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 15. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/budovy-divadla/mahenovo-divadlo/historie/umelecka-tvorba/>>.

světě. Byli to např. operní pěvci Maria Jeritza a Leo Slezak, kteří se po angažmá v Brně stali členy vídeňské Dvorní (Státní) opery a stálými hosty Metropolitní opery v New Yorku.

Z působení českého divadla v budově dnešního Mahenova divadla patří k nejvýznamnějším událostem světové premiéry Janáčkových oper, které jsou dnes zastoupeny v repertoáru všech světových operních scén. Byly zde uvedeny mj. **Káťa Kabanová** (1922), **Liška Bystrouška** (1924), **Výlet pana Broučka do Měsíce** (1926), **Věc Makropulos** (1926), **Z mrtvého domu** (1930) a **Osud** (1958). Dirigentem většiny Janáčkových premiér byl skvělý muzikant a také ředitel českého divadla v Brně František Neumann. Český avantgardní režisér E. F. Burian uvedl v této budově v r. 1930 Brechtovu a Weillovu **Žebráckou operu**, Jindřich Honzl zde režíroval inscenaci hry **Androkles a lev** od G. B. Shawa. Na konci dvacátých let tady režíroval a hrál Oldřich Nový, hvězda českého operetního divadla, později proslulý také díky řadě hudebních filmů. Na jevišti dnešního Mahenova divadla měl v r. 1938 světovou premiéru rovněž slavný Prokofjevův balet **Romeo a Julie** v choreografii a režii významné osobnosti českého tanečního umění Ivo Váni-Psoty.

Bylo by možno pokračovat dál – připomeňme si jen to, že v Mahenově divadle se za celou dobu jeho existence muselo odehrát zhruba 40 tisíc divadelních představení všech žánrů, které vidělo 16 - 20 milionů diváků.

2.1.3 Divadlo Reduta²⁶

Divadlo Reduta – nejstarší divadelní budova ve střední Evropě, prošla od roku 1640, kdy soubor budov získalo do svých držav město, mnoha dramatickými okamžiky. V jejích zdech bylo provozováno divadlo, byla společenským centrem i městskou tržnicí, podlehla čtyřem ničujícím požárům a nesčetněkrát byla přestavována. Těšila se zájmu brněnského českého i německého divadla, v letech 1945-93 byla sídlem zpěvoherního souboru Národního divadla v Brně. Od 50. let minulého století byla Reduta určena pouze divadelním účelům a v roce 1993 pro havarijní stav uzavřena. Po několikaleté rekonstrukci znovu otevřena v říjnu 2005. Objektu však bylo vráceno jeho původní poslání – být společenským centrem. Jedinečné sklobení původních architektonických prvků s moderním a technicky skvěle vybaveným interiérem dodává dnešní Redutě na přitažlivosti a činí ji znovu ohniskem

²⁶ Zpracováno dle: CEJPEK V. *Historie divadla Reduta – úvod do historie*. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 15. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/budovy-divadla/divadlo-reduta/historie/uvod-do-historie/>>.

a místem pro příjemné zastavení i kulturní zážitek. Kapacita divadelního sálu je 260 míst, reprezentačního Mozartova sálu 350 míst a slavnostního salonku 70 míst.

Základem divadelní produkce je tvorba souborů NDB. Zajímavé činoherní, operní a baletní inscenace. Tvorba souborů je doplňována vlastní "Redutní" produkcí.

2.1.3.1 Umělecká tvorba²⁷

Zprávy o prvních divadelních představeních pocházejí z druhé poloviny 17. století. Vrcholná doba rozkvětu je ohraničena letopočty 1787 a 1870, vše ukončil velký požár. Italská opera se zde hrála v letech 1732 až 1763 a v dalším období do roku 1789 nastupoval německý singspiel. V divadle na Zelném trhu se provozovala také italská a francouzská opera v podobě zpěvohry s mluvenými dialogy.

V letech 1789 až 1815 byl hvězdou tohoto operního jeviště W. A. Mozart, nejpopulárnější jeho operou se v Brně stala Kouzelná flétna. Léta 1815 až 1858 ovládá repertoár trojhvězdi rossinistů Gioacchino Rossini, Vincenzo Bellini a Gaetano Donizetti. V závěrečné fázi tohoto období zazářili skladatelé Giuseppe Verdi a Richard Wagner, Wenzel Müller a další.

Svoji závratnou kariéru nastoupil v Redutě nejznámější skladatel singspielu Wenzel Müller, rodák z Trnávky. Posledních sedm let osmnáctého století byl i v Brně nejčastěji hraným autorem, legendární se stala jeho zpěvohra Sestry z Prahy.

Prvním ředitelem, který oficiálně požádal o povolení uspořádat představení v české řeči v Divadle na Zelném trhu, byl Wilhelm Thiel. Bylo to až v roce 1838. Zaznělo několik scén z Lazebníka sevillského. Na počátku příštího roku se hrálo první kompletní celovečerní představení Josef a bratři jeho, biblická opera E. N. Méhula. Umírnění brněnští vlastenci (podle pramenů nijak četní) se dočkali první opery českého skladatele v roce 1841. Byl to Žižkův dub, veselohra na text Václava Klimenta Klicpery. Napsal ji člen orchestru Friedrich Kott.

²⁷ Zpracováno dle: CEJPEK V. *Opera ve staré Redutě*. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 15. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/budovy-divadla/divadlo-reduta/historie/opera-ve-stare-redute/>> a doplněn o CEJPEK V. *Balet a pantomima*. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 15. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/budovy-divadla/divadlo-reduta/historie/balet-a-pantomima/>>.

Na prknech brněnské Reduty se odehrálo v její heroické době, tedy v první polovině 19. století, vše podstatné z tehdejšího repertoáru. Premiéry následovaly krátce po vídeňském uvedení, neznámá bývaly před pražským uvedením. Hostovaly tu významné hudební osobnosti, připomeňme France Liszta a Claru Schumannovou.

První zpráva o taneční skupině v divadelní společnosti v Brně pochází z roku 1736. Principál Felix Kurtz, otec známého vídeňského komika, uvádí ve své dvanáctičlenné skupině dva tanečníky a dvě tanečnice. Ze čtyřicátých až sedmdesátých let známe zprávy o baletních produkcích jednotlivých principálů. Nejvýrazněji z nich přispěl k rozvoji baletu ve staré Redutě direktor Johann Böhm, působící v letech 1771 až 1777.

Po celou dobu činnosti staré Reduty, do roku 1870, patřil balet k nedílné součásti jejího repertoáru. Jako samostatný titul celovečerní skladby se vyskytoval poměrně vzácně, zato se bez taneční složky neobešla opera, zpěvohra a také směškovité představení (quodlibet), tolik oblíbené v první polovině 19. století. O významu baletu v repertoáru svědčí rozšíření jeho několika druhů, jež se navzájem prolínaly. Na prvním místě stojí balet, jak je stručně, bez přívlastků oznamován na divadelních cedulích. Častější jsou titulky s přívlastky, jako byl velký heroický balet, a velmi rozšířené byly balety komické. Od čtyřicátých let 18. století jsou zmínky o pantomimě, jež se stala v Brně velmi oblíbeným druhem. Alespoň podle názvů jednotlivých her lze považovat za vrcholný útvar pantomimický balet, s nímž se setkáváme již u zmíněných děl Noverrových. Někde na opačné straně baletního okruhu stojí divertissement, zábavný kousek obvykle o jednom dějství.

Slavný Pierre Gardel byl reprezentován v Brně roku 1815 velkým pantomimickým baletem Dezertér, snad na námět Monsignyho stejnojmenné opery. Baletní parafráze oper a her, neznámá i v podobě parodie, nebyly v té době ničím ojedinělým. Oblibu baletu v brněnské vyšší společnosti dokládá i skutečnost, že hrabě Jan Nepomuk Mitrovský, pán na Rožínce, vytvořil balet Věštba (der Orakelspruch – 1799) o třech dějstvích a složil k němu i hudbu. Baletní mistr Poletna z Prešpurku se podílel jako choreograf na českých představeních na sklonku 30. let. V českém znění zpěvohry Aline aneb Brno v jiném dílu světa (1839) vzbudil pozornost tanečními přídávky, mezi nimi byla i česká polka. Dlouho se v Brně vzpomínalo na inscenaci Meyerbeerovy velké opery Prorok (1851) s bruslařskou kadrilou pod vedením pana Julese. Široké vrstvy obecnosti byly nejvíce zasaženy efektními baletními scénami v pohádkových, kouzelnických hrách s nadnesenou výpravou, s využitím světelných efektů, živých obrazů a scénických strojů.

2.2 Hospodaření NDB²⁸

Městem Brnem bylo dne 1. 1. 1885 zřízeno Národní divadlo v Brně. Nyní funguje jako příspěvková organizace, rozhodující předmět činnosti je divadelní a koncertní činnost. Zřizovací listina Národního divadla v Brně nabyla účinnosti 1. 4. 1996. Průměrný přepočtený stav zaměstnanců k 31. 12. 2005 byl 616,23 (Jedná se o pracovníky pro hlavní činnost. Pro hospodářskou činnost nejsou vyčleněni žádní pracovníci).

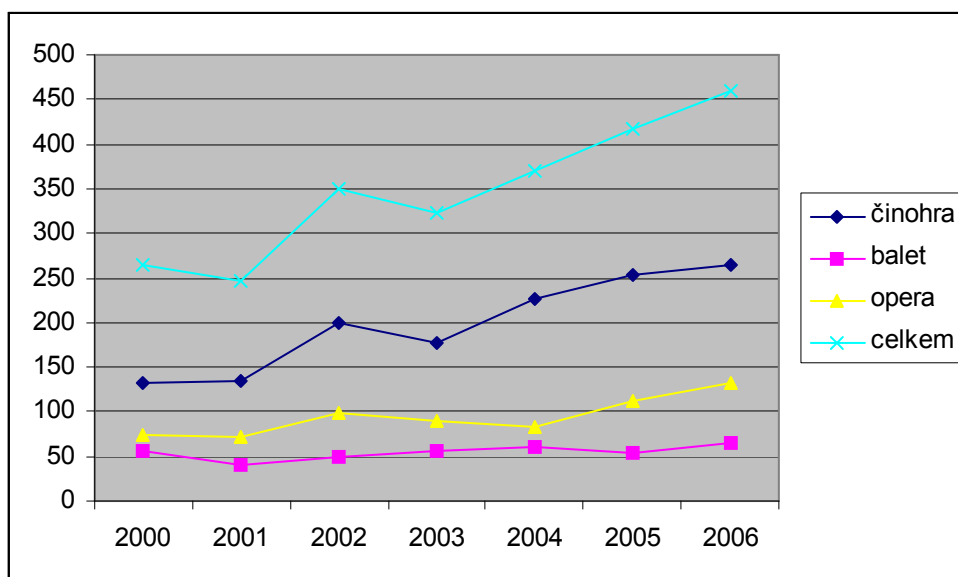
Návštěvnost, tržby za vstupné

Meziroční srovnání tržeb a návštěvnosti ukazuje, že Národní divadlo v Brně si v oblasti vlastní produkce a hostů polepšilo v počtu diváků, v návštěvnosti i v tržbách. Pokles nastal v oblasti zahraničních zájezdů. Celková návštěva na domácích scénách na vlastní produkci byla o 18.619 diváků vyšší (193.623 diváků), tržby byly o 3.233.726 Kč vyšší (27.465.446 Kč). Návštěvnost byla vyšší o 1,57 % (69,49 %), počet představení vyšší o 46 (464 představení). Na tržby a návštěvnost mělo v roce 2005 zásadní vliv otevření divadla Reduta. V roce 2006 se NDB podařilo „dohnat“ ztrátu tržeb, která vznikla po odchodu souboru zpěvohry do Městského divadla Brno.

Graf č. 1 Nám popisuje srovnání počtu premiér na domácí scéně od roku 2000 až do roku 2006. Zlomovým rokem pro činohru je rok 2003, kdy po mírném poklesu nastal výrazný, stále probíhající růst. Dá se říct, že v roce 2004 se začal projevovat růst u opery, zatím co balet se drží na stejné úrovni.

²⁸ Zpracováno dle: GERYCH, M.: *Výroční zprávy za rok 2006*. Národní divadlo v Brně. Dostupná z [online] <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/o-divadle/vyrocní-zprávy>> © 2006 – 2007 a doplněn o informace a tabulky z GERYCH, M.: *Výroční zprávy za rok 2005*. Národní divadlo v Brně. Dostupná z [online] <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/o-divadle/vyrocní-zprávy>> © 2006 – 2007

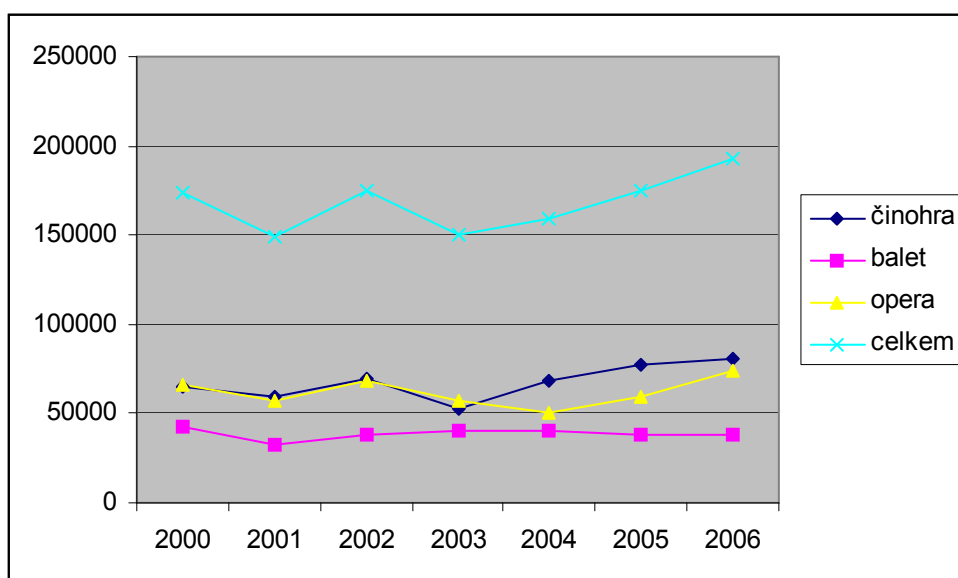
Graf č. 1 Srovnání počtu repríz v letech 2000 až 2006



Pramen: Autor

V následujícím grafu můžeme vidět, jak se od roku 2000 vyvíjí návštěvnost dle počtu diváků, mírný růst zaznamenává čínohra i opera. Celkem roste počet diváků od roku 2003.

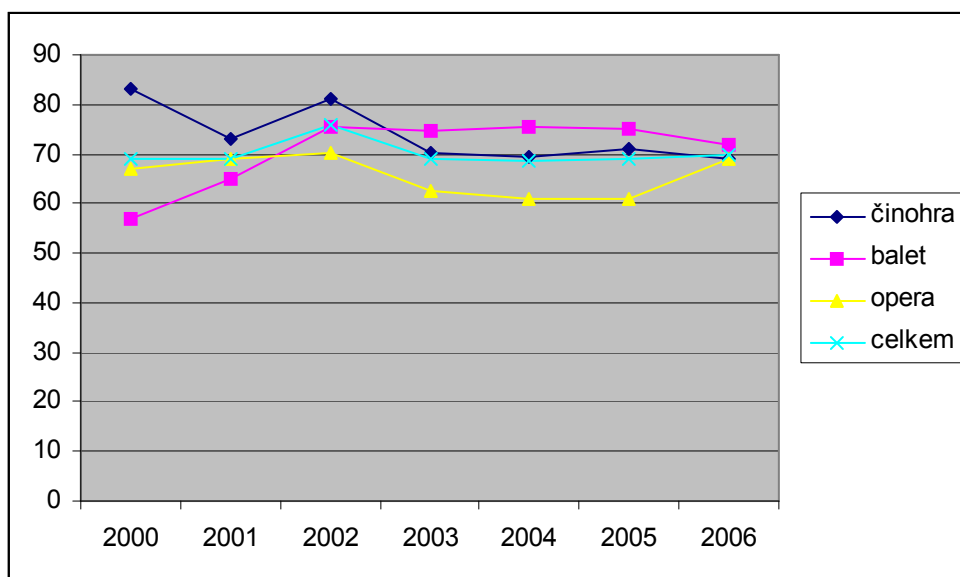
Graf č. 2 Srovnání počtu diváků v letech 2000 až 2006



Pramen: Autor

Procentně se návštěvnost dlouhodobě drží okolo 70 %. Za období posledních dvou let došlo k mírnému poklesu u baletu, a mírnému růstu u opery. Ovšem toto se na celkové návštěvnosti neprojevilo a stále se pohybuje kolem 70 %. (viz graf č. 3)

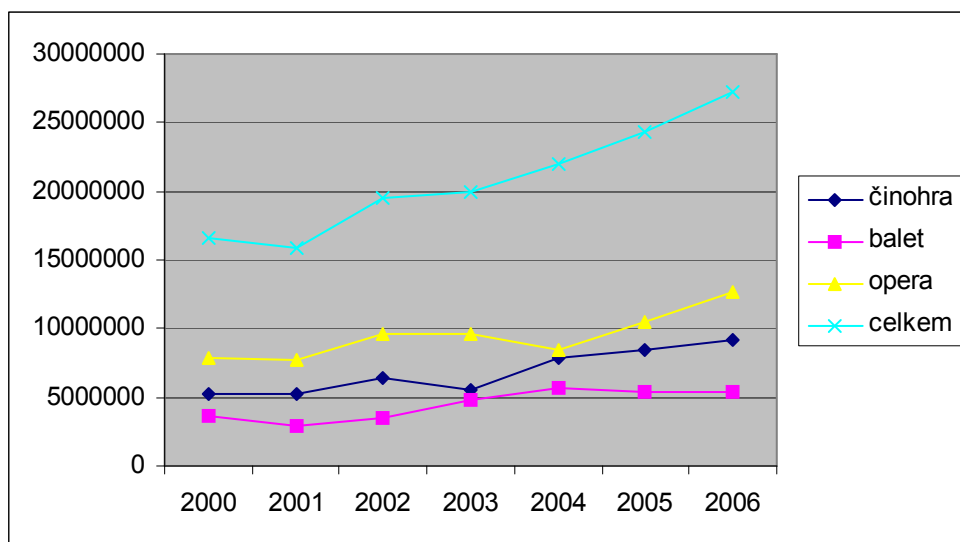
Graf č. 3 Návštěvnost v % v letech 2000 až 2006



Pramen: Autor

Přehled o tržbách vidíme z grafu č. 4, který nám vykazuje, že kromě baletu, který se drží na stejné úrovni (za poslední 3 roky), dochází k růstu tržeb, jak u činohry a opery, tak i z pohledu celkového.

Graf č. 4 Srovnání tržeb v letech 2000 až 2006 (v Kč)



Pramen: Autor

Soubor opery hrál celkem 132 krát (nárůst o 21), počet diváků byl 73.438 (navýšení o 14.030 diváků) tržby na domácí scéně byly 12.735.772 Kč (nárůst o 2.293.846 Kč). Došlo k výraznému zvýšení návštěvnosti o 8,55 % na 69,07 %.

Shrnutí výsledků souboru opery: rok 2006 byl u Janáčkovy opery ve znamení fenomenálního úspěchu inscenace Prodaná nevěsta. Právě zájem o tuto inscenaci utváří výše popsané výsledky. U souboru opery dochází v Redutě k budování repertoáru a dobré výsledky se dostavují.

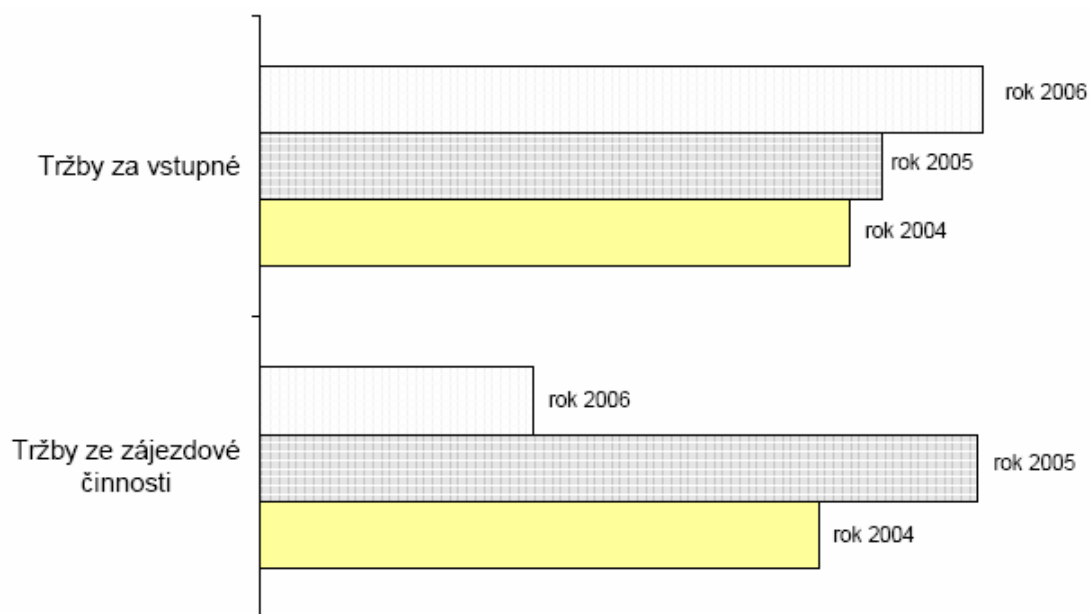
Soubor baletu hrál 64 krát (nárůst o 11), navštívilo jej 37.877 diváků (pokles o 41 diváků) a utržil 5.368.661 Kč (nárůst o 20.781 Kč). Došlo k poklesu návštěvnosti o 3,82 % na 71,65 %. **Shrnutí výsledků souboru baletu:** v součtu hraní na všech scénách došlo k nárůstu počtu hraní, obhajobě počtu diváků a tržeb, ale k poklesu návštěvnosti.

Soubor činohry hrál celkem 264 krát (nárůst o 10), navštívilo jej 81.174 diváků (navýšení o 3.496 diváků) a utržil 9.188.177 Kč (nárůst o 746.299 Kč). Došlo k poklesu návštěvnosti o 2,34 % na 68,75 %.

Shrnutí výkonů souboru činohry: došlo k mírnému navýšení počtu představení v Mahenově divadle, což signalizuje naplnění kapacity divadla – i do budoucna se počet představení bude pohybovat kolem čísla 180. Zde je pro další růst nezbytné zvyšování návštěvnosti. Na Malé scéně se v současné době hrají jednou týdně pohádky, které jsou téměř vždy vyprodané. V divadle Reduta dochází k budování repertoáru inscenací – v současné době je jich pět.

V roce 2005 došlo k navýšení počtu diváků u souborů opery a činohry, k poklesu počtu diváků došlo u souboru baletu. Vzhledem k tomu, že návštěvnost se příliš nezměnila, jsou tyto změny způsobeny změnami počtu hracích dní. Otevření divadla Reduta se dočkalo očekávaného diváckého zájmu. Oproti tomu v roce 2006 soubory opery a činohry dokázaly získat další diváky, balet zůstal na stejné úrovni. Všechny soubory utržily meziročně více peněz ze vstupného, plán tržeb však splnila a překročila pouze opera. Do budoucna již není možné počítat s výrazným nárůstem počtu představení – prioritou bude zvyšování návštěvnosti. Divadlo Reduta se stalo nedílnou součástí divadelního provozu, byl zahájen prodej abonmá na tuto scénu a od sezóny 2007/2008 se inscenace v Redutě stanou nedílnou součástí každé abonentní skupiny.

Graf č. 5 Vývoj tržeb za vstupné a zájezdovou činnost



Pramen: Výroční zpráva NDB za rok 2006 (str.27)

Jak ukazuje graf č. 5 tržby za vstupné i ze zájezdové činnosti jsou v roce 2004 cca na stejné úrovni, v roce 2005 byly vyšší tržby ze zájezdové činnosti, zato v roce 2006 tyto tržby výrazně klesly a vzrostly tržby za vstupné. Celkově lze říci, že v období 2004 až 2006 tržby za vstupné stále rostou, ale tržby ze zájezdové činnosti oproti roku 2005 výrazně klesly.

Detailnější pohled z hlediska návštěvnosti můžeme vidět v následujících tabulkách za rok 2005 a 2006. Z tabulek můžeme vidět, že došlo k poklesu návštěvnosti celkem za NDB (Národní divadlo v Brně) a to z 83,3 % v roce 2005 na 74 % v roce 2006. Stejně tak jsou vidět i rozdíly mezi jednotlivými soubory. (viz tabulky 1 a 2).

**Tabulka č. 1 Přehled návštěvnosti za rok
2005 dle souboru**

	Počet předst.	Kapacita	Návšt.	% návšt.
Opera				
MD + JD	103	96 195	57 473	59,75%
Reduta	8	1 973	1 935	98,07%
Zájezd v ČR	1	1 061	1 061	100,00%
Zájezd do zahraničí	63	223 746	223 746	100,00%
Host z ČR	4	3 771	2 386	63,27%
Host ze zahraničí	1	1 073	1 073	100,00%
Celkem	180	327 819	287 674	87,75%
Balet				
MD + JD	49	49 186	36 861	74,94%
Reduta	4	1 057	1 057	100,00%
Zájezd v ČR	5	5 242	5 242	100,00%
Zájezd do zahraničí	4	7 804	7 804	100,00%
Host ze zahraničí	2	2 126	1 524	71,68%
Celkem	64	65 415	52 488	80,24%
Činohra				
MD	176	101 015	70 618	69,91%
Malá scéna	59	4 076	3 187	78,19%
Reduta	19	4 163	3 873	93,03%
Zájezd v ČR	11	4 415	4 415	100,00%
Host z ČR	3	1 719	1 189	69,17%
Host ze zahraničí	1	573	545	95,11%
Celkem	269	115 961	83 827	72,29%
Reduta - hosté				
Celkem	4	1 075	1 075	100,00%
MD + JD	328	246 396	164 952	66,95%
Reduta	31	7 193	6 865	95,44%
Malá scéna	59	4 076	3 187	78,19%
<i>Celkem za naši scénu</i>	<i>418</i>	<i>257 665</i>	<i>175 004</i>	<i>67,92%</i>
Reduta hosté	4	1 075	1 075	100,00%
Zájezd v ČR	17	10 718	10 718	100,00%
Zájezd do zahraničí	67	231 550	231 550	100,00%
Host v ČR	7	5 490	3 575	65,12%
Host ze zahraničí	4	3 772	3 142	83,30%
CELKEM ZA NDB	517	510 270	425 064	83,30%

**Tabulka č. 2 Přehled návštěvnosti za rok
2006 dle souboru**

	Počet představení	Kapacita	Návšt.	% návšt.	Tržba Kč
OPERA					
MD+JD	96	97 441	65 482	67,20%	11 187 804 Kč
Reduta	36	8 889	7 956	89,50%	1 547 968 Kč
<i>Celkem za naši scénu</i>	<i>132</i>	<i>106 330</i>	<i>73 438</i>	<i>69,07%</i>	<i>12 735 772 Kč</i>
Zájezd v ČR	0	0	0	0,00%	0 Kč
Zájezd do zahraničí	17	26 450	26 450	100,00%	6 928 444 Kč
<i>Celkem zájezdy</i>	<i>17</i>	<i>26 450</i>	<i>26 450</i>	<i>100,00%</i>	<i>6 928 444 Kč</i>
Host z ČR	2	1 406	1 303	92,67%	192 725 Kč
Host ze zahraničí	0	0	0	0,00%	0 Kč
<i>Celkem hosté</i>	<i>2</i>	<i>1 406</i>	<i>1 303</i>	<i>92,67%</i>	<i>192 725 Kč</i>
CELKEM	151	134 186	101 191	75,41%	19 856 941 Kč
BALET					
MD+JD	52	49 732	35 202	70,78%	5 057 751 Kč
Reduta	12	3 133	2 675	85,38%	310 910 Kč
<i>Celkem za naši scénu</i>	<i>64</i>	<i>52 865</i>	<i>37 877</i>	<i>71,65%</i>	<i>5 368 661 Kč</i>
Zájezd v ČR	5	5 305	5 305	100,00%	940 000 Kč
Zájezd do zahraničí	8	9 200	9 200	100,00%	2 949 891 Kč
<i>Celkem zájezdy</i>	<i>13</i>	<i>14 505</i>	<i>14 505</i>	<i>100,00%</i>	<i>3 889 891 Kč</i>
Host ze zahraničí	2	2 118	1 450	68,46%	556 000 Kč
<i>Celkem hosté</i>	<i>2</i>	<i>2 118</i>	<i>1 450</i>	<i>68,46%</i>	<i>556 000 Kč</i>
CELKEM	79	69 488	53 832	77,47%	9 814 552 Kč
ČINOHRA					
MD	180	103 185	70 480	68,30%	8 028 670 Kč
Malá scéna	37	2 651	2 240	84,50%	114 735 Kč
Reduta	47	12 228	8 454	69,14%	1 044 772 Kč
<i>Celkem za naši scénu</i>	<i>264</i>	<i>118 064</i>	<i>81 174</i>	<i>68,75%</i>	<i>9 188 177 Kč</i>
Zájezd v ČR	10	4 427	4 427	100,00%	530 704 Kč
Zájezd do zahraničí	1	90	90	100,00%	7 738 Kč
<i>Celkem zájezdy</i>	<i>11</i>	<i>4 517</i>	<i>4 517</i>	<i>100,00%</i>	<i>538 442 Kč</i>
Host z ČR	8	1 589	1 460	93,14%	252 160 Kč
Host ze zahraničí	3	1 406	1 102	78,43%	186 940 Kč
<i>Celkem hosté</i>	<i>11</i>	<i>2 994</i>	<i>2 562</i>	<i>86,24%</i>	<i>439 100 Kč</i>
CELKEM	286	125 575	88 273	70,30%	10 165 719 Kč
REDUTA					
Naše produkce	4	1384	1134	81,94%	172 836 Kč
Hosté z ČR	22	5877	4627	78,73%	1 474 887 Kč
Hosté ze zahraničí	1	160	83	51,88%	12 208 Kč
Celkem	27	7 421	5 844	78,75%	1 659 931 Kč
MD + JD	328	251 742	172 298	68,44%	24 447 061 Kč
Reduta	99	24 250	19 085	78,70%	2 903 650 Kč
Malá scéna	37	2 651	2 240	84,50%	114 735 Kč
<i>Celkem za naši scénu</i>	<i>464</i>	<i>278 643</i>	<i>193 623</i>	<i>69,49%</i>	<i>27 465 446 Kč</i>
Zájezd v ČR	15	9 732	9 732	100,00%	1 470 704 Kč
Zájezd do zahraničí	26	35 740	35 740	0,00%	9 886 073 Kč
<i>Celkem zájezdy</i>	<i>41</i>	<i>45 472</i>	<i>45 472</i>	<i>100,00%</i>	<i>11 356 777 Kč</i>
Host z ČR	32	8 872	7 410	83,52%	1 919 772 Kč
Host ze zahraničí	6	3 683	2 635	71,54%	755 148 Kč
<i>Celkem hosté</i>	<i>38</i>	<i>12 555</i>	<i>10 045</i>	<i>80,01%</i>	<i>2 674 920 Kč</i>
naše scéna + zájezdy	505	324 115	239 095	73,77%	38 822 223 Kč
naše scéna + hosté	502	291 198	203 688	69,94%	30 140 366 Kč
CELKEM ZA NDB	543	336 670	249 140	74,00%	41 497 143 Kč

Pramen: Výroční zpráva NDB za rok 2005 (str. 11) a za rok 2006 (str. 19)

Hospodaření NDB za rok 2005 skončilo celkově ve ztrátě Kč - 2.249.276,-. Plnění celkového plánu bylo na 98 %. (viz tab. 3)

Tabulka č. 3 Plán a skutečnost celkových nákladů a výnosů (rok 2005)

NÁKLADY				VÝNOSY			
	Plán upravený	Skutečnost	% čerpání		Plán upravený	Skutečnost	% plnění
Celkové náklady	277.672.000,-	272.928.624,-	98,29	Vlastní výnosy	68.737.000,-	67.756.964,-	98,57
				Provozní dotace	208.935.000,-	202.922.384,-	97,12
				Celkové výnosy	277.672.000,-	270.679.348,-	97,48
CELKOVÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK ROKU 2005: ztráta - 2 249.276,-							

Pramen: Výroční zpráva NDB za rok 2005 (str.12)

Za rok 2005 došlo celkem k pěti rozpočtovým opatřením. Hlavní důvody rozpočtových změn: navýšení provozního příspěvku ze strany zřizovatele, zapojení účelových dotací od zřizovatele, z Jihomoravského kraje a Ministerstva kultury a úpravy rozpočtu, které vyplývají ze skutečného vývoje jednotlivých položek. Hodnoty těchto ukazatelů prokazují zvýšení výkonnosti NDB.

Hospodaření NDB v roce 2006 skončilo v celkové ztrátě 6.297.981,08 Kč. Výnosy jsou ve výši 265.553.886,64 Kč což je k celkovému plánu 264.295 tis. Kč plnění 100,48 %. Vlastní výnosy jsou plněny na 102,48 % tj. 52.008.172,70 Kč k plánu 50.749 tis. Kč. Provozní dotace je plněna na 100,00 % tj. 213.545.713,94 Kč k plánu 213.546 tis. Kč. Náklady jsou ve výši 271.851.867,72 Kč což je k celkovému plánu 264.295 tis. Kč čerpání 102,86 %. (viz tab. 4)

Tabulka č. 4 Plán a skutečnost celkových nákladů a výnosů (rok 2006)

NÁKLADY				VÝNOSY			
	Plán upravený	Skutečnost	% čerpání		Plán upravený	Skutečnost	% plnění
Celkové náklady	264.295.000,-	271.851.867,72	102,86	Vlastní výnosy	50.749.000,-	52.008.172,70	102,48
				Provozní dotace	213.546.000,-	213.545.713,94	100,00
				Celkové výnosy	264.295.000,-	265.553.886,64	100,48
CELKOVÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK ROKU 2006: ztráta -6.297.981,08							

Pramen: Výroční zpráva NDB za rok 2006 (str. 25)

V roce 2006 došlo ke třem rozpočtovým změnám. Důvody úprav rozpočtu byly zejména nutnost úprav rozpočtu na základě skutečného vývoje jednotlivých položek, úpravy příspěvku zřizovatele a dále pak získané příspěvky a dotace od zřizovatele, JMK a státu. Hlavní příčinou ztrátového hospodaření roku 2006 je nepokrytí zřizovatelem zákonného navýšení mezd a snížení tržeb (a s nimi souvisejícího zisku) ze zahraničních zájezdů.

Je však třeba si uvědomit, že na zahraničních zájezdech provoz NDB stát nemůže. Zahraniční zájezdy jsou velmi proměnlivé a mohou se tedy meziročně podstatně lišit. Jde o aktivitu, která není hlavním předmětem činnosti NDB. Zisk ze zahraničních zájezdů by měl stát mimo počáteční rozpočet. Měl by sloužit k vylepšení hospodářské situace a ne k pokrývání naprosto nezbytných provozních nákladů hlavní činnosti. Náklady, výnosy a soběstačnost jednotlivých středisek NDB můžeme vidět v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5 Hospodářské výsledky a soběstačnost jednotlivých středisek NDB (2006)

Středisko	Celkové náklady	Vlastní výnosy	Provozní dotace	HV	Soběstačnost	Soběstačnost bez odpisů
Opera	81 382 294,06	20 764 653,55	60 764 000,00	146 359,49	25,51	25,86
Balet	25 476 774,20	11 003 889,95	14 256 000,00	-216 884,25	43,19	43,28
Činohra	22 682 148,41	10 909 565,10	10 052 000,00	-1 720 583,31	48,10	48,12
Reduta	11 110 979,44	3 745 280,61	5 951 000,00	-1 414 698,83	33,71	34,09
Správa JD	52 791 604,74	3 154 632,76	48 612 000,00	-1 024 971,98	5,98	10,69
Správa MD	31 777 402,28	478 845,67	30 325 990,00	-972 566,61	1,51	1,85
Výroba	23 600 030,21	300 414,48	22 905 000,00	-394 615,73	1,27	1,41
Správa NDB	23 030 634,38	1 650 890,58	20 679 723,94	-700 019,86	7,17	7,54
Celkem	271 851 867,72	52 008 172,70	213 545 713,94	-6 297 981,08	19,13	21,87

Pramen: Výroční zpráva NDB za rok 2006 (str.26)

Další ukazatele hospodaření:

Z tabulek č. 6 a 7 můžeme vidět nárůst průměrné ceny vstupenky v roce 2006 oproti roku 2005, bez započítání zájezdů došlo ke zdražení vstupenky o 3,39 Kč a včetně zájezdů o 35,31 Kč.

Tabulka č. 6 Průměrná prodejní cena vstupenek v roce 2005

	Opera	Balet	Činohra	Reduta	CELKEM
Průměrná prodejní cena vstupenky za vlastní výkony na vlastní scéně	175,77	141,04	108,68	0,00	138,46
Průměrná prodejní cena vstupenky celkem (vč. zájezdů a hostů)	129,24	172,20	109,76	345,70	131,25

Pramen: Výroční zpráva NDB za rok 2006 (str.26)

Tabulka č. 7 Průměrná prodejní cena vstupenek v roce 2006

	Opera	Balet	Činohra	Reduta	CELKEM
Průměrná prodejní cena vstupenky za vlastní výkony na vlastní scéně	173,42	141,74	113,19	152,41	141,85
Průměrná prodejní cena vstupenky celkem (vč. zájezdů a hostů)	196,23	182,32	115,16	284,04	166,56

Pramen: Výroční zpráva NDB za rok 2006 (str.26)

Hodnota vstupenky (celkové náklady/počet prodaných vstupenek) v roce 2005 mírně klesl oproti roku 2004 a následně výrazně vzrostl v roce 2006. (viz tab. 8)

Tabulka č. 8 Hodnoty vstupenek v letech 2004 až 2006 v Kč

Období	2004	2005	2006
Hodnota vstupenky (celkové náklady / počet prodaných vstupenek)	693,93	642,09	1.091,16
Hodnota vstupenky (náklady bez odpisů / prodané vstupenky)	633,96	570,00	954,70

Pramen: Výroční zpráva NDB za rok 2006 (str.26)

Ukazatel soběstačnosti ukazuje tabulka č. 9.

Tabulka č. 9 Soběstačnost v %

Období	2004	2005	2006
Soběstačnost v % (celkové vlastní výnosy / celkové náklady)	23,92 %	24,83 %	19,13 %
Soběstačnost v % (celkové vlastní výnosy / celkové náklady bez odpisů)	26,18 %	27,97 %	21,87 %

Pramen: Výroční zpráva NDB za rok 2006 (str.26)

Vývoj vlastních tržeb, jako dalšího ukazatele hospodaření sleduje tabulka č. 10.

Tabulka č. 10 Vývoj hlavních položek vlastních tržeb

Období	2004	2005	2006
Tržby za vstupné	24.582.402,77	25.902.553,00	30.140.366,00
Tržby ze zájezdové činnosti	23.305.662,22	29.887.019,80	11.356.776,35
Celkové vlastní tržby	60.705.048,65	67.756.964,03	52.008.172,70

Pramen: Výroční zpráva NDB za rok 2006 (str.26)

Tabulka č. 11 Podíl NDB, zřizovatele, kraje a státu na celkových výnosech v letech 2005 a 2006

Subjekt	Výnosy 2005	Podíl subjektu	Výnosy 2006	Podíl subjektu
NDB	67 756 964	0,2503	52 008 173	0,1958
Zřizovatel	194 564 254	0,7188	206 244 719	0,7767
JMK	2 500 000	0,0092	1 900 000	0,0072
Stát	5 858 130	0,0216	5 400 995	0,0203
Celkem	270 679 348	1,0000	265 553 887	1,0000

Pramen: Výroční Zpráva NDB za rok 2006 (str. 28)

Z tabulky je zřejmý snížený podíl vlastních zdrojů NDB a snížené financování kraje a státu a naopak zvýšení podílu zřizovatele na financování NDB. Pozn. snížení podílu NDB na celkových výnosech je opět způsobeno snížením zahraničních zájezdů.

Shrnutí:

Pouze nenavýšení mezd a snížení zahraničních zájezdů snížilo hospodářský výsledek NDB v roce 2006 o více jak 8,5 mil. Kč. NDB se podařilo tuto ztrátu alespoň částečně kompenzovat zvýšenými tržbami za vstupné. Hospodářský výsledek byl také negativně ovlivněn již tradičně zvýšenými položkami nákladů na opravy a údržbu a nedostatkem zdrojů na provoz divadla Reduta. Tyto skutečnosti mají samozřejmě vliv i na zhoršení ukazatelů hospodaření (zejména pak na snížení soběstačnosti a zvýšení hodnoty vstupenky).

Hospodaření NDB roku 2006 skončilo v celkové ztrátě 6,2 mil. Kč. Konkrétním dopadem ztráty je zadlužování. NDB bylo povinno z důvodu nekrytí investičního fondu převést zůstatek tohoto fondu do výnosů dle § 34 vyhlášky 505/2002. K 31. 12. 2006 chybí i po převedení investičního fondu do výnosů zdroje na pokrytí všech závazků (po odečtení oběžných aktiv) více jak 1 mil. Kč. Do platební neschopnosti se NDB nedostalo jen díky delším dobám splatností u závazků a také proto, že dostává provozní dotaci od zřizovatele na počátku měsíce, ze které následně hradí mzdy za předchozí měsíc. Tato situace se však nadále zhoršuje v roce 2007.

Důvody ztráty, jak již bylo uvedeno v textu výše, jsou již několikaletá plná nepokrytí zákonného navýšení mezd, nižší počet zahraničních zájezdů (jejichž zisk je NDB nuceno používat na pokrývání běžných nezbytných provozních potřeb), vysoké požadavky na opravy a údržbu, posilování kurzu koruny, snížení dotací z MKČR a JMK (celkem o více jak 1 mil. Kč) a taktéž zvýšené potřeby v divadle Reduta (neočekávané vyšší náklady na energie a také ztráty na pronájmech z důvodu špatné akustiky v prostorách Reduty).

V NDB dochází k navršení letitých problémů podfinancování běžných potřeb. Situace se velmi vážně zhoršuje v roce 2007, jelikož NDB má počáteční rozpočet roku 2007 shodný s počátečním rozpočtem roku 2006. Vznikající situace vážně ohrožuje další činnost NDB, ale nejen to i dalších brněnských uměleckých příspěvkových organizací jako je Městské divadlo Brno, Centrum experimentálních divadel, divadlo Radost či brněnská Filharmonie.

3 VÝZKUM

Multiplikačním efektem dle ekonomické teorie rozumíme vyvolaný efekt, který vznikl na základě dodatečného příjmu obyvatele, resp. firmy. Externí efekt jako efekt vyvolaný samotnou účastí návštěvníků divadelního představení. Incidence je potom definována jako jakýkoliv dopad divadla na jeho návštěvníky či podnikatelské subjekty a další vlivy na okolí.

Varianta pohledů na hodnocení užitek z dotací byla verifikována na třech úrovních vztahů:

1. divadlo – návštěvník
2. divadlo jako výrobní podnik (divadlo – divadlo)
3. divadlo – dodavatelé

Číselné hodnoty pro tyto vztahy byly vyhledány či vypočteny z údajů získaných od Národního divadla v Brně a jeho abonentů. Pro lepší vypovídací schopnost získaných údajů budu hodnoty srovnávat s již provedeným výzkumem Marketingovou laboratoří Ostrava.

3.1 Metodika výzkumu

Cílem výzkumu bylo získat informace od abonentů divadla, jaké jsou jejich výdaje na jednotlivé položky, které souvisejí s návštěvou divadla, a následně tak změřit multiplikační efekt.

Výzkum byl založen na jedné z metodik hromadného výzkumu, a to dotazníku, se zachováním anonymity respondentů.

Při vlastním výzkumu jsem postupovala následovně:

1. Dotazník (viz příloha č. 1) byl spolu s časopisem Aplaus rozeslán poštou abonentům Národního divadla v Brně s dopisem, ve kterém bylo nastíněno proč se tento výzkum koná a co je jeho cílem. Dále byl dotazník umístěn na webových stránkách Národního divadla v Brně.

2. Abonentí měli odpovídat poštou nebo přes internet v průběhu měsíce února, tedy přesně 1. – 28. 2. 2007.
3. Na základě přijatých odpovědí jsem provedla zápis do tabulek.
4. Pokud odpověď v daném řádku dotazníku chyběla, do tabulky byla zapsána hodnota 0. Stejně tak se s touto hodnotou počítalo, pokud respondent v dotazníku uvedl 0 u otázek přisuzující k určité hodnotě výdaje, procentní hodnotu přisuzující divadlu (např. výdaje na kadeřníka měsíčně, hodnota např. 500, a % přisuzující návštěvě divadla 0).
5. Hodnota 0 byla dále uváděna při odpovědích v části doprava, kdy se jednalo o předplatnou jízdenku MHD, protože se dá předpokládat, že tato jízdenka nebyla pořízena kvůli návštěvě divadla. Pokud respondenti v části doprava – osobním automobilem vyplnili hodnotu v km, byla tato hodnota násobena sazbou 6 Kč/1 km. (Tato hodnota byla zvolena orientačně a byla použita pouze ve třech případech).
6. Tabulky s doplněnými údaji byly dále zpracovány pomocí výpočtů. Stanovila jsem výsledné průměrné hodnoty jednotlivých položek v dotazníku a zahrnutím do vzorce vypočítala výsledné hodnoty multiplikačních efektů.
7. Výzkum II. - Divadlo – použité jsou údaje čerpané z dotazníku, který vyplnili ekonomičtí pracovníci Národního divadla v Brně. Dotazník je uveden v příloze (viz příloha č. 2).

3.2 Výsledky výzkumu

3.2.1 Analýza vztahu divadlo – návštěvník

V tomto vztahu byl prozkoumán vztah výdajů obyvatel na činnosti doprovázející návštěvu divadla, tj. externí efekt této návštěvy. Do výzkumu bylo zahrnuto celkem 2750 abonentů. Na anketu odpovědělo celkem 540 respondentů, z toho 95 formou elektronickou a 445 formou písemnou. Návratnost činila tedy 20 %. Ze všech odpovědí, které přišly, odpovědělo cca 80 % důchodců, což vypovídá o věkovém zastoupení (složení, struktuře) návštěvníků Národního divadla v Brně.

Při popisu **externích (multiplikačních) efektů** je použita následná klasifikace, a to na:

- **externí efekty „přímé“** – jejichž existence je spjata s každou návštěvou divadelního představení a jejichž hodnota je spotřebována v jediném okamžiku.
- **externí efekty „nepřímé“** – tedy výdaje, které přímo nesouvisí s návštěvou divadelního představení, ale jsou i výsledkem jiných faktorů, a rovněž jejich hodnota není spotřebována okamžitě při jednotlivé návštěvě divadla, ale svoji hodnotu předávají postupně.

Je zřejmé, že jak externí efekty „přímé“, tak i „nepřímé“ lze dále klasifikovat na nutné a dobrovolné, přičemž nutnými externími výdaji se rozumí výdaje, které je divadelní návštěvník nucen vydat při každé návštěvě divadla (např. dopravné), zatím co pod dobrovolnými výdaji, si můžeme představit výdaje, jejichž výše je závislá na osobních zvycích návštěvníka (např. občerstvení, kadeřník před představením apod.).

Velikost externích výdajů bude zřejmě závislá i na délce času, potřebného k dosažení divadla a na způsobu přepravy. Vyvolané externí výdaje jsou zřejmě nejvyšší u cest osobním vozidlem, nejnižší budou u pěších a majitelů různých časových či režijních slev, jejichž vlastnictví není závislé na rozhodnutí navštívit divadlo²⁹.

3.2.1.1 Externí efekty „přímé“

Kromě externího výdaje na cestovné, které je návštěvník nucen vydat (samozřejmě má do určité míry možnost je regulovat případnou změnou prostředku, který použil při své dopravě, např. záměnou osobního auta za relativně levnější dopravu hromadnými prostředky), existují další externí výdaje, o jejichž výši do jisté míry může návštěvník divadla rozhodnout sám³⁰.

²⁹ Zpracováno dle: ŠIROKÝ J.: Některá alternativní hodnocení efektů dotací z veřejných rozpočtů. ESF MU, Katedra veřejné ekonomie. *Sborník referátů. Objektivizace výdajů z veřejných rozpočtů.* (str. 161 – 166) a HON J., ŠIROKÝ J.: Marketingová laboratoř Ostrava. *Divadla jako hospodářské podniky v roce 1999.* (str. 11 – 30)

³⁰ cit. stejná jako 29

Pro potřeby analýzy byly vybrány tyto další možné výdaje:

- a) za zakoupení programu
- b) za občerstvení před představením
- c) za občerstvení o přestávce
- d) za občerstvení po představení
- e) za hlídání dětí
- f) za kadeřníka
- g) za kosmetiku
- h) za manikúru

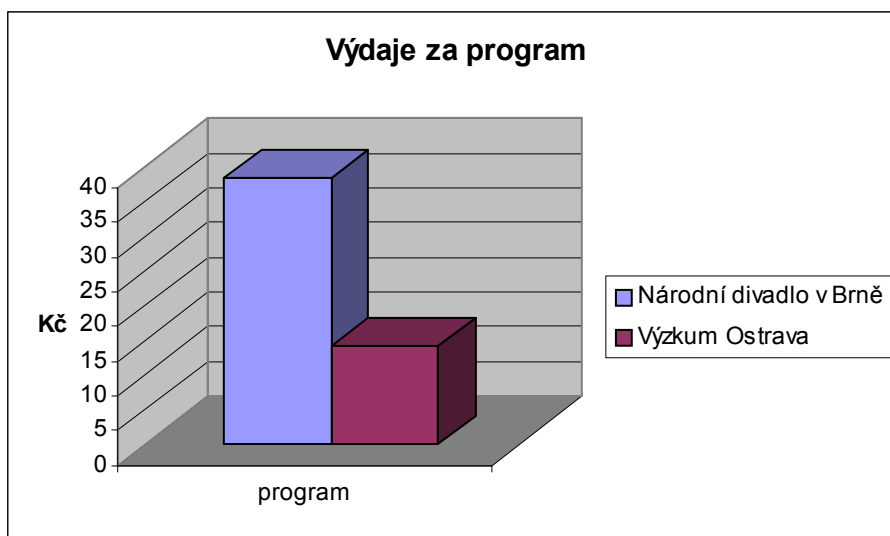
Tabulka č. 12 Externí výdaje „přímé“ (v Kč)

"Přímé" externí výdaje	Průměrná hodnota výdaje
Divadelní program	38,41
Občerstvení	
Před představením	150,65
o přestávce	42,05
po představení	18,39
Hlídání dětí	3,41
Kadeřník před návštěvou divadla	54,61
Kosmetika před návštěvou divadla	9,68
Manikúra před návštěvou divadla	4,22

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z empirického výzkumu – odpovědi abonentů

Jednotlivé výše zmíněné výdaje můžeme vidět v následujících grafech, spolu s porovnáním výsledků z výzkumu, provedeného v roce 2000, Marketingovou laboratoří Ostrava (MLO).

Graf č. 6 Průměrné výdaje na nákup divadelního programu

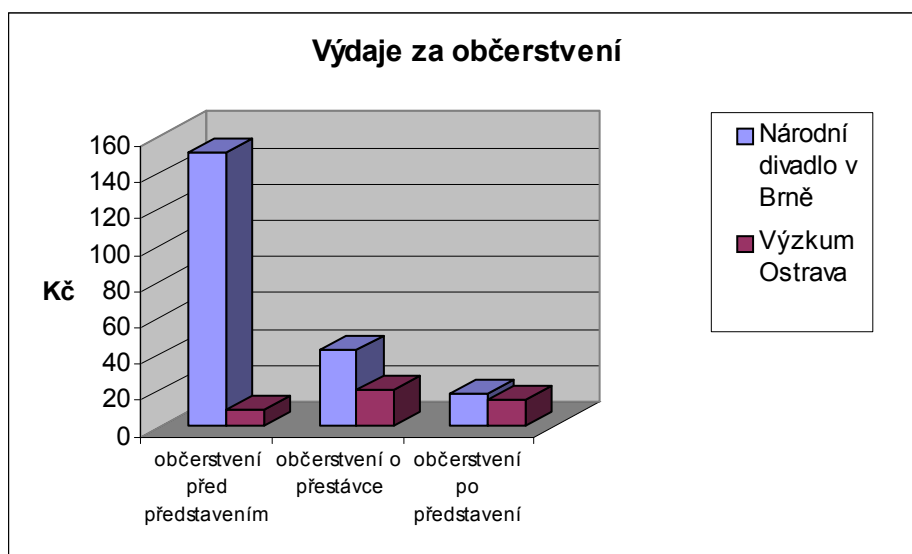


Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z empirického výzkumu – odpovědi abonentů

Zatímco výdaje na divadelní program vyšly u výzkumu Národního divadla v Brně (NDB) na průměrnou hodnotu 38,4 Kč, u již provedeného výzkumu MLO dosahovaly tyto výdaje hodnoty 14,2 Kč. Vyšší výdaje u NDB mohou být způsobeny vyššími náklady na tisk, použitím jiného druhu papíru či větší obsahovostí programu apod.

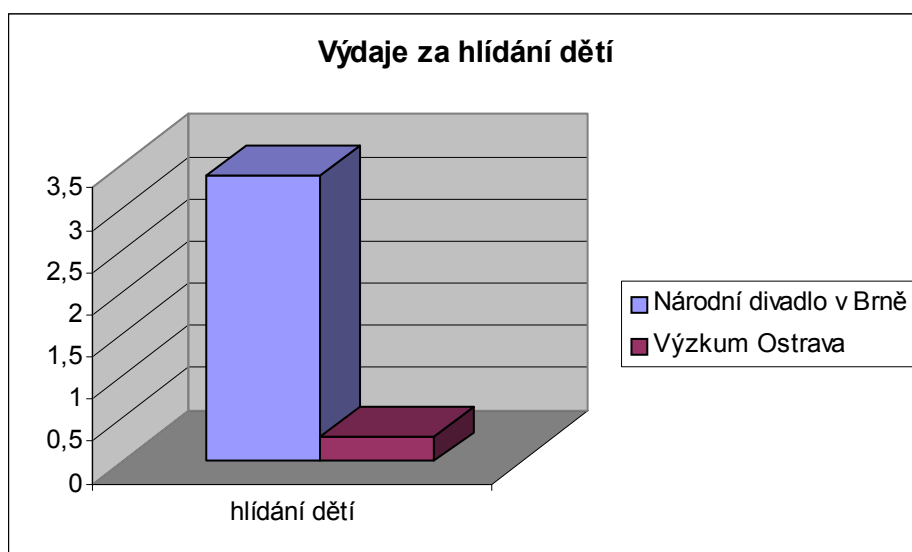
Dále výdaje za občerstvení před, o přestávce a po představení, můžeme vidět v grafu č. 7. Hodnoty občerstvení v NDB jsou: o přestávce 42,1 Kč a po představení 18,4 Kč. Hodnoty MLO: před představením 8,7 Kč, po představení 14,4 Kč. Nevyšší hodnotu u výsledků z NDB představují výdaje před představením, a to až 150,65 Kč, kdežto u výzkumu MLO dosahuje nejvyšší hodnoty občerstvení o přestávce 19,8 Kč. Vysokou hodnotu výdajů před představením přisuzují tomu, že se v této hodnotě odrazil výdaj za večeři absolvovanou před představením.

Graf č. 7 Výdaje za občerstvení



Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z empirického výzkumu – odpovědi abonentů

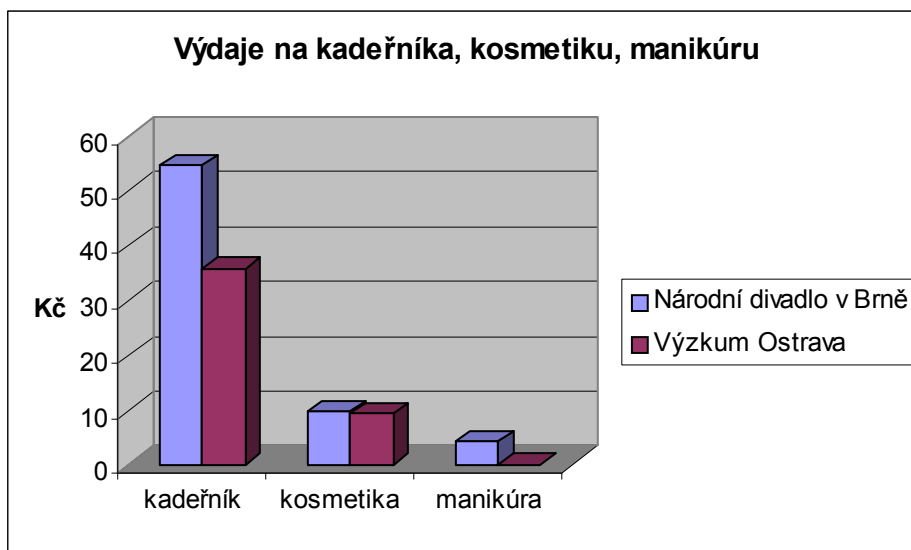
Graf č. 8 Výdaje za hlídání dětí (v Kč)



Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z empirického výzkumu – odpovědi abonentů

Výdaje na hlídání dětí vyšly u NDB v hodnotě 3,4 Kč, u MLO je tato hodnota 0,3 Kč. Tyto výdaje vyšly celkem vysoké vzhledem k tomu, že 80 % respondentů je již v důchodovém věku.

Graf č. 9 Výdaje na kadeřníka, kosmetiku a manikúru

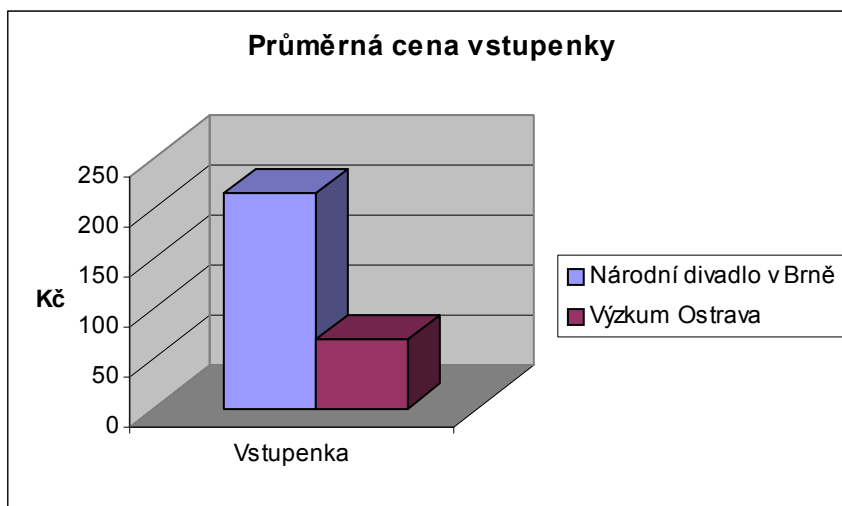


Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z empirického výzkumu – odpovědi abonentů

Tyto výdaje jsou brány v případě NDB, před představením. Hodnoty těchto výdajů jsou: kadeřník 54,6 Kč, kosmetika 9,7 Kč a manikúra 4,22 Kč. Výsledky MLO, kde hodnoty jsou: kadeřník 35,9 Kč, kosmetika 9,4 Kč a manikúra 0 Kč. Lze tedy říci, že jsou dosti vysoké výdaje na kadeřníka, oproti hodnotám MLO o 18,7 Kč, výdaje na manikúru jsou u MLO nulové, protože do výzkumu nebyly zahrnuty. Největší rozdíl je ve výdaji na kadeřníka, tento rozdíl může být způsoben zvýšením cen za službu, tím že se jedná o různé lokality apod.

Při porovnání výše těchto přímých externích výdajů (bez dopravného) k ceně vstupenky (viz graf č. 10), byl vypočten koeficient **1,65** (u MLO 1,52). **Pokud tedy návštěvník divadla vydá 1 Kč v ceně vstupenky, vydá průměrně 1,70 Kč na jiné vedlejší výdaje (bez dopravného).** Nutno ale podotknout, že se jedná o abonenty, v případě „náhodného“ návštěvníka by byl tento průměr pravděpodobně vyšší.

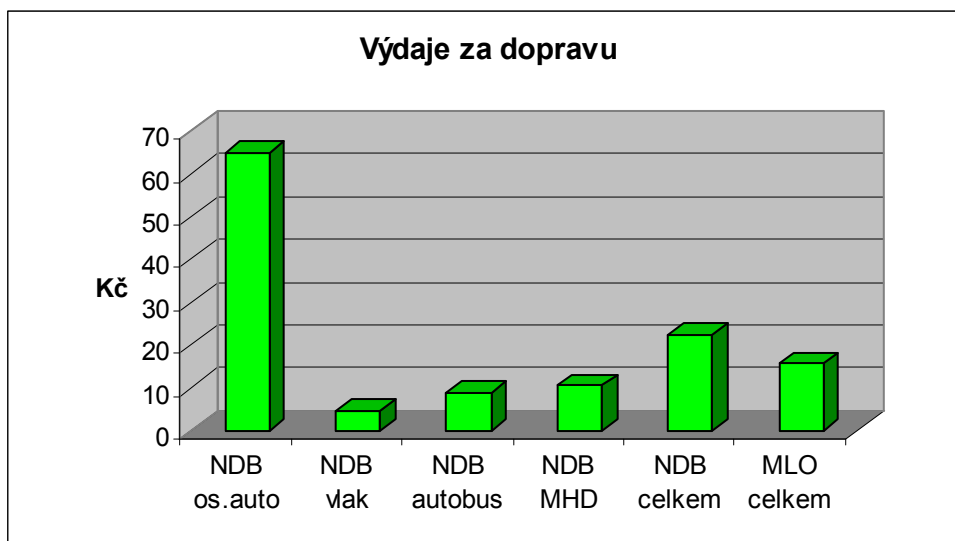
Graf č. 10 Průměrná cena vstupenky



Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z empirického výzkumu – odpovědi abonentů

Při započtení výdaje na dopravné a ostatních výdajů (např. koupě CD, hrníčku a podobných předmětů), které jsou do jisté míry specifické tím, že jejich výší může návštěvník divadla do jisté míry ovlivnit (viz graf č. 11), koeficient vzroste na hodnotu **1,90³¹** (MLO 1,89). **Pokud tedy návštěvník³² divadla vydá 1 Kč v ceně vstupenky, vydá průměrně částku blížíící se dvojnásobku (1,90 Kč) na jiné vedlejší výdaje se započítáním dopravného.**

Graf č. 11 Výdaje za dopravu



Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z empirického výzkumu – odpovědi abonentů

³¹ Výpočet: k sumě sledovaných přímých výdajů za zboží a služby (bez dopravného) byly připočteny výdaje na dopravné a tento součet byl vztažen k průměrné ceně vstupenky.

³² Je třeba podotknout, že se jedná o abonenty, v případě „náhodného“ návštěvníka by byl tento průměr asi vyšší.

Celkový průměrný výdaj na dopravu v případě činní NDB 22,23 Kč (MLO 15,55 Kč). Jednotlivě rozčleněné dle typu dopravy, nejvyšší výdaj tvoří výdaje při použití osobního auta, a to 65 Kč, dále výdaje na městskou hromadnou dopravu (MHD) 10,4 Kč, autobus 8,96 Kč a vlak 4,56 Kč. V případě dopravy autobusem a vlakem se jedná o meziměstskou dopravu.

3.2.1.2 Externí efekty „nepřímé“

Kromě těchto „přímých“ externích výdajů, které existují permanentně při každé návštěvě divadla, existují „nepřímé“ externí výdaje, které sice nejsou tak těsně spjaty s návštěvou divadelního představení, ale návštěva divadla má na tyto výdaje rovněž vliv. Mezi tyto výdaje můžeme např. zařadit výdaje na ušití šatů, nákup šatů, nákup obuvi, doplňků, bižuterie, šperků apod³³.

Při provádění analýze „nepřímých“ externích výdajů byly sledovány tyto činnosti:

- a) ušití dámských šatů
- b) ušití pánských šatů
- c) koupě hotových dámských šatů
- d) koupě hotových pánských šatů
- e) koupě či ušití halenek, košil, sukní apod.
- f) koupě obuvi, kabelek apod.
- g) koupě bižuterie
- h) koupě šperků

Pokud máme tyto výdaje považovat za „nepřímé“ externí výdaje návštěvníků, je nutné, aby sami návštěvníci divadelních představení přikládali vliv divadla na tyto výdaje jako významný. Proto byla do dotazníku přidána část, kde respondenti těmto jednotlivým výdajům určili váhu v procentech, na kolik tento výdaj je vynakládán kvůli návštěvě divadla. Zjištěné hodnoty pak byly následně vynásobeny danou váhou a byl tak zjištěn čistý výdaj připadající na návštěvu divadla. Jak již bylo zmíněno v části metodika výzkumu, pokud při odpovědi „neuvedl“ nebo váha byla označena jako 0 %, bylo toto považováno jako „nulový výdaj“.

³³ Zpracováno dle: ŠIROKÝ J.: Některá alternativní hodnocení efektů dotací z veřejných rozpočtů. ESF MU, Katedra veřejné ekonomie. *Sborník referátů. Objektivizace výdajů z veřejných rozpočtů.* (str. 161 – 166) a HON J., ŠIROKÝ J.: Marketingová laboratoř Ostrava. *Divadla jako hospodářské podniky v roce 1999.* (str. 11 – 30)

Tabulka č. 13 Průměrné hodnoty „nepřímých“ externích výdajů (v Kč)

Oblečení a doplňky	Průměrná hodnota výdaje
ušití dámských šatů	166,47
ušití pánských šatů	76,56
koupě hotových dám. šatů	745,26
koupě hotových pán. šatů	407,94
koupě či ušití halenek, košil...	331,43
koupě obuvi, kabelky apod.	551,38
koupě bižuterie	90,83
koupě šperků	170,15

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z empirického výzkumu – odpovědi abonentů

Výsledná hodnota multiplikačního, tedy externího „nepřímého“ efektu je rovna **11,78**. Jde o sumu hodnot z tabulky č. 13 vztažené k průměrné hodnotě vstupenky. **Vydáním 1 Kč na vstupenku, tak návštěvník divadla vydá dalších 11,80 Kč na „nepřímé“ externí výdaje.**

Samozřejmě nejde opomenout, že část vynaložených výdajů se státu vrátí díky daním. Pro stanovení možných daňových odvodů z přímých externích výdajů bez dopravného³⁴ byl použit (do jisté míry s vědomím zkreslení) jako příjemce přímých externích výdajů živnostník, který si uplatňuje výdaje na dosažení, udržení a zajištění příjmů formou paušálu, a to ve výši 50%³⁵.

Při takto nastaveném pohledu by celkový daňový odvod (při použití minimální sazby daně 12%) činil **19,30 Kč**. Výpočet je následující: (suma průměrných výdajů viz tabulka č. 12) $321,42 * 0,5 * 0,12$.

Při průměrné ceně vstupenky by tedy tento údaj znamenal, že zakoupením vstupenky a shlédnutím divadelního představení, které vyvolá přímé výdaje, by veřejné rozpočty na daních získaly průměrně 19,30 Kč, což je asi 9 %.

³⁴ Dopravné nebylo do těchto výpočtů zahrnuto z důvodů rozmanitosti druhů, které mají zcela rozdílný vliv na provozovatele, a návštěvník má možnost volby mezi tím, zda použije dražší dopravu os. autem nebo levnější MHD apod.

³⁵ Metodika výpočtu: pro jednoduchost (s vědomím určitého zkreslení) je příjemce externího přímého výdaje fyzická osoba, daňový rezident České republiky, který si uplatňuje výdaje na dosažení, zajištění a udržení příjmů ve výši 50 % z dosažených příjmů (§ 7 odst. 9 zákona č.586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění zákona č. 109/2006 sb.); z hlediska „minimalizačního principu“ je použita nejnižší sazba daně z příjmů fyzických osob (12%), v praxi však bude pravděpodobně použita vyšší daňová sazba, tento problém je do jisté míry kompenzován nezohledňováním pojistného a odpočitatelných položek od základu daně či daňových slev.

3.2.2 Analýza vztahu divadlo – divadlo

Podstatou tohoto vztahu je analyzovat divadlo samotné, a to z hlediska jeho příjmů a výdajů, ověřit hypotézu, že do divadel nejen peníze plynou, ale že také divadla mohou svými nároky na specifické činnosti zprostředkovaně peněžní prostředky produkovat.

Při tradičním pohledu na ekonomická data je zřejmé, že divadla jsou „zcela“ ztrátovými institucemi (výnosy / náklady), které se samozřejmě neobejdou bez dotací či dalších forem financování, jako je např. sponzoring. Ovšem toto financování je v případě Národního divadla v Brně téměř zanedbatelné a dosahuje hodnoty 0,26 % příjmů (za rok 2006). Viz následující tabulka.

Tabulka č. 14 Divadlo – dotace a sponzoři (v tis. Kč)

Divadlo – dotace a sponzoři			
CELKEM	265 554		
- z toho dotace	213 546	80%	
- z toho sponzoři	687	0,26%	

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Celkové tržby podle druhu představení nám ukazuje tabulka č. 15, která je dále členěna na jednotlivé druhy představení a podává informace o průměrné ceně vstupného a průměrné návštěvnosti (vytíženosti).

Tabulka č. 15 Příjmy podle druhu představení

Příjmy podle druhu představení – tržby (v tis. Kč)	
CELKEM	82 821
- z toho večerní	41 042
- z toho školní	455
- z toho hosté	2 675
- z toho opera	19 664
- z toho opereta	0
- z toho činohra	9 727
- z toho balet a ostatní	9 258
Průměrná cena vstupného (v Kč)	
- z toho večerní	170,50
- z toho školní	54
- z toho hosté	266
- z toho opera	197
- z toho opereta	0
- z toho činohra	114
- z toho balet a ostatní	177
Průměrná vytiženost (navštěvnost) v %	
- z toho večerní	73,46
- z toho školní	93,58
- z toho hosté	80,01
- z toho opera	75,23
- z toho opereta	--
- z toho činohra	69,91
- z toho balet a ostatní	77,75
Poznámky: Školní zájezdy jezdí i na večerní představení. V roce 2006 na 41 představení bylo prodáno celkem 3456 vstupenek. Dále nás navštěvují žáci taneční konzervatoře – téměř na každý balet či operu, kde je balet, celkem 1406 vstupenek.	

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Jako každý ekonomický subjekt, který má příjmy podléhající zdanění a který zaměstnává vlastní zaměstnance, tak i divadla odvádí do soustavy veřejných rozpočtů zákonné částky. Další skupinou těchto druhotných odvodů jsou srážky z tržeb za nájmy v divadelních prostorách, z reklam a dalších činností. Tyto údaje jsou popsány v následujících tabulkách.

Tabulka č. 16 Stálé nájmy v budovách (v tis. Kč)

Stálé nájmy v budovách	
CELKEM	0
Poznámky: Dlouhodobé nájemní smlouvy uzavírá Statutární město Brno	

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Tabulka č. 17 Příjmy z reklam (v tis. Kč) – zahrnuto ve vedlejší hosp. činnosti (tab. 18)

Příjmy z reklam	
CELKEM	1 254
Názvy největších objednavatelů reklam	E.ON Česká republika, a.s., AZ SERVIS s.r.o., Plzeňský prazdroj a.s., Hama spol. s r.o., MF ČR s.r.o.

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Tabulka č. 18 Vedlejší hospodářská činnost (v tis. Kč)

Vedlejší hospodářská činnost	
CELKEM PŘÍJMY	7 531
-	
- z toho pronájem a půjčovné	5 856
- z toho reklama	1 254
- ostatní	421
- CELKEM VÝDAJE	5 885
CELKOVÝ ODVOD DANĚ Z PŘÍJMŮ ZA VEDLEJŠÍ HOSPODÁŘSKOU ČINNOST	0
Poznámky: NDB uplatňuje slevy na dani z důvodu zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností	

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Rovněž ze stálých nájmu, příjmů z reklam a dalších vedlejších hospodářských činností, resp. jejich příjmů, bude odváděna daň. V případě Národního divadla v Brně činní velikost této daně 0 Kč, protože si NDB uplatňuje slevy na dani z důvodu zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností. Pokud by si tyto slevy neuplatňovali, byla by tato daň další finanční částkou, která se vrátí do státního rozpočtu.

Tabulka č. 19 Příjmy nezdánitelné - ostatní (v tis. Kč)

Příjmy nezdánitelné - ostatní	
CELKEM	182
Poznámky: školné v baletní škole I. V. Psoty	

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Tabulka č. 20 Divadelní programy (v tis. Kč)

Programy divadelní	
TRŽBA Z PROGRAMŮ	1 147
NÁKLADY NA PROGRAMY	985

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Šatna je pro všechny návštěvníky zdarma při všech prováděných akcích, náklady nejsou samostatně sledovány. Bufety jsou předmětem dlouhodobého pronájmu, který Národní divadlo v Brně nevyčíslilo, respektive uvedlo tržby jako nulové. Stejně tak náklady nebyly vyčísleny, protože NDB není provozovatelem.

Tabulka č. 21 Stravování (v tis. Kč)

11. Stravování	
NÁKLADY CELKEM	1 030 přísp. na záv. stravování
VÝNOSY CELKEM	
- z toho úhrada strážníků	
- z toho úhrada organizací	
- z toho cizí organizace	

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Tabulka č. 22 Jiné možné příjmy a výdaje (v tis. Kč)

12. Jiné možné příjmy a výdaje	
VÝNOSY CELKEM	964
- z toho úroky, kurz. zisky:	127
- náhr. od pojišťovny	319
- výn. z důvodu fin.nekrytí FRIM	518
VÝDAJE CELKEM	

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

3.2.3 Analýza vztahu divadlo – dodavatelé

Materiálové náklady, které jsou uvedeny v následující tabulce, jsou mnohdy pro divadla specifickými nebo téměř výlučnými i s uvedením, zda si je divadlo zajišťuje samo nebo prostřednictvím cizích firem. U vlastních činností lze mnohdy předpokládat potenciální nezaměstnanost u těchto specifických pracovních náplní v případě neexistence divadel (např. kostýmy apod.), cizí firmy získávají zakázkami divadla dodatečný příjem, dochází tedy k multiplikaci.

V případě Národního divadla v Brně jsou tyto specifické činnosti jako výroba kostýmů, výroba dekorací, fotomateriál apod. v režii samotného divadla, dodavatelsky je částečně zajišťován pouze úklid.

Tabulka č. 23 Materiálové náklady (v tis. Kč)

A: výroba scénických dekorací		
CELKEM		2 477
B: výroba kostýmů		
CELKEM		1 132
C: jevištní osvětlení		
CELKEM		není samostatně sledováno
D: fotomateriál		
CELKEM		19
E: pohonné hmoty		
CELKEM		339
F: čisticí prostředky		
CELKEM		není samostatně sledováno, úklid je z části prováděn dodavatelsky
G: Ostatní		
CELKEM		7 004
	s.m.na premiéry přímá	1 451
	s.m. na údržbu her	1 072
	s.m. na údržbu budov	35
	s.m. ostatní	2 930
	DDHM	1 516

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Jak dokazuje výzkum provedený v roce 2000 Marketingovou laboratoří Ostrava (MLO), který zkoumal 4 mimopražská divadla, v případě malých divadel je tato činnost zajišťována spíše dodavatelskými firmami.

Naopak ve výdajích za spotřebu energií, vystupují jako dodavatelé obrovské firmy, tedy akciové společnosti, kde příjem z divadel představuje v jejich celkových příjmech zanedbatelnou roli. Stejně jako u výsledků z výzkumu provedeném MLO, je tomu tak i v případě Národního divadla v Brně. (viz následující tabulka)

Tabulka č. 24 Spotřeba energie (v tis. Kč)

Spotřeba energie	
CELKEM	12 615
- z toho elektřina	4 567
název největšího dodavatele	E.ON ENERGIE a. s.
- z toho voda	828
název největšího dodavatele	Brněnské vodárny a kanalizace a. s.
- z toho plyn	381
název největšího dodavatele	Jihomoravská plynárenská a.s.
- z toho pára	6 839
název největšího dodavatele	Teplárny Brno a.s.

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

V následujících tabulkách jsou znázorněny další zkoumané výdaje, přičemž bude pozornost také věnována daním a odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka č. 25 Opravy a udržování (v tis. Kč)

Opravy a udržování	
CELKEM	7 663

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Tabulka č. 26 Cestovné (v tis. Kč)

Cestovné	
CELKEM	6 624
- z toho vlastní (služební cesty,...)	55
- z toho externí (hotely,...)	--
- z toho zájezdy – stravné (diety)	6 569

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Tabulka č. 27 Náklady na reprezentaci (v tis. Kč)

Náklady na reprezentaci	
CELKEM	354

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Tabulka č. 28 Služby (v tis. Kč)

Služby	
CELKEM	23 874
- z toho přepravné	603
- z toho spoje	1 614
- z toho tisk	2 781
- z toho nájem:os.auto, budovy, hudeb.mater.	1 044
- z toho úklidové služby, techn. služby	5 683
- z toho bezpeč. služby	2 058
- z toho autorské poplatky	2 463
- z toho hostující umělci	5 467
- z toho jiné – služby pro premiéry	352
údržba software	493
náhr. zaměstnancům	733
ostat. daň. náklady	583

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Největší položka z hlediska výdajů na služby se týká úklidových služeb a nákladů na hostující umělce, nejméně je oproti tomu vydáváno na služby na premiéry a údržbu software.

Tabulka č. 29 Jiné náklady (v tis. Kč)

Jiné náklady	
CELKEM	1 805
pojištění majetku, cest. poj.	832
kurzové ztráty	576
bankovní poplatky	294

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Tabulka č. 30 Odpisy (v tis. Kč)

Odpisy	
CELKEM	33 997

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Důležitým údajem jsou vyplacené mzdy zaměstnancům, z nichž platí daň z příjmů a rovněž sociální a zdravotní pojištění. Poslední dva řádky v tabulce č. 30 jsou rovněž počítány podle „minimalizačního“ klíče, tedy po odvodu pojištění (sazba 12,5%), je daňový základ zdaňován 12% sazbou daně. Pro jednoduchost jsou uvažováni pouze zaměstnanci.

Tabulka č. 31 Mzdy (v tis. Kč)

Mzdy	
CELKEM	127 246
- z toho umělci	63 759
- z toho technici	není sledováno
- z toho administrativní pracovníci	13 494
- z toho dělníci	39 681
Sociální a zdravotní pojištění	14 617
Daň z příjmů	12 278

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Národní divadlo v Brně dále uhradilo autorské honoráře (součást celkové částky) a část peněžních prostředků z celkové částky bylo vyplaceno na dohody.

Tabulka č. 32 Odvod na sociální a zdravotní pojištění (v tis. Kč)

Odvod na sociální a zdravotní pojištění	
CELKEM	41 358

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Tabulka č. 33 Daně (v tis. Kč)

Daně	
CELKEM	101
- z toho daň z nemovitostí	
- z toho daň z příjmů	
- z toho ostatní daně	101

Pramen: Zpracováno autorem na základě dat z dotazníku vyplněného ekonomickým oddělením NDB

Na samotných daních odvede Národní divadlo v Brně **101 tis. Kč**, na sociálním a zdravotním pojištění **41 358 tis. Kč**, což jsou údaje neoddiskutovatelné ve smyslu použití „minimalizačního klíče“. Zaměstnanci divadla dále odvedou **14 617 tis. Kč** na dani z příjmů, a **12 278 tis. Kč** na povinném pojištění, což jsou hodnoty vzhledem ke zvolenému výpočtu nižší než je tomu ve skutečnosti.

Divadla tedy neexistují jen jako instituce, do kterých proudí subvence, ale rovněž jejich samotným působením i jejich následnými aktivitami vzniká i zpětný tok finančních

prostředků do veřejných rozpočtů. Divadlo však může kromě svých přímých odvodů působit rovněž zprostředkovaně na vznik (či zvýšení) odvodů dalších účastníků ekonomického života, tedy vztah divadlo-dodavatelé, se kterými je jeho činnost spjata. Tím, že požaduje určité služby či zboží, vyvolává marginální příjem u dalších ekonomických subjektů, které z těchto příjmů odvádějí daně a srážky. Tyto ekonomické subjekty můžeme rozčlenit na standardní a specifické.

Za standardní dodavatele byli považováni ti, u kterých je vliv divadla na jejich hospodářské ukazatele zanedbatelný. Jedná se zejména o velké firmy v oblasti energetiky, teplárenství, plynárenství apod. Je zřejmé, že i když samozřejmě i zde výše popsané efekty existují, jejich význam pro tento typ firem je extrémně nízký. Na existenci divadelních zakázek nejsou finančně ani jiným způsobem závislé.

Mezi skupinou standardních dodavatelů a skupinou specifických dodavatelů stojí podniky, které se podílejí na výrobě zboží či služeb určených výhradně pro divadlo, ale rovněž při jejich celkových ekonomických ukazatelích tyto dodávky nehrají pro ně závažnější roli.

Z hlediska výzkumu jsou nejvíce zajímaví z tohoto pohledu dodavatelé, u kterých jejich poskytování služeb a zboží divadlu sehrává důležitou úlohu. Divadla zcela zřejmě oslovují svými požadavky malé či střední firmy, pro které jsou jejich zakázky životně nutné. Vyžadované služby či zboží jsou náročné na ruční práce a zkušenosti pracovníků. Mezi „specifické“ firmy byly zahrnuty ty, kterým by bez existence divadel buď nastaly značné potíže, či by jim dokonce hrozil zánik. V prováděném průzkumu byly mezi tyto firmy zařazeny malé soukromé firmy, dodávající dekoraci, provádějící opravy hudebních nástrojů a jevištní techniky, úklidové práce apod. Při neexistenci divadel by se stali pracovníci těchto firem potencionálními nezaměstnanými, rovněž daně a odvody těchto firem by neexistovaly (či výrazně poklesly). Jedná se tedy o „čisté“ multiplikační efekty subvencí poskytnutých divadlům. Pro dodavatele příjem od divadel znamená podstatný marginální příjem a odvody z těchto důchodů jsou realizované z velké části díky existenci divadel³⁶.

Při odhadech konkrétních dat o těchto multiplikačních efektech firem – dodavatelů divadel (všech typů) v podmínkách Národního divadla v Brně bylo uvažováno o zdaňování v režimu

³⁶ Zpracováno dle: ŠIROKÝ J.: Některá alternativní hodnocení efektů dotací z veřejných rozpočtů. ESF MU, Katedra veřejné ekonomie. *Sborník referátů. Objektivizace výdajů z veřejných rozpočtů.* (str. 161 – 166) a HON J., ŠIROKÝ J.: Marketingová laboratoř Ostrava. *Divadla jako hospodářské podniky v roce 1999.* (str. 11 – 30)

vykazování výdajů paušální sazbou (50%). I když tento přístup zcela zřejmě dává výsledky z hlediska reality podhodnocené, přesto činily daně a odvody firem – dodavatelů divadel z příjmů z divadel nejméně **3,9 mil. Kč**.

Shrnutí:

Dle popsané metodiky výzkumu a dále dosažených výsledků byl výzkum rozčleněn z hlediska třech vztahů, a to vztah (1) divadlo – návštěvník, (2) divadlo – divadlo a (3) divadlo – dodavatelé. Z hlediska vztahu (1), kdy byly zkoumány výdaje návštěvníků divadla (abonentů), byly výsledky v případě externích – multiplikačních efektů „přímých“ 1,65 Kč (bez dopravy) a 1,90 Kč se zahrnutím dopravy připadající na 1 Kč vydanou na vstupenku. V případě „nepřímých“ efektů vyšla hodnota 11,78 Kč na 1 Kč vydanou na vstupenku. Na daních dle „minimalizačního“ klíče odvedou abonenti 19,30 Kč zpět do veřejných rozpočtů, opět vztaženo k průměrné hodnotě vstupenky. Ve vztahu (2) jsem dokazovala, že divadlo jako „ztrátová“ instituce nejen peníze čerpá, ale že je i vytváří, i když je převážně financován z dotací. Na divadlo bylo pohlíženo jako na výrobní podnik, z hlediska nákladů a výnosů. Určitá návratnost finančních prostředků zpět do veřejných rozpočtů se prokázala placením daní z pronájmů, tržeb z reklam, vedlejší hospodářské činnosti atd., ovšem v konkrétním příkladu Národního divadla v Brně tento odvod činí 0 Kč, protože si divadlo uplatňuje slevy na dani, a to z důvodu zaměstnání osob se změněnou pracovní schopností. Vztah divadlo – dodavatelé tento vztah ilustruje to, že výdaje divadla jsou částečně příjmem dodavatelských firem, které z nich platí daně a tyto příjmy dále multiplikují. Dodavatelé byli rozděleni na dva typy, standardní a specifické. Daně a odvody firem - dodavatelů (bez rozlišení typu) v případě Národního divadla v Brně činí 3,9 mil. Kč zpět do státního rozpočtu.

4 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ

Závěrečná kapitola se bude týkat posouzení získaných výsledků s výsledky dosaženými v minulém výzkumu, provedeném Marketingovou laboratoří Ostrava (MLO) v roce 2000 a zhodnocení vlivu multiplikačních efektů pro financování brněnských divadel, dále pohledu na kulturu jako takovou s možnými návrhy dalších způsobů financování a efektivního využití finančních prostředků pro divadla.

4.1 Zhodnocení výsledků

Výzkum provedený v Národním divadle v Brně (NDB) dosáhl podobných výsledků jako výzkum MLO provedený v roce 2000. Samozřejmě se zde musí přihlídnout k faktu, že se jedná o delší časové období z hlediska výsledných částek, a to 7 let.

Ve vztahu divadlo – návštěvník vyšly porovnávané multiplikační efekty téměř stejně, jak v případě „přímých“ i „nepřímých“ externích efektů. Národní divadlo v Brně v tomto směru dosáhlo hodnot na 1 Kč vstupenky u přímých externích efektů 1,70 Kč bez dopravného (MLO 1,50 Kč), s dopravným 1,90 Kč (MLO 1,89) a u nepřímých externích efektů 11,78 Kč. Hodnoty tedy vyšly velmi podobné. Stejně tak z hlediska daňového odvodu z přímých externích výdajů, který vyšel u Národního divadla v Brně 19,30 Kč a u MLO 11,80 Kč. O něco vyšší rozdíl v této částce se dá vysvětlit vyššími výdaji návštěvníků NDB, než je tomu v případě výzkumu provedeného MLO. Tyto výdaje mohou být vyšší z důvodu toho, že výzkumy byly provedeny v různě velkých městech, kde i ceny za služby a zboží jsou rozdílné. A je třeba přihlídnout k faktu 7letého časového období. Také jiné nastavení „minimalizačního“ klíče dle aktuálního zákona o daních z příjmů má na tuto hodnotu vliv. V tomto vztahu se tedy potvrdila hypotéza, že divadla nejen peníze čerpají, ale že je i vytvářejí.

Při analýze finančních toků divadel (viz schéma č. 2 – kapitola 1. Vybrané pojmy ekonomické teorie) jako institucí nejen akceptovatelů dotací a darů sponzorů, ale i iniciátorů dalších finančních vztahů v ekonomice, vyvstávají další „užitky“ uměleckých institucí.

Provedená analýza dokumentovala na příkladě dotací do divadel, že:

- 1) divadla, dotovaná z rozpočtu měst, jsou nejen umělecké, ale i výrobní jednotky, indukující multiplikační efekty v dalších hospodářských činnostech podnikatelských subjektů, působících především na daném území a poskytující divadlům za úplatu své produkty, dále
- 2) divadla, dotovaná z rozpočtu měst, svými produkty indikují vlastní doprovodné výdaje za zboží a služby, uspokojující potřeby svých zákazníků – návštěvníků, a tím
- 3) divadla, dotovaná z rozpočtu měst, vyvolávají zpětné odvody do městských, ale i státního rozpočtu³⁷.

Ve vztahu divadlo – divadlo a divadlo – dodavatelé byla konkrétními hodnotami verifikována hypotéza o existenci divadla jako „hospodářského podniku“, který svou existencí a ekonomickými vazbami multiplikuje finanční prostředky. Druhá hypotéza, že multiplikační efekty převyšují dotace a subvence v případě Národního divadla v Brně, nebyla prokázána. Za použití „minimalizačního“ klíče divadlo odvede zpět do státního rozpočtu 34% finančních prostředků z poskytnutých dotací obdržených divadlem. Se započítáním povinných odvodů odpisů³⁸ se návratnost financí do veřejných rozpočtů dostane na hodnotu 50%. Při zahrnutí předpokládaného daňového odvodu abonentů, který by dle celkového počtu návštěvníků za rok 2006 vynásobený vypočtenou daní (dle minimalizačního klíče) 19,30 Kč, bude návratnost financí do veřejných rozpočtů 52%, tedy vyjádřeno v Kč 110 930 tisíc. Samozřejmě je třeba přihlídnout k tomu, že daňové odvody jsou počítány zjednodušeně a ve skutečnosti budou pravděpodobně vyšší. Už tato výše návratnosti finančních prostředků vypovídá, dle mého názoru, „pro“ financování divadel z veřejných rozpočtů.

Z výsledků výzkumu je tedy zřejmé, že návštěvník divadla nemá své výdaje s návštěvou divadelních představení rovné ceně samotné vstupenky, ale že v praxi vydává daleko větší peněžní částku, která se stává příjmem jiného ekonomického subjektu (např. dopravce, kadeřník, majitel bufetu apod.). Rovněž i nabízející strana, tj. samotná divadla, budou podobně prostřednictvím vyplacených mezd zaměstnancům a platbami za různé služby

³⁷ HON J., ŠIROKÝ J.: Marketingová laboratoř Ostrava. *Divadla jako hospodářské podniky v roce 1999*. (str. 32)

³⁸ Povinné odvody odpisů od roku 2004 upravuje §28 zákona 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a územních rozpočtech.

a zboží firmám iniciovat jejich dodatečný příjem. Divadla sama o sobě jsou plátcí daní a pojistného do veřejných rozpočtů.

Nastavení spolehlivého systému kritérií efektivnosti vložených finančních prostředků do divadel je stálým a celosvětovým problémem. Pro posuzování efektivnosti vynaložených financí na provoz a rozvoj divadel je dobré sledovat kromě tzv. „tvrdých“ ekonomických dat, jako jsou výnosy a náklady divadel, také stále více se prosazující metody pracující s multiplikačními efekty investic do kultury. Měření multiplikačních efektů umožňuje zjistit, jaké dopady na ostatní odvětví hospodářství má poskytnutá dotace divadlu a jaká je její případná návratnost zpět do veřejných rozpočtů. Je dobré tuto metodu použít jako doplnění analýz efektivnosti v oblasti kultury, i když využití této metody je však poměrně značně náročné na odbornou přípravu hodnotitele, systém shromažďování informací a náklady s tím spojené.

4.2 Financování umění a divadel v ČR

Jak je nahlíženo na financování umění a divadel u nás? Podpora umění vychází z odhodlání střežit a rozvíjet zděděné kulturní, hmotné a duchovní bohatství a rozvíjet Českou republiku v duchu nedotknutelných hodnot lidské důstojnosti a svobody. Podporou umělecké tvorby, nekomerční umělecké výměny a uchovávání kulturního dědictví přispívá Česká republika k vytváření evropského kulturního prostoru.

Umění je považováno za významný ekonomický faktor. Podmiňuje nová, ekonomicky progresivní odvětví, kterými jsou kulturní a kreativní průmysl. Umění a umělecké produkce povzbuzují místní ekonomický růst a rozvoj díky tomu, že na sebe formou koprodukcí

a prostřednictvím různých forem spolupráce na regionální, nadregionální a mezinárodní úrovni vážou finanční prostředky. Nezanedbatelné jsou taktéž multiplikační efekty, projevující se ve vazbách na celou řadu dalších služeb³⁹.

Napětí mezi politickým systémem a kulturními systémy (včetně divadelního systému v ČR) spočívá v odlišných komunikačních klíších a často i v nevědomém odmítání evropských kulturních standardů. V rozhodující většině zemí EU je totiž kultura deklarována (často

³⁹ Ministerstvo kultury ČR. *Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007-2013*. [online]. © 2006 [cit. 14. 4. 2007]. Dostupná z <<http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=106>>.

i legislativně) jako veřejný zájem a veřejná služba. Podle slov Jose Barossa, předsedy Evropské komise (únor 2005), je kultura dokonce „velkou prioritou pro nadcházející období“.

Ve většině evropských zemí je z nákladů, uvolňovaných pro oblast živého umění (tzv. performing arts), určeno přes 50% (někde až do 75%) pro oblast divadla. Má to dva důvody: vlastní nákladovost tohoto druhu umění (pro fotografii např. nepotřebujete sbory či orchestr), včetně provozu, budov a technologií a tzv. širokospektrální obslužnost, tj. počet diváků. Soběstačnost se u divadel repertoárového a souborového typu pohybuje od 12 – 20%. U nás dosahuje často 30%. Návštěvnost se u nás v posledních letech pohybuje nad 80%, což je další pozitivum našeho divadelního systému v komparaci např. se sousedními zeměmi⁴⁰.

V současnosti převládá princip vícezdrojového financování prostřednictvím grantových systémů na různých úrovních (od státu až po obec) a pro různé sektory a obory na principu víceletých grantů. Ke zdrojům přistupují vedle národních loterií i stimulující opatření, která pomáhají propojovat finance soukromého sektoru s kulturní sférou (vedle daňových úlev i daňové povinnosti, např. daň z turismu) včetně podmínek, zavazující investory k podpoře veřejných kulturních projektů. I umělecké instituce jsou nuceny k vytváření cílených obchodních plánů. Stále více se přistupuje k metodě kulturního plánování, která se snaží přeformulovat deklarované cíle kulturní politiky do měřitelných kritérií pro alokaci veřejných prostředků.

Stále více se posiluje autorita a význam regionů a obcí. V některých zemích regiony a zvláště města už nesou většinu nákladů, vynakládaných z veřejných zdrojů na kulturu a umění. V historii evropského prostoru byla právě města středem kreativit a místem kulturních institucí a uměleckých ústavů. Města podporovala budování kulturních příležitostí a vytvářela prostor pro uměleckou svobodu a tvorbu. Tyto funkce byly vždy posíleny v metropolích. K tomu přistupuje současná zkušenost mnoha evropských měst s dynamickou rolí kultury v jejich ekonomickém rozvoji, ale i při revitalizaci městských center jako prostoru veřejného společenského života.

⁴⁰ *Teze k multiplikačnímu efektu divadla*. [online].[cit. 15. 4. 2007]. Dostupná z <www.divadlo.cz/box/doc/divadelni_systemy/teze%20k.doc>.

V Evropě lze rozdělit divadla podporovaná z veřejných rozpočtů do dvou základních určujících modelů:

- divadla jako síť institucí se stálými uměleckými pracovníky a vztahem k divadelní budově (Německo, Rakousko, Francie, severské země i Česká republika)
- divadla jako nezávislé divadelní společnosti bez vazby na budovu a stálých pracovních smluv (jižní země, Velká Británie, Holandsko atd.)

Přihlédneme-li k počtu obyvatel a velikosti území, patříme počtem divadelních budov, souborů, diváků, počtem premiér a představení k rozvinutým evropským divadelním kulturám. V počtu stálých divadelních scén, včetně jejich větší koncentrace v metropoli, patříme k evropskému standardu. V počtu diváků, kteří přijdou ročně do divadla (5 milionů z 10 milionů obyvatel), představujeme slušný evropský průměr. Pokud jde ale o srovnání ekonomických ukazatelů, zaostáváme značně hlavně ve výdajích státní rozpočtové kapitoly „kultura“ do oblasti profesionálního divadla.

Charakter státu, jeho tradice a historie, přírodní podmínky, ale hlavně politický systém se přirozeně promítají do kulturní politiky země a samozřejmě i do jejího divadelního systému. Přesto se většinou uplatňuje zásada kooperačního financování ve složení stát – region – město.

Účast veřejných financí (včetně komunálních) na dotování a subvencování divadel nachází legitimitu v tom, že divadelní kultura je pokládána za součást veřejného sektoru, tj. že divadelní instituce poskytují kulturní služby ve veřejném zájmu. Ve většině zemí je tento přístup zakotven legislativně. V naprosté většině zemí parlament či vláda přijaly kulturní politiku státu, včetně kulturní strategie a kulturního nebo uměleckého plánu.

Absence naší legislativy v tomto směru, včetně nedostatečné úrovně financování, nejsou náhodné jevy. Česká republika nemá speciální divadelní zákon a daňové zvýhodnění je jen v rámci obecných předpisů. Kooperativní financování existuje jen v omezené míře, vždy s jedním dominantním rozpočtem. Neexistuje výrazný mimorozpočtový zdroj v podobě loterie, nadace, fondu. Obce (občané) nedávají najevo, že pokládají kulturu, a tím i divadlo, za svůj identifikační znak. Přičemž většina divadel je spravována městy a tato veřejná kulturní služba je rozšířena po celém území našeho státu, za jeho téměř nulové finanční participace.

Současný trend je prokazatelně definován omezením stálých (kontinuálních) subvencí a přechází se na grantové programy či financování prostřednictvím fondů. I dotace stálých divadel a financování městy bývají časově omezené většinou na dobu 3 – 5 let a podmíněné řadou vstupních kritérií, různě definovaných programů a cílů, které bývají v souladu s kulturní politikou každoročně redefinovány. Standardní podmínkou bývá ekonomická i umělecká transparentnost rozhodovacího procesu včetně veřejných slyšení a zveřejnění expertních hodnocení. Kulturní politika je ale zejména zodpovězená dvou základními otázkami: kdo rozhoduje a kdo platí⁴¹.

Financování divadel je stále velmi diskutovanou otázkou, zejména jakým způsobem a v jaké výši jim poskytovat finanční prostředky. Na jednu stranu je vhodné divadla dotovat, protože uchovávají a rozvíjí kvalitu lidského potenciálu a tím i kvalitu společnosti, mají vliv na zaměstnanost, na okolí, v němž se nacházejí, jsou prostředkem k navazování vztahů s jinými zeměmi apod. Ovšem na druhé straně je potřeba důkladně zvažovat, zda částka, kterou divadla žádají formou dotace, je oprávněná, je nutné efektivnost poskytnutých dotací sledovat např. pomocí důležitých ukazatelů a hodnot, na základě kterých můžeme čerpání dotací odůvodnit a dokázat, že jsou opodstatněné.

Pro financování divadel by se měly hledat i jiné způsoby, než jen dotace ze státního rozpočtu. Například s využitím Evropských strukturálních fondů, kde je podpora kultury jednou z priorit. A nejen to. Dalším možným způsobem je poskytnutí financí prostřednictvím grantových projektů, ovšem v tomto směru by mělo být zachováno poskytnutí těchto prostředků na stejné úrovni jak pro ziskové, tak i neziskové organizace. Dále získávat prostředky pomocí filantropie, mecenášství či sponzoringu apod. I když výnosy z tohoto typu financování se pohybují v rozmezí 3 – 4% celkového rozpočtu divadla.

Hledání finančních prostředků je zájmem nejen divadel, ale i jejich zřizovatelů z důvodu odlehčení státnímu i regionálnímu rozpočtům. Proto by možné způsoby měly být určitým způsobem legislativně ošetřeny či státem podporovány. Jedním ze způsobů, jak odlehčit rozpočtům zřizovatelů, je převést divadla z formy příspěvkových organizací na jiné právní formy. Divadla tím získají samostatnou právní subjektivitu a tedy i mnoho jiných možností, jak získat finanční prostředky. Nebudou tak závislé jen na svém zřizovateli, ovšem to je

⁴¹ ŠKARABELOVÁ S., NESHYBOVÁ J., REKTOŘÍK J.: *Ekonomika kultury a masmédií*. 210 s. ISBN 978-80-210-4267-4 [online]. Dostupné z <<http://www.econ.muni.cz/svi/skripta/>>. (str. 32 – 34)

i důvod, proč by divadla toto převedení nechtěla. Pokud jsou příspěvkovými organizacemi, mají jisté, že zřizovatel, ať už město, kraj či ministerstvo, jim peněžní prostředky poskytne.

Najít tedy optimální model financování českých divadel je velmi složité. Vždy je tu pravděpodobnost, že bude-li systém vyhovovat jednomu subjektu, nemusí vyhovovat jinému a naopak. Důležitá je zde komunikace mezi státní správou, samosprávou a divadly samotnými, snažit se najít řešení, které pomůže divadlům rozvíjet svou činnost a tím i zvyšovat kvalitu české společnosti. Sledování multiplikačních efektů a konkrétních ukazatelů např. návštěvnost, tržby apod. by mohly být slibným začátkem, jak systém financování zefektivnit a optimalizovat.

ZÁVĚR

Umění a umělecké produkce povzbuzují místní ekonomický růst a rozvoj díky tomu, že na sebe formou koprodukcí a prostřednictvím různých forem spolupráce na regionální, nadregionální a mezinárodní úrovni vážou finanční prostředky. Jedním z názorů „pro“ financování kultury z veřejných prostředků je, že divadelní kultura je pokládána za součást veřejného sektoru, tj. že divadelní instituce poskytují kulturní služby ve veřejném zájmu. Účast veřejných financí (včetně komunálních) na dotování a subvencování divadel nachází tedy v tomto tvrzení svou legitimitu. Ovšem otázkou je, jak dosáhnout toho, aby bylo financování z veřejných rozpočtů efektivní. Proto nezanedbatelné jsou multiplikační efekty, projevují se ve vazbách na celou řadu dalších služeb.

Cílem mé práce bylo změřit multiplikační efekty z veřejných rozpočtů poskytnutých Národnímu divadlu v Brně a potvrdit či vyvrátit následující dvě hypotézy. Divadla nejen peníze spotřebovávají, ale i produkují, a divadlem vyvolané externí vlivy na hospodářství a přímé i zprostředkované daňové odvody a jiné zákonné odvody převyšují komunální subvence.

Do teoretické části práce lze zahrnout první a druhou kapitolu, které jsou uvedením do problematiky z pohledu ekonomické teorie a jde o seznámení se zkoumanou institucí, tedy Národním divadlem v Brně, z pohledu jeho činnosti a hospodaření. K samotnému naplnění cíle dochází v praktické části práce, která v sobě zahrnuje kapitolu tři a čtyři, věnující se výzkumu a komparaci výsledků s již provedeným výzkumem Marketingovou laboratoří Ostrava. Díky provedenému empirickému výzkumu jsem změřila multiplikační efekty „přímé i nepřímé“ a vyčíslila konkrétní hodnoty, a tím i potvrdila hypotézu, že divadla nejen finance spotřebovávají, ale i produkují. Hypotézu, že multiplikační efekty vyvolané divadlem spolu s daňovými a jinými zákonnými odvody převýší komunální dotace, se potvrdit nepodařilo.

Co se týká oblasti financování, nelze nesouhlasit se Škarabelovou (2007, str. 32) v tom, že s posilující autoritou a významem regionů a obcí se stále více přistupuje k metodě kulturního plánování, která se snaží přeformulovat deklarované cíle kulturní politiky do měřitelných kritérií pro alokaci veřejných prostředků. V současné době převládá v evropských zemích princip vícezdrojového financování prostřednictvím grantových

systemů na různých úrovních (od státu až po obec) a pro různé sektory a obory na principu víceletých grantů, který se v rostoucí míře objevuje i v České republice.

Domnívám se, že práce může být přínosná jak pro Národní divadlo v Brně, tak pro Magistrát města Brna. ND může pracovat s informací o výši multiplikace získaných dotací, ať už z pohledu návštěvníka divadla či divadla samotného. Magistrát města Brna může výsledky výzkumu použít při tvorbě a financování městských kulturních zařízení.

Použité zdroje:

1. PEKOVÁ J., PILNÝ J.: *Veřejná správa a finance*, 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, 304s. ISBN 80-85963-85-X
2. REKTOŘÍK J. a KOL.: *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2002, 264s. ISBN 80-86119-60-2
3. ŠIROKÝ J.: Některá alternativní hodnocení efektů dotací z veřejných rozpočtů. ESF MU, Katedra veřejné ekonomie. *Sborník referátů. Objektivizace výdajů z veřejných rozpočtů*. 1. vyd. Brno: Kraví hora, 1997. 339s. ISBN 80-210-1639-6
4. KRBOVÁ J.: *Vybrané obory kultury a masmédií*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2002, 104s. ISBN 80-245-0287-9
5. HON J., ŠIROKÝ J.: Marketingová laboratoř Ostrava. *Divadla jako hospodářské podniky v roce 1999*. Ostrava: Příloha ke grantové studii, 2000.
6. ŠKARABELOVÁ S., NESHYBOVÁ J., REKTOŘÍK J.: *Ekonomika kultury a masmédií*. 210 s. [online]. Dostupné z <<http://www.econ.muni.cz/svi/skripta/>>. ISBN 978-80-210-4267-4
7. MINISTERSTVO KULTURY: *Kulturní politika*. [online]. [cit. 6.1.2007]. Dostupné z <http://www.divadlo.cz/box/doc/kulturni_politika/kulturni_politika_cr.rtf>. ISBN 80-86310-04-3
8. MALIŠOVÁ, I. MALÝ, I.: *Hodnocení veřejných projektů*. 1. vyd. Brno: MU Kraví hora, 1997, 88s. ISBN 80-210-1591-8
9. ŽÁK J.: *Expertní posudek dokumentu „Strategický plán rozvoje kultury města Písku do roku 2020*. RW CAFE. [online]. poslední revize 24. 5. 2005 [cit. 6.1.2007]. Dostupné z <<http://www.rwcafe.cz/posudek.htm>>.
10. *Financování českého divadla*. [online]. 2004, [cit. 10.1.2007]. Dostupné z <divadlo.cz/box/doc/divadelni_systemy/financovani_ceskeho_divadla.doc>.
11. GERYCH M.: *Výroční zpráva za rok 2005*. Národní divadlo v Brně. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 12. 2.2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/o-divadle/vyrocnizpravy>>.
12. GERYCH M.: *Výroční zpráva za rok 2006*. Národní divadlo v Brně. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 12. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/o-divadle/vyrocnizpravy>>.
13. SEDLÁK J.: *Historie budovy Janáčkova divadla*. Národní divadlo v Brně. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 14. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/budovy-divadla/janackovo-divadlo/historie/historie-budovy/>>.
14. BÁRTOVÁ-HOLÁ M.: *Historie uměleckého souboru Janáčkova divadla*. Národní divadlo v Brně. [online]. ©2006 – 2007 [cit. 14. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/budovy-divadla/janackovo-divadlo/historie/historie-souboru/>>.

15. BÁRTOVÁ-HOLÁ M.: *Historie budovy Mahenova divadla*. Národní divadlo v Brně. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 15. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/budovy-divadla/mahenovo-divadlo/historie/historie-budovy/>>.
16. CEJPEK V.: *Historie uměleckého souboru Mahenova divadla*. Národní divadlo v Brně. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 15. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/budovy-divadla/mahenovo-divadlo/historie/umelecka-tvorba/>>.
17. CEJPEK V.: *Historie divadla Reduta – úvod do historie*. Národní divadlo v Brně. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 15. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/budovy-divadla/divadlo-reduta/historie/uvod-do-historie/>>.
18. CEJPEK V.: *Opera ve staré Redutě*. Národní divadlo v Brně. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 15. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/budovy-divadla/divadlo-reduta/historie/opera-ve-stare-redute/>>.
19. CEJPEK V.: *Balet a pantomima*. Národní divadlo v Brně. [online]. © 2006 – 2007 [cit. 15. 2. 2007]. Dostupná z <<http://www.ndbrno.cz/divadlo/budovy-divadla/divadlo-reduta/historie/balet-a-pantomima/>>.
20. KRBOVÁ J.: *Vybrané obory kultury a masmédií*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2002, 104s. ISBN 80-245-0287-9
21. Výsledky z dotazníků – odpovědi abonentů Národního divadla v Brně
22. Údaje z dotazníku – vyplněný ekonomickým oddělením Národního divadla v Brně
23. *Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů* (po novele zákona č. 109/2006 Sb. s účinností od 1.1. 2007). Český Těšín: Poradce s.r.o., 2006. ISBN 80-7365-164-5
24. Ministerstvo kultury ČR. *Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007-2013*. [online]. © 2006 [cit. 14. 4. 2007]. Dostupná z <<http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=106>>.
25. *Teze k multiplikačnímu efektu divadla*. [online]. [cit. 15. 4. 2007]. Dostupná z <www.divadlo.cz/box/doc/divadelni_systemy/teze%20k.doc>.
26. *Zákony ČR online. Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*. [online]. [cit. 15. 4. 2007]. Dostupná z <<http://www.zakony.cz/?sekce=zakony&akce=prihlaseniSMS&odkaz=250/2000%20Sb>>.

SEZNAM SCHÉMAT:

Schéma č. 1 Klasifikace statků	15
Schéma č. 2 Finanční toky při analýze multiplikačních efektů na příkladu divadla:	20

SEZNAM GRAFŮ:

Graf č. 1 Srovnání počtu repríz v letech 2000 až 2006	37
Graf č. 2 Srovnání počtu diváků v letech 2000 až 2006	37
Graf č. 3 Návštěvnost v % v letech 2000 až 2006	38
Graf č. 4 Srovnání tržeb v letech 2000 až 2006	38
Graf č. 5 Vývoj tržeb za vstupné a zájezdovou činnost	40
Graf č. 6 Průměrné výdaje na nákup divadelního programu	51
Graf č. 7 Výdaje za občerstvení	52
Graf č. 8 Výdaje za hlídání dětí	52
Graf č. 9 Výdaje na kadeřníka, kosmetiku a manikúru	53
Graf č. 10 Průměrná cena vstupenky	54
Graf č. 11 Výdaje za dopravu	54

SEZNAM TABULEK:

Tabulka č. 1 Přehled návštěvnosti za rok 2005 dle souboru	41
Tabulka č. 2 Přehled návštěvnosti za rok 2006 dle souboru	41
Tabulka č. 3 Plán a skutečnost celkových nákladů a výnosu (rok 2005)	42
Tabulka č. 4 Plán a skutečnost celkových nákladů a výnosu (rok 2006)	42
Tabulka č. 5 Hospodářské výsledky a soběstačnost jednotlivých středisek NDB (2006)	43
Tabulka č. 6 Průměrná prodejní cena vstupenek v roce 2005	43
Tabulka č. 7 Průměrná prodejní cena vstupenek v roce 2006	44
Tabulka č. 8 Hodnoty vstupenek v letech 2004 až 2006 v Kč	44
Tabulka č. 9 Soběstačnost v %	44
Tabulka č. 10 Vývoj hlavních položek vlastních tržeb	44
Tabulka č. 11 Podíl NDB, zřizovatele, kraje a státu na celkových výnosech v letech 2005 a 2006	45
Tabulka č. 12 Externí výdaje „přímé“ (v Kč)	50
Tabulka č. 13 Průměrné hodnoty „nepřímých“ externích výdajů (v Kč)	56
Tabulka č. 14 Divadlo – dotace a sponzoři (v tis. Kč)	57
Tabulka č. 15 Příjmy podle druhu představení	58
Tabulka č. 16 Stálé nájem v budovách (v tis. Kč)	58
Tabulka č. 17 Příjmy z reklam (v tis. Kč) – zahrnuto ve vedlejší hosp. činnosti (tab. 18)	59
Tabulka č. 18 Vedlejší hospodářská činnost (v tis. Kč)	59
Tabulka č. 19 Příjmy nezdanitelné - ostatní (v tis. Kč)	59
Tabulka č. 20 Divadelní programy (v tis. Kč)	60
Tabulka č. 21 Stravování (v tis. Kč)	60
Tabulka č. 22 Jiné možné příjmy a výdaje (v tis. Kč)	60
Tabulka č. 23 Materiálové náklady (v tis. Kč)	61
Tabulka č. 24 Spotřeba energie (v tis. Kč)	62
Tabulka č. 25 Opravy a udržování (v tis. Kč)	62
Tabulka č. 26 Cestovné (v tis. Kč)	62
Tabulka č. 27 Náklady na reprezentaci (v tis. Kč)	62
Tabulka č. 28 Služby (v tis. Kč)	63
Tabulka č. 29 Jiné náklady (v tis. Kč)	63
Tabulka č. 30 Odpisy (v tis. Kč)	63
Tabulka č. 31 Mzdy (v tis. Kč)	64
Tabulka č. 32 Odvod na sociální a zdravotní pojistné (v tis. Kč)	64
Tabulka č. 33 Daně (v tis. Kč)	64

SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha č. 1	81
Příloha č. 2	83

Příloha č. 1

DOTAZNÍK – VÝDAJE NÁVŠTĚVNÍKA DIVADLA

1. Vstupné		
- průměrná cena vstupenky		
Případné poznámky:		
2. Divadelní program		
CELKEM		
Případné poznámky:		
3. Občerstvení		
CELKEM		
- z toho občerstvení před představením		
- z toho občerstvení o přestávce		
- z toho občerstvení po představení		
Případné poznámky:		
4. Doprava		
CELKEM		
- z toho osobní automobil		
- z toho vlak		
- z toho autobus		
- z toho městská hromadná doprava		
Případné poznámky:		
5. Hlídaní dětí		
CELKEM		
Případné poznámky:		
6. Výdaje za kadeřníka		
	Cena	Prosím uveďte jaký vliv na výdaj přikládáte divadlu (0 - 100 %)
- úprava účesu před návštěvou divadla		
- průměrný měsíční výdaj za kadeřníka		
Případné poznámky:		

7. Výdaje za kosmetiku		
	Cena	Prosím uveďte jaký vliv na výdaj přikládáte divadlu (0 - 100 %)
- návštěva kosmetického salonu před návštěvou divadla		
- průměrný měsíční výdaj za kosmetická ošetření v salonu		
- průměrný měsíční výdaj za nákup kosmetiky domů (rtěnky, řasenky,...)		
Případné poznámky:		
8. Výdaje za manikúru		
	Cena	Prosím uveďte jaký vliv na výdaj přikládáte divadlu (0 - 100 %)
- z toho manikúra před návštěvou divadla		
- z toho průměrný měsíční výdaj za manikúru		
Případné poznámky:		
9. Výdaje za oblečení, doplňky (do divadla)		
	Cena	Prosím uveďte jaký vliv na zakoupení přikládáte divadlu (0 - 100 %)
- ušití dámských šatů		
- ušití pánských šatů		
- koupě hotových dámských šatů		
- koupě hotových pánských šatů		
- koupě či ušití halenek, sukní, košil apod.		
- koupě obuvi, kabelky apod.		
- koupě bižuterie		
- koupě šperků		
Případné poznámky:		
10. Jiné výdaje (např. tričko, CD, hrníček,...)		
CELKEM		
Případné poznámky:		

Příloha č. 2

NÁZEV DIVADLA	
----------------------	--

VÝNOSY (v tis. Kč)

1. Divadlo – dotace a sponzoři	
CELKEM	
- z toho dotace	
- z toho sponzoři	
Případné poznámky:	
2. Příjmy podle druhu představení – tržby	
CELKEM	
- z toho večerní	
průměrná cena vstupného	
průměrná vytiženost (návštěvnost)	
- z toho školní	
průměrná cena vstupného	
průměrná vytiženost (návštěvnost)	
- z toho zájezdy	
průměrná cena vstupného	
průměrná vytiženost (návštěvnost)	
- z toho opera	
průměrná cena vstupného	
průměrná vytiženost (návštěvnost)	
- z toho opereta	
průměrná cena vstupného	
průměrná vytiženost (návštěvnost)	
- z toho činohra	
průměrná cena vstupného	
průměrná vytiženost (návštěvnost)	
- z toho balet a ostatní	
průměrná cena vstupného	
průměrná vytiženost (návštěvnost)	
Případné poznámky:	

3. Hostující soubory	
NÁKLADY CELKEM	
- z toho doprava a ubytování	
- z toho tantiémy	
- z toho honoráře	
- z toho ostatní	
TRŽBY CELKEM	
Případné poznámky:	
4. Stálé nájem v budovách	
CELKEM	
Názvy největších nájemců	
Případné poznámky:	
5. Příjmy z reklam	
CELKEM	
Názvy největších objednavatelů reklam	
Případné poznámky:	
6. Nahodilé příjmy nezdánitelné	
CELKEM	
Případné poznámky:	
7. Vedlejší hospodářská činnost	
CELKEM	
- Z TOHO PŘÍJMY	
- z toho pronájem a půjčovné	
- z toho reklama	
- ostatní	
- Z TOHO VÝDAJE	
Názvy největších poplatníků	
CELKOVÝ ODVOD DANĚ Z PŘÍJMŮ ZA VEDLEJŠÍ HOSPODÁŘSKOU ČINNOST	
Případné poznámky:	

8. Programy divadelní	
TRŽBA Z PROGRAMŮ	
NÁKLADY NA PROGRAMY	
Případné poznámky:	
9. Šatna	
TRŽBA	
NÁKLADY	
Případné poznámky:	
10. Bufety	
TRŽBY	
NÁKLADY	
Případné poznámky:	
11. Stravování	
NÁKLADY CELKEM	
VÝNOSY CELKEM	
- z toho úhrada strážníků	
- z toho úhrada organizací	
- z toho cizí organizace	
Názvy organizací, které mají největší počet cizích strážníků	
Případné poznámky:	
12. Jiné možné příjmy a výdaje	
PŘÍJMY CELKEM	
- z toho (např. ubytovny, úroky aj., prosím, uveďte alespoň ty nejdůležitější)	
VÝDAJE CELKEM	
Případné poznámky	

NÁKLADY (v tis. Kč)

1. materiálové – A: výroba scénických dekorací	
CELKEM	
- z toho domácí	
- z toho cizí	
pokud cizí, uveďte názvy největších	
Případné poznámky:	
1. materiálové – B: výroba kostýmů	
CELKEM	
- z toho domácí	
- z toho cizí	
pokud cizí, uveďte názvy největších	
Případné poznámky:	
1. materiálové – C: jevištní osvětlení	
CELKEM	
- z toho domácí	
- z toho cizí	
pokud cizí, uveďte názvy největších	
Případné poznámky:	
1. materiálové – D: fotomateriál	
CELKEM	
- z toho domácí	
- z toho cizí	
pokud cizí, uveďte názvy největších	
Případné poznámky:	

1. materiálové – E: pohonné hmoty	
CELKEM	
Případné poznámky:	
1. materiálové – F: čisticí prostředky	
CELKEM	
Případné poznámky:	
1. materiálové – G: Ostatní	
CELKEM	
Uved'te, prosím, alespoň ty nejdůležitější	
Případné poznámky:	
2. Spotřeba energie	
CELKEM	
- z toho elektřina	
název největšího dodavatele	
- z toho voda	
název největšího dodavatele	
- z toho plyn	
název největšího dodavatele	
- z toho pára	
název největšího dodavatele	
Případné poznámky:	
3. Opravy a udržování	
CELKEM	
Případné poznámky:	
4. Cestovné	
CELKEM	
- z toho vlastní (služební cesty,...)	
- z toho externí (hotely,...)	
- z toho zájezdy – stravné (diety)	
Případné poznámky:	

5. Náklady na reprezentaci	
CELKEM	
6. Služby	
CELKEM	
- z toho přepravné	
- z toho spoje	
- z toho tisk	
- z toho nájmy	
- z toho úklidové služby	
- z toho revize	
- z toho autorské poplatky	
- z toho hostující umělci	
- z toho jiné	
Případné poznámky:	
7. Mzdy	
CELKEM	
- z toho umělci	
- z toho technici	
- z toho administrativní pracovníci	
- z toho dělníci	
- z nich zákonné pojistné	
Případné poznámky:	
8. Odvod na sociální a zdravotní pojistné	
CELKEM	
Případné poznámky:	
9. Daně	
CELKEM	
- z toho daň z nemovitostí	
- z toho daň z příjmů	
- z toho ostatní daně	
Případné poznámky:	
10. Odpisy	
CELKEM	

11. Jiné náklady	
CELKEM	
- z toho (uved'te, prosím alespoň ty nejdůležitější)	
Případné poznámky:	

REKAPITULACE (v tis. Kč)

VÝNOSY CELKEM	
DOTACE	
NÁKLADY CELKEM	
ROZDÍL (ztráta, příp. zlepšený hosp. výsledek)	