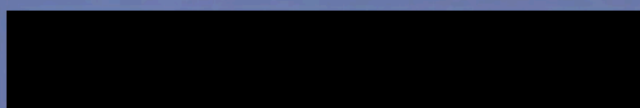


**KONCEPCE ROZVOJE
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE
HUDEBNÍ DIVADLO KARLÍN
NA OBDOBÍ 2026 – 2031**



1/ ÚVOD	3
2/ MUZIKÁLY A OPERETY OBECNĚ	5
3/ MUZIKÁL KOMERČNÍ ČI NEKOMERČNÍ?	6
4/ MUZIKÁLY MAINSTREAMOVÉ ANO ČI NE?	7
5/ MUZIKÁLY ČI OPERETY?	8
6/ STÁLÝ SOUBOR ANO ČI NE?	10
7/ SLAVNÉ TITULY A HVĚZDY	12
8/ POČET INSCENACÍ NA REPERTOÁRU	15
9/ KOLIK PREMIÉR ROČNĚ A KDY?	16
10/ POČET PREMIÉR A ROTACE JEDNOTLIVÝCH KUSŮ	17
11/ DLOUHODOBÁ DRAMATURGICKÁ KONCEPCE VS. LICENČNÍ PRÁVA OBECNĚ	18
12/ KRÁTKODOBÁ KONCEPCE- HRACÍ PLÁN PRO ROK 2026	20
13/ MALÁ SCÉNA	22
14/ KLUBOVÁ SCÉNA HUDEBNÍHO DIVADLA KARLÍN	23
15/ KONCEPCE SPOLUPRÁCE S REALIZAČNÍMI TÝMY	24
16/ PRÁCE S DIVÁKEM	26
17/ SYSTÉM PRODEJE A KONCEPCE JEHO DALŠÍHO ROZVOJE	28
18/ STRUČNÝ NÁSTIN PR A MARKETINGOVÉ STRATEGIE	32
19/ KONCERTY, PRONÁJMY A SPOLUPOŘADATELSTVÍ ČI JINÉ HUDEBNÍ AKCE	33
20/ SPOLUPRACOVNÍCI	35
21/ PODPORA ZŘIZOVATELE	36
22/ ZÁVĚR	38
PŘÍLOHA TABULKY A GRAFY	39

Nejdříve bych chtěl vysvětlit postup, který byl pro tento projekt zvolen. Vzhledem k tomu, že se jedná již o druhou koncepci rozvoje, kterou předkládám, přišlo mi logické použít jako základ projekt z roku 2018. Jedná se o zkrácenou verzi, která je doplněna o nové myšlenky. Části projektu z roku 2018 jsou pro přehlednost v modré barvě. V první řadě se jedná o obecné definice, které se nezměnily, jsou stejné, jako byly před sedmi lety, ale také jsou zde zopakovány myšlenky, respektive postupy, které zůstávají nadále v platnosti.

Úvodem bychom chtěli některé věci pojmenovat obecně, položit některé otázky a najít na ně odpověď. Tato metoda nám pomůže vysvětlit, proč některé věci děláme tak, jak je děláme. V principu náš projekt rozvoje bude logicky stavět na základech, které již byly vystavěny. Někaká dramatická změna, kterou bychom nabízeli v tomto projektu, by nebyla důvěryhodná a hlavně důvodná.

Na tomto místě bych rád udělal rekapitulaci let minulých. V roce 2003, kdy jsem nastoupil do Hudebního divadla Karlín (dále jen HDK) jako ředitel, jsem přebíral soubor s věkovým průměrem okolo 70 let a naprosto zničenou budovu. Soubor divadla v té době vystupoval v Kongresovém centru Praha. Tuto dobu bych nazval „dobou boje o holé přežití“. Tato doba je již definitivně za námi, a tak se k ní již nebudeme vracet.

V roce 2006 jsme pak slavnostně otevřeli nově zrekonstruované divadlo muzikálem Producenti. Vezmeme tedy rok 2006 jako bod nula v novodobé historii divadla. V první fázi byl nejdůležitější úkol vybudovat atraktivní repertoár s neméně atraktivním souborem. Tedy se jednalo o „Období stabilizace“. Tato dekáda byla úspěšně dokončena a dalším milníkem pak bylo výběrové řízení na ředitele divadla v roce 2018, kdy bylo naší snahou projekt rozšířit o Malou scénu. Tento krok znamenal rozšířit spolupráci s mladou generací, a to nejen s interprety, ale i s diváky. Otevření Malé scény bohužel odsunula epidemie koronaviru, respektive vládní opatření s ní spojená. Základní obchodní filozofie celého konceptu byla taková, že „rozjetá“ velká scéna podrží díky své ekonomické stabilitě rozjezd Malé scény. Roky 2020–2022 se bohužel nesly úplně v jiném duchu, v duchu neustálých chaotických změn, na které jsme museli reagovat. O stabilitě nemohla být řeč. V koronavirovém chaosu, kdy jsme s kapacitou 921 míst bojovali o každého diváka, by nebylo moudré přidat si břímě v podobě dalších 150 míst. Takže k otevření Malé scény došlo až v roce 2023 muzikálem Ivana Mládka – Močál story. Po prvních pokusech, které podrobněji popíšeme v souvislosti s Malou scénou, se jednoznačně ukazuje, že hlavní orientace Malé scény, tedy orientace na mladé diváky, je ta správná a bude dobré se soustředit dále tímto směrem. S orientací na mladé diváky pak úzce souvisí i spolupráce s mladou generací umělců a práce s těmi nejmladšími. Kromě muzikálového studia Múzy jsou to hlavně letní příměstské a letní dětské divadelní tábory.

Díky provozu se ukázala jedna věc. Poptávka po divadelních představeních pro mladou generaci, a tedy i po muzikálech, pořád převyšuje současnou nabídku. Takže bude dobré v tomto dramaturgickém směru pokračovat. Tím hlavním důvodem je možnost kontaktu a následné práce s nejmladší generací diváků, bez které by divadlo začalo pomalu, ale jistě umírat. Toto konstatování se netýká pouze Hudebního divadla Karlín, ale divadla obecně. Nazvěme tedy toto období „Obdobím prvního růstu“.

Na něj by logicky mělo navázat „Období dalšího růstu“. Co by to mělo znamenat prakticky, toto se pokusíme popsat v projektu podrobněji. V obecné rovině je to:

- Udržet stávající diváckou atraktivitu repertoáru velké scény
- Pokračovat v dalším rozvoji Malé scény
- Pokračovat v dalším technickém zhodnocování budovy (s tím souvisí i dořešení právního vztahu příspěvkové organizace Hudební divadlo v Karlíně k historické budově na adrese Křížíkova 10).
- Hledat další možnosti rozvoje v rámci stávající plochy divadla.



Nikde neexistuje přesná definice muzikálu či operety. Obecně lze říci, že se jedná o hudebně-dramatický žánr, ve kterém se autoři, tvůrci a interpreti vyjadřují slovem, hudbou, zpěvem a tancem. Podle poměru jednotlivých složek můžeme muzikály na jedné straně spektra označit za muzikály operního typu – žádné nebo minimum mluveného slova. Na druhé straně spektra pak stojí muzikály s velkou mírou mluveného slova, nazvěme je muzikály operetního nebo činoherního typu. Někde zde leží rovněž pomyslná hranice mezi muzikálem a činohrou se zpěvy, pro což rovněž neexistuje přesná definice.

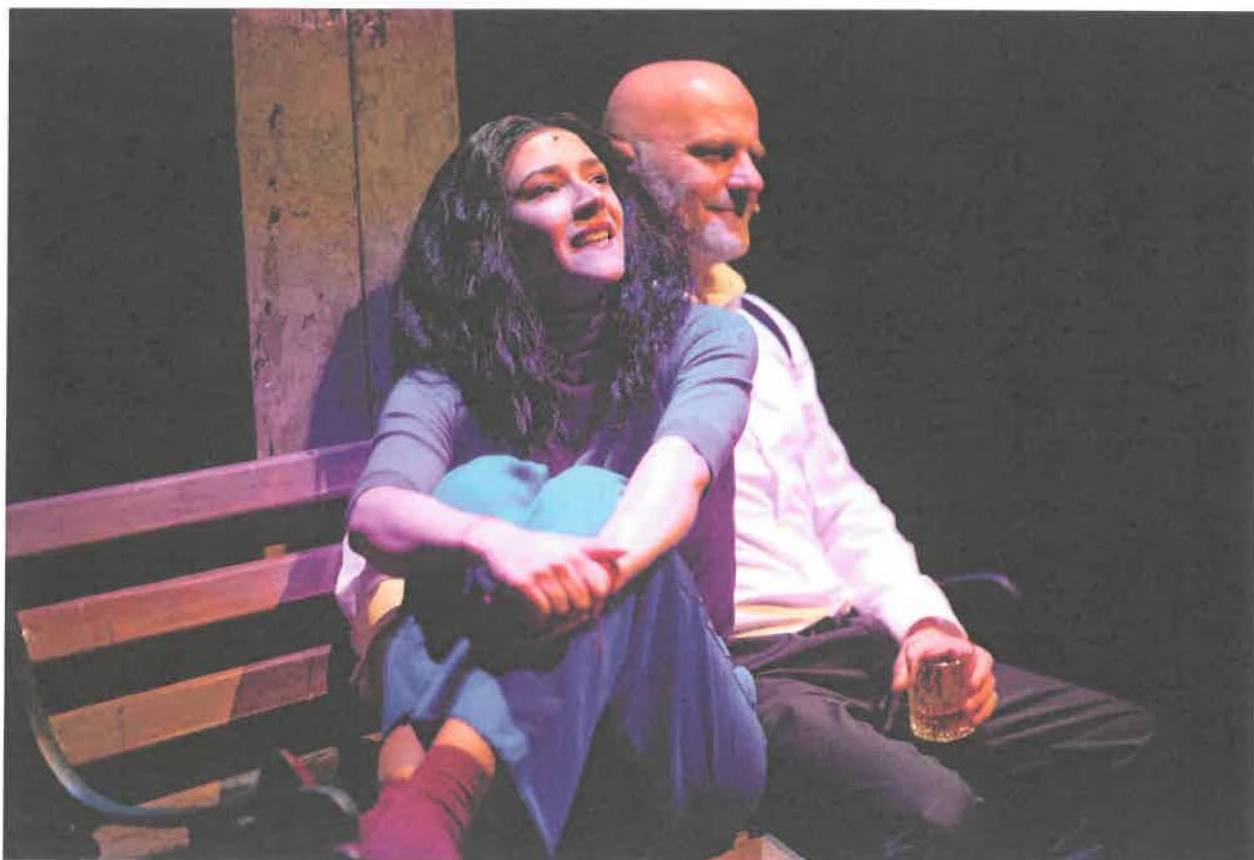
Dále lze rozdělit muzikály na komediální, romantické, dramatické nebo podle původu vzniku na domácí či zahraniční.

Toto rozdělení zde uvádíme z toho důvodu, že jsme se doposud snažili, a o totéž se budeme snažit i v budoucnu, aby na repertoáru divadla byly zastoupeny všechny typy muzikálů a aby byla nabídka HDK vždy co nejpestřejší. V praxi to tedy znamená, že pokud jde o derniéru muzikálové komedie, měla by ji – pokud možno – nahradit opět muzikálová komedie.



MUZIKÁL KOMERČNÍ ČI NEKOMERČNÍ?

Často je slyšet kritika, že v HDK jsou uváděny komerční muzikály, které by se údajně neměly podporovat. Problémů je zde několik. V první řadě neexistuje definice toho, co je to komerční či nekomerční muzikál. Za komerční je obecně považován ten, který se divákům líbí, na který diváci chodí a mají ho v oblíbě. Po logice věci by pak měl být muzikál nekomerční pravý opak, mělo by se tedy jednat o dílo, na které diváci nechodí a které nemají v oblíbě? Takže by se měly podporovat nekomerční muzikály? Na tomto absurdním případě jsme chtěli ukázat, že toto dělení je nesmyslné. Spíš by se hodilo říci, že muzikály se dělí na mainstreamové a na ty určené pro menší spektrum diváků.



HDK se řadí svou kapacitou 921 míst k největším divadlům v České republice. Přihlédneme-li k počtu obyvatel země, musíme logicky dojít k závěru, že plnit denně divadlo touto kapacitou je nelehký úkol. Vyřadíme-li předem jakoukoli diváckou skupinu, jako například děti, rodiny nebo seniory a podobně, je muzikál v divadle s takovým množstvím míst k sezení odsouzen k postupnému umírání na nedostatek diváků. Jako klasickou ukázkou této chyby lze zmínit muzikál „Kladivo na čarodějnice“ uváděný v roce 2009 v divadle Milénium. Je víc než jasné, že tvůrci vyřadili z tohoto muzikálu jako potenciální diváky rodiny s dětmi – a důsledek na sebe nenechal dlouho čekat. Muzikál skončil v zapomnění po několika reprízách. Z toho jasně vyplývá, že HDK je svou kapacitou jednoznačně předurčeno být divadlem mainstreamovým.

Závěrem dlužno podotknout, že všude na světě, ale i u nás doma, vznikají muzikály, které jsou určeny užšímu diváckému spektru. Ale také jsou všude ve světě uváděny v menších divadlech, mezi které HDK určitě nepatří.

HDK již v tomto směru učinilo první kroky ke změně, a to otevřením Malé scény. Scéna s kapacitou 150 míst je daleko více nakloněna experimentování a není potřeba se striktně držet mainstreamu. Na druhé straně je jasné, že není jednoduché chtít Malou scénu profilovat, jako scénu pro mladého diváka a zároveň na této scéně provozovat alternativní projekty pro dospělé. Na tento problém se pokusíme v našem projektu nalézt řešení.



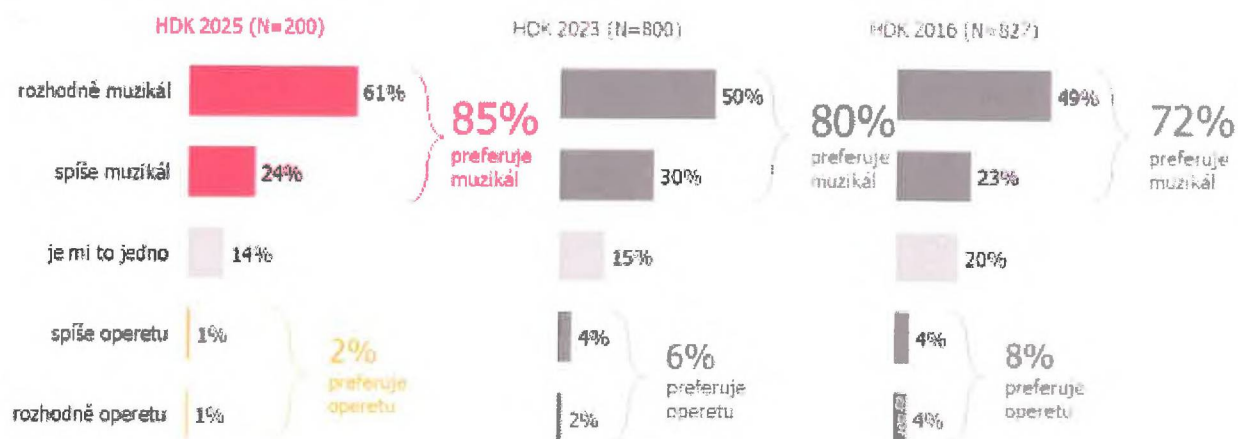
Dříve jsme si již definovali muzikál a to tak, že se jedná o hudebně-dramatický žánr, ve kterém se autoři, tvůrci a interpreti vyjadřují slovem, hudbou, zpěvem a tancem. Pokud se pokusíme definovat operetu, dojdeme k tomu, že její definice je naprosto stejná.

Dojdeme tedy k závěru, že do určitého období skladatelé tvořili hudbu převážně pro hudebně-dramatický žánr nazývaný opereta, a od jistého okamžiku se stejný žánr začal nazývat muzikál. Bezesporu je hudební řeč poplatná době svého vzniku. Nicméně nějakou dobu samozřejmě vznikaly ještě oba žánry paralelně. Jako příklad uveďme Kálmánovu operetu „Hraběnka Marica“ (1926), která v hudbě nese prvky připomínající muzikál, na straně jedné, a muzikál „42nd Street“ (1933) na straně druhé.

Takže do jisté míry lze výše položenou otázku položit trochu jinak. Vracet se k dílům vzniklým před padesáti či dokonce sto lety? Odpověď je jednoduchá. Mají-li současnému divákovi co říci a bude-li o ně zájem, jednoznačně ano. V opačném případě ne. Zde bychom rádi uvedli výsledky z průzkumu z roku 2025, ve kterém jsme se mimo jiné také zabývali touto otázkou.

GRAF 1- PREFERENCE NÁVŠTĚVNÍKŮ HDK

Zvýšil se podíl návštěvníků, kteří preferují muzikál před operetou.



Q2.1) Preferujete muzikál nebo operetu? (odpovídají všichni respondenti N=200 / stat. chyba max. 5,6%)

Z předcházejícího grafu jasně vyplývá, že operetní publikum je v jasné minoritě, čemuž odpovídá dnešní programová skladba divadla. K tomuto faktu je potřeba ještě přihlédnout, že i když je o operetu menší zájem, neznámá to, že ji lze uvádět s menšími náklady než muzikál. Je to spíš naopak, opereta je svou podstatou žánr opulentní a výpravný. Diváci operet se až na výjimky rekrutují hlavně ze starší generace, u které sledujeme dva základní trendy.

- Obliba odpoledních představení – což v praxi znamená, že když prodáte operetu v sobotu odpoledne, máte téměř 100% jistotu, že se vám to samé nepodaří ve večerních hodinách (na rozdíl od muzikálu) takže divadlo zůstane zavřené.

- Vysoká poptávka po zlevněných vstupenkách, respektive jedná se téměř o nechť platit plné vstupné.



Na tuto otázku podle nás nelze odpovědět jednoznačně, ale odpověď zní spíš ano než ne. V praxi tuto odpověď praktikujeme již dlouho a je to dle nás jediný správný směr. Tam, kde se spolupráce osvědčí, se ji snažíme samozřejmě opakovat. Namátkou jmenuji umělce jako Lucie Bílá, Václav Noid Barta, Dasha, Jiří Korn, Václav Vydra, Jaromír Dulava, Ivana Chýlková, Martin Písařík, Daniel Hůlka a mnoho dalších. To samé platí i u hudebníků a členů company.

Na předcházejícím odstavci je patrné, že se držíme linie stálých spolupracovníků, ale zároveň se snažíme pracovat s novými jmény. Tato situace rozhodně není zakonzervovaná a prochází bouřlivým vývojem. Z výčtu jmen z roku 2017 zůstali dnes mezi stálými spolupracovníky prakticky všichni, ale trend, kterým kráčíme, je trochu jiný, a to hlavně díky tomu, že vyrostla nová generace herců, kterým nejsou cizí slova jako zpěv nebo pohyb. Naopak v těchto disciplínách vynikají a je radost na ně pohledět. Díky tomuto pozitivnímu vývoji se nám podařilo rozšířit plejádu stálých spolupracovníků o nové nadějné kolegy. Na tomto místě jmenuji jen těch několik nejznámějších: Eva Burešová, Anna Fialová, Hynek Čermák, Oskar Hes, Ondřej Rychlý, Marek Lambora nebo Jan Sklenář.

Samostatné řádky bychom rádi věnovali letité spolupráci s Lucií Bílou, která roky byla jedním z hlavních taháků divadla. Důvodem ukončení této spolupráce byla epidemie koronaviru, při které se Lucie Bílá rozhodla pro záchranu ohroženého divadla Ta Fantastika, jehož je spolujednatelkou. Došlo zde k tomu, co je běžné v jakékoliv sféře života, že někdy se lidé setkávají a jindy zas rozcházejí. Byť se tento „rozchod“ nejevil ze začátku pro divadlo jako pozitivní krok, podařilo se nám hned při prvním muzikálu najít řešení, které diváci nadšeně přijali. Do hlavní role muzikálu Bodyguard jsme obsadili Evu Burešovou, která je v kombinaci s Hynkem Čermákem dostatečným lákadlem pro naše diváky. To samé pak lze říci i o dvojici Marek Lambora a Ondřej Rychlý, kteří excelují v Andělovi Páně.

Důležité pro nás i pro diváka je, jaký výkon kdo předvádí. Divák neumí posoudit a ani ho to nezajímá, jestli je umělecký výkon prováděn na základě zaměstnanecké smlouvy nebo na základě smlouvy o provedení a užití výkonu. Smluvní vztah jednoznačně nemůže ovlivnit ani kvalitu výkonu jednotlivce, ani kvalitu inscenace.

Na straně druhé tam, kde se spolupráce neosvědčila anebo v daném díle není pro interpreta vhodná role, nám smluvní vztahy na základě smlouvy o provedení a užití výkonu umožňují svobodné rozhodování.

Umělec zaměstnaný na stálo pro divadlo znamená stálý závazek, aby ho obsazovalo do každé premiéry. Pokud stálý závazek vznikne, dojde pak k tomu, že v divadle jsou dva umělci, kdy jeden hraje každé představení a druhý jednou za dva měsíce, přičemž oba pobírají téměř totožnou mzdu. Tento stav jsme zažili po nástupu do divadla a nikomu to nic dobrého nepřinášelo.

Občas je nám vyčítáno, že příliš spolupracujeme se známými osobnostmi, což je označováno za důkaz komerčnosti naší činnosti. Na tomto místě je dlužno podotknout, že tato spolupráce zapadá do celkového rámce naší činnosti s ohledem jak na marketingové, tak i umělecké využití spolupracujících umělců.

Zároveň je ale velmi důležité pojmenovat následující fakta. Živí-li se někdo jako výkonný umělec, znamená to, že svým výkonem předstupuje před lidmi, tedy diváky. A čím je lepší, tím

je větší zájem o jeho výkony, tím častěji je provádí a tím je také známější a známější. Osobně znám velmi málo interpretů, kteří jsou dobří a v rámci dlouhodobějšího hlediska se neprosadili. Neznámí, kvalitní interpreti, které můžeme obsazovat v mainstreamovém divadle, to je téměř holá fikce.

Na druhé straně je však potřeba podotknout, že i v tomto ohledu se situace vyvíjí. Tento text byl více či méně poplatný stavu minulých let, kdy bylo Hudební divadlo Karlín divadlem s jednou scénou. Tato situace je minulostí. S otevřením Malé scény Hudebního divadla Karlín začali dostávat příležitosti ve velkých rolích i mladí začínající umělci, kteří jsou často ještě studenty uměleckých škol. Krásně se tak snoubí jejich teoretická výuka s praxí a zároveň se nabízí logická cesta pro ty, kteří uspějí a získají tak ostruhy z Malé scény na scénu velkou.

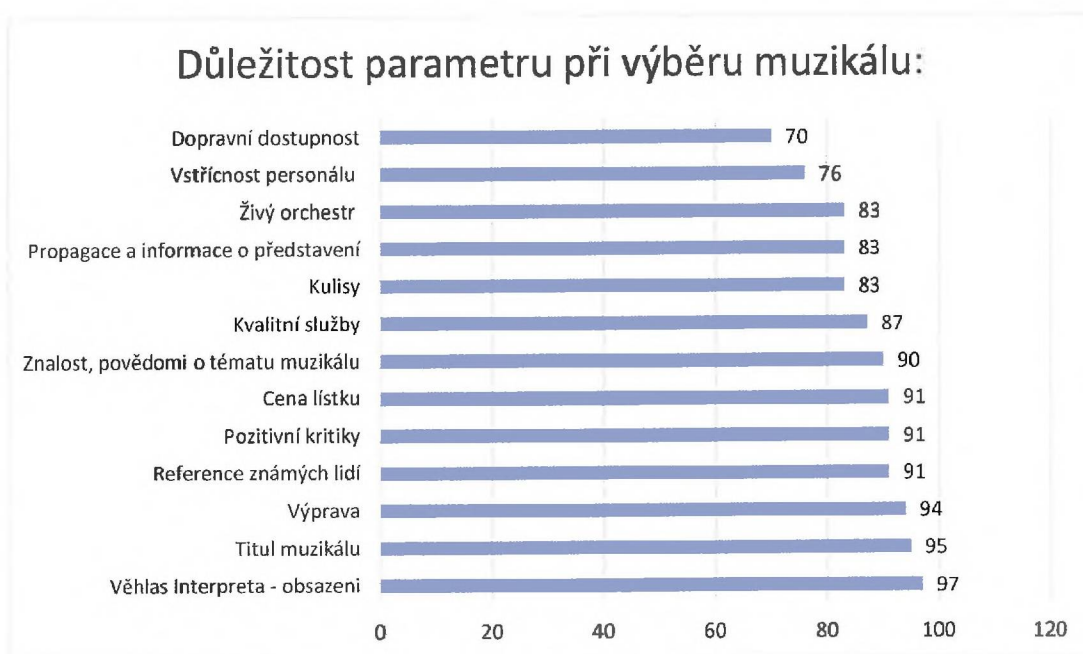
Takže se dá říci, že divadlo se v posledních letech otevřelo mladým umělcům a dává jim šanci vyrůst na jevišti. V tomto trendu budeme jednoznačně pokračovat, stejně tak budeme nadále budovat a udržovat soubor velké scény v podobném duchu jako v letech minulých. Určitě není vyloučena možnost, že pokud mladí interpreti po škole dokážou „vyrůst“ na Malé scéně, čeká je role i na scéně velké.



Na úvod této kapitoly je potřeba říci, že český muzikálový divák, a ten „karlínský“ obzvlášť, je velmi konzervativní a s trochou nadsázky říkáme, že je „celosvětovou anomálií“. Dva nejdůležitější faktory, které našeho diváka vyženou z křesel domácnosti, jsou známý titul a hvězdné obsazení. Toto bohužel dokazují nejen fakta, ale i níže uvedený graf.

SUMMARY – PLÁNOVANÁ NÁVŠTĚVA MUZIKÁLU

Při výběru muzikálu je v roce 2025 nejdůležitější obsazení a titul muzikálu. Proti minulým měření z roku 2011 je důležitost jednotlivých parametrů podobná.



Výše uvedené skutečnosti dokazuje nejen zde uvedená citace průzkumu, ale i skutečnost let minulých. Za posledních deset let jsme uvedli dva tituly, které byly přijaty velmi kladně kritikou a velmi chladně diváky. Jedná se o muzikál Johna Kander a „Curtains“ v české verzi „Vražda za oponou“ a o původní český muzikál „Lucie, větší než malé množství lásky.“

První byl naprosto hvězdně obsazený, ale titul nezněl českému divákovi dost muzikálově, takže si nedovedl pod tímto titulem nic představit. To, že se jedná o jednoho z „nejhvězdnějších“ muzikálových autorů všech dob, zůstalo přehlédnuto.

U druhého titulu jsme uváděli nejen neznámý příběh s neznámým titulem, ale ještě se nám totálně nepotkaly cílové skupiny. Cílová skupina HDK neslyšela na slovo „LUCIE“ a cílová skupina „LUCIE“ zas na slova „muzikál“ a „HDK“.

Z uvedených skutečností tedy vyplývá, že strategie v oblasti titulů by měla být spíš konzervativní a HDK by mělo spolupracovat s hvězdami, které lákají publikum.



Nicméně naše strategie je trochu jiná, děláme ji dlouhodobě a chceme v ní i pokračovat. Po titulech, které ctí „výše uvedená pravidla“, vždy přijde titul „méně jistý“ a to vždy v době, kdy cítíme, že to ekonomika divadla unese.

Naposledy jsme tento postup zopakovali při premiéře muzikálu Beetlejuice. Tento titul jednoznačně nepatřil a nepatří do preferencí českého muzikálového diváka. Tomuto odvážnému kroku předcházely dva tituly „na jistotu“ – Bodyguard a Anděl Páně.

Obecně lze tedy říci, že strategie do dalších let zůstává stejná. Tituly „na jistotu“ by měly střídát tituly nové. Na tomto místě je dlužno podotknout, že tradice 143 let a posledních přibližně padesát let zvláště, na divadlo váže obrovskou konzervativnost diváka.

S muzikálem Beetlejuice jsme na tomto poli udělali velký krok směrem k mladšímu divákovi, ale vyhráno není. V tomto trendu je potřeba pokračovat i v příštích letech. Na tomto místě bych rád zmínil připravovanou premiéru muzikálu Ledové království (Frozen), kde budeme pracovat ve velkém měřítku s ještě mladšími diváky než doposud. Ještě jednou bych na tomto místě rád zdůraznil, že tímto novým trendem se rozhodně nechceme zříct „klasického karlínského diváka“ a i s ním musíme v budoucnu jednoznačně pracovat. V praxi to znamená, že nás čekají do budoucna i konzervativnější tituly, kterými chceme vyhovět širšímu diváckému spektru.



POČET INSCENACÍ NA REPERTOÁRU

Zde je situace poměrně jednoduchá. Rekonstrukce HDK byla koncipována tak, aby sklady dekorací pojaly přibližně šest výpravnějších muzikálů či operet. Navýšení tohoto počtu by s sebou neslo potřebu skladovat některé inscenace mimo budovu divadla, což by znamenalo zvýšené ekonomické nároky spojené s dopravou, s navýšením počtu jevištního personálu, nehledě na to, jak by dekorace trpěly přepravou. Z toho jednoznačně vyplývá, že je potřeba i do budoucna udržet počet inscenací přibližně na šesti kusech.



KOLIK PREMIÉR ROČNĚ A KDY?

Jsme jednoznačně pro zachování stávajícího modelu, který se osvědčil a který zde vysvětlíme. V první řadě si pojmenujeme skutečnost, že diváci chodí do divadel nejvíce na podzim a v předvánočním čase. Z toho vyplývá, že hlavní premiéra sezóny by měla proběhnout právě v tomto čase, tedy na podzim. Tomu předchází vždy zkouškový proces v čase přibližně tří měsíců. Z toho jeden měsíc probíhají individuální korepetice a další dva měsíce pak zkoušky samotné. Pro zkoušky, zvláště pak pro ty jevištní, se nám jeví jako nejlepší letní prázdniny, kdy česká tradice velí divákům nechodit do divadla.

Na tomto místě je nutno vysvětlit, že v domě velikosti HDK nelze jeden den provozovat zkoušky a zároveň večer hrát jinou inscenaci. Při velikosti jeviště trvají přestavby den až dva. Navíc i kdyby se udál nějaký zázrak, nemůže v jeden a tentýž den orchestr hrát osm hodin na zkoušce a pak večer další tři hodiny na představení. To nezvládne nikdo.

Z toho důvodu využíváme časy, kdy diváci neradi chodí do divadla k tomu, abychom zde realizovali jevištní zkoušky v dekoracích. Jak již bylo řečeno, nejlepší je pro tuto činnost doba letních prázdnin a potom ještě převážná část měsíce ledna, což je čas využitelný pro zkoušky na jarní premiéru. Premiéry uvedené mimo tento cyklus s sebou musí logicky přivést jevištní zkoušky v jiných než výše uvedených časech, což znamená, že musí být realizovány na úkor představení. Odklon od tohoto modelu by tedy znamenal pokles představení za sezónu. K tomuto kroku, zvláště pak při dnešním obrovském diváckém zájmu, není jediný logický důvod.

Navíc je zde potřeba zmínit i marketingové hledisko. Častější premiéry by vedly k tomu, že příliš rychle uvedená premiéra znamená téměř s jistotou „ránu do zad“ té předešlé. Rychlé prolínání marketingových kampaní by znamenalo jediné – marketingový chaos, který by se nejdříve odrazil v komunikaci s diváky a následně do návštěvnosti divadla.

Dříve mělo HDK na repertoáru i mnohem více než deset muzikálů, které se chaoticky střídaly po dnech a některé pak byly na repertoáru i deset let, přičemž nedosáhly ani na sta repríz. Od tohoto modelu jsme upustili, negativa jsou celkem jasná. Při takovéto frekvenci nelze komedii udržet v dobrém stavu, herci, kteří hrají jeden kus jednou za dva měsíce (pokud hrají v alternaci) nemohou logicky odvádět stejné výkony jako interpreti hrající pět až desetkrát měsíčně. Dlouhodobým skladováním materiál také trpí, a tak rostou náklady.

Daleko lépe se nám osvědčil model, kdy uvedeme muzikál „do života“ tiskovou konferencí přibližně půl roku před samotnou premiérou. Představíme vizuál, hlavní představitele a vlastně tak zahájíme reklamní a PR kampaň. Současně je samozřejmě potřeba zahájit i předprodej vstupenek. V této fázi jde pak o vědecký kousek, kdy je potřeba nasadit optimální počet představení, který půjde vstříc divácké poptávce. Pokud je muzikál dostatečně atraktivní a vyvolá náležitou poptávku, která je dobře odhadnuta, je vše v pořádku. Pokud se to však „přepískne“ s nabídkou, může rychle vzniknout dojem, že dílo není dostatečně atraktivní a může to vyvolat odliv diváků. Pokud je divácký zájem větší než nabídka, je to ten lepší případ, ale také to není dobře. Diváci nekupují úplně rádi vstupenky s větším předstihem než půl roku. Je-li pak tento interval větší, hledají jinou zábavu a odcházejí ke konkurenci. Říkáme tomu, že jejich zájem se „rozplyne v čase“. Na tomto místě je potřeba zmínit, že muzikály HDK jsou uváděny v přímém konkurenčním tlaku několika soukromých muzikálových produkcí, takže bez reklamy to jednoduše nejde.

**Způsob, jakým fungují některá oblastní divadla uvádějící muzikály, jako divadla v Plzni, Ostravě či Brně, je úplně jiný. Hlavní důvod, proč mohou tato divadla aplikovat model Hu-
debního divadla Karlín před 20 lety je ten, že tato divadla nejsou vystavena přímé konkurenci soukromých produkcí tak, jak je tomu v Praze. Nemluvě o tom, že tato oblastní divadla pracují i s jinou výpravností a rovněž plánují mnohem menší počty repríz. V praxi to znamená, že počty repríz, které znamenají na oblasti úspěch, v HDK za úspěch rozhodně nepovažujeme. Tím nechci tvrdit, že ten, kdo odehraje víc repríz, je lepší, oblasti totiž pracují s úplně jinou spádovou oblastí diváků, a tudíž i s jinými počty. Pokud si uvědomíme tuto skutečnost, je víc než jasné, že se jedná o prakticky nesrovnatelné modely.**

U návštěvnosti neexistuje v současnosti žádná střední cesta. Diváci buďto chodí, nebo nechodí.

Z výše uvedeného důvodu se nám jeví frekvence premiér menší než půlroční naprosto smrtící, nebo by frekvence reklamních kampaní musela být taková, že jeden muzikál z produkce HDK by útočil na druhý a vzájemně by se kanibalizovaly.

Muzikály jsou pak nasazovány tak, že vždy ten nejnovější dostane největší marketingovou podporu a největší počet představení. Po půl roce či roce pak uvolní pozici jedničky a klesá v počtu představení na druhou příčku. Posléze na třetí, až skončí na té spodní a pak obvykle skončí úplně. Samozřejmě, že tento systém nefunguje matematicky přesně tak, jak je popsáno, protože čas od času je některý kus úspěšnější, jiný méně úspěšný, takže se toto pomyslné pořadí zamíchá.

V tomto systému chceme jednoznačně pokračovat.

DLOUHODOBÁ DRAMATURGICKÁ KONCEPCE VS. LICENČNÍ PRÁVA OBECNĚ

Je velmi těžké vytvořit konkrétní dramaturgickou koncepci na více let. Důvod je naprosto jednoduchý a pokusíme se jej na tomto místě vysvětlit. Pokud ji někdo vytvoří, bude se jednat o pouhou fikci, nikoli realitu!!!

Naše dramaturgie v obecné rovině probíhá tak, že je potřeba sledovat, co se děje ve světě, s důrazem na tituly z Broadwaye a londýnského West Endu, a zrovna tak je potřeba systematicky pracovat na kontaktech pro získání licencí. Získání licence není zpravidla tak jednoduché jako nákup housky v obchodu.

Pokud se už pro licenci rozhodnete a oslovíte dané autory někdy přímo, někdy prostřednictvím jejich agentury, vždy následuje stejný okruh dotazů:

- Kde se dílo bude uvádět?
- Kdy se bude uvádět?
- Kolik plánujete repríz?
- Jaká bude cena vstupenek?

Pokud subjekt, který poptává licenci, odpoví tak, že držitele autorských práv uspokojí, a pokud má na trhu nějakou historii, zpravidla přijde návrh smlouvy (subjekty bez historie ještě čekají obvykle další prověřování, v extrémních případech jsou požadovány i bankovní garance). Návrh smlouvy, kromě smluvních podmínek, obsahuje i požadavky na nevratnou odečitatelnou zálohu, která se v případě uvádění odečítá od autorských honorářů a v případě neuvedení propadá (odtud formulace nevratná).

Bez tohoto rituálu a potažmo tedy bez licenční smlouvy, jsou všechny dramaturgické modely spíš než koncepcí čímsi jako zbožnými přáními napsaná na papír. A papír, jak známo, snese cokoli. Rozhodli jsme se, že v naší koncepci nebudeme slibovat něco, co není reálné slíbit, takže zde prosím nečekejte výčet titulů pro příštích šest let.

Velmi podobná je pak situace s původními autorskými díly vznikajícími v České republice. Ta jsou buď reálná, tedy vytvořená, a pokud jsou vytvořena a vypadají slibně, vznikne o ně mezi producenty soutěž. Pokud nejsou vytvořena a jde pouze o plán či příslib je vytvořit, jedná se opět o zbožné přání.

Ještě je zde nutno zmínit jeden jev. Pokud se někde ve světě objeví nový, zajímavý a úspěšný muzikál, neznamena to, že se na něj dá ihned koupit licence. Producenti mají různé strategie a mnohdy je potřeba čekat na licenci, která je cenově únosná pro uvádění v České republice i mnoho let. Obecně zde platí pravidlo, čím úspěšnější muzikál, tím komplikovanější licenční jednání a složitější podmínky.

Na závěr této kapitoly si dovolíme shrnutí. Jednak se chceme i nadále udržovat v co nejširším spektru nabídky (viz definice v kapitole „Muzikály a operety obecně“). K tomu je potřeba pravidelně a pečlivě sledovat dění jak doma, tak v zahraničí. V neposlední řadě je pak potřeba dodržet smluvní a licenční závazky již uzavřené, které samozřejmě ovlivní dramaturgii nejbližších let. Vzhledem k tomu, že tato koncepce bude zveřejněna, dozvěděla by se o plánech tímto způsobem i konkurence HDK, která by tyto informace mohla využít ve svůj prospěch. S konkrétními tituly pro příští sezóny bychom proto rádi seznámili výběrovou komisi až při osobním slyšení.

Jedna věc se však změnila zásadně oproti roku 2017, kdy jsme předkládali předešlou koncepci. Je naprostý nedostatek nových zahraničních titulů, které by byly vhodné pro uvádění v HDK. K tomuto jevu došlo ze dvou důvodů. Kvůli koronaviru prakticky nevznikaly minimálně 3 roky žádné nové tituly. Producenti se báli jít s novými tituly do velmi nejisté doby, a tak vyčkávali na lepší časy. Toto tříleté vakuum se teď projevuje v praxi tak, že licence na nové zajímavé tituly budou k máni až za několik let. Celý cyklus tvorby, realizace a následného licencování je opožděný. Další nepříjemnou skutečností je fakt, že New York i Londýn mnohem intenzivněji prožívají společenské jevy spojené jak s pohlavními, tak rasovými otázkami. Tyto skutečnosti se následně propisují do tvorby umělců způsobem, u kterého je velké riziko, že takový příběh českého muzikálového diváka neosloví.

Dále zde zmíním skutečnost, že dramaturgie Hudebního divadla Karlín je dlouhodobě založena na novinkách. Snažíme se divákům představit ta nejlepší díla, která vznikají jak u nás doma, tak v zahraničí. V této linii bychom chtěli i nadále pokračovat. Z výše uvedených skutečností ale vyplývá fakt, že příští roky budeme bez pochyby daleko víc závislí na původní domácí tvorbě. Určitě to není tak, že bychom z nějakého důvodu preferovali licenční nebo původní muzikály. Obě tyto cesty mají své plusy i mínusy, ale jednoznačně lze říci, že ani jednu z cest jsme v minulosti naší dramaturgie nepreferovali. Nicméně nyní už je zcela jasné, že pokud si chceme udržet základní dramaturgickou linii, a to uvádění novinek, budeme v příštích letech mnohem víc závislí na původní tvorbě. Pokud bychom nebyli v této disciplíně dostatečně úspěšní (což nezáleží jen na nás), nezbude než sáhnout k nějaké osvědčené klasice.

Závěrem této kapitoly bych ještě rád zmínil jednu skutečnost. I přes „titulovou nouzi“ v zahraničí slavíme na licenčním poli nemalé úspěchy. Na tomto místě bych rád zmínil evropskou premiéru muzikálu Beetlejuice. Za zmínku jistě stojí i to, že Hudební divadlo Karlín je první scéna na světě, kterému se rozhodla společnost Disney udělit licenční práva na non-repliku muzikálu Ledové království. Tyto nebývalé úspěchy jsou zúročením letité práce celého kolektivu divadla, který si vybudoval obrovské renomé v zahraničí, díky kterému dokážeme tyto nové tituly získat. V současné „titulové nouzi“ se tak zahájení spolupráce s Disney jeví jako perspektivní i z toho důvodu, že tato společnost drží práva k více atraktivním titulům.

KRÁTKODOBÁ KONCEPCE – HRACÍ PLÁN PRO ROK 2026

Z toho, jaké kusy jsou na repertoáru a z pravidelných analýz prodejnosti, které probíhají a budou i nadále probíhat, se snažíme každý týden sestavit co nejoptimálnější hrací plán pro další období. Tuto metodu nelze přesně popsat, neboť je to směsice zkušeností, sběru dat a následného odhadu, který lze v nadsázce srovnat s vědeckými zkušenostmi. V době tohoto výběrového řízení již bude plán pro rok 2025 zveřejněn, takže zde předkládáme konkrétní hrací plán pro rok 2026.

TABULKA 1 - HRACÍ PLÁN OD LEDNA DO ČERVNA 2026

LEDEN				ÚNOR				BŘEZEN			
Dat.	Čas	PŘEDSTAVENÍ	Poznámka	Dat.	Čas	PŘEDSTAVENÍ	Poznámka	Dat.	Čas	PŘEDSTAVENÍ	Poznámka
st.1				ne.1				ne.1		bouřani	
pá.2				ne.1				ne.1		bouřani	
so.3		stavba		po.2		režijní zkouška		po.2			
ne.4		technická zkouška		ú.3		režijní zkouška		ú.3		stavba	vaše rezervy
ne.4				st.4		režijní zkouška		st.4	18:00	2x generika	
po.5		režijní zkouška		st.5		režijní zkouška		st.5	18:00	2x veřejná GZ	
ú.6		režijní zkouška		pá.6		režijní zkouška		pá.6	19:00	Frozen	1. představení
st.7		režijní zkouška		so.7		režijní zkouška		so.7	19:00	Frozen	
st.8		režijní zkouška		so.7				so.7	18:00	Frozen	
pá.9		režijní zkouška		ne.8				ne.8	18:00	Frozen	
so.10		režijní zkouška		ne.8				ne.8			
so.10				po.9				po.9			
ne.11				ú.10				ú.10			
ne.11				st.11	18:00	Beetlejuice		st.11	19:00	Frozen	
po.12		režijní zkouška		st.12	18:00	Beetlejuice		st.12	18:00	Frozen	Premiéra
ú.13		režijní zkouška		pá.13	18:00	Beetlejuice		pá.13	19:00	Frozen	
st.14		režijní zkouška		so.14	16:00	Beetlejuice		so.14	15:00	Frozen	
st.14		režijní zkouška		so.14	18:00	Beetlejuice		so.14	19:00	Frozen	
st.15		režijní zkouška		ne.15	15:00	Beetlejuice		ne.15	16:00	Frozen	
pá.16		režijní zkouška		ne.15				ne.15			
so.17		režijní zkouška		po.16				po.16			
so.17				ú.17				ú.17			
ne.18				st.18	18:00	Anděl Páně		st.18	19:00	Beetlejuice	
ne.18				st.19	18:00	Anděl Páně		st.19	18:00	Beetlejuice	
po.19		režijní zkouška		pá.20	18:00	Anděl Páně		pá.20	18:00	Beetlejuice	
ú.20		režijní zkouška		so.21	15:00	Anděl Páně		so.21	16:00	Beetlejuice	
st.21		režijní zkouška		so.21	18:00	Anděl Páně		so.21	19:00	Beetlejuice	
st.22		režijní zkouška		ne.22	15:00	Anděl Páně		ne.22	18:00	Beetlejuice	
pá.23		režijní zkouška		ne.22				ne.22			
so.24		režijní zkouška		po.23				po.23			
so.24				ú.24				ú.24			
ne.25				st.25	18:00	The Bodyguard		st.25	19:00	Dracula	
ne.25		zkouška orchestru		st.26	18:00	The Bodyguard		st.26	19:00	Dracula	
po.26		Sedláček		pá.27	18:00	The Bodyguard		pá.27	18:00	Dracula	
ú.27		režijní zkouška		so.28	15:00	The Bodyguard		so.28	19:00	Dracula	
st.28		režijní zkouška		so.28	18:00	The Bodyguard		so.28	19:00	Dracula	
st.28		režijní zkouška		so.28	19:00			ne.29	15:00	Dracula	
pá.30		režijní zkouška						ne.29			
so.31		režijní zkouška						po.30			
so.31								ú.31			

DUBEN				KVĚTEN				ČERVEN			
Dat.	Čas	PŘEDSTAVENÍ	Poznámka	Dat.	Čas	PŘEDSTAVENÍ	Poznámka	Dat.	Čas	PŘEDSTAVENÍ	Poznámka
st.1	18:00	rezerva		pá.1			st. svátek	po.1			
st.2	19:00	rezerva		so.2		Rabelove		ú.2			
pá.3	19:00	Jesus Christ Superstar	st. svátek	so.2		Rabelove		st.3	19:00	Jesus Christ Superstar	
so.4	18:00	Jesus Christ Superstar		ne.3		Rabelove		st.4	18:00	Jesus Christ Superstar	
so.4	19:00	rezerva		ne.3				pá.5	19:00		
ne.5	19:00	Jesus Christ Superstar		po.4				so.6	18:00	Dracula	
ne.5				ú.5				so.6	19:00	Dracula	
po.6			st. svátek	st.6	19:00	Beetlejuice		ne.7	15:00	Dracula	
ú.7				st.7	18:00	Beetlejuice		ne.7			
st.8	18:00	Anděl Páně		pá.8	18:00	Beetlejuice	st. svátek	po.8			
st.9	19:00	Anděl Páně		so.9	18:00	Beetlejuice		ú.9			
pá.10	19:00	Anděl Páně		so.9	19:00	Beetlejuice		st.10	19:00	Jesus Christ Superstar	
so.11	15:00	Anděl Páně		ne.10	16:00	Beetlejuice		st.11	19:00	Jesus Christ Superstar	
so.11	18:00	Anděl Páně		ne.10				pá.12	18:00		
ne.12	19:00	Anděl Páně		po.11				so.13	15:00	Dracula	
ne.12				ú.12				so.13	18:00	Dracula	
po.13				st.13	19:00	Frozen		ne.14	15:00	Dracula	
ú.14				st.14	18:00	Frozen		ne.14			
st.15	18:00	Frozen		pá.15	18:00	Frozen		po.15			
st.16	19:00	Frozen		so.16	18:00	Frozen		ú.16			
pá.17	18:00	Frozen		so.16	19:00	Frozen		st.17	18:00		
so.18	15:00	Frozen		ne.17	18:00	Frozen		st.18	18:00		
so.18	19:00	Frozen		ne.17				pá.19	18:00		
ne.19	19:00	Frozen		po.18				so.20	15:00		
ne.19				ú.19				so.20	18:00		
po.20				st.20	19:00	Anděl Páně		ne.21	15:00		
ú.21				st.21	18:00	Anděl Páně		ne.21			
st.22	18:00	The Bodyguard		pá.22	18:00	Anděl Páně		po.22			
st.23	19:00	The Bodyguard		so.23	15:00	Anděl Páně		ú.23			
pá.24	19:00	The Bodyguard		so.23	18:00	Anděl Páně		st.24			
so.25	15:00	The Bodyguard		ne.24	15:00	Anděl Páně		ú.25			
so.25	18:00	The Bodyguard		ne.24				pá.25	19:00		
ne.26	19:00	The Bodyguard		po.25				so.27	15:00		
ne.26				ú.26				so.27	19:00		
po.27				st.27	19:00	The Bodyguard		ne.28	15:00		
ú.28				st.28	18:00	The Bodyguard		ne.29			
st.29	19:00	Stunce sene jzhody		pá.29	18:00	The Bodyguard		po.29			
st.30	19:00	Stunce sene jzhody		so.30	18:00	The Bodyguard		ú.30			
				so.30	19:00	The Bodyguard					
				ne.31	15:00	The Bodyguard					
				ne.31							

Jak jsme již zmínili v úvodu, začátek provozu Malé scény byl do jisté míry experimentální. Repertoár byl záměrně poskládán žánrově dost pestře. Na jedné straně to byl rodinný muzikál Ivana Mládka Močál story, na straně druhé pak Zlatovláska pro nejmenší diváky a spektrum mezi nimi zaplnily Sopranistky určené spíše mladšímu publiku. Z těchto tří žánrově pestrých kusů se stala jednoznačným vítězem Zlatovláska. Tento úspěch do jisté míry určuje i další směřování Malé scény a zároveň se tím potvrdil i původní záměr. Orientovat Malou scénu na mladé publikum.

Na Malé scéně Hudebního divadla Karlín působí čtvrtým rokem naše vlastní muzikálové studio pro talentované děti. Každý rok v červnu probíhají konkurzy, kde hledáme nové děti. Studio má přes 100 studentů, z nichž se každý rok dostanou minimálně 4 na konzervatoře v Praze a Plzni. Ty nejtalentovanější hrají v představeních na obou našich scénách. Dětem se věnujeme na letním táboře i na 3–4 turnusech příměstských táborů.

Talentovaná mládež z našich kurzů, která hraje v našich představeních: Ema Šilarová, Petra Smolíková, Kristýna Synková (Zlatovláska), Ondřej Stupka (Edudant a Francimor). Ve Zlatovlásce mají velký prostor mušky, které hrají Valerie Autratová, Darja Kňavová a Anna Dolečková. Dále děti vystupují v představeních o Antonínu Dvořákovi, Bedřichu Smetanovi i Leoši Janáčkovi a nově i v Edudantovi a Francimorovi.

Do našich představení na Malé scéně obsazujeme i mladé talenty z konzervatoří, které si tak vychováváme i pro velkou scénu, mezi ně patří: Mikuláš Matoušek, Klára Šmídová, (Bedřich Smetana), Petra Zábrodská (Leoš Janáček), Pavlína Púpalová, Šimon Obdržálek, Alex Krátký (Zlatovláska).

Na Malé scéně si také vychováváme technické profese. Vedoucím jevištního provozu je zde teprve 20letý Adam Pichler, který výrazně pomáhá a učí se i na velké scéně, dále potom Jan Franc, který je nejen herec, ale zároveň osvětlovač a učí se i light design. Zaučujeme i nové zvukaře – Alexe Straku a Adama Chvalkovského. I ostatní technici jsou ve věku 20 let. Mladí spolupracují i na tvorbě videí a obsahu sociálních sítí – zde jmenujme Dominicka Rosse.

Po téměř dvou letech hraní máme na repertoáru hlavně „rodinný“ repertoár, který se setkal s velkým ohlasem. Zároveň je významná část věnována výchovným pořadům pro školy. I nadále bychom se chtěli věnovat dětskému publiku – určitě budeme pokračovat v sérii hudebních skladatelů, teď v květnu Leošem Janáčkem. V říjnu potom chystáme Edudanta a Francimora na motivy příběhu Karla Poláčka, kde opět je obsazení převážně dětské. Hledáme i nové mladé talentované tvůrce a obsah budeme přizpůsobovat nejen dětskému divákovi, ale budeme se i nadále snažit, aby celé inscenace připravovali mladí autoři a zpracovávali témata jim blízká.

Na druhé straně orientace Malé scény vyvolala jednu novou otázku: Co s muzikály typu Sopranistky a co s dalšími možnými tituly, které nejsou vhodné na velkou scénu a zároveň se žánrově neslučují s plánovanou orientací Malé scény. A zde následuje odpověď...

V poslední době spatřujeme mnoho dalších programových možností, které jsou částečně spojeny s výraznými interprety vystupujícími v našich muzikálech, kteří mají samostatné tvůrčí a interpretační aktivity. Jedná se tedy o koncerty hudebních skupin, ale též i o muzikály, které nejsou žánrově vhodné ani pro jednu ze stávajících scén. Pro tyto účely jsme se rozhodli využít suterénní prostory, které dostaly při svém vzniku jméno „Karlínek“. Pro zajímavost, tento prostor vzniknul z bývalé kotelny, která byla zvětšena tím způsobem, že mezi dvěma místnostmi byla zbourána nosná zeď. Tuto akci provedl kdysi na vlastní pěst ředitel Zdeněk Pospíšil. Naštěstí vydržela narušená nosná zeď až do rekonstrukce, kdy byla celá stavba staticky zabezpečena.

K tomuto účelu bude nutné vyřešit některé stavební úpravy. V první řadě je to neexistence zázemí pro účinkující – pro ty využijeme kanceláře restaurace. Pro kanceláře restaurace se nám podařilo zajistit prostory v protějším domě. Dále bude potřeba vyřešit „notorické“ zatékání vody, které tyto prostory pronásleduje od jejich vzniku. V neposlední řadě půjde o osazení světelnou a zvukovou aparaturou, které zčásti pokryjeme z vlastních zdrojů.

Tímto krokem bychom měli dokázat pokrýt celé spektrum hudebně-zábavního žánru. Velká scéna se i nadále bude věnovat hlavně uvádění mainstreamových novinek. Malá scéna pak tvorbě pro děti a Klubová scéna (pracovní název) může přinášet alternativní kusy a koncerty. Jediné úskalí tohoto plánu spočívá v ekonomice. Malá kapacita, kterou lze předpokládat ještě menší než na malé scéně, dělá tento plán poněkud složitější. To znamená, že jeho realizace předpokládá opět jednu základní podmínku a ta je stejná jako u malé scény: Musí úspěšně běžet scéna velká! Tak jako se nám podařilo rozjet malou scénu bez navyšování provozního příspěvku, rádi bychom to samé zopakovali ještě podruhé.



Tak, jak výběr titulu významně ovlivňuje dramaturgii celého divadla, ovlivňuje i konkrétní obsazení tvůrčího týmu do značné míry konečnou podobu té či oné inscenace.

Do tvůrčího týmu řadíme následující profese:

- Režisér
- Choreograf
- Výtvarník scény
- Výtvarník kostýmů
- Hudební nastudování
- Sbormistr
- Light design
- Sound design

Nutno přiznat, že při volbě těchto profesí jsme a budeme spíše konzervativní. Zde je potřeba pojmenovat jednu skutečnost: Čím větší scéna a čím větší počet lidí (včetně orchestru), tím je kladen větší důraz na profesní znalosti a hlavně zkušenosti. Osobně jsme zažili talentovaného režiséra, který zážil na menších scénách, ale na běžných a rutinních postupech při práci s velkým souborem si pak totálně vylámal zuby. Takže při výběru těchto profesí je potřeba jistá opatrnost či konzervativnost. Nových režisérů, kteří se zajímají a zvládají branži opereta–muzikál, se nerodí a pokud se narodí, preferujeme, aby napřed získali zkušenosti v menších oblastních divadlech a pokud se osvědčí, rádi jim nabízíme a nabídneme spolupráci i v budoucnu.

Ohánět se v této koncepci jmény, se kterými nemáte vytvořený smluvní vztah, je stejně nezodpovědné jako ohánět se tituly, na které nemáte zajištěnou licenci.

Velice se nám osvědčila spolupráce s americkým režisérem Gabrielem Barrem, která nás obohatila díky jeho profesionalitě, s jakou jsme se doposud u českých režisérů nesetkali. Každý takový krok přináší obrovské profesní a profesionální obohacení a následný rozvoj, takže bychom určitě chtěli v příštích letech poněkud víc spolupracovat se zahraničními umělci než doposud.

Píšeme zde v této chvíli hlavně o režisérech, ale i ostatní tvůrčí profese jsou pro vznik díla velmi důležité. Nicméně hovořit na tomto místě o obsazování dalších tvůrčích profesí bez znalosti konkrétního titulu a konkrétního režiséra, jednoznačně by už nešlo o koncepci rozvoje, ale o sci-fi román.

Trend posledních let je, myslím, v tomto směru víc než jasný. Jako vzorový příklad bych rád uvedl světelný park HDK, který byl díky skvělé součinnosti divadla a zřizovatele zásadním způsobem rozšířen. S trochou nadsázky lze říci, že jsme si pořídili hračku, se kterou si doposud v ČR nikdo nehrál. Už samotná koncepce a následná realizace světelných bytů byly připraveny s legendou divadelního light designu z USA, Kenem Billingtonem. A výsledek je opravdu excelentní. Pokud to jen trochu půjde, rádi bychom i nadále spolupracovali s podobnými kapacitami ze světa, od kterých se můžeme ještě mnohému naučit. Podobným způsobem bychom rádi „vy- chytali“ i zvuk, který ještě není optimální. Bohužel až praxe ukázala, že odborná firma, která navrhovala sound design nové zvukové aparatury, neodvedla 100% práci. Radu a pomoc hle-

dáme v takových případech v zahraničí, zvláště pak v místech, jako je Londýn nebo New York. V tomto trendu chceme pokračovat a zároveň doufáme, že tím pomůžeme i v rozvoji některým tuzemským talentům, kteří budou mít možnost spolupracovat se zahraničními osobnostmi.



S muzikálovým, respektive operetním divákem je to vlastně stejné jako s celou lidskou populací. Na jedné straně stárne a na druhé se rodí nový. Z průzkumů víme, že diváci s přibývajícím věkem zpohodlní a chodí čím dál tím méně anebo vůbec. Velmi rádi a intenzivně vzpomínají na to, co bylo na začátku muzikálové éry v Československu, a sem tam i na dávné slavné operety. Zvednout je z domácích křesel je čím dál tím složitější a potřebují opravdu silný impuls. Takovými impulsy jsou pro ně muzikály jako *Jesus Christ Superstar* nebo *Dracula* – nejlépe v původním obsazení. Jenže takovýchto titulů není mnoho, a tak je víc než zřejmé, že diváci s přibývajícím věkem chodí pořád méně a méně.

Z tohoto důvodu je potřeba diváky hledat na opačné straně věkového spektra a tady je situace velmi složitá. Jak zde již bylo napsáno, HDK není pouze v přímé konkurenci s dalšími muzikály, ale i s koncerty zahraničních a tuzemských hvězd, hudebními festivaly a s celou další obrovskou škálou kulturní nabídky.

Ve chvíli, kdy jsme si začali tento trend uvědomovat, připravili jsme v souvislosti s oslavami „10 let nad vodou“ (deset let od otevření divadla po povodni) muzikálový program, se kterým jsme objeli všechny významné tuzemské hudební festivaly, a to s poměrně velkým ohlasem. Rozhodli jsme se tedy v budoucím období v tomto trendu nejen pokračovat, ale ještě jej dále rozšiřovat, a to směrem k mladším divákům. Vycházíme z toho, že pokud diváka podchytíme v raném věku, bude se k nám vracet.

Na tomto místě jsme pak slibovali zřízení „Malé scény“, která byla vybudována na místě herecké zkušebny. Tento slib byl beze zbytku splněn a o detailech hovoří samostatná kapitola.



Další kapitolou je pak práce s diváky zahraničními. HDK je divadlo orientované v první řadě na tuzemského diváka, nicméně ani toho zahraničního se nezříká. Za tímto účelem uvádíme všechny naše muzikály a operety s anglickými titulky.

Dále je nutno říci, že ani Česká republika, ani Praha nepatří k destinacím, které by byly vyhlášené muzikálové destinace, jako jsou Londýn nebo New York. Takže turistický ruch směřující do Čech určitě nemá sebemenší cílové zaměření na muzikály. Tento fakt navíc podporují veškeré publikace pro turisty o Praze, které jako hlavní kulturní vyžití nabízejí černá divadla, Laternu magiku a operu. Dokonce jsme zkoušeli, a byli jsme úspěšní, toto změnit v některých zahraničních průvodcích, nicméně tradice je silnější než pár řádků „prolobbovaných“ do knížky.

Nicméně závěrem je potřeba zdůraznit, že HDK je divadlo orientované na tuzemského diváka, že musí pracovat se stávající diváckou základnou a stále více se soustředit na mladší generaci diváků. To jsou hlavní cíle a hlavní orientace, a pokud se přitom podaří získat i zahraniční diváky, je to jediné dobře.

Abychom mohli hovořit o koncepci pro další roky, bude dobrá rekapitulace stávajícího stavu, která poslouží k lepšímu pochopení směru dalšího rozvoje.

Obchodní oddělení divadla čelilo poslední roky nejvýznamnějším změnám a výzvám ve své novodobé historii. Po řadě úspěšných let následovalo období omezení spojených s pandemií COVID-19, které nejenže výrazně zpomalilo nebo úplně zastavilo prodej vstupenek, ale také si vyžádalo intenzivní aktivity směřující k udržení kontaktu se stávajícími zákazníky a minimalizaci ztrát. V tomto období jsme museli flexibilně přesouvat vstupenky z rušených představení na nová a zároveň řešit vracení vstupného.

Roku 2020 se navíc situace zkomplikovala odchodem našeho klíčového prodejce firmy TicketArt z trhu, který byl více než deset let naším klíčovým partnerem v prodeji vstupenek. Zároveň jsme používali jeho prodejní systém. Tyto události nás vedly k nutnosti implementace nového prodejního systému, přičemž po důkladném výběru jsme zvolili platformu Colosseum Ticket, kterou využíváme dodnes. Tento systém není v některých směrech ideální, ale jedná se o kompromis využívaný dnes většinou divadel a pořadatelů.

V období pandemie (2021) jsme se soustředili na podporu prodeje vstupenek na Letní scénu v PVA Letňany, kterou nám chaotická vládní opatření umožnila otevřít, a tím jsme se mohli alespoň trochu zmírnit obrovský propad příjmů. Po zrušení všech omezení, kdy to vypadalo, že se konečně nadechneme, jsme i nadále čelili složité situaci, která byla způsobena zahájením ruské invaze na Ukrajinu. O návratu diváků tak lze hovořit poprvé v roce 2023, kdy se nám podařilo nejen zvýšit návštěvnost, ale také úspěšně otevřít Malou scénu. Tato expanze, tedy rozšíření počtu nabízených sedadel, představuje významnou výzvu v oblasti prodeje vstupenek a získávání nových diváků.

Situaci bohužel neprospěly změny ve vedení obchodního oddělení. Na závěr roku 2024 došlo k odchodu dlouholetého obchodního ředitele Matěje Huleše. Zde bych rád zmínil, že neblahou roli zde hrají především tabulkové mzdové tarify, které nám jednak neumožňují dlouhodobě držet kvalitní lidi – o získávání nových ani nemluvíme. Bohužel až druhý pokus o obsazení tohoto místa byl úspěšný, v květnu začala obchodní oddělení řídit vedoucí Malé scény Lenka Pixová.

Vývojové období charakterizované obdobím zemětřesení a následným oživením nejlépe ilustruje tabulka č. 3.

Tabulka 3, výše tržeb: Jak je vidět od roku 2023 jsme tržby zvýšili i díky otevření Malé scény, a to i oproti letům předcovidovým.

Rok	Tržby (mil. Kč)	Návštěvnost	Tržebnost
2017	118,17	98%	93%
2018	123,9	98%	96%
2019	125,8	95,5%	93,5%
2020	31,3	92,2%	88,2%
2021	36,2	94,2%	89,9%
2022	86,8	88,3%	79,4%
2023	130,1	97,7%	95,2%
2024	180	96,8%	94,1%

Jak jsme již zmínili, další významná změna nastala i v důsledku pádu TicketArtu, což mělo zásadní dopad na distribuci a prodej vstupenek. Před touto událostí byla velká část prodejních aktivit zajišťována prostřednictvím TicketArtu, který měl za více než 20 let existence na trhu vytvořené obrovské portfolio spolupracujících prodejců. Nicméně po jeho krachu se situace radikálně změnila a prodej vstupenek se přesunul převážně do našich vlastních rukou, což znamená, že nyní máme větší kontrolu nad celým procesem, od distribuce po zákaznickou podporu.

Tento přesun je patrný i na základě údajů uvedených v příložené tabulce, kde je jasné vidět nárůst přímých prodejů a pokles závislosti na externích platformách. Díky tomu můžeme lépe řídit marketingové strategie, optimalizovat ceny a zlepšovat zákaznickou zkušenost, protože máme přímý kontakt s našimi klienty. Zároveň to přináší i větší flexibilitu při řešení problémů či úpravách nabídky, což je v konkurenčním prostředí velkou výhodou.

Celkově tato změna představuje krok směrem k větší autonomii a posílení naší pozice na trhu, přičemž nám umožňuje být více adaptabilní a reagovat rychleji na aktuální potřeby a trendy v prodeji vstupenek.

Rok	HDK	TicketArt	Ticket Portal	Ostatní prodejci ¹	Colosseum ticket
2017	50%	36%	9%	5%	
2018	54%	32%	7%	7%	
2019	59%	34%	4%	3%	
2020	65%	12%	7%	4%	12%
2021	72%		8%	5%	15%
2022	73%		7%	6%	14%
2023	70%		9%	5%	16%
2024	71%		8%	5%	16%

¹ samostatní provizní prodejci (cestovní kanceláře apod.)

Bohužel v souvislosti se změnou prodejního systému došlo ke ztrátě historických prodejních dat, což nám znemožnilo jejich využití při formulaci dalších strategických kroků. Nefunkční se stal i dlouhodobě budovaný věrnostní program. Naštěstí jsme neztratili databázi diváků, která díky převodu do našich rukou nadále narůstá a nyní obsahuje přes 200 000 kontaktů. Usilujeme o její maximální využití, především pro cílené mailingové kampaně.

Dále jsme před dvěma lety inovovali náš nabídkový leták a vytvořili z něj časopis SHOW, který vychází čtyřikrát ročně a distribuujeme jej na 60 000 adres našich diváků.

V roce 2020 jsme také provedli kompletní redesign našich webových stránek s cílem lepší podpory vlastního prodeje. Po pěti letech technologického vývoje jsme však nuceni přistoupit k dalšímu zásadnímu zjednodušení webové platformy, abychom ji mohli plně využívat jako efektivní prodejní nástroj a oslovit i mladší diváky.

Implementací Google Analytics jsme získali nové poznatky o segmentaci diváků, jejich chování a umožnili jsme přesnější cílení placených reklamních kampaní. Pravidelně provádíme vlastní divácké průzkumy, které nám pomáhají lépe porozumět jejich potřebám.

V souvislosti s rozšířením repertoáru o nabídku školních představení v dopoledních hodinách jsme začali pracovat s tímto specifickým segmentem. Díky tomu se nám za poslední tři roky podařilo přilákat téměř 30 000 dětských diváků.

TABULKA ŠKOLY

Rok	Počet představení velká scéna	Počet představení malá scéna	Počet návštěvníků
2022	11	0	9.328
2023	7	32	10.924
2024	6	24	9.126

BUDOUCNOST

Naše strategie rozvoje prodejních aktivit je zaměřena na zvýšení nezávislosti prodeje vstupenek prostřednictvím posilování podílu vlastních zákazníků a vlastního podílu na celkových tržbách. Tento cíl sledujeme nejen modernizací a optimalizací webových stránek, které zjednodušujeme a přizpůsobujeme především pro mobilní zařízení, ale také implementací inovativních technologií, včetně umělé inteligence a integrace se sociálními sítěmi a dalšími online platformami.

Současně si uvědomujeme důležitost osobního kontaktu při udržení stávajících diváků. Proto opět zavádíme věrnostní program, který přestal fungovat po ukončení platformy Ticket Art, a současně zdokonalujeme cílené e-mailové kampaně. Zaměřujeme se rovněž na rozvoj firemních zákazníků a přizpůsobujeme prodejní nástroje tak, aby vyhovovaly i mladší generaci diváků – například zlepšujeme dostupnost prodeje, zrychlujeme platební procesy a nabízíme možnosti pojištění vstupenek.

Pro nás je zásadní, aby naše komunikace byla skutečně obousměrná. To znamená nejen prezentovat veřejnosti náš produkt a činnost, ale také aktivně naslouchat a sbírat zpětnou vazbu. Díky tomu můžeme lépe přizpůsobit naše strategie v oblasti prodeje a marketingu tak, aby odpovídaly potřebám a očekáváním našich zákazníků.

Závěrem lze tedy říci, že jednak musíme udržet nastavený kurz a zároveň hledat rezervy ve vlastních řadách. Bezpochyby se nám daří lépe v segmentu B2C, tedy komunikace s divákem. Značné rezervy pak vidíme ve segmentu B2B. K těmto rezervám bezesporu patří komunikace s firemními zákazníky, ve které vidíme velký potenciál. Na tomto poli jsme zahájili úplně nové tažení, například ještě o prázdninách chystáme akci, na které bude okolo 400 zástupců velikých a solventních firem, o kterých víme, že neustále hledají nová témata na své eventy.

Celý svět dnes prožívá závratné tempo díky neustále se zrychlující digitalizaci. Tento trend se nevyhne ani světu divadelnímu, tedy ani prodeji vstupenek, respektive divadelních představení. Musíme tedy jednak sledovat trendy ve světě, zároveň přicházet s vlastními nápady rozvoje a ty pak aplikovat v praxi.

Tradiční věrný divák HDK stárne tak jako celá populace. Ekonomické aktivity této skupiny se tak logicky utlumují a časté návštěvy divadelních představení se snižují v závislosti na rozpočet domácnosti a „dostávají se na druhou kolej“. Na jeho místo pomalu nastupuje nová generace, která považuje návštěvu muzikálového divadla za stejně atraktivní jako návštěvu nemocné babičky v domově důchodců. Kromě toho mladá generace neakceptuje tradiční komunikační kanály, na které jsme byli doposud zvyklí, a vyžaduje „úplně jiné zacházení“. Vedle tradiční outdoorové (billboardy, bigboardy, led stěny, plakáty, polepy dopravních prostředků apod.), printové (noviny, časopisy apod.), rozhlasové a televizní reklamy, se čím dál tím víc dostává do popředí on-line reklama. Digitální marketing pracující se sociálními sítěmi s rychlým, zábavným, mnohdy šokujícím obsahem se stává naprosto nezbytným, dalo by se říci klíčovým nástrojem komunikace. Je potřeba neustále hledat nové směry a zároveň udržovat stávající komunikační kanály, protože na ty nové a inovativní zas nebude slyšet „Karlínský hardcore“, tedy divák střední a starší generace.

Tento trend jsme začali v našich PR a reklamních aktivitách razit již před delším časem. Naplno se pak projevil poprvé s muzikálem Beetlejuice, který slaví obrovský úspěch u mladých lidí v USA. Tím pádem se tento titul od začátku jevil jako vhodný pro komunikaci s touto generací diváků. Pohybujeme se v tomto prostředí, a již hodnou chvíli sledujeme trendy a snažíme se být o krok napřed, snažíme se se ctí držet krok na všech platformách s novou cílovou skupinou. Kromě on-line bannerové reklamy napříč internetovými vyhledávači, kromě článků umisťovaných na zájmové divadelní fanweby, lifestyle weby, příspěvky, které dokážou oslovit mladé diváky, stále více dáváme důraz na vlastní tvorbu pro sociální sítě. Facebook, Instagram, YouTube doplnila zábavná a pro nejmladšího diváka nejakceptovatelnější platforma – TikTok, na němž jsme se etablovali především s novým muzikálem Beetlejuice, jehož výtvarnost, zábavnost a mnohdy šokující komunikace nadchla nejen mladé. Postupně k němu přibývá další repertoár divadla, který navíc obohatala Malá scéna, která převážně cílí na nejmladší divácké kategorie (Zlatovláska, Edudant a Francimor). Druhý směr jsou pak školní představení o našich hudebních veličanech Bedřichu Smetanovi, Antonínu Dvořákovi a Leoši Janáčkovi. V neposlední řadě se určitě chceme i do budoucna věnovat rodinám s dětmi a titulům napříč generacemi (Močál Story Ivana Mládka nebo kontroverzní Sopranistky).

Tato modernizace komunikace na sociálních sítích, její digitalizace a sledování trendů, s sebou přináší logickou potřebu vytvořit nový web. Ten stávající je vybudován na zastaralé platformě a možnosti jeho modernizace jsou tím pádem víc než omezené. Toto je jeden z úkolů, který je před námi v nejbližších dnech. Práce na tomto projektu již byly zahájeny, a to včetně postupného začleňování umělé inteligence (AI) do běžné práce a využití jejího potenciálu v každodenní komunikaci s divákem. Cíl je jasný. Pokračovat v trendu, který jsme definitivně zahájili právě Beetlejuicem, a tím je snaha udržet proces omlazování naší divácké základny. Toto vše se děje zároveň se snahou udržet tu „stávající karlínskou klientelu“.

Už jenom pouhý fakt, že se věkový průměr návštěvníků muzikálu Beetlejuice oproti předchozím muzikálům snížil skoro o 10 let, nám jasně potvrzuje, že zvolená cesta rozhodně není cesta slepá!

Popsali jsme zde směr, který již byl nastolen, a je naprosto logické a správné v něm pokračovat. Zvýšené aktivity na sociálních sítích nás logicky přivádějí ke snaze tyto kvalitně propojit jak s webem, tak se stávajícím prodejním systémem. Ne snad, že by tomu takto dnes nebylo, ale možnosti, které se na tomto poli nabízejí, se překotně vyvíjejí a naším cílem je udržet tento trend. Toto vše by se samozřejmě mělo dít s úctou a respektem ke stávající divácké základně.

V minulé koncepci jsme slibovali „stáhnout“ do divadla významné akce, žánrově související s orientací divadla, jako jsou Ceny Anděl (udělované Akademií populární hudby) či Český slavík Mattoni.

Bohužel za tímto trendem udělala definitivní tečku úspěšná strategie divadla, které se primárně soustředí na vlastní repertoár. K jeho plánování dochází nyní díky úspěšným prodejům v takovém předstihu, že v době, kdy mají televize jasno ve vysílacích časech, my máme obvykle již na tyto termíny prodané vstupenky na vlastní představení.

Dále se pak snažíme spolupracovat na koncertech našich nejvýznamnějších interpretů, ale i na tomto poli vytlačuje úspěšná hlavní činnost, tedy divadelní představení tu vedlejší, což je podle nás dobře.

I přes výše zmíněné skutečnosti proběhlo v posledních letech mnoho těchto akcí, například: V roce 2020 jsme se stali součástí kampaně V Praze jako doma, organizované Prague City Tourism a Magistrátem hl. m. Prahy. Propagační spot s Matějem Ruppertem zaznamenal více než 1,5 milionu zhlédnutí a pro Hudební divadlo Karlín bylo ctí stát se reprezentativní kulisou hlavního města.

V prosinci 2021 jsme hostili návrat populární ankety Český slavík. Vyprodaný galavečer přinesl řadu hudebních i moderátorských překvapení a vzbudil značnou mediální pozornost – mimo jiné kvůli nedodržování tehdy platných protiepidemických opatření. Přesto se večer setkal s velkým zájmem veřejnosti i médií.

Březnový přímý přenos předávání cen Czech Grand Design 2022 byl vyvrcholením dlouholetého úsilí, aby se naše divadlo stalo místem pro udílení nejprestižnějších ocenění českého designu. Před zcela zaplněným hledištěm a v režii Jany Burkiewiczové se odehrál tematicky i vizuálně výrazný večer, který Česká televize odvysílala v přímém přenosu.

Noc divadel 2023 jsme pojali netradičně – jako živou exkurzi do zákulisí divadelního provozu. Návštěvníci měli možnost na vlastní oči vidět práci techniků, pyrotechniků i zvukařů a aktivně se zapojit do zákulisních procesů. Tento inovativní přístup se setkal s mimořádně pozitivním ohlasem a plánujeme na něj navázat i letos.

Za pozornost stojí také finále matematické soutěže Pangea, které se v červnu 2024 konalo právě v našem divadle. Téměř tisíc účastníků mělo možnost setkat se s významnými osobnostmi z oblasti sportu, vědy i vzdělávání – mezi nimi například s Karlem Poborským či rektorem ČVUT Vojtěchem Petráčkem. Bylo nám potěšením být součástí akce, která inspiruje mladou generaci k poznání a osobnímu rozvoji.

Nadále se také podílíme na vybraných koncertech předních českých interpretů, avšak vzhledem k intenzitě a úspěšnosti naší hlavní činnosti – divadelní tvorby – je tento typ spolupráce okrajový, což vnímáme jako přirozené a žádoucí. Další záměr je pokračovat v tomto trendu, což v praxi znamená, že díky velké vytíženosti divadla vlastním repertoárem si můžeme spoluprádelské akce a pronájmy vybírat.



Podle pravidla, že vítězný tým se nemění, bych se i já rád opíral o osvědčené spolupracovníky. Mezi ně bych rád zařadil tyto osoby:

- Pavel Polák – umělecký ředitel
- Lenka Pixová – Malá scéna a obchodní oddělení
- Martin Poupě – technický ředitel
- Tomáš Matějovský – PR a reklama

Osoby zde vyjmenované jsou pouze osoby na klíčových postech. Samozřejmě, že počítám i s dalšími kolegy v divadle, respektive s celým týmem. Neznamená to „automatické hájení do nekonečna“, situace se vyvíjí a my na ni budeme neustále reagovat.

Jak již bylo popsáno v minulých kapitolách, nejbouřlivější změny prodělávají marketing a obchod se vstupenkami. Tím pádem je i logické, že zde dochází k největším personálním posuvům. Jednak bude potřeba dokončit personální rekonstrukce obchodního oddělení a zároveň stabilizovat personálně oblast digitálního marketingu.

Závěrem této kapitoly bych chtěl ještě zmínit velmi důležitou osobu, se kterou počítáme i do budoucna v našich plánech, a tou je Ondřej Gregor Brzobohatý. Ondřej se osvědčil nejen jako autor hudby textů nebo libreta. Jeho přehled a erudice v muzikálovém žánru jej předurčují i v dalším období k jednomu z nejdůležitějších spolupracovníků.



Věčné téma, které pronásleduje HDK od doby, kdy začaly po roce 1989 fungovat v Československu soukromé produkce, je zdali podporovat či nepodporovat? Na tomto místě by mělo zaznít několik faktů.

Obdobné scény, které podporují evropské metropole, o kterých bezpečně víme a jsme s nimi v kontaktu, má Vídeň, Budapešť, Varšava, Petrohrad, Bukurešť, Berlín a nově i Drážďany. Zpravidla se jedná o mnohonásobky podpory, které se dostává HDK. Tvzení, že se tedy jedná v případě HDK o jakousi anomálii, jsou lživá!

Často jsou kladeny otázky typu: A jak je tedy možné, že to stejné (tedy muzikály), provozují v Praze jiná divadla, a to bez podpory? Ten, kdo takové otázky klade, buďto neviděl tyto jiné produkce či produkci HDK, anebo záměrně chce touto otázkou mást anebo zkreslovat skutečnost.

Už při pouhém pohledu na jeviště je zřejmé, že mezi pódiem HDK a jevištěm soukromých divadel, povětšinou vzniklých z bývalých kin, je obrovský rozdíl už jen v šířce a hloubce. To s sebou nese jednak potřebu větších kulis, ale i většího počtu účinkujících, kteří musí „obehrát“ podstatně větší prostor. S většími kulisami pak musí logicky pohybovat větší počet jevištního personálu. K tomu přičteme orchestr, který se až na výjimky do bývalých kin nevejde, a logicky musíme dojít k faktu, že když dva dělají totéž, není to totéž.

HDK je jako jedna z mála scén v Praze schopna uvádět, a také uvádí muzikály, tak, jak je to běžné ve světě! Tedy s bohatou výpravou, živým orchestrem a velkým obsazením. Že se jedná o činnost naprosto srovnatelnou s West Endem či Broadwayí, potvrzují návštěvy těch největších muzikálových autorů z celého světa, jejichž vyjádření jsme zachovali a umístili na náš web. Tato tvrzení si samozřejmě kdokoli může ověřit i sám, a to návštěvou Londýna či New Yorku. Opačná tvrzení obvykle zaznívají od lidí, kteří obdobné produkce v zahraničí nikdy neviděli, anebo chtějí HDK záměrně poškodit.

HDK tedy nabízí muzikály tak, jak je to běžné ve světě. Naplno a naživo!!! Při cenové hladině vstupenek, která je prakticky stejná jako v divadlech, která nabízejí české podnikatelské muzikály bez orchestru, s malým souborem a v dietní výpravě, musí pak být každému zřejmé, kam podpora zřizovatele plyne.

Z toho samozřejmě vyplývá další jednoduchý závěr. Kdyby někdo, nedej bože, rozhodl o tom, že HDK již nebude zřizovatel nadále podporovat, znamenalo by to několik možností:

1) Snížit náklady zhruba na polovinu, což – trochu zjednodušeně – znamená dělat vše poloviční. Tedy jak dekorace, kostýmy, tak i obsazení. S polovičními dekoracemi pak klesnou i nároky na jevištní personál. Dále bude potřeba zbavit se orchestru a začít hrát z playbacku.

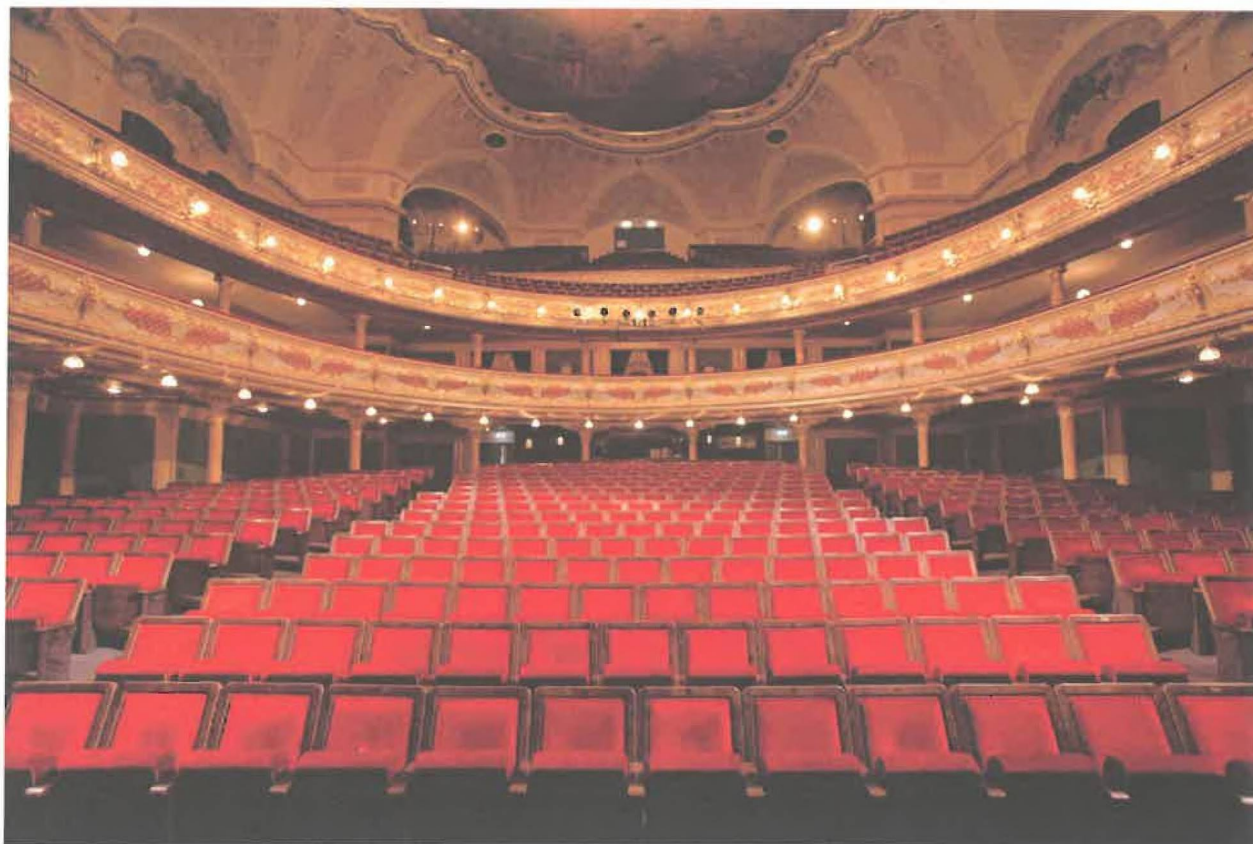
2) Zvýšit vstupné na dvojnásobek, což je nereálné, protože cenovou hladinu drží dole další dotovaná divadla. Což rozhodně není kritika, ale konstatování faktu, který je v celé střední, kontinentální Evropě běžný.

3) Pokusit se zrušit v HDK repertoár a udělat z něj seriálové divadlo, což považujeme za nemožné jednak kvůli tradici HDK, a za druhé z toho důvodu, že skoro všechny silné

tituly, které unesou seriálové hraní, již byly v Čechách odehrány.

Za nás tedy k diskuzi o tom, zdali zachovat či nezachovat repertoár a podporu zřizovatele, zní jednoznačné ANO! ZACHOVAT! Nicméně jsme si plně vědomi, že toto je skutečnost, o které nerozhoduje vedení divadla.

Na závěr je dlužno podotknout, že předešlé řádky zde zůstaly spí „ze setrvačnosti“, protože „opakování je matka moudrosti“. Jednak máme dojem, že tyto hlasy z velké míry zmlkly díky neoddiskutovatelným výsledkům HDK, a na druhé straně cítíme opravdovou spolupráci a zájem ze strany zřizovatele, a to se týká nejen každodenního života divadla, ale i jeho rozvoje.



Závěrem se pokusím o shrnutí nejdůležitějších bodů této koncepce.

- Pokračovat v nastolení dramaturgické linie Velké scény, tedy hlavně uvádět kvalitní novinky, a to jak domácí, tak i zahraniční.
- Udržet i nadále stávající „tradiční karlínskou“ diváckou základnu, což znamená rozdělení marketingové komunikace do dvou samostatných kanálů. To v praxi znamená rozvíjet jednak stávající „klasickou“ komunikaci s divákem a zároveň pokračovat v digitalizaci marketingu.
- Pokračovat v trendu omlazování divácké základny, a to jak prostřednictvím repertoáru, tak kontinuální modernizací marketingové komunikace.
- Pokračovat v rozvoji Malé scény s důrazem na mladého diváka.
- Otevření „třetí“ scény HDK v prostorách dříve nazývaných Karlínek.
- Vytvořit nový web, který zkvalitní digitalizaci marketingových procesů divadla.
- Pokračovat v rozvoji marketingové komunikace na sociálních sítích s důrazem na vlastní tvorbu.
- Pokračovat v modernizaci technického parku divadla nejen v kontextu nejnovějších světových trendů. Zároveň je potřeba dokončit například modernizaci jevištních tahů, které jsou pořád zčásti ovládány ručně. Na tomto místě je dlužno podotknout, že tak, jak se zrychluje celý svět, se zrychluje i stárnutí všech technologií, a v tomto nejsou ty divadelní žádnou výjimkou.
- Ve spolupráci se zřizovatelem vyřešit právní vazby příspěvkové organizace směrem k historické budově na adrese Křížíkova 10, Praha 8.
- Ve spolupráci se zřizovatelem bude potřeba vyřešit slabou konkurenceschopnost divadla na trhu práce, a to kvůli tabulkám platových tříd. Zdůrazňuji zde prozatím naši neúspěšnou snahu o řešení, byť jsme písemně deklarovali, že největším problémem nejsou finanční prostředky! Ty bychom chtěli použít z vlastních zdrojů, tedy tržeb. Největší problém je prozatím byrokratického charakteru. Tímto problémem je mzdový limit stanovený zřizovatelem, který dle našeho názoru nemá reálné opodstatnění.

Určitě nemůže ani tato koncepce, ani tento závěr obsáhnout všechny výzvy a následné procesy, které nás čekají v příštích letech. Jako jasný příklad mohu uvést minulou koncepci, která nepočítala s drastickými dopady vládních nařízení souvisejících s koronavirem. Je to poměrně jednoduché. Pokud nastane nějaká nová situace a ona nastane, je potřeba na ni flexibilně reagovat. Na tomto místě si dovoluji vyslovit přesvědčení, že nejen já, ale i celý kolektiv HDK dokázal v posledních letech čelit všem novým výzvám, které s sebou přinesla turbulentní doba, ale ještě jsme dokázali i v této nelehké situaci opět „zvyšovat laťku“.

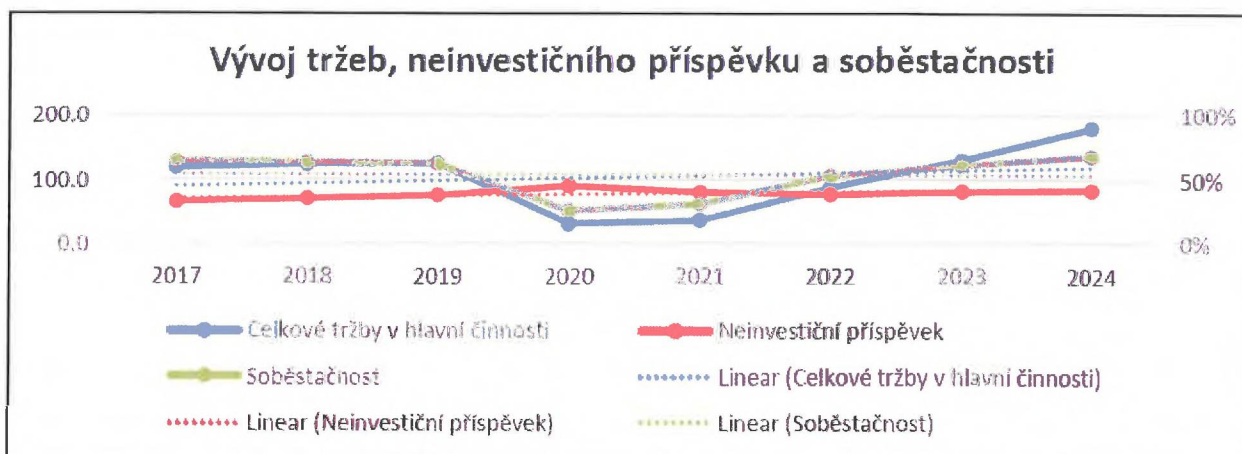
Úplným závěrem tedy vyslovím naše odhodlání pokračovat v nastoleném směru a usilovné práci, pokud bude tato koncepce vybrána. S obrovským respektem k tradici bychom chtěli pokračovat v modernizaci Hudebního divadla Karlín s cílem udržet divadlo na špičce dění, a to nejen u nás doma, ale i v zahraničí.

V Praze 25. 5. 2025

Tabulka ukazuje vývoj celkových tržeb v hlavní činnosti, neinvestičních příspěvků a soběstačnosti od roku 2017 do roku 2024. Tržby výrazně vzrostly ze 118,2 mil. Kč v roce 2017 na odhadovaných 180,0 mil. Kč v roce 2024, přičemž největší nárůst je patrný po roce 2022. Neinvestiční příspěvky se pohybovaly kolem 66–76 mil. Kč v letech 2017–2019 a poté se zvýšily na 90,7 mil. Kč v roce 2020 s mírnými výkyvy do odhadovaného 83,7 mil. Kč v roce 2024. Soběstačnost se pohybovala kolem 62–64 % v letech 2017–2019, v roce 2020 dočasně klesla na 26 %, ale od té doby opět roste a očekává se, že dosáhne 68 % v roce 2024. Lze konstatovat, že jsme oproti minulému roku výrazně zvýšili své tržby a zlepšujeme soběstačnost i přes těžké covidové roky.

TABULKA A GRAF 1.

v mil. Kč	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Celkové tržby v hlavní činnosti	118,2	123,9	125,8	31,3	36,2	86,8	130,1	180,0
Neinvestiční příspěvek	66,0	70,8	76,0	90,7	80,7	77,2	82,2	83,7
Soběstačnost	64%	64%	62%	26%	31%	53%	61%	68%

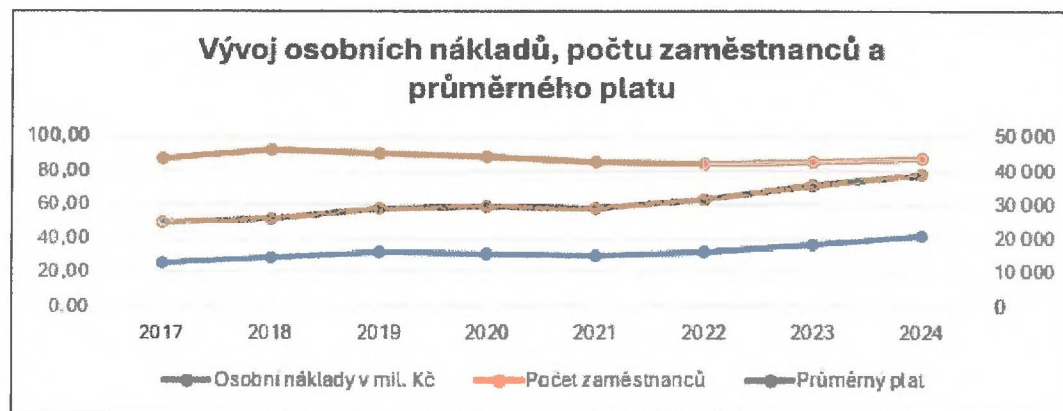


Tabulka ukazuje vývoj osobních nákladů, počtu zaměstnanců a průměrného platu v letech 2017–2024.

Osobní náklady postupně rostou z 25,99 mil. Kč v roce 2017 na 41,14 mil. Kč v roce 2024, což odráží zvýšení průměrného platu a mírné kolísání počtu zaměstnanců. Počet zaměstnanců se pohyboval kolem 85–92, s mírným nárůstem v posledních letech. Průměrný plat vzrostl z 24 861 Kč v roce 2017 na 39 133 Kč v roce 2024, což indikuje zvyšující se mzdy v čase. Celkově lze říci, že zvyšujeme své personální náklady a průměrné mzdy, přičemž počet zaměstnanců je relativně stabilní.

TABULKA A GRAF 2.

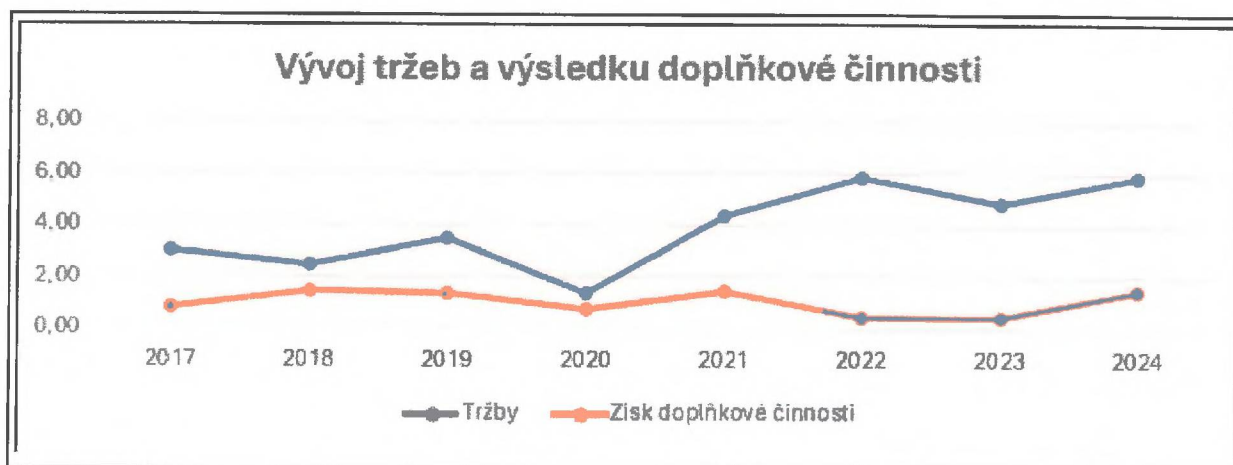
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Osobní náklady v mil. Kč	25,99	28,77	31,80	31,41	29,94	32,09	36,76	41,14
Počet zaměstnanců	87	92	90	88	85	84	85	88
Průměrný plat	24 861	25 975	29 316	29 642	29 353	31 915	35 910	39 133



Tabulka ukazuje vývoj tržeb a zisku z doplňkové činnosti v letech 2017–2024. Tržby kolísaly, nejvyšší hodnoty byly v roce 2022 (5,91 mil. Kč), zatímco v roce 2020 došlo k výraznému poklesu, opět díky covidu-19. Zisk z doplňkové činnosti se pohyboval mezi 0,43 a 1,50 mil. Kč, s nejvyšší hodnotou v roce 2018 a opětovným nárůstem v roce 2024. Celkově lze sledovat mírné zvýšení tržeb a stabilizaci a růst zisku v posledních letech i oproti roku 2017.

TABULKA A GRAF 3.

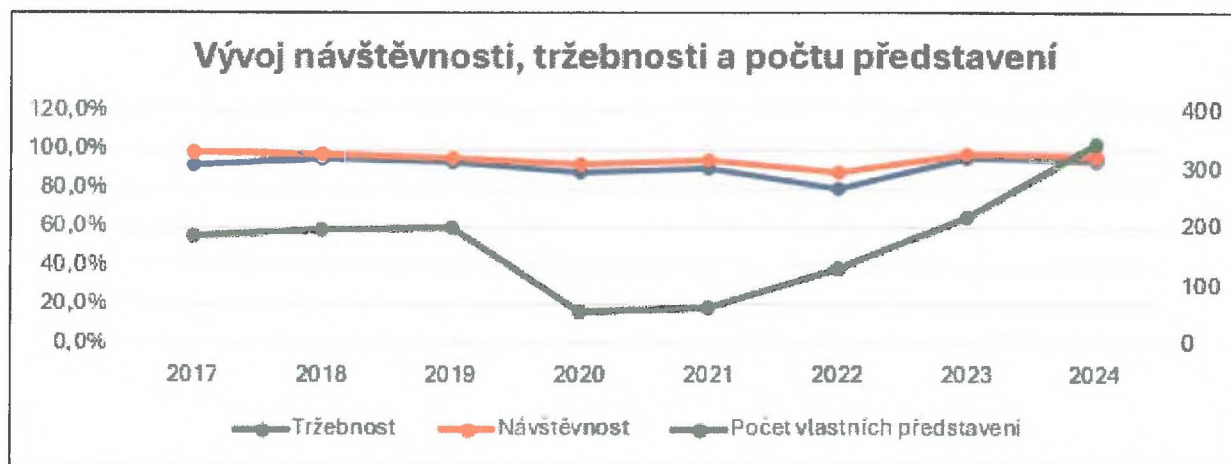
v mil. Kč	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tržby	3,06	2,49	3,48	1,40	4,40	5,91	4,82	5,90
Zisk doplňkové činnosti	0,84	1,50	1,37	0,79	1,49	0,48	0,43	1,50



Tabulka ukazuje vývoj klíčových ukazatelů v letech 2017–2024. Tržebnost vykazuje kolísavý trend, s poklesem v roce 2020 (opět kvůli pandemii), následně stabilizaci a výrazným nárůstem v roce 2023. Návštěvnost měla podobný pokles v roce 2020, ale od té doby opět roste, dosaženo je téměř úrovně z let před pandemií. Počet vlastních představení významně vzrostl od roku 2020, což je způsobeno otevřením Malé scény. Celkově lze říci, že se od roku 2020 situace zlepšuje a dochází k obnově a růstu výkonů.

TABULKA A GRAF 4.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tržebnost	93,0%	96,1%	93,5%	88,2%	89,9%	79,4%	95,2%	94,1%
Návštěvnost	98,6%	98,0%	95,5%	92,2%	94,2%	88,3%	97,7%	96,8%
Počet vlastních představení	186	195	198	53	61	128	215	343



Tabulka ukazuje vývoj tržeb a zisku z doplňkové činnosti v letech 2017–2024. Tržby kolísaly, nejvyšší hodnoty byly v roce 2022 (5,91 mil. Kč), zatímco v roce 2020 došlo k výraznému poklesu, opět díky covidu-19. Zisk z doplňkové činnosti se pohyboval mezi 0,43 a 1,50 mil. Kč, s nejvyšší hodnotou v roce 2018 a opětovným nárůstem v roce 2024. Celkově lze sledovat mírné zvýšení tržeb a stabilizaci a růst zisku v posledních letech i oproti roku 2017.

TABULKA A GRAF 5.

<i>vlastní představení</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Počet návštěvníků	168 918	175 973	173 957	44 856	46 940	110 061	154 565	208 670
Počet představení	186	195	198	53	61	128	215	343
Průměrná cena vstupenky	595	621	657	675	732	758	817	816



**HUDEBNÍ
DIVADLO**
KARLÍN