

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE
HUDEBNÍ A TANEČNÍ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha, 2016

Kateřina Špaňárová

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

HUDEBNÍ A TANEČNÍ FAKULTA

Hudební umění

Hudební produkce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**HLEDÁNÍ NOVÝCH FOREM PREZENTACE KLASICKÉ
HUDBY**

Kateřina Špaňárová

Vedoucí práce: PhDr. Ingeborg Radok Žádná

Oponent práce: doc. PhDr. Jiří Štílec, CSc.

Datum obhajoby: 07. 06. 2016

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, rok 2016

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

MUSIC AND DANCE FACULTY

Music Art

Music Production

BACHELOR'S THESIS

NEW STRATEGIES OF CLASSICAL MUSIC PRESENTATION

Kateřina Špaňárová

Leader: PhDr. Ingeborg Radok Žádná

Examiner: doc. PhDr. Jiří Štílec, CSc.

Date of graduate: 07. 06. 2016

Title: BcA.

Prague, 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Hledání nových forem prezentace klasické hudby

vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne 30.04. 2016

.....
podpis diplomanta

Upozornění

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

Abstrakt

Tato bakalářská práce analyzuje nové formy prezentace klasické hudby na příkladu dvou světově významných operních domů. První zkoumaný operní dům je Metropolitní opera New York a druhý Komická opera Berlín. Tato práce zjišťuje, zda a jak se těmto institucím daří rozšiřovat své publikum bez toho, aniž by snižovaly vysokou uměleckou úroveň prováděných děl.

Abstract

This thesis analyses new ways of interpreting and producing classical music using two examples, the Komische Oper Berlin and Metropolitan Opera New York - two highly influential hubs of classical music. The thesis sets out to critically assess whether and how these institutions succeed in attracting new audiences by means of modern production and marketing while keeping high level of performed art.

Obsah

Obsah	8
1. Úvod	10
2. Marketing	13
2. 1. Marketing neziskové sféry	13
2. 2. Úvod do marketingu v umění	15
2. 2. 1. Patří marketing do oblasti umění?	15
2. 2. 2. Hledání kompromisu	16
2. 2. 3. Marketingový proces v kulturních institucích	17
2. Metropolitní opera New York	18
2. 1. Historie newyorské operní scény	18
2. 1. 1. New York City Opera	19
2. 2. Opera jako byznys	20
2. 2. 1. Kulturní průmysly	21
2. 3. Nová forma: Satelitní přenosy	22
2. 3. 1. Ekonomické ukazatele	22
2. 4. Nová forma: Režisérské divadlo	24
2. 4. 1. Příklad z praxe	25
2. 4. 1. 1. Degradace uměleckého díla	25
2. 4. 1. 2. Finanční náročnost	26
2. 4. 1. 3. Bez ohledu na hudbu	26
2. 4. 1. 4. Ohrožení bezpečnosti	26
2. 4. 1. 5. Zbytečné výdaje	26
2. 4. 1. 6. Konflikt mezi uměleckým vedením	27
2. 4. 1. 7. Návštěvnost	27
2. 4. 1. 8. Kontroverze	27
3. Komická opera Berlín	29
3. 1. Berlínská operní scéna	29
3. 1. 1. Berlínská operní nadace	30
3. 2. Historie divadla Komická opera	31
3. 2. 1. Ekonomické ukazatele	32
3. 3. Nová forma: Inovativní dramaturgie	33
3. 3. 1. Příklad z praxe: Rozbor inscenace Carmen	36
3. 3. 1. 1. Prezentace na internetu	37
3. 3. 1. 2. Osobnost režiséra	37
3. 3. 1. 3. Hudební kritiky	38
3. 4. Nová forma: Propagace	40
3. 4. 1. Cílové skupiny	40

3. 4. 2. Reklama	40
3. 4. 3. Webové stránky	41
3. 4. 4. Být při tom - Doprovodné akce	42
3. 4. 5. Distribuce vstupenek	43
4. Závěr	44
5. Seznam literatury	46

1. Úvod

Tématem bakalářské práce je hledání nových forem prezentace klasické hudby. Klasická hudba má mnoho podob. Tato práce se zaměřuje na operu, vrcholnou formu klasické hudby, protože při jejím uskutečnění není provedení hudby jedinou uměleckou složkou. Opera je syntéza několika uměleckých disciplín - hudebního, literárního, dramatického a výtvarného umění. Tyto přidružené druhy umění hrají klíčovou roli při představování nových forem prezentace klasické hudby, jak bude vysvětleno níže.

Opera fascinuje diváky již páté století. Opera, nebo "divadlo par excellence", jak je někdy nazývána, je jedna z nejvyšších forem veškerého umění a klade na ty, kteří jí provozují i poslouchají nejvyšší nároky. Jen k jejímu hudebnímu provedení je třeba orchestru, pěveckého sboru a sólistů. V dnešním světě lehce dostupné komerční kultury je ale jednoduché odsoudit klasickou hudbu (a potažmo i operu) jako nezáživnou. Konkurencí klasické hudbě jsou méně komplikované druhy umění, které jsou snadnější a dostupnější. Instituce klasické hudby proto dnes a denně vymýšlejí, jak přilákat nové posluchače a to bez toho, aby snižovaly uměleckou úroveň, která by se blížila vkusu průměrného konzumenta kultury. Operní domy mají navíc výhodu, že se kromě hudební složky mohou spolehnout i na další druhy umění. Kostýmy, osvětlení, kulisy - to a mnohem více jsou aspekty dramatického či výtvarného umění, díky kterým může opera snadněji oslovit i obecnost, kterému není klasická hudba samotná tolik blízká.

Kromě toho je třeba, aby měl operní dům silný manažerský a marketingový tým, který v tržním prostředí dokáže operní produkt správně nabídnout a prodat své cílové skupině - a je-li tým schopný - tak i za hranice své cílové skupiny. Dalším úkolem manažerů institucí klasické hudby je umět zajistit a posléze obhájit finanční podporu, které se jí dostává z veřejného rozpočtu, popřípadě si zajistit část příjmů od sponzorů, mecenášů či podporovatelů.

Cílem práce je hledání nových forem prezentace klasické hudby na příkladu dvou světově významných operních domů. Pojem "nová forma" je v této práci chápán ve dvou významech. Za prvé ve smyslu, jak se prezentuje klasická hudba jako taková při svém provádění. Za druhé je pojem prezentace chápán ve smyslu slova propagace, aneb jakými neobvyklými cestami láká instituce nové diváky a jak si udržuje ty, které už má. Obě vybrané instituce mají nezastupitelné místo v operním světě, přesto se podstatně liší.

První analyzovaná instituce k analýze je Metropolitní opera New York (z anglického originálu: *Metropolitan Opera New York*) vzhledem ke své velikosti a celosvětovému významu. Svými novými formami prezentace přesně zapadá do vytyčeného cíle této práce. Právě ona začala v roce 2006 vysílat přímé přenosy z operních představení do kin, což je jedna z největších technologických inovací v oboru a zároveň nová forma propagace. V roce 2009 byla oceněna Emmy Award za zásluhy na rozvoji technologie High Definition.¹ Problematika prezentace klasické hudby při jejím provádění je momentálně také velkým otazníkem - hlavní roli při ní hraje ředitel Metropolitní opery New York, Peter Gelb. Metropolitní opera je velký operní dům, který chce být prestižní a exkluzivní. Za druhou klíčovou institucí jsem potom jako protiklad vybrala Komickou operu Berlín (z německého originálu: *Komische Oper Berlin*), která se definuje jako "opera pro všechny"; divadlo je podstatně menší a osobnější. Jako instituce klasické hudby se může pochlubit mnoha oceněními. V sezóně 2006/2007 a 2012/2013 byla vyznamenána titulem "Opera roku" etablovaným mezinárodním hudebním měsíčníkem Opernwelt² a poté v roce 2014/2015 získal od stejného časopisu ocenění její operní sbor.³ Mimoto úspěšně funguje jako podnik. V roce 2015 byla Komická opera Berlín vyhlášena "Operním podnikem" roku.⁴ Barrie Kosky, umělecký ředitel operního domu, převzal ocenění v londýnském Savojském divadle (z anglického originálu: *Savoy Theatre London*). Sám byl o rok dříve oceněn titulem "Ředitel roku".⁵ Komická opera Berlín nadto vždy překvapí svým nekonvenčním marketingem a postupy při komunikaci se svými diváky.

¹ O Metropolitní opeře New Yorku. *METropolitan opera v HD kvalitě* [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.metopera.cz/aboutmet.html>

² BRUG, Manuel. Opernhaus des Jahres: Herzlichen Glückwunsch, Komische Oper. *Die Welt*. [online]. 1. 10. 2013 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.komische-oper-berlin.de/spielplan/2016-02/#2016_02_15

³ Chor des Jahres: Komische Oper Berlin. *Kultiversum: Die Kulturplattform*. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.kultiversum.de/Opernwelt/Komische-Oper-Berlin-Lebende-Skulpturen.html>

⁴ HANSEN, Frederik. Komische Oper ausgezeichnet. *Tagesspiegel*. [online]. 2.10.2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: www.tagesspiegel.de/kultur/komische-oper-ausgezeichnet-berliner-duft/8874856.html

⁵ NIELSEN, Ben. Stuart Skelton and Barrie Kosky win at Opera Awards. *Limelight: Australia's Classical Music And Arts Magazine*. [online]. 8.4.2014 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.limelight-magazine.com.au/Article/382076,stuart-skelton-and-barrie-kosky-win-at-opera-awards.aspx>

Jaké postupy a nové formy používají dva operní domy odlišného charakteru a jak se jim vyplácí? A především, do jaké míry lze kombinovat vysoké umění - v tomto případě operu - s dnešní poptávkou po kultuře? Nesnižuje snaha o atraktivitu hodnotu operního umění jako takového?

Na základě výše zmíněných pracovních cílů je stanovena následující pracovní hypotéza: Úspěch Komické opery tkví ve dvou věcech: v kombinaci vysoké úrovně hudebního provedení s jevištní show a ve schopném marketingovém oddělení.

Tato problematika je dle mého názoru velice aktuální a hraje velkou roli v práci manažera klasické hudby. Konflikt těchto dvou cílů - udržování vysoké umělecké kvality a zároveň oslovení co nejširšího spektra diváků - se objevuje a řeší dennodenně. Teoretická část práce se věnuje výše položeným otázkám tak, jak je reflektuje odborná literatura. Praktická část se věnuje výše zmíněným operním domům.

Doufám, že výsledky této práce přispějí do diskuse, zda a jak je možné v dnešní době prezentovat klasickou hudbu tak, aby byla atraktivní pro posluchače (resp. diváky), ale zároveň nemusela slevit ze své vysoké umělecké úrovně.

Pro svou práci jsem použila českou odbornou literaturu a internetové zdroje v angličtině a němčině.

2. Marketing

První kapitolou této práce je úvod do marketingu. Marketing, který se často zdá v organizační struktuře kulturní instituce jako její zanedbatelná část, je ve skutečnosti klíčový faktor úspěšnosti celého podniku. Tato kapitola nejprve uvede zásady obecného marketingu, poté se zaměří na marketing neziskového sektoru a nakonec vysvětlí specifika marketingu umění.

Marketing je praktická lidská činnost, která nás dennodenně obklopuje. Firma Webfinance. Inc na svých internetových stránkách Bussines Dictionary.com definuje marketing jako řídicí proces, skrz který se produkty a služby přesunují z konceptu k zákazníkovi. Zahrnuje koordinaci čtyř elementů, nazvaných 4P Marketingu.⁶ Těmito elementy jsou produkt, cena, místo, propagace (z angličtiny product, price, place, promotion). Tomu se říká tzv. marketingový mix. Je to nejzákladnější nástroj marketingu, který popisuje vlastnosti komplexního produktu tak, jak jej producent připravuje na uvedení na trh. Existuje mnoho dalších teorií marketingového mixu, ty ale v principu jen rozvíjí tu základní.

Marketing se dá také charakterizovat jako multidisciplinární vědní obor. Více či méně se dotýká oborů ekonomie, statistiky, sociologie, psychologie, sociální psychologie, komunikační vědy, teorie masové komunikace a dalších technologických disciplín.

Typické postupy marketingu se vyvinuly v komerčních organizacích. V komerční sféře se dokonce říká, že podnik je řízený zákazníkem. Toto pojetí samozřejmě v rámci umění nemůže platit. Umění svým prostřednictvím předává vznešené myšlenky a ideje, které nejsou a ani nemohou být řízeny zákazníkem. Už samotný pojem zákazník do vztahu k umění nepatří - přesnější je pojem divák, posluchač, vnímatel, spotřebitel. Umění se díky svým (jiným než pouze finančním) cílům řadí do neziskové sféry.

2. 1. Marketing neziskové sféry

Neziskové organizace jsou ty subjekty, které nebyly založeny za účelem dosažení a rozdělení finančního zisku. Neziskové subjekty jsou určeny především k obecně prospěšné činnosti - jejich účelem je tedy uspokojení potřeb vlastních členů,

⁶ Bussines Dictionary. *Marketing – Definition*. [online]. [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: www.business-dictionary.com/definition/marketing.html#ixzz41PFYvocP

uspokojení veřejného zájmu, naplňování filantropických potřeb a jejich podporovatelů.

Nekomerční sféra začala marketingové postupy používat jen o něco později než komerční sféra, v šedesátých letech 20. století. Marketing v nekomerční sféře se také dá nazvat jako sociální. Příklady jsou kampaně na ochranu zdraví, ochranu životního prostředí, či na pomoc znevýhodněným sociálním skupinám.⁷

Vztah komerční a nekomerční sféry je velmi úzký. V kultuře působí často vedle sebe, ale pro spotřebitele nemusí být rozdíly na první pohled očividné, protože cena i obsah jsou pro nezkušené oko srovnatelné. Například v Praze funguje Národní divadlo, což je nezisková organizace financovaná státem. Tato instituce provádí tzv. vysoké umění. Vedle něj lze postavit Divadlo Hybernia, velké komerční divadlo, jehož umělecká úroveň není tak vysoká vzhledem k jeho vyšší finanční nezávislosti, která je umožněna pouze orientací na diváka. Zároveň v Praze fungují také menší divadelní instituce, u kterých je rozdíl markantní. Příkladem jsou Městská divadla pražská, která jsou přes finanční podporu z městského rozpočtu většinou svého repertoáru poplatná diváckému vkusu. V protikladu lze postavit státem dotované Studio Hrdinů, které má nesporné umělecké kvality.

Jeden z významných rozdílů mezi komerčním a nekomerčním marketingem je ten, že nekomerční marketing se neobrací pouze na spotřebitele svých služeb, ale také na subjekty, které ho financují. To, co mají naopak obě sféry společné je existence a povaha tržní konkurence. Umění a kultura mohou také být významnými ekonomickými činiteli. Nekomerční umění je ekonomicky výkonné, vytváří pracovní místa, lze ho využít jako nástroje regenerace deprivovaných městských částí či zvyšování kulturního kapitálu, umožňuje multiplikační efekt.⁸

Svět komerční kultury bere v úvahu spíše otázky poptávky zákazníků a ziskovosti jednotlivých kulturních projektů, svět nekomerce se zabývá tím, jak přiblížit uměleckou hodnotu co nejširšímu publiku.

⁷ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978- 80- 87500-17-0, str. 4

⁸ CIKÁNEK, Martin. *Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009. ISBN 978-80-7008-231-7, str. 12

2. 2. Úvod do marketingu v umění

2. 2. 1. Patří marketing do oblasti umění?

„[...] nakolik je vhodné, aby se kulturní organizace, jejichž poslání leží v oblasti ochrany kulturních hodnot, péče o umění a zvyšování kulturního povědomí obyvatelstva [...], zabývaly marketingem jako činností, která vznikla v komerční sféře a která je tradičně vnímána jako jev související s nadprodukcí nadbytného zboží, rozšiřováním konzumního stylu života mezi širokými vrstvami společnosti [...]?”

Kultura má celospolečenský přesah do oblasti vzdělávání a společně sdílených hodnot. Tato kapitola je uvedena citací z knihy Marketing kultury od Ing. Mgr. Radima Bačuvčíka, Ph.D., který je pedagogem na Univerzitě Tomáše Bati na katedře Marketingové komunikace. Pokládá si otázku, zda je správné, aby kulturní organizace jako nositelé a zprostředkovatelé ušlechtilých idejí a myšlenek využívaly marketingu jako nástroje komerční sféry.⁹

Přístup kulturních organizací k této otázce je často negativní. Vždyť marketing, který slouží k masové propagaci, nabízí produkt pro široké masy. To samo o sobě implikuje rozpor s umělecky orientovaným snažením. Tyto organizace se tedy bojí o vulgarizaci díla a publika, snížení důvěryhodnosti, ztráty exkluzivity nekomerční image.

Přesto marketingové, potažmo obchodní aktivity, nejsou v kultuře nic nového. Vždyť v 17. století fungovaly operní společnosti na podnikatelském principu. Hlavním aktérem byl impresáριο, který byl nejen silnou manažerskou osobností, ale také promotérem kulturních produkcí. Jeho role byla dokonce stejně důležitá jako role tvůrce. Impresáριο jako umělecký manažer vydržel až do poloviny 20. století, kdy se, jako i v jiných oblastech hospodářství, začaly prosazovat byrokratizované způsoby řízení.¹⁰

Do 18. století byla díla tvořena na objednávku dvora nebo církve. Johann Sebastian Bach skládal kantátu na každou nedělní mši po několik let. Wolfgang

⁹ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978- 80- 87500-17-0, str. 7

¹⁰ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978- 80- 87500-17-0, str. 8

Amadeus Mozart složil svou nejslavnější operu Don Giovanni na objednávku, kterou dostal během svého pražského pobytu po úspěchu své předchozí opery Figarova svatba. Teprve s romantismem přichází představa umělce, který může být financován, ale jeho tvorba není determinována ničím jiným než jeho vlastními vnitřními pohnutkami. Jmenujme například Petra Iljiče Čajkovského a jeho mecenášku Naděždu von Meck.

2. 2. 2. Hledání kompromisu

Vztah marketingu a kultury má dvě roviny. Jedna souvisí s uměleckou tvorbou, druhá s její prezentací. Právě tyto dvě roviny byly identifikovány jako nové formy prezentace klasické hudby. Produkt, v tomto případě vysoké umění, je zajímavý jen pro určitou, byť nepočetnou cílovou skupinu. Zároveň je ale možné, že část této cílové skupiny o produktu neví, nebo má překážky v jeho konzumaci. K tomu je také možné, že produkt v sobě zahrnuje řadu aspektů, které by mohly být zajímavé i pro jiné cílové skupiny, než pro ty, pro které se to jeví jako očividné.

Orientace na potřeby a přání zákazníků (diváků, posluchačů) tedy nemusí bezpodmínečně znamenat opuštění umělecké kvality - pouze nalezení kompromisu mezi většinovými a menšinovými zájmy. Kulturní organizace musí uvést do souladu vlastní představu produktu s potřebami zákazníků.

Kulturní organizace má tedy za úkol identifikovat své zákazníky a poznat jejich potřeby a přání. Klíčové východisko je, že se nejedná o jeden typ zákazníků, kteří mají k produktu stejný vztah, stejně jej vnímají a mají stejná očekávání. V každém publiku se vyskytují minimálně dva typy zákazníků. První z nich má vážný zájem o obor a hledá umělecký rozměr produktu, druhý poptává zábavu a možnost smysluplného trávení volného času. Zákazník prvního typu přesně ví, jaký produkt hledá, zájemce druhého typu je spíše indiferentní a je mu lhostejné, zda půjde večer do kina, na koncert nebo si pustí doma film. Oba typy zákazníků se mohou sejít na stejné kulturní akci (například operní představení), ale každý od ní očekává něco jiného. Kulturní organizace tedy potřeby rozpozná, představí částí publika a připraví speciální produkt reagující a tyto představy bez toho, aniž by snižoval uměleckou úroveň produkce. Pouze jí diverzifikuje směrem k produktu akceptovatelným širším publikem.

Za druhé může přizpůsobit marketingovou komunikaci téhož produktu různým segmentům publika resp. různým cílovým skupinám a komunikuje různé benefity téhož produktu. Většina zákazníků má své preference, ale výběr volnočasové aktivity v konkrétní situaci může vycházet z aktuálního rozpoložení, které může stabilní vkusové preference překračovat.

Autoři knihy *Standing room only - Strategies for Marketing the Performing Arts*, jakési bible pro marketing v kultuře, Phillip Kotler a Joanne Scheffová, shrnuli pojem marketing kultury následovně: „*Cílem marketingu v kultuře není potlačování umělecké stránky, tvrdý prodej za každou cenu nebo manipulace reklamou - cílem je kompromis prospěšný pro obě strany - organizaci i zákazníka.*“¹¹

2. 2. 3. Marketingový proces v kulturních institucích

Při marketingovém procesu v kulturních institucích je klíčové dlouhodobé a kontinuální studium zákazníka. Stejně důležitý je výzkum preferencí, potřeb a přání existujícího ale i potencionálního publika, které hypoteticky může zahrnovat širší veřejnost. Doporučené kroky marketingového procesu definoval i Bačuvčík:

1. Definice vlastní představy organizace o podobě produktu a cílových skupinách (konzumenti, donátoři aj.)
2. Zajištění postojů, hodnot, potřeb, přání vybraných skupin
3. Umělecká tvorba produktu, která naplní představy instituce a všech nositelů oprávněných zájmů
4. Propagace a informování o produktu, vzdělání a přesvědčování jednotlivých cílových skupin
5. Realizace služby podle potřeb cílových skupin
6. Ověření, zda bylo dosaženo plánovaného stavu, zlepšení příští podoby marketingového procesu a jeho fází.¹²

¹¹ KOTLER, Phillip et SCHEFFOVÁ Joanne. *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts* [online]. 1. 1. 1997. [cit. 2016-03-21]. ISBN 978-08-75847-37-5. Dostupné z: https://books.google.cz/books?redir_esc=y&id=9Q_9NWurNmoC&q=goal#v=snippet&q=goal&f=false, str. 31

¹² BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978- 80- 87500-17-0, str. 10

2. Metropolitní opera New York

„Metropolitní opera je největší a nejmocnější operní dům na světě“. Tak jednoduše charakterizoval Metropolitní operu New York (MET) novinář Nicholas Wroe ve svém článku pro britský *The Guardian*.¹³

Po teoretickém vysvětlení marketingu kultury uvádí tato práce giganta na poli operních institucí - Metropolitní operu New York. Právě ona představuje nové formy prezentace, které jsou v oblasti klasické hudby aplikací jedné z nejvýraznějších marketingových strategií na světě. Tou první jsou satelitní přenosy oper do kin po celém světě. Druhá nová forma jsou inovace, které se dějí na jevišti. Nejprve je ovšem stručně popsána historie Metropolitní opery a poté je uvedena do kontextu newyorské operní scény.

2. 1. Historie newyorské operní scény

Opera byla v Americe uvedena poprvé až roku 1745. Operní představení byla zpočátku velice skromná a uváděla se v soukromých domech či typických dřevěných budovách pouze s jednoduchým jevištěm.

V roce 1825 přijel do New Yorku tenorista Manuel García, proslulý interpret Almavivy z Rossiniho opery *Lazebník Sevilský*, a staříčkový Lorenzo da Ponte, známý Mozartův libretista, s cílem organizovat italská operní představení. Přes jejich relativní neúspěch vedla jejich činnost k postavení prvního výhradně operního divadla - Italian Opera House. Tento operní dům bohužel shořel o dva roky později.

O více než 22 let později, v roce 1847, byla otevřena Astor Palace Opera. Jejím nástupcem se stala Academy of Music, otevřená v roce 1854. Metropolitní opera, tenkrát jako Metropolitan Opera Company, byla založena v roce 1880 s úmyslem vytvořit konkurenční operní scénu k Academy of Music, která byla tehdy vedoucím operním spolkem. A také se tak stalo, přestože v prvních letech provozu opery byla návštěvnost MET velmi nízká a její činnost byla dotovaná bohatými filantropy. Nakonec ale Academy of Music na konci devatenáctého století konkurenční boj prohrála a svou činnost ukončila. V první polovině 20.

¹³ WROE, Nicholas. Not only in New York – how the most powerful man in opera took the Met to the world. *The Guardian*. [online]. 2.10.2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: www.theguardian.com/music/2015/oct/02/new-york-metropolitan-opera-house-peter-gelb

století se stala MET nejdůležitějším operním domem v celých Spojených státech.¹⁴

Nejslavnější období MET probíhalo začátkem 20. století, kdy uvedla umělce jako Enrica Carusa, Emmu Destinnovou, Alessandra Bonciho či Gustava Mahlera. Zajímavostí je, že v letech 1903 až 1908 bylo řízení MET reorganizováno tak, že do vedení bylo angažováno 12 ředitelů - představitelů akciové společnosti Conried Metropolitan Opera Company.¹⁵

Již od poloviny dvacátých let se plánovalo přemístění Metropolitní opery do jiných prostor, protože budova nespĺňovala technické požadavky k ambiciózním plánům rostoucího operního domu. Nová budova Metropolitní opery v New Yorku je součástí tzv. Lincoln Center for the Performing Arts a byla otevřena v roce 1966 operou Antonius a Kleopatra, kterou pro tuto příležitost složil skladatel Samuel Barber.¹⁶

2. 1. 1. New York City Opera

Kromě Metropolitní opery, která je dominantní operní institucí v New Yorku, působí ve městě i další instituce, která znovu ožila teprve před několika měsíci. Za druhé světové války, v roce 1943, vznikla New York City Opera Company. Tato operní instituce po desetiletích koexistence neobstála v přímé konkurenci s MET a proto v roce 2011 opustila Lincolnovo centrum, kde sousedila přímo s budovou MET. Její návštěvnost se tehdy pohybovala kolem 40%. V roce 2013 společnost vyhlásila bankrot. O tři roky později tuto operní instituci vzkřísila nezisková organizace NYCO Renaissance v čele s manažerem hedgeových fondů Royem Niederhofferem a Michaellem Capassem.¹⁷ V lednu letošního roku se New York City Opera znovuotevřela v Rose Theater at Jazz, opět v Lincolnově Centru, a

¹⁴ BRÁZA, Aleš. Světová operní divadla: Metropolitní opera New York (1). Opera Plus: Váš průvodce světem hudby, opery a tance . [online]. 10.9.2011 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://operaplus.cz/svetova-operni-divadla-metropolitni-opera-new-york-1/>

¹⁵ *tamtéž*

¹⁶ BRÁZA, Aleš. Světová operní divadla: Metropolitní opera New York (2). Opera Plus: Váš průvodce světem hudby, opery a tance . [online]. 11.9.2011 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://operaplus.cz/svetova-operni-divadla-metropolitni-opera-new-york-1/>

¹⁷ PLATT, Russel. Leap of Faith. The New Yorker. [online]. 25.1.2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: www.newyorker.com/magazine/2016/01/25/leap-of-faith-classical-music-russell-platt

jako první uvedla šest představení Pucciniho Tosky.¹⁸ Do této produkce byly vytvořeny repliky originálních kulis a kostýmů z premiéry Tosky v roce 1900.¹⁹ New York City Opera představí plnou sezónu v říjnu roku 2016.

Divadlo, které má pravděpodobně v tuto chvíli největšího konkurenta na světě, samu Metropolitní operu, se na svých nových webových stránkách prezentuje jako "The People's Opera", lidová opera. Jejich marketingová strategie, která je pro účely práce také nesmírně zajímavá, vyrůstá ze stejných základů, jako marketingová strategie Komické opery, o které bude řeč později. New York City Opera se nechce (a ani by nemohla) vyrovnávat druhé operní scéně, která je větší, exkluzivnější a také dražší. Naopak se proti tomu vymezuje - její mise je dle jejich slov představit operu "lidově" - ukázat jí mladým, nabízet vstupenky za přijatelné ceny, přinášet uměleckou formu novému publiku, vzdělávat na školách. Ve své PR komunikaci klade důraz na znovunavázání na svojí 70 letou tradici. Také tvrdí, že je důležité, aby ve velkých městech byly dvě operní scény.

2. 2. Opera jako byznys

„Opera není dobrý byznys, je velmi komplexní, má mnoho výdajů a čelí mnoha rizikům“,²⁰ řekl ředitel MET Peter Gelb na své přednášce na Stanford University. O Gelbovi se tvrdí, že je nejmocnější osoba v tomto odvětví. K jeho výroku je třeba dodat, že americké operní domy, narozdíl od těch evropských, nedostávají státní finanční dotace a musí svůj chod financovat z jiných (např. sponzorských) zdrojů.

Podle něj ale operní organizace vědí, že se mají chovat víc jako firma, spolupracují s ostatními kulturními institucemi a experimentují, jako nikdy předtím. Tvrdí, že nelze rozdělit ekonomiku a umění. Nahrávací průmysl se podle něj stal jen propagačním nástrojem a peníze se vydělávají při představení.

¹⁸ MILES, Shawn E. How New York City Opera Came Back From Death. *The Daily Beast*. [online]. 26.1.2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.thedailybeast.com/articles/2016/01/26/how-new-york-city-opera-came-back-from-death.html>

¹⁹ About: Our Mission. *NYC Opera*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://nycopera.com/about/>

²⁰ WROE, Nicholas. Not only in New York – how the most powerful man in opera took the Met to the world. *The Guardian*. [online]. 2.10.2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: www.theguardian.com/music/2015/oct/02/new-york-metropolitan-opera-house-peter-gelb

Hlavní otázka zní podle něj takto: Jak si udržet loajální, avšak stárnoucí diváckou základnu, a přitom se snažit oslovit nové publikum? Z této otázky plyne základní konflikt jeho práce: Starší diváctvo si myslí, že je Gelb moc progresivní a kritici si myslí, že je moc konzervativní. To, že je Gelb stále ve své funkci ale podle něj dokazuje, že je schopen obě tyto snahy vybalancovat.²¹

V prvním roce ve funkci, v roce 2006, založil Gelb projekt přímých přenosů operních představení, kdy se chtěl k probíhající ekonomické krizi postavit čelem. Jeho úspěšný projekt má kořeny nejen v marketingu kultury, ale dotýká se také tzv. kulturních průmyslů.

2. 2. 1. Kulturní průmysly

Pojem kulturní průmysl nemá ustálenou definici. Nejznámější autoři zabývající se kreativními průmysly, například John Howkins nebo Richard Florida, je popisují jako průmysly, které finančně zhodnocují duševní vlastnictví.

Instituce vážné hudby, která hledají kompromis mezi svým uměleckým záměrem a potřebami diváků, ještě nemusí být nutně kulturně průmyslovým podnikem - přesto se fenomén kulturních průmyslů do jisté míry v oblasti klasické hudby promítá.

Slovní spojení kulturní průmysl byl poprvé užit kritiky masové zábavy ve 30. a 40. letech 20. století, frankfurtskými filosofy Theodorem Adornem a Maxem Horkheimerem. Tito autoři uprchli z nacistické Evropy do kapitalistické Ameriky, kde byli šokováni prázdnotou a povrchností přístupné kultury. Adorno a Horkheimer chápali termín kultura především jako tzv. vysoké umění, které obsahuje hluboké myšlenky a sofistikované projevy. Došli k závěru, že v Americe kultura byla komodizována, bylo možné jí kupovat a prodávat - a tím ztratila svou podstatu sdělit závažnou myšlenku či ideu resp. ztratila sama sebe. Dle jejich názoru byla kultura a průmysl neslučitelná. Moderní kapitalistická společnost dokázala ovšem tyto dvě odvětví propojit.

V šedesátých letech minulého století bylo jasné, že byznys a kultura jsou propojené. Proti kritickým názorům Adorna a Horkheimera se vymezili

²¹ WROE, Nicholas. Not only in New York – how the most powerful man in opera took the Met to the world. *The Guardian*. [online]. 2.10.2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: www.theguardian.com/music/2015/oct/02/new-york-metropolitan-opera-house-peter-gelb

sociologové kulturních průmyslů François Morin, Armel Huet a Bernard Miège. Přijali myšlenky německých filosofů, že kultura je s industrializací a nástupem nových technologií komodizována, vystoupili ale proti ostré kritice, se kterou k tomu jejich předchůdci stavěli. Původní myšlenku, že kultura byla nadobro pohlcena kapitálem, nepřijali - situaci viděli spíše jako boj ducha ("vysoké" kultury) s kapitálem. Tento pojem vesměs charakterizuje přístup kulturního marketingu, který ho ovšem nenazývá boj, nýbrž kompromis. Tito autoři také upozorňovali na limity, na které kapitalistický způsob života narážel ve styku s vysokou kulturou. Podle francouzských filosofů se objevily nové možnosti uměleckého vyjádření a nekonečné množství inovací.

Za komodizovaný statek s pozitivním dopadem vnímá autor ekonomické publikace *Kreativní průmysly - příležitost pro novou ekonomiku* Martin Cikánek právě přímé satelitní přenosy v kinech z představení MET. Přenosy podle něj uspokojují poptávku po vysoké umělecké kvalitě, přesto vstoupily do oblasti kulturních průmyslů vyhrazené spíše nižším uměleckým žánrům a tím fungují v roli účinného popularizátora elitního uměleckého žánru, opery.²² Přes důvěryhodnost této informace je třeba zdůraznit, že právě Cikánek stojí za expandováním amerického projektu do České republiky.

2. 3. Nová forma: Satelitní přenosy

Přímé přenosy *Metropolitan Opera: Live in HD*²³ vysílají pomocí deseti kamer a pokročilé technologie operní představení do kin po celém světě.

Myšlenku Petera Gelba na vznik projektu satelitních přenosů údajně inspirovala tehdejší předsedkyně správní rady MET Beverly Sills, která mu ukázala fotografii z 50. let 20. století, kde skupina lidí seděla kolem ráda ve školní tělocvičně v malém americkém středozápadním městě a poslouchala slavné sobotní rádiové vysílání přímého přenosu z MET.

2. 3. 1. Ekonomické ukazatele

Přímé přenosy Live in HD začaly v roce 2006 do šedesáti kin ve Spojených státech. Již rok po začátku projektu navštívilo v kině operní představení 920 tisíc

²² CIKÁNEK, Martin. *Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009. ISBN 978-80-7008-231-7, str. 14

²³ HD (High Definition) je akronym pro vysoké obrazové rozlišení, které svou kvalitou převyšuje kvalitu formátu DVD.

diváků - to je cca o 70 tisíc diváků více, než kolik navštívilo ten rok samotnou Metropolitaní operu.²⁴ Proдало se celosvětově více než 15 miliónů vstupenek. Na konci druhého roku se zisky vyrovnaly nákladům a třetí rok začal projekt vydělávat. MET postavila model, které ostatní organizace kopírují. Jeden přenos shlédne zhruba 250 tisíc lidí ve 2000 kinech v 70 zemích světa, čím se podle Gelba stává největším distributorem operního produktu na světě.²⁵ V Čechách se rozjel projekt již v sezóně 2007/2008, nejprve v kině Aero. Společnost Aerofilms je českou filmovou distribuční společností, která se orientuje především na hodnotné hrané a dokumentární filmy.

Přenosy přinášejí do rozpočtu zhruba 20 miliónů dolarů, celkový rozpočet Metropolitaní opery je téměř 300 miliónů. V roce 2013/2014 vidělo představení v MET 3,2 miliónů diváků - z toho bylo 2,6 miliónů diváků z kina. Projekt se neustále rozrůstá. Dokonce i v Německu, kde je největší trh mimo Spojené státy, se údajně MET stala jednou z místních operních institucí.²⁶

Představení z programu The Met: Live in HD začínají v Metropolitaní opeře již kolem 13. hodiny odpoledne. Díky časovému posunu začínají přenosy v Evropě až v 18 hodin večer tentýž den. Přenosy jsou ozvláštňovány přestávkovými programy, které zahrnují i rozhovory s představiteli hlavních rolí.²⁷

Původní myšlenka bylo prostřednictvím přenosů operu propagovat a zpřístupňovat širšímu publiku. Tato vize se do určité míry povedla. Podle britského The Guardianu má projekt velký vliv na návštěvy turistů. Zahraniční turisté či turisté z menších amerických měst navštíví Metropolitaní operu jako součást svého pobytu v New Yorku. Lidé oceňují šanci vidět největší operní a dirigentské hvězdy.²⁸ Český internetový portál Operaplus k tomuto ovšem

²⁴ O Metropolitaní opeře New Yorku. *METropolitan opera v HD kvalitě* [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.metopera.cz/aboutmet.html>

²⁵ WROE, Nicholas. Not only in New York – how the most powerful man in opera took the Met to the world. *The Guardian*. [online]. 2.10.2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: www.theguardian.com/music/2015/oct/02/new-york-metropolitan-opera-house-peter-gelb

²⁶ tamtéž

²⁷ O Metropolitaní opeře New Yorku. *METropolitan opera v HD kvalitě* [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.metopera.cz/aboutmet.html>

²⁸ MILES, Shawn E. How New York City Opera Came Back From Death. *The Daily Beast*. [online]. 26.1.2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.thedailybeast.com/articles/2016/01/26/how-new-york-city-opera-came-back-from-death.html>

dodává, že přes komerční úspěšnost projektu, MET svůj hlavní cíl, totiž zaplnit hlediště a získat tržby, které jsou nezbytnou součástí rozpočtu, zatím úplně uspokojivě nesplnila.²⁹ Formu lze ale celkově hodnotit jako úspěšný a přínosný projekt, kterým se inspirovalo mnoho dalších institucí.

2. 4. Nová forma: Režisérské divadlo

V roce 2011 napsal Aleš Bráza na portál Operaplus, že návštěvnost je v Metropolitní opeře od roku 2001 trvale nízká. Hovořil o fenoménu tzv. "amerického operního divadla", kdy je při realizaci nových inscenací kladen důraz na klasickou režii a scénografii. Příkladem je práce italského režiséra Franka Zeffirelliho, jehož inscenace se dodnes v Metropolitní opeře hrají. Výrazné změny ve struktuře publika a také změna vnímání opery jako žánru vedou ale ke ztrátě diváků. Divák totiž dnes vyžaduje na jevišti hereckou akci, v opeře hledá kromě hudby i divadelní ztvárnění a výklad příběhu - dokonce mnohokrát očekává různé výstřednosti. Bráza dále popisoval, že evropské operní domy se dostaly ve scénografii a režii do popředí a jsou nyní hybnou silou moderního inscenačního pojetí opery ve světě a MET za nimi zaostává - změny v pojetí inscenačních postupů se dějí jen opatrně.³⁰ V rámci studia dalších materiálů jsem dospěla k názoru, že informace z tohoto článku byly o pár let zastaralé. Právě kvůli inovacím a nacházení nových cest k publiku byl Peter Gelb v roce 2006 dosazen do funkce ředitele Metropolitní opery. V letech 2009 a 2010 vzbudily inscenace rozruch svou inovativností. Stav, o kterém autor článku psal, musel tedy popisovat situaci před nástupem Gelba do funkce, tj. mezi léty 2001 a 2006.

Onen nový inscenační postup, který charakterizuje moderní operní divadlo, je v podstatě základní marketingový přístup kulturní organizace. Jak již bylo řečeno, spočívá v tom, že rozpozná, jaké představy mají konkrétní vrstvy publika. Potom pro ně může připravit speciální produkt, který na tyto představy bude reagovat - což neznámá, že sníží uměleckou úroveň produkce, ale diverzifikuje ji směrem k produktu akceptovatelným širším publikem. Jakkoli zní tato teorie lákavě, její aplikování do reality s sebou přináší značná úskalí. Cestou, jak otevřít operní produkce širšímu publiku, je angažování kreativního operního režiséra, který

²⁹ BRÁZA, Aleš. Světová operní divadla: Metropolitní opera New York (2). Opera Plus: Váš průvodce světem hudby, opery a tance . [online]. 11.9.2011 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://operaplus.cz/svetova-operni-divadla-metropolitni-opera-new-york-2/>

³⁰ tamtéž

přijde s novými nekonvenčními postupy. Ale dominance režiséra, který nově interpretuje důvěrně známé příběhy je v mnoha případech považována za spornou. S problematikou režiséřského divadla se potýká i MET.

2. 4. 1. Příklad z praxe

Rozsáhlá reportáž magazínu *The New Yorker* „*Boj v Metropolitní opeře New York*“ Jamese B. Stewarda z dubna 2014 detailně analyzuje, jaké problémy může snaha o inovace na pódiu přinést.³¹

Ředitel instituce Peter Gelb měl za sebou v době uvedení článku sedm a půl roku dlouhé funkční období, jeho úkolem při nástupu do funkce bylo zajistit důraznější propagaci a marketing, angažovat více producentů a režisérů, přilákat další diváky a mladší publikum. Za své působení uvedl na scénu 54 nových inscenací. Stěžejní repertoár MET jsou opery z 19. století, které mají mnohdy více než staletí dlouhou inscenační tradici. Jako ředitel se mohl prosadit pouze novými, tvořivými inscenacemi. Gelb tedy své úsilí zasvětil uvádění nových nápadů na pódium MET.

Gelb tvrdí, že zval k inscenacím režiséry, kteří respektují integritu díla. Stejně tak tvrdí, že přestože přivedl mnoho režisérů s velkými uměleckými vizemi, nenechal jim absolutní finanční volnost. Režisér Sir Richard Eyre, který v MET v roce 2010 režíroval *Carmen* a v roce 2014 *Figarovu svatbu*, potvrdil, že rozpočet k jeho inscenacím byl výrazně seškrtán. Gelb údajně přesto podporoval práci režisérů, aktivně se podílel na produkci a seděl u každé technické a kostýmní zkoušky.

Tento manažerský přístup se zdá být ideálním, dokud si nepředstavíme velké problémy, které se spolu s novým přístupem objevují. Tyto problémy jsou ilustrovány na konkrétních příkladech, které se udály v *Metropolitní opeře New York*.

2. 4. 1. 1. Degradace uměleckého díla

V roce 2009 *Metropolitní opera* pod Gelbovým vedením uvedla inscenaci *Tosca* (G. Puccini) od švýcarského režiséra Luca Bondyho. V této inscenaci byla vyměněna původní honosná scéna s římským kostelem *Sant Andrea Della Valle* za na kost okleštěnou inscenaci s prostitutkami a předstíraným sexem. Klavírista

³¹ STEWARD, James B. A Fight at the Opera. *The New Yorker*. [online]. 23.3.2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.newyorker.com/magazine/2015/03/23/a-fight-at-the-opera>

Andreas Schiff se k režii v Metropolitní opeře vyjádřil ostře: „*Co dělá režisér? Má dojem, že se musí prosadit. Hudbě vůbec nerozumí, neumí číst notový záznam (ano, vím, že jsou významné výjimky) - o to více pak běsní na pódiu. Mění všechno, zápletku, prostředí, dobový kontext, a navíc nás zahlučuje sexem, násilím a přemírou nevkusu.*“³²

2. 4. 1. 2. Finanční náročnost

V roce 2010 se rozhodlo vedení MET uvést tetralogii Prsten Nibelungův (R. Wagner). Kanadský režisér Robert Lepage z Cirque du Soleil se zhostil úkolu s velkým nasazením. Do inscenace včlenil složité digitální projekce, scénické zařízení vážící 45 tun a 24 pohybových laserových projekcí. K takovému ambicióznímu plánu bylo třeba přizpůsobit jeviště. Vyztužení jeviště MET stálo 1,4 miliónu dolarů. S technickou náročností rostly také výdaje za přesčasy a zvláště placené nedělní zkoušky. Celá produkce nakonec stála 20 miliónů dolarů. Alex Ross, významný muzikolog, k tomu prohlásil: „*Jde o nejhlupejší a nejmarnotratnější inscenaci v historii moderní opery.*“ Přes snahu vedení se rozpočet může vymknout z rukou.

2. 4. 1. 3. Bez ohledu na hudbu

Výše zmíněná inscenace Roberta Lepage měla i další nedostatky. Během premiéry nastaly technické problémy - řinčení scénického zařízení rušilo hudbu, hudebníky i posluchače. Rušení hudebního provedení je dalším problémem, se kterým se režisérské inscenace potýkají. Stejný problém nastal i v inscenaci Richarda Eyra Figarova svatba. Scéna v inscenaci nesloužila k prospěchu hudby. Protože byla dekorace prostupná, neodrážela zvuk a část zvuku orchestru tak zmizela v zadní části jeviště.

2. 4. 1. 4. Ohrožení bezpečnosti

A konečně, komplikovaná scénická technika v Lepageově režii ohrozila bezpečnost hudebníků. Například sólistka Wendy White zakopla a spadla z výšky 2 metrů. Na jeviště Metropolitní opery se už nevrátila.

2. 4. 1. 5. Zbytečné výdaje

Další problémy vznikají nedomyšlením. Takový problém nastal například s novým nastudováním Figarovy svatby od výše zmíněného režiséra Eyra. Požární

³² STEWARD, James B. A Fight at the Opera. *The New Yorker*. [online]. 23.3.2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.newyorker.com/magazine/2015/03/23/a-fight-at-the-opera>

inspektor usoudil, že materiál dekorací je z vysoce hořlavého materiálu, takže MET musí na každé představení žádat o umístění hasičského vozu k technickému vchodu divadla. Toto bezpečnostní opatření stojí MET 2,5 tisíce dolarů za večer.

2. 4. 1. 6. Konflikt mezi uměleckým vedením

Kuriózní situace nastala, když režisér Eyre přišel v oné inscenaci Figarovy svatby s nápadem přesunout nápořední budku do orchestřiště, aby nenarušovala scénu. Dirigent James Levine zjistil, že toto umístění rozděluje orchestr a hráči se nevidí. Ředitel budku přemístit zprvu odmítl, ale dirigent trval na svém. Přání režiséra nerespektující dirigenta, chtěl ředitel za každou cenu vyhovět. Toto zjištění vyvolalo v orchestru silnou nedůvěru vůči řediteli. Z výše popsané situace je prý podle orchestru očividné, že Gelb se stará více o scénu nežli o hudbu.

2. 4. 1. 7. Návštěvnost

V roce 2013 se ovšem navzdory novým inscenacím nevraceli návštěvníci. Většina Gelbových inscenací se během první sezóny prodávala dobře. Tři z jeho celkem čtyřiapadesáti inscenací byly úspěšné i v dalších sezónách (Rigoletto a La traviata G. Verdiho a Bohéma G. Pucciniho). Bohužel ty ostatní si tak dobře nevedly. V článku jmenuje James Steward například Prsten Nibelungův (R. Wagner) od režiséra Otto Schenka, jehož návštěvnost klesla z 95% na 70%, Faustovo prokletí (H. Berlioze, jehož návštěvnost klesla z 93% na 58%. G. Armida G. Rossiniho klesla z 94% návštěvnosti na 54%, stejná čísla návštěvnosti měla i opera Nos (D. Šostakovič). Již zmíněná Tosca klesla z 96% návštěvnosti o celých 50% procent. Návštěvníci stále raději kupují vstupenky na spolehlivé inscenace, které vznikly před Peterem Gelbem - tou je Kouzelná flétna (W. A. Mozart), Aida (G. Verdi) a Bohéma (G. Puccini). Jako poslední informaci je třeba dodat, že více než 60% ze 270 recenzí nových inscenací v posledních osmi letech bylo negativní.³³

2. 4. 1. 8. Kontroverze

V sezoně 2014/2015 byl Gelb obviněn z antisemitismu na podkladě inscenace Smrt Klinghoffera od Johna Adamse. Gelbova desátá sezóna 2015/2016 byla otevřena vehementní diskusí, zda by měl lotyšský tenor Aleksandrs Antonenko

³³ STEWARD, James B. A Fight at the Opera. *The New Yorker*. [online]. 23.3.2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.newyorker.com/magazine/2015/03/23/a-fight-at-the-opera>

mít v inscenaci Othella tzv. "blackface" makeup, který se používá pro bílého herce, který hraje černou roli - který nakonec neměl.³⁴

Závěrem této kapitoly je tedy možno říci, že Metropolitní opera nalézá kompromis mezi představou o vlastní podobě uměleckého produktu, která zároveň naplní představy instituce a všech nositelů zájmů, velmi těžko.

³⁴ WROE, Nicholas. Not only in New York – how the most powerful man in opera took the Met to the world. *The Guardian*. [online]. 2.10.2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: www.theguardian.com/music/2015/oct/02/new-york-metropolitan-opera-house-peter-gelb

3. Komická opera Berlín

„Drží se tradice, nebojí se experimentu - zde vládne ta správná atmosféra“. Těmito slovy charakterizoval Komickou operu Berlín renomovaný německý hudební kritik Frederik Hanssen v německém deníku Der Tagesspiegel.³⁵

Intendant Komické opery Berlín Berrie Kosky, původem operní režisér, v rozhovoru pro deník Süddeutsche Zeitung z 25. 2. 2016 charakterizoval cíle Komické opery - „dělat umění na vysoké úrovni, které je všem přístupné“.³⁶

3. 1. Berlínská operní scéna

Německo má největší podporu kultury na světě, která zemi přináší kulturní turismus. Přesto ale podpora kultury nepřekračuje 2 procenta státního rozpočtu.³⁷ Berrie Kosky, původem z Austrálie, pro The New York Times uvedl, že německý systém opery je nejlepší na světě a každý z oboru se do Německa postupně dostane. Jeden z klíčových faktorů německé kulturní politiky je podle něj finanční podpora, která nejen umožňuje realizovat velké inscenace, ale zároveň umožňuje udržovat ceny vstupenek nízké.³⁸

V hlavním městě Německa se nacházejí tři velké operní domy. Komická opera Berlín (z německého originálu: *Komische Oper Berlin*), Německá opera Berlín (z německého originálu: *Deutsche Oper Berlin*) a Státní opera Unter den Linden (z německého originálu: *Staatsoper Unter den Linden*). Všechny tři berlínské operní scény zastřešuje Nadace Opera v Berlíně (z německého originálu: *Stiftung Oper in Berlin*) .

Nejstarší z berlínských operních domů založený v roce 1742, Státní opera Unter den Linden, má svou historickou budovu v centru města v ulici Unter den Linden

³⁵ HANSSEN, Frederik. Komische Oper ausgezeichnet. *Tagesspiegel*. [online]. 2.10.2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: www.tagesspiegel.de/kultur/komische-oper-ausgezeichnet-berliner-duft/8874856.html

³⁶ MAYER, Christian. Wir sind hier kein dekadenter Haufen. *Süddeutsche.de*. [online]. 25.2.2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/reden-wir-ueber-geld-wir-sind-hier-kein-dekadenter-haufen-1.2879991?reduced=true>

³⁷ tamtéž

³⁸ SMALE, Alison. Australian Director Barrie Kosky Carries on Innovative Operatic Tradition in Berlin. *The New York Times*. [online]. 21.4.2015 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.nytimes.com/2015/04/22/arts/international/australian-director-barrie-koskie-carries-on-innovative-operatic-tradition-in-berlin.html>

(oblast bývalého východního Berlína), která je od roku 2010 v náročné generální rekonstrukci. Soubor státní opery proto působí v Schillerově divadle v západní části města. Uměleckým ředitelem je Daniel Barenboim.³⁹

Německá opera Berlín byla založena roku 1912. Jediná „západní“ operní scéna je zároveň tou nejmodernější a největší, je ideální na uvádění velkých děl R. Wagnera a R. Strausse. Díky své poloze mimo centrum města však není tolik atraktivní pro turisty a stále jí klesá návštěvnost.⁴⁰

3. 1. 1. Berlínská operní nadace

Od roku 1990 řešil znovusjednocený Berlín problém, jak ufinancovat předimenzovanou kulturní scénu, která po pádu berlínské zdi vznikla spojením východní a západní části města. V Berlíně byly tři nákladné operní scény - na západě Německá opera, původně financovaná státem Berlín a ve východní části Komická opera a Unter den Linden, původně financovaná NDR. Tato situace nebyla pro Berlín dlouhodobě udržitelná - náklady rostly, návštěvnost klesala. V roce 2003 pojmul provoz operních scén 115 miliónů eur, tzn. celých 26% všech finančních prostředků vyhrazených na kulturu.

Celých deset let probíhaly snahy o zlepšení situace - například zavést efektivní komunikaci mezi vedením oper a parlamentem, sjednotit divadelní plánování, zvýšit podporu státu či snížit celkové náklady (například neudržovat zbytečně tři dílny). Tyto snahy vyvrcholily v letech 2000/2001, kdy byl vytvořen ucelený koncept „Operní reforma“. Tento koncept ztroskotal, protože nebyl výsledkem diskuse s odbornou veřejností ani s vedením jednotlivých operních domů.

O rok později vznikl nový koncept tzv. „Berlínské operní reformy“. Její hlavní bod se přes nevoli ze strany vedení oper podařilo realizovat - zřídila se berlínská operní nadace. 1. ledna 2004 byla založena Stiftung Oper in Berlin, která byla za 3, 6 miliónů eur zřízena ze státního rozpočtu resp. Spolkovou zemí Berlín. V rámci všech spravovaných institucí bylo zrušeno celkem 220 pracovních míst.

³⁹ Staatsoper im Schiller Theater. *Stiftung Oper in Berlin*. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: http://www.oper-in-berlin.de/de_DE/foundation/staatsoper

⁴⁰ Deutsche Oper in Berlin. *Stiftung Oper in Berlin*. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: http://www.oper-in-berlin.de/de_DE/foundation/deutscheoper

Nadace spravuje všechny berlínské operní scény, státní balet a dílny jako dceřiné společnosti za účelem výraznější profilace, efektivního využití zdrojů a finančních prostředků.

Nadace je vlastníkem všech budov a jejich vybavení a zaměstnavatelem všech pracovníků. Nadaci reprezentuje devítičlenné představenstvo se svým předsedou a generální ředitel nadace; jejich úkolem je dohled nad hospodařením jednotlivých institucí, podpora společného marketingu a schvalování investičních, finančních a programových plánů.

Roční náklady na provoz nadace jsou vyčísleny na 500 tisíc eur. Spolková země Berlín nese veškeré náklady na opravu a další investice do budov a vybavení vlastněného nadací - Berlínská operní nadace aktuálně investuje do opravy Komické opery cca 73 miliónů eur.

Komická opera, stejně jako ostatní, zůstává autonomním operním domem s vlastním uměleckým vedením a rozpočtem.

Celkový rozpočet nadace pro sezónu 2012/2013 byl 162 miliónů eur. Celková přidělená částka nadací o dva roky později činila částku podstatně nižší - 138 miliónů eur. Podle ředitele Koskyho dostala Komická opera Berlín z této částky podporu pouze 35 miliónů eur, což ukazuje na výrazně vyšší soběstačnost toho divadla v porovnání s ostatními.⁴¹

3. 2. Historie divadla Komická opera

Divadlo v Behrenské ulici bylo postaveno již v roce 1764, tehdy s kapacitou sedm set míst. Vedle her Schillera, Goetheho nebo Shakespeara byl také uváděn nový druh německých singspielů, které vznikly pod vlivem francouzské "opéra comique" jako protipól italské dvorské opeře. Přívlastek "komische" (z pařížské "comique") byl přidán z důvodu kontrastu k tragické italské dvorní opeře. Opéra comique není, stejně, jako Singspiel, nutně komický žánr - přívlastkem se naznačuje, že tato opera má blízko k lidem. Lidovost se také projevuje doprovodem mluveného slova.

⁴¹ Stiftung Oper in Berlin. *Stiftung Oper in Berlin*. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: http://www.oper-in-berlin.de/de_DE/foundation/foundation

Staré divadlo bylo zrenovováno architekty Ferdinandem Fellnerem a Hermannem Helmerem. Dostalo název "Unter den Linden", otevřeno bylo 24. září 1892 jako soukromé operetní divadlo, které zbankrotovalo o čtyři roky později.

Dům byl znovuotevřen v roce 1898 jako varieté pod názvem Městské divadlo (z německého originálu: *Metropol - Theater*). V této době ho proslavily politicko-satirické "noční revue". K těmto revue se vrací i dramaturgie roku 2015/ 2016. Festival němého filmu, který proběhl v listopadu 2015 připomněl právě tuto dobu. Po 1. světové válce Městské divadlo provádělo především operety a bylo jedním z nejdůležitějších operetních domů v celém Německu.

Po politických změnách v roce 1933 nemohla být většina nových operet provedena, protože jejich autoři byli židovští skladatelé (např. Emmerich Kálmán). V roce 1934 bylo divadlo znárodněno. Městské divadlo bylo podřízeno Říšskému ministerstvu pro veřejnou osvětu a propagandu. V roce 1944 byla všechna divadla, včetně Městského, zavřena.⁴²

Po válce, během níž byla budova divadla značně poničena, byl provoz obnoven roku 1947 tentokrát pod jménem jaké známe dnes, Komická opera. První představením byl Netopýr Johanna Strausse. V roce 1961 převzala financování scény NDR. V letech 1965/1966 proběhla kompletní rekonstrukce interiéru a přestavba exteriéru budovy.

V současné době je Komická opera nejdynamičtější berlínskou operní scénou, k čemuž přispívá jasná programová vyhraněnost - také vůči státní a německé opeře.

3. 2. 1. Ekonomické ukazatele

V sezóně 2013/2014 byl rozpočet Komické opery 31 miliónů eur, opera si vydělala 9, 1 miliónů.⁴³ O dva roky později se rozpočet navýšil o čtrnáct miliónů - v sezóně 2015/2016 je rozpočet 45 miliónů eur, dotace činí 35 miliónů eur a

⁴² Über uns. *Komische Oper Berlin*. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <https://www.komische-oper-berlin.de/ueber-uns/>

⁴³ BRANT, Oliver. referent PR a interkulturní komunikace Komická opera Berlín, *osobní email* 21.3.2016.

opera sama si vydělá zhruba 10 miliónů eur.⁴⁴ V porovnání se situací v České republice je tato částka velmi štedrá. V německém měřítku není ale tato částka tak závratná, například Mnichovská státní opera má roční dotaci více než 100 miliónů eur - přesto je třeba zdůraznit, že operní dům v Mnichově je mnohem větší.

Podle tvrzení intendanta Koskyho není berlínské publikum zvyklé za vstupenky platit tolik, jako v jiných západních metropolích - pro srovnání uvedl Londýn, New York či Madrid. Kosky také vyjádřil strach ze snížení dotací, které by donutilo Komickou operu zvýšit ceny vstupenek.⁴⁵

Výroční zpráva Komické opery z roku 2014/2015 říká, že celá polovina všech představení byla vyprodána. Za tuto sezónu navštívilo Komickou operu přes 214 tisíc diváků v 235 představeních. Návštěvnost zůstala stejná, přestože divadlo uvedlo o čtyři premiéry méně, než v předchozím roce. Celková návštěvnost stoupla z 85% na 88% procent. Nejúspěšnější nové inscenace byly Mojžíš a Áron, Krásná Helena, Don Giovanni, My square Lady a Žena, která ví, co chce. Vyprodaná nepremiérová představení byla například West Side Story, Kouzelná flétna či Ples v Savoiji. Komická opera kvůli vysoké poptávce v roce 2016 zavedla série oper na předplatné.⁴⁶

Konkrétní údaje k rozebíraným novým formám nejsou dostupné, ale z výše popsaného je zřejmé, že Komická opera prosperuje a její nové formy jsou ekonomicky výkonné.

3. 3. Nová forma: Inovativní dramaturgie

V této podkapitole je představena nová forma ve smyslu provádění hudby. V úvodu práce je zmíněno, že pojem "nová forma" je chápán ve dvou významech. Jednou jako prezentace klasické hudby při jejím provádění, podruhé jako prezentace ve smyslu propagace. Jak vyšlo při studiu odborné literatury najevo,

⁴⁴ MAYER, Christian. Wir sind hier kein dekadenter Haufen. *Süddeutsche.de*. [online]. 25.2.2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/reden-wir-ueber-geld-wir-sind-hier-kein-dekadenter-haufen-1.2879991?reduced=true>

⁴⁵ tamtéž

⁴⁶ Tisková zpráva. Komische Oper Berlin . [online]. 10.7.2016 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.komische-oper-berlin.de/newsroom/download/9241/pm_20150710_saisonabschluss2015.pdf

obě nové formy jsou si podobnější, než bylo na první pohled zřejmé - obě jsou nástroje tzv. marketingového mixu. Samo provádění klasické hudby lze vnímat jako produkt a propagace je sama o sobě nástrojem marketingového mixu.

Umění podle Koskyho, intendanta Komické opery, vychází z kompromisu. Při tvůrčí práci je třeba mít limity. Umění není o nic lepší, když jsou k dispozici neomezené finanční zdroje, nicméně o velmi sešňerovaný rozpočet se také nelze opřít.

Opera je totiž jako "Gesamtkunstwerk" velmi drahá. Orchester, sbor, zpěváci, a scénografie, která se může používat několik sezón - to všechno stojí peníze. Přesto se podle něj vyplácí. Na inscenaci Kouzelné flétny Kosky tři roky pracoval společně s uměleckou skupinou 1927. Od premiéry byla představená ve 12 městech a momentálně se plánuje dalších 15 představení. Každé odehrané představení samozřejmě generuje Komické opeře peníze.

Podle Koskyho také není třeba se rozhodovat mezi závažným a zábavným uměním. Zábava není zakázané slovo, kterému by se měla divadelní instituce vyhýbat. Z toho důvodu nabízí dramaturgie Komické opery různé hudební formy. Můžeme zde najít operu, operetu, muzikály, koncerty či balet. Dramaturgie je naplánována tak, aby se každý měsíc odehrála jedna premiéra. Opery, operety a muzikály mají v programu zhruba stejné zastoupení. Symfonické koncerty se konají zhruba jednou za měsíc. Speciální akcí jsou noční koncerty, probíhající od jedenácti hodin večer. Balet se objevuje zřídka, protože Komická opera nemá svůj baletní soubor a zve cizí baletní soubory k hostování.⁴⁷

Ředitel Kosky komentoval dramaturgii instituce v rozhovoru pro *Süddeutsche Zeitung*. Souhlasil, že existují opery, které nejsou tak atraktivní, ale z uměleckých důvodů je uvádí. Jako příklad uvedl operní fragment Arnolda Schönberga, *Mojžíš a Áron*, kterého se zhostil po režijní stránce sám - a který je divácky náročný. Dvanáctitónová hudba, žádné velké role, téma monoteistického náboženství - na to se podle Koskyho "fronty nestojí".⁴⁸ Kromě toho je kvůli své

⁴⁷ Spielplan. Komische Oper Berlin. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.komische-oper-berlin.de/spielplan/2016-02/#2016_02_15

⁴⁸ MAYER, Christian. Wir sind hier kein dekadenter Haufen. *Süddeutsche.de*. [online]. 25.2.2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/reden-wir-ueber-geld-wir-sind-hier-kein-dekadenter-haufen-1.2879991?reduced=true>

náročnosti k hudebnímu provedení velmi drahý. Správné nakládání s touto operou ovšem vedlo k úspěchu. Bylo uvedeno pouze sedm představení, ale všechna byla vyprodána. Sbor byl za svůj výkon oceněn titulem "Operní sbor roku" hudebním měsíčníkem Opernwelt.⁴⁹

Dále se vyjadřoval o divadelní formě na druhé straně spektra - muzikálu. Na otázku, zda je opravdu potřeba, aby účinkující vyměnili za představení pět kostýmů, důrazně odpověděl, že ano. Jde o Broadway muzikál, který nelze hrát na malém pódiu s "pár oblečky z H&M". Diváci podle něj přicházejí, protože chtějí vidět něco, co jinde na světě neuvidí. Chtějí bohatou scénu s krásnými kostýmy a k tomu pěvecké, herecké, taneční výkony na virtuózní úrovni - a k tomu je třeba finančních prostředků.⁵⁰

Komická opera nabízí také divákům jednou ročně vlastní festival. Jde o sedmidenní festival, které se koná v červenci, tj. v čase divadelních prázdnin. Program festivalu nabízí neberlínským divákům při letní návštěvě německé metropole shlédnout najednou premiéry právě odehrané sezóny.⁵¹ Mimo tento festival nabízí divadlo dva další festivaly. V listopadu šlo o festival němého filmu a v únoru to byl festival k počtě Jacquese Offenbacha. Další kulturní událostí, kterou Komická opera jednou ročně pořádá je ples Komické opery nazvaný "Země smíchu" (z německého originálu: *Land des Lächelns*).

Nabídka pro dětské diváky je také široká: v této sezóně se uvádí například Strašidlo cantervillské či Dětské koncerty: 100% BIO!.⁵²

Ohledně výkonných umělců, které si Komická opera zve na hostování, řekl Kosky jednoduše: Chceme talenty zítřka. Jde nám o umělecký příspěvek, nikoli o velká

⁴⁹ BRUG, Manuel. Opernhaus des Jahres: Herzlichen Glückwünsch, Komische Oper. *Die Welt*. [online]. 1. 10. 2013 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.komische-oper-berlin.de/spielplan/2016-02/#2016_02_15

⁵⁰ MAYER, Christian. Wir sind hier kein dekadenter Haufen. *Süddeutsche.de*. [online]. 25.2.2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/reden-wir-ueber-geld-wir-sind-hier-kein-dekadenter-haufen-1.2879991?reduced=true>

⁵¹ Třikrát berlínská Komische Oper. *Operaplus: Váš průvodce světem hudby, opery a tance*. [online]. 15. 7. 2015 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://operaplus.cz/trikrat-berlinska-komische-oper-schonberg-puccini-s-bartokem-a-handel/>

⁵² Spielplan. Komische Oper Berlin. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.komische-oper-berlin.de/spielplan/2016-02/#2016_02_15

jména. Jako příklad uvedl dirigenta Kirilla Petrenka, který v Komické opeře dříve dirigoval a od sezóny 2018 bude šéfem Berlínské filharmonie. Zpěváci jako Jonas Kaufmann, Plácido Domingo či Anna Netrebko - to jsou dle Koskyho názoru grandiózní umělci, kteří patří na jiné scény. Jeho slova se týkají pouze operních hvězd. Na symfonické koncerty si Komická opera zve umělce velkých jmen, v letošním roce např. Mischu Maiského či Gabrielu Montero.⁵³

3. 3. 1. Příklad z praxe: Rozbor inscenace Carmen

K hlubšímu pochopení této "nové formy" jsem vybrala k analýze jedno děle uváděné představení. Ze všech operních představení, které Komická opera Berlín uvádí, jsem k detailnějšímu rozboru vybrala inscenaci Bizetovy Carmen, kterou jsem také osobně navštívila. Můj subjektivní dojem z představení byl velmi rozpačitý. Na jednu stranu se mi líbily hudebně přesvědčivé výkony, které zazněly pod taktovkou dirigenta Yordana Kamdzhalova, na druhou stranu mě odradila svérázná režie Sebastiana Baumgartena, která podle mého názoru dílo degradovala.

Carmen je světoznámá opera o čtyřech aktech francouzského skladatele Georgese Bizeta s libretem Henriho Meilhaca a Ludovica Halévyho, která měla premiéru 3. března 1875. Námětem opery byla stejnojmenná novela z roku 1845 od Prospera Mériméeho. Carmen byla přelomová ve svém realismu a u premiéry propadla, neboť tehdejší kritici nebyli zvyklí v operách vidět život obyčejných lidí, natož cikánů, pašeráků, dezertérů či dělníků. Nakonec se Carmen stala jednou z nejpopulárnějších oper všech dob. Carmen je příklad francouzské opery comique, která obsahuje jak zpěv, tak mluvené slovo.⁵⁴

Tragický příběh o lásce a pomstě zasadil režisér Sebastian Baumgarten do chudinské čtvrti současného Španělska. Kulisy i kostýmy od Thila Reuthera vypadaly uboze a nuzně. Děj byl pozměněn, doplněn o taneční vložku a krátká videa. Promítané videoprojekce ukazovaly výpovědi svědků při soudním procesu s vrahem Carmen, Donem José - opera se tedy stala jakýmsi detektivním příběhem. Libreto bylo Bettinou Bartz přeloženo do němčiny. Nejslavnější árie (Habaneru a Seguidillu) však zpívala představitelka Carmen v originále,

⁵³ Gabriela Montero, Soloist. *Komische Oper Berlin*. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <https://komische-oper-berlin.de/about-us/ensemble/gabriela-montero/>

⁵⁴ SCHWARM, Betsy. Carmen. *Encyclopaedia Britannica: School and Library Subscribers*. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.britannica.com/topic/Carmen-opera-by-Bizet>

francouzsky. V inscenaci se ale také objevila španělština (při mluvených částech) a angličtina (při videoprojekcích). Představení trvalo 2 hodiny a 45 minut s pauzou, 30 minut před představením bylo možné navštívit krátkou zákulisní prohlídku.

3. 3. 1. 1. Presentace na internetu

Webové stránky Komické opery uvádí inscenaci takto: *Režie Sebastiana Baumgartena zasadila Camen do současného Španělska. Žárlivé drama se stává detektivním kusem, které se divákům ve světě asociací postupně otevírá a vrcholí velkým finále.* Následuje úryvek z kladné hudební kritiky deníku Tagesspiegel od novinářky Christine Lemke-Matwey.⁵⁵ V tomto okně je také možné kliknout na trailer na operní inscenaci na serveru Youtube.⁵⁶

3. 3. 1. 2. Osobnost režiséra

Sebastian Baumgarten vystudoval operní režii na univerzitě Hanns Eisler Hochschule für Musik v Berlíně. V létě roku 2011 debutoval na Bayreuthském festivalu kontroverzní inscenací opery Tannhäuser, která vyvolala velké emoce. Carmen v Komické opeře byla jeho čtvrtou inscenací.

Své inscenace chápe Baumgarten jako radikální odpověď operním konvencím. V rozhovoru pro německý deník Morgenpost vysvětlil Baumgarten, že na opeře Carmen ho nejvíce zajímá milostný vztah Camen a Dona Josého, který není společností pochopen. Don José, vždy zobrazován jako ztraceneček, je v této inscenaci představený z jiného úhlu pohledu - Carmen v něm viděla něco speciálního, což je podtext, který nelze ignorovat. Podle něj není na Carmen jako femme fatale nic nového. On vidí v postavě Carmen víc hysterie a jakousi psychopatologickou transformaci. V inscenaci mu jde o vyšetřování vraždy.

Připadá mu pozoruhodné, že Bizetova hudba v sobě nic hluboce psychologického nemá, dokonce v opeře nachází znaky revue, operety a expresionismu. Dle jeho názoru je hudba opery až moc zpopularizovaná, lze jí najít ve stovkách trailerů či filmových zpracování - a pokaždé je Carmen podobnou postavou. To je podle něj

⁵⁵ Carmen. *Komische Oper Berlin*. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <https://www.komische-oper-berlin.de/spielplan/carmen/>

⁵⁶ Trailer dostupný z: <https://www.youtube.com/watch?v=YvtdHuRBpIM>

zažitý obrázek, který on může jako režisér rozbít svojí vizí. Člověk musí podle něj přebít povrchnost novou povrchností.⁵⁷

3. 3. 1. 3. Hudební kritiky

Kritiky, které lze do jisté míry využít jako měřítko umělecké úrovně inscenace, se v názoru k Baumgartenově inscenaci zásadně rozcházejí.

V již výše zmíněném textu překypujícím ironií "Píchnutí u srdce" od hudební kritičky Christine Lemka - Matwey, která píše pro deník *Der Tagesspiegel*, se dozvíme, že ona byla s Baumgartenovou režii spokojená. Dle ní je Baumgarten virtuos, který si velmi disciplinovaně pohrával s estetikou a psychologií. Nepoužíval klišé a všechno podal suše. Zmínila malé výhrady k překladu, hereckým výkonům sboru, dirigentovi a ke zpěvákům. Režie se dle jejího názoru hodila do operního domu.⁵⁸

Kritika Bernarda Dopplera pro Deutschland Radiokultur komentuje Baumgartenovu inscenaci jako surrealistické dílo, kterému chyběla tragika a hudební hloubka. Inscenaci plnou dojmů viděl jako režisérův komentář ke kultu Carmen, dokonce s psychoanalytickým diskurzem. Baumgartenova estetika se dle něj postavila na videoprojekcích. Hudebně byl večer pro Dopplera rozbitý - při něm zmínil dlouhé vystoupení flamencové tanečnice se dvěma kytaristy. Doppler obdivoval zpěváky a chválil i dirigenta. Přesto mu v opeře něco chybělo - v orchestru a také u představitelů Carmen, Escamilia i Micaëly. Toto "něco" definoval jako hříšnost a hudebně - dramatickou vášeň. Jen Timothy Richards, představitel Dona Josého, se umělecky přenesl přes překážky režisérského divadla.⁵⁹

⁵⁷ BLECH, Volker. Warum Opern-Regisseur Baumgarten Berlin-müde ist. *Berliner Morgenpost*. [online]. 27. 11. 2011 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.morgenpost.de/kultur/article105325377/Warum-Opern-Regisseur-Baumgarten-Berlin-muede-ist.html>

⁵⁸ LEMKE - MATWEY, Christine. Stich ins Herz. *Der Tagesspiegel*. [online]. 28. 11. 2011 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.tagesspiegel.de/kultur/stich-ins-herz/5897176.html>

⁵⁹ DOPPLER, Bernhard. Surreales Geschehen. *Deutschlandradio Kultur*. [online]. 27. 11. 2011 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: http://www.deutschlandradiokultur.de/surreales-geschehen.1013.de.html?dram:article_id=172558

V krátkém článku internetového portálu NMZ „Komická opera mezi operetou a videoklipem“ píše Peter Pachtl, že režisér má konzistentní rukopis a jeho neobvyklá perspektiva scénicky parafrázovala popularitu opery. Stála na tom, že se mohla opřít o umělecky vynikající soubor.⁶⁰

V hudební kritice pro Die Deutsche Bühne napsal hudební kritik Detlef Brandenburg, že mu v inscenaci také „něco chybělo“. Režisér podle něj důsledně pracoval proti vypravěčskému divadlu. Brandenburg nazval inscenaci „hra s klišé“. Dramaturgická smrt jakékoli inscenace je podle něj nezajímavá protagonistka - a přes dobrý pěvecký výkon - zůstala podle něj postava Carmen prázdná. Bylo to způsobeno koncepcí, kde byla Carmen pouze zakomponovaná do představy režiséra a musela tím pádem jako charakter zůstat nevýrazná. Jenomže Bizetova Carmen není nevýrazná. Při prvním provedení nebyla její postava klišé, ale radikální ženská postava v operním divadle a bojovnice za pravdu. Každé klišé, které mužům nabídla jako femme fatale, vycházelo z pocitu jí samé. Baumgarten nepředstavil autenticitu.⁶¹

Nejostřejší kritiku proti Baumgartenově inscenaci napsal Peter Uehling pro Berliner Zeitung. Nejsilnější dojem na něj udělala tanečnice flamenca. Fiktivní role bez dramatické funkce měla dělat to, co měla dělat - tancovat. Baumgarten ale jako režisér nedělal to, co měl dělat. Místo toho, aby spolu nechal postavy smysluplně reagovat, vymýšlel novinky, například že Don José není u armády, ale budižkničemu, který se potlouká po ulicích. Šlo o intelekt bez inteligence, náročné klábosení. Surreální si říká on sám a tím si všechno vysvětluje. Nedostatek snahy a neumělost v operní režii zabalil Baumgarten do plakátu, videí a nápisů, ale scénického efektu nedosáhl. Režisér nemá co říct k tématu mužství, ženství, vášně, touhy nebo lásky. Jeho surrealismus hledá myšlenku, ale nezajímají ho postavy. V hudební interpretaci Uehling také komentoval hru s klišé. Podle něj šlo hudebně drastické vynucování: interpretace byla křiklavá a suchá. Sboru nebylo rozumět. Uehling také nebyl spokojen s obsazením hlavní role, která zkrátka „nebyla Carmen“. Příběh byl podle něj paralyzován, postavy

⁶⁰ PACHL, Peter P. Komische Oper zwischen Operette und Videoclip: Sebastian Baumgartens Inszenierung der „Carmen“ an der Komischen Oper Berlin. *nmz online*. [online]. 27. 11. 2011 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.nmz.de/online/komische-oper-zwischen-operette-und-videoclip-sebastian-baumgartens-inszenierung-der-carmen-a>

⁶¹ BRANDENBURG, Detlef. Etwas fehlt. *Die deutsche Bühne*. [online]. 27. 11. 2011 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.die-deutsche-buehne.de/Kurzkritiken/Musiktheater/Georges+Bizet%3A+Carmen/Etwas+fehlt>

mrtvé, myšlenky jednotvárné. Nebýt hudby, opustil by Uehling Komickou operu už o přestávce. Zajímavostí je, komentoval nakonec autor článku, že v Komické opeře není málo inscenací, kde režisér hraje hlavní roli.⁶²

Z uvedených hudebních kritik vyplývá, že přes diváckou oblíbenost inscenací, které vedou k úspěchům divadelní instituce, jsou odborné názory na díla a respektování jejich umělecké kvality sporné.

3. 4. Nová forma: Propagace

3. 4. 1. Cílové skupiny

Před jakoukoli marketingovou strategií je klíčové najít cílové skupiny a přizpůsobit k tomu komunikaci. Informace o cílových skupinách na jednotlivých představení získávají všechny tři berlínské operní domy přes KULMON (Kulturmonitoring) - program průzkumu názorů návštěvníků.

KULMON je nástroj berlínské kulturní politiky. Pilotní projekt byl spuštěn v roce 2009. Zahrnuje v sobě data posbíraná od návštěvníků hlavních berlínských kulturních institucí. Za rok je v každé zaznamenávané kulturní instituci provedeno 2, 4 tisíce rozhovorů s návštěvníky.⁶³

3. 4. 2. Reklama

Na cílové skupiny je pak zaměřena propagační činnost. Komunikační prostředky, které využívá marketingové oddělení jsou měsíční programy, newslettery, reklamy, plakáty (například v berlínském metru), nabídky prostřednictvím newsletteru pro partnery, se kterými Komická opera spolupracuje, sociální média, tomboly, advertoriály.⁶⁴ Advertoriál je placená reklama, která má podobu článku, (nebo jiného žurnalistického formátu, v závislosti na použité média). Pojem vznikl spojením slov „advertisement“ a „editorial“. V tištěných médiích se

⁶² UEHLING, Peter. Komische Oper Marx, Lacan und Fitnessstudio-Sex. *Berliner Zeitung*. [online]. 27. 11. 2011 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.berliner-zeitung.de/kultur/komische-oper-marx-lacan-und-fitnessstudio-sex-10334804>

⁶³ Kulmonjahresbericht 2012. Berlin. de. [online]. 1. 6. 2013 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.berlin.de/sen/kultur/_assets/kulturpolitik/kulturelle-teilhabe/kulmon_jahresbericht_2012-kurzfs-g.pdf

⁶⁴ BRANT, Oliver. referent PR a interkulturní komunikace Komická opera Berlín, *osobní email* 21.3.2016.

advertoriál svou formou i vizuálem snaží co nejvíce přiblížit nezávislému redakčnímu textu on-line reklam.⁶⁵

3. 4. 3. Webové stránky

Na webových stránkách Komické opery lze najít několik nových forem propagace - všechny pod kolonkou Objev operu (z německého originálu: "*Oper entdecken*").

Na stránkách nalezneme "kleine Opernfibel", neboli slabikář opery, který stručně a výstižně vysvětluje "operní názvosloví". Mezi vysvětlovanými pojmy nalezneme vysvětlení co je to akt, co je obsazení, jakou práci dělá režisér atd. Tento slabikář lze vnímat jako snahu být "lidový". Komická opera se nesnaží prezentovat vysoké umění jen pro zasvěcenou úzkou skupinu lidí - tímto slabikářem zve všechny, které opera zajímá.

Další zajímavostí je interaktivní program "Operomat". Operomat je internetový dotazník, který pomůže divákovi vybrat si inscenaci podle jeho preferencí.⁶⁶ Po zodpovězení několika otázek (S kým jdete do opery? Jak dlouho by opera měla trvat? atd.) Operomat vybere představení, které se k zodpovězeným otázkám nejlépe hodí. Komická opera se nebojí humoru a odlehčené konverzace. „Berte svoji volbu vážně, ale ne zas tak vážně“, upozorňuje nás v záhlaví stránky. Při zvolení jakékoli kombinace odpovědí se vždy objeví kolem deseti představení. Klíč k selekci představení je často jasný (např. jak dlouhá má opera být: ne delší než dvě hodiny, ne delší než tři hodiny, nemůže být dostatečně dlouhá), další otázky mají zajímavé řešení. Například je-li otázka „Co je vaše hlavní motivace pro návštěvu opery?“ a zvolená odpověď „Strávení příjemného večera v příjemné atmosféře“, Operomat nedoporučí operu Evžen Oněgin či Castor a Pollux. Pokud jdete do opery sami, nedoporučí vám Operomat představení Julius César v Egyptě či představení Krásná Helena. Pokud jdete s dospělými dětmi, je vám doporučeno vše - pokud zaškrtnete kolonku, že jdete s rodiči, není vám doporučeno Strašidlo cantervillské. Tento nástroj by měl spíše než skutečný empirický dotazník být vnímán jako marketingový tah, který si tímto tvoří cestu k divákovi, kterého chce přesvědčit, že ho zná, že mu rozumí a že mu dokáže nabídnout přesně to, co hledá.

⁶⁵ Co je advertoriál. Reklamní agentura TRIAD Advertising. [online]. 20.12.2011 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://blog.triad.cz/marketingovy-slovník/advertorial/>

⁶⁶ Operomat. Komische Oper Berlin . [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <https://www.komische-oper-berlin.de/oper-entdecken/oper-o-mat>

Poslední internetovým nástrojem sloužícím k propagaci Komické opery je streamování. Streamování (z anglického *stream* – proud) je technologie, která přenáší audiovizuální materiál mezi zdrojem a uživatelem po internetu. Po úspěchu prvního streamování v říjnu 2015 promítala Komická opera na konci ledna roku 2016 premiéru opery Evžen Oněgin a to na stránkách The Opera Platform.⁶⁷ Večerem provázel sám režisér Berrie Kosky. Opera je v originálním jazyce. Komická opera měla původně zvyk zpívat všechny tituly v němčině, ale v současném období se z důvodu větší konkurenceschopnosti díla studují v jazyce originálu.⁶⁸ Bezplatný internetový přístup k záznamu živého vysílání se liší od MET, která vysílá do kin a promítání je zpoplatněno.

3. 4. 4. Být při tom - Doprovodné akce

Komická opera nabízí široké spektrum zákulisních prohlídek. Prohlídky trvají zhruba hodinu a půl - a u každé prohlídky je zdůrazněno, že počet diváků je omezen, což dokazuje, že o tyto prohlídky je velký zájem. Divák může během těchto prohlídek navštívit obecnou prohlídku, kde se dozví mnoho o budově, nahlédne do orchestřiště, postaví se na jeviště, prohlídne si technické zázemí atd. Zájemce také může navštívit speciální prohlídku - prohlídku masek, rekvizit, kostýmů, a scény. V těchto prohlídkách má divák možnost nahlédnout do celého procesu přípravy opery. Nakonec nabízí Komická opera prohlídky pro slepé a zrakově postižené. Zákulisní prohlídka se koná zhruba jednou týdně. Kromě toho nabízí Komická opera také přednášky či úvody k operám s hudebními ukázkami pro cca 35 zájemců.

Další doprovodné akce jsou spojeny s kulinářským zážitkem. Nejúspěšnější jsou operní snídaně, které se konají dva týdny před každou novou chystanou premiérou ve foyer Komické opery a začínají v neděli od 10 hodin. O dvě hodiny později na ní vystoupí tvůrci, kteří se podíleli na inscenaci - dramaturgové, dirigenti, režiséři, scénografové - a mluví o svém díle. Pro fajnšmekry je v nabídce Komické opery i operní tříchodová večeře, která ovšem není spojena s žádnou besedou.

⁶⁷ Tschaikowski – JEWGENI ONEGIN. The Opera Platform. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.theoperaplatform.eu/de/opera/tschaikowski-onegin>

⁶⁸ Třikrát berlínská Komische Oper. Operaplus: Váš průvodce světem hudby, opery a tance. [online]. 15. 7. 2015 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://operaplus.cz/trikrat-berlinska-komische-oper-schonberg-puccini-s-bartokem-a-handel/>

Po každém představení se také ve foyer koná akce nazvaná After show Lounge. Zde nabízí Komická opera v příjemné atmosféře s živou hudbou možnost potkat se zpěváky a dalšími umělci.

3. 4. 5. Distribuce vstupenek

Dalším případem odlehčené komunikace s divákem je slevová karta OpernCard25. Kromě prodeje klasických, zlevněných či abonentních vstupenek a dárkových poukazů, nabízí Komická opera tuto kartu, která poskytuje slevu 25% z každé vstupenky. To je úsměvná narážka na kartu BahnCard 25, která poskytuje stejnou slevu na jízdu vlakem u německých drah Deutsche Bahn.

Po nákupu vstupenek přes internet obdrží divák osobně laděný dopis od Komické opery s poděkováním za nákup a představením výhod, které mu instituce nabídne, bude-li nadále kupovat vstupenky do Komické opery.

Formy propagace popsané v této kapitole jsou v celkovém pohledu také ohodnoceny jako úspěšné - důvodem jsou opět ekonomické ukazatele popsané výše.

4. Závěr

Předmětem bakalářské práce bylo hledání nových forem klasické hudby.

Při bádání jsem dospěla k závěru, že nové formy prezentace klasické hudby, které jsem hledala, nebyly nové a převratné. Postupy a způsoby řízení, které jsem intuitivně definovala a považovala za neobvyklé a inovativní, byly ve skutečnosti aplikací dvou elementů (produktu a propagace) marketingu, přizpůsobeného umělecké sféře.

Cílem práce bylo hledání nových forem prezentace klasické hudby ve dvou světově významných operních domech odlišného charakteru a zjistit, jestli jsou úspěšné a jak se liší. V prvním operním domě, Metropolitní opeře New York, byly nalezeny nové formy jako satelitní přenosy a režisérské inscenace. Satelitní přenosy byly ohodnoceny pozitivně, režisérské inscenace byly naproti tomu vyhodnoceny jako rozporuplné. Ani jedna forma v MET nedosahuje vytyčených cílů, tj. dosahování lepších ekonomických výsledků. Nové formy v Komické opeře Berlín v propagaci a ve své celkové dramaturgii se ukázaly jako velmi úspěšné - jednoduše proto, že jejich ekonomické výsledky jsou lepší.

Hypotéza, že důvodem úspěchu je to, že Komická opera citlivě propojuje poptávku fanoušků klasické hudby po špičkovém provedení hudby a poptávku širšího diváctva po jevištní podívané a zároveň má schopné marketingové oddělení, se do značné míry potvrdila, ale ne zcela. Důvodů úspěchu Komické opery je možné nabídnout hned několik.

Prvním faktorem je výrazná osoba ředitele, v tomto případě Berrieho Koskyho, který má přesnou představu, co je Komická opera a jakým směrem se ubírá. Ona lidovost, hravost, odlehčenost a svěžest, kterou se Komická opera prezentuje, a je do jisté míry ztělesněna samotným Koskym, je tahákem diváků a jí dovoluje nasadit do svého repertoáru kusy, které by se do operních domů, které mají nálepkou exkluzivity, nehodily. Podle mého názoru jde tedy spíše než o vypočítaný kalkul k úspěchu o něco jiného - o samotného Koskyho, který je sám velice schopný manažer a umělec v jednom. Prostřednictvím tzv. "lidové opery", která má blízko k lidem, dokáže prodat své umělecké ideje. Ředitel MET, Peter Gelb, bohužel tuto možnost nemá - Metropolitní opera jako exkluzivní operní dům si může dovolit méně riskovat. Sama se totiž nedefinuje jako lidová a zábavná, ale spíše jako vážná a luxusní. Tato charakteristika jí značně ztěžuje snahy o rozšiřování divácké základny, protože je historicky divácky zaměřena na

“aristokratickou vrstvu”, která jí také zajišťuje finanční prostředky. Německá opera Berlín, berlínský ekvivalent MET, je sice dotována z městského rozpočtu pro kulturu, ale co se týče diváckého spektra, čelí podobným problémům. Bude také jistě zajímavé sledovat osud druhé operní scény v New Yorku, která se definuje jako “opera lidu” a je tedy newyorským protějškem Komické opery.

Dále hraje roli v úspěchu Komické opery velká finanční podpora, která je pro Německo specifická. Díky finančním prostředkům si může dovolit Komická opera dělat velké, drahé a kvalitní produkce různých žánrů. Metropolitní opera nemá garantovaný příjem a často je nucena obhajovat před sponzory svoje počiny, což její umělecké snažení komplikuje.

Poslední zásadní rozdíl je velikost divadla - menší divadlo Komické opery potřebuje ke svému zaplnění méně diváků a náklady na jeho údržbu jsou menší. Metropolitní opera naproti tomu musí každý večer zaplnit tři tisíce sedadel - což je bohužel úkol, který se zdá i přes nové formy, jako těžko dosažitelný.

Schopnosti marketingového oddělení Komické opery byly ovšem přeceněny. Segmentací publika na odbornou menšinu a indiferentní většinu, která je popsána v Bukavčíkově Marketingu kultury, se na marketingovém oddělení Komické opery nijak do hloubky nezabývají. Zaměstnanci pouze dostanou shromážděná data od firmy KULMON, která sbírá statistické údaje za všechny tři berlínské operní domy. Opět se přikláním k názoru, že za určitou hranici znalosti marketingu jde potom v tomto oddělení spíše o intuitivní kroky než o promyšlenou strategii. Berlín je k tomu sám o sobě líhni kreativních nápadů a město je prodchnutou mladou, moderní a uměleckou atmosférou - a proto jsou diváci otevřenější všem možným způsobům komunikace.

Položená otázka, do jaké míry lze kombinovat vysoké umění klasické hudby s dnešní poptávkou po kultuře byla zodpovězena - těžko. Snaha o atraktivitu často snižuje hodnotu operního umění jako takového, a to i v nejreprezentativnějších operních domech. Inscenace operního díla, která měla nalákat diváky a zároveň ztratila něco ze sebe sama, se objevila v obou domech, jak v Metropolitní, tak i v Komické opeře.

5. Seznam literatury

About: Our Mission. *NYC Opera*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://nycopera.com/about/>

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978- 80- 87500-17-0, str. 7

BLECH, Volker. Warum Opern-Regisseur Baumgarten Berlin-müde ist. *Berliner Morgenpost*. [online]. 27. 11. 2011 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.morgenpost.de/kultur/article105325377/Warum-Opern-Regisseur-Baumgarten-Berlin-muede-ist.html>

BRANT, Oliver. referent PR a interkulturní komunikace Komická opera Berlín, *osobní email* 21.3.2016.

BRÁZA, Aleš. Světová operní divadla: Metropolitní opera New York (1). *Opera Plus: Váš průvodce světem hudby, opery a tance* . [online]. 10.9.2011 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://operaplus.cz/svetova-operni-divadla-metropolitni-opera-new-york-1/>

BRÁZA, Aleš. Světová operní divadla: Metropolitní opera New York (2). *Opera Plus: Váš průvodce světem hudby, opery a tance* . [online]. 11.9.2011 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://operaplus.cz/svetova-operni-divadla-metropolitni-opera-new-york-2/>

BRUG, Manuel. Opernhaus des Jahres: Herzlichen Glückwünsch, Komische Oper. *Die Welt*. [online]. 1. 10. 2013 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.komische-oper-berlin.de/spielplan/2016-02/#2016_02_15

Bussiness Dictionary. Marketing – Definition. [online]. [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: www.businessdictionary.com/definition/marketing.html#ixzz41PFYvocP

DOPPLER, Bernhard. Surreales Geschehen. *Deutschlandradio Kultur*. [online]. 27. 11. 2011 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: http://www.deutschlandradiokultur.de/surreales-geschehen.1013.de.html?dram:article_id=172558

Deutsche Oper in Berlin. Stiftung Oper in Berlin. [online]. [cit. 2016-03-22].
Dostupné z: http://www.oper-in-berlin.de/de_DE/foundation/deutscheoper

Carmen. Komische Oper Berlin. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <https://www.komische-oper-berlin.de/spielplan/carmen/>

CIKÁNEK, Martin. *Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009. ISBN 978-80-7008-231-7

Gabriela Montero, Soloist. Komische Oper Berlin. [online]. [cit. 2016-03-22].
Dostupné z: <https://komische-oper-berlin.de/about-us/ensemble/gabriela-montero/>

HANSEN, Frederik. Komische Oper ausgezeichnet. *Tagesspiegel*. [online]. 2.10.2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: www.tagesspiegel.de/kultur/komische-oper-ausgezeichnet-berliner-duft/8874856.html

Chor des Jahres: Komische Oper Berlin. Kultiversum: Die Kulturplattform. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.kultiversum.de/Opernwelt/Komische-Oper-Berlin-Lebende-Skulpturen.html>

KOTLER, Phillip et SCHEFFOVÁ, Joanne. *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts* [online]. 1. 1. 1997. [cit. 2016-03-21]. ISBN 978-08-75847-37-5. Dostupné z: https://books.google.cz/books?redir_esc=y&id=9Q_9NWurNmoC&q=goal#v=snippet&q=goal&f=false, str. 31

Kulmonjahresbericht 2012. Berlin. de. [online]. 1. 6. 2013 [cit. 2016-03-22].
Dostupné z: https://www.berlin.de/sen/kultur/_assets/kulturpolitik/kulturelle-teilhabe/kulmon_jahresbericht_2012-kurzfs.pdf

MAYER, Christian. Wir sind hier kein dekadenter Haufen. *Süddeutsche.de*. [online]. 25.2.2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/reden-wir-ueber-geld-wir-sind-hier-kein-dekadenter-haufen-1.2879991?reduced=true>

MILES, Shawn E. How New York City Opera Came Back From Death. *The Daily Beast*. [online]. 26.1.2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.thedailybeast.com/articles/2016/01/26/how-new-york-city-opera-came-back-from-death.html>

Operomat. Komische Oper Berlin. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <https://www.komische-oper-berlin.de/oper-entdecken/oper-o-mat>

PACHL, Peter P. Komische Oper zwischen Operette und Videoclip: Sebastian Baumgartens Inszenierung der „Carmen“ an der Komischen Oper Berlin. *nmz online*. [online]. 27. 11. 2011 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.nmz.de/online/komische-oper-zwischen-operette-und-videoclip-sebastian-baumgartens-inszenierung-der-carmen-a>

PLATT, Russel. Leap of Faith. *The New Yorker*. [online]. 25.1.2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: www.newyorker.com/magazine/2016/01/25/leap-of-faith-classical-music-russell-platt

SCHWARM, Betsy. Carmen. *Encyclopaedia Britannica: School and Library Subscribers*. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.britannica.com/topic/Carmen-opera-by-Bizet>

SMALE, Alison. Australian Director Barrie Kosky Carries on Innovative Operatic Tradition in Berlin. *The New York Times*. [online]. 21.4.2015 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.nytimes.com/2015/04/22/arts/international/australian-director-barrie-kosky-carries-on-innovative-operatic-tradition-in-berlin.html>
Staatsoper im Schiller Theater. Stiftung Oper in Berlin. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: http://www.oper-in-berlin.de/de_DE/foundation/staatsoper

STEWART, James B. A Fight at the Opera. *The New Yorker*. [online]. 23.3.2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.newyorker.com/magazine/2015/03/23/a-fight-at-the-opera>

Stiftung Oper in Berlin. Stiftung Oper in Berlin. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: http://www.oper-in-berlin.de/de_DE/foundation/foundation

Tisková zpráva. Komische Oper Berlin. [online]. 10.7.2016 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.komische-oper-berlin.de/newsroom/download/9241/pm_20150710_saisonabschluss2015.pdf

Tschaikowski – JEWGENI ONEGIN. The Opera Platform. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.theoperaplatform.eu/de/opera/tschaikowski-onegin>

Tříkrát berlínská Komische Oper. Operaplus: Váš průvodce světem hudby, opery a tance. [online]. 15. 7. 2015 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://operaplus.cz/trikrat-berlinska-komische-oper-schonberg-puccini-s-bartokem-a-handel/>

Über uns. Komische Oper Berlin. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <https://www.komische-oper-berlin.de/ueber-uns/>

UEHLING, Peter. Komische Oper Marx, Lacan und Fitnessstudio-Sex. *Berliner Zeitung*. [online]. 27. 11. 2011 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.berliner-zeitung.de/kultur/komische-oper-marx-lacan-und-fitnessstudio-sex-10334804>

WROE, Nicholas. Not only in New York – how the most powerful man in opera took the Met to the world. *The Guardian*. [online]. 2.10.2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: www.theguardian.com/music/2015/oct/02/new-york-metroplitan-opera-house-peter-gelb