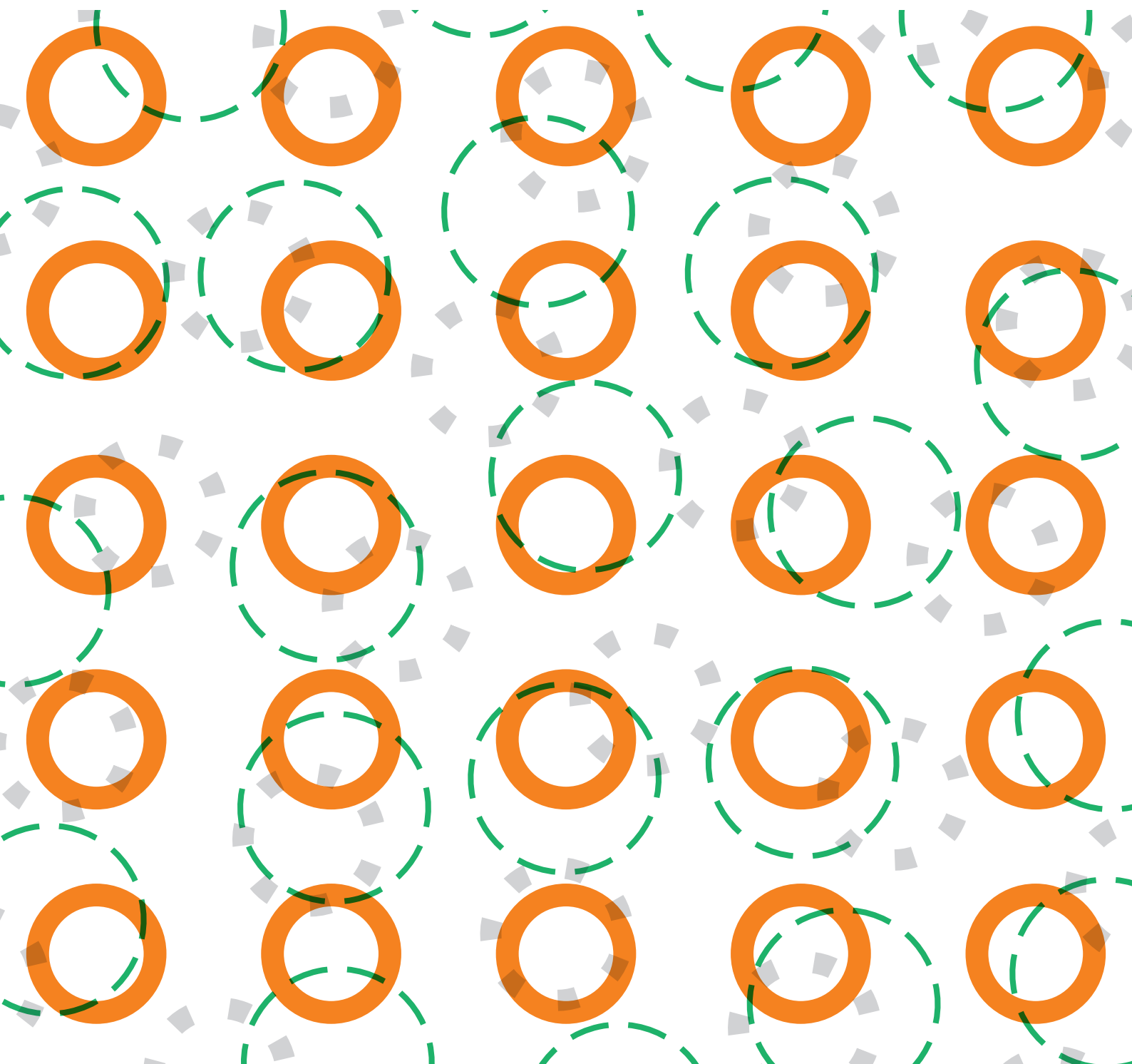


Český tanec v datech



PUBLIKUM BALETU
A NOVÉHO CIRKUSU

Roman Vašek, Veronika Štefanová



Český tanec v datech

8/ PUBLIKUM BALETU
A NOVÉHO CIRKUSU

Roman Vašek, Veronika Štefanová

© Roman Vašek, Veronika Štefanová

Recenzovala

MgA. Petra Dotlačilová, Ph.D., Ph.D.

© Institut umění – Divadelní ústav, 2022

ISBN 978-80-7008-458-8

ISSN 2570-8384

Obsah

Ediční poznámka	4
<hr/>	
1 Balet	5
1.1 Režerše a metodologie	5
1.2 Návštěvnost	6
1.3 Budování vztahu s publikem po roce 1989	16
1.4 Znalost publika	22
1.5 Publikum v koncepčních dokumentech	27
1.6 Práce s publikem	29
1.7 Práce se značkou	44
1.8 Cena vstupenky	46
1.9 Doba covidová	49
1.10 Závěrem	53
<hr/>	
2 Nový cirkus	57
2.1 Vymezení pojmu nový cirkus	57
2.3 Nový cirkus a publikum v zahraničním výzkumu	66
2.4 Fenomén český nový cirkus a třicet let budování jeho vztahu s publikem	66
2.5 Koronavirová situace jako nová výzva pro práci s publikem	70
2.6 Závěrem	72
Literatura, prameny a další zdroje	74
Soupis tabulek	78
Soupis grafů	79
Summary	80

Ediční poznámka

Osmá publikace z edice Český tanec v datech, která se věnuje nejen tanci, ale i dalším oborům pohybového umění, obrací pozornost k publiku, a to ve dvou sondách s různými autorskými přístupy. Roman Vašek se zaměřuje na oblast baletu a využívá dostupných dat pro charakteristiku návštěvnosti, věnuje se práci s baletním publikem a dotýká se některých témat souvisejících se sociologií tance nebo s marketingem. Veronika Štefanová se zaměřuje na nový cirkus, sleduje jeho infrastrukturu a u jednotlivých subjektů a umělců akcentuje přístup k divákům a budování vztahu s nimi. Důležitou součástí obou oborových studií je reflexe proměny práce s diváky v době koronavirových restrikcí.

V průběhu vzniku této publikace se ukázalo, jak širokou oblast vytyčené téma zasahuje, jak dynamicky se rozvíjí a jak klíčovou roli hraje v utváření repertoáru, dramaturgie či konceptů uměleckých projektů. Divadla a jednotlivé soubory se prací s publikem stále intenzivněji zabývají, přicházejí s novými formáty, novými strategiemi. Téma „přerostlo“ standardní rozměr publikací vycházejících v rámci edice Český tanec v datech. Také proto se editoři k němu chtějí v budoucnosti vrátit a věnovat se problematice publika v oblasti současného tance a dalších odvětvích pohybového umění.

Roman Vašek

1.1 Rešerše a metodologie

Téma „balet a publikum“ budeme zkoumat v českém kontextu, a to v rámci divadel zřizovaných samosprávou a státem. Prací tanečních souborů, které pracují s baletní estetikou, ale patří do kategorie nezřizovaných subjektů, by se měla věnovat plánovaná studie zabývající se publikem současného tance. Balety zřizovaných divadel mají jiné možnosti práce s publikem a fungují v koexistenci s dalšími uměleckými soubory daného divadla (zpravidla operou a činohrou), zatímco baletní a taneční soubory coby nezávislé subjekty pracují s dosti odlišnými personálními i ekonomickými možnostmi, což ovlivňuje způsob, jak oslovují publikum a jak s ním dále pracují. Ostatně také ve statistických šetřeních Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS), s nimiž tato kapitola pracuje, jsou data vztahující se k baletu sledována odděleně, a to za divadla zřizovaná ministerstvy, kraji, obcemi a městy, dále za divadla zřizovaná spolky, a konečně za divadla zřizovaná podnikateli a podnikatelskými subjekty. Výjimkou je balet Severočeského divadla Ústí nad Labem, který je do této kapitoly zahrnut přesto, že příslušné divadlo je jako společnost s ručením omezeným podnikatelským subjektem. Jeho zakladateli jsou však Ústecký kraj a město Ústí nad Labem. Nicméně některá srovnání s praxí nezávislých souborů pracujících s baletní estetikou se v této studii objeví.

Stranou jsou ponechány ansámblы tzv. služebné, tedy ty, které účinkují pouze v repertoáru opery nebo hudebně-zábavního divadla.¹ Stejně tak se studie nezabývá baletem realizovaným na komerční bázi.²

Z mnoha možností, jak na téma „balet a publikum“ nahlížet a jak je uchopit, se autor zaměřil především na některá sociologická a marketingová specifika a vyzdvížení funkčních příkladů dobré praxe. Problematika práce s publikem neboli audience development se v posledních deseti letech rozvinula do velkého spektra postupů či metod a významně též proměnila dramaturgické úvahy nebo komunikační styl. Jak diváka oslovovat, aktivovat, zkrátka jak s ním pracovat, se stalo klíčovými otázkami, na něž navazují další strategie souborů a divadel.

Mapování vztahu baletu a publika je rozděleno do několika částí. Na základě statistických dat NIPOS jsou demonstrovány dlouhodobé tendence v návštěvnosti baletu. Následující podkapitoly se věnují průzkumům publika, různým formátům práce s publikem a dotýkají se i témat souvisejících s marketingem nebo tvorbou cen vstupenek.

Studie se snaží zachytit jak „normální“ situaci před rokem 2020, tak složité období po nástupu koronavirové pandemie a zavedení souvisejících restrikcí v březnu 2020. Studie sleduje, jak se s novou výzvou poměřily jednotlivé baletní soubory. Pro relevantní zhodnocení vztahu baletu a publika v době pandemie bude však zapotřebí větší časový odstup.

K získání tvrdých dat posloužily především roční výkazy NIPOS a výroční zprávy divadel. Větší prostor dostane několik sociologických průzkumů. Mapování aktivit ve vztahu k publiku se opírá jednak o informace na webových

¹ Těmto souborům se věnovala studie zaměřená na tanečnický v muzikálech. Viz: VAŠEK, Roman. *Český tanec v datech: 6/ Tanečníci v muzikálech* [online]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2021 [cit. 2021-11-23]. Přístup z: <https://www.idu.cz/2021/tanečníci-v-muzikalech.pdf>.

² Tuto oblast mapovala studie zacílená na černé divadlo a podnikání v baletu. Viz: VAŠEK, Roman. *Český tanec v datech: 5/ Černé divadlo a podnikání v baletu* [online]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2020 [cit. 2021-11-23]. Přístup z: <https://www.idu.cz/tanec/cesky-tanec-v-datech-05-cerne-divadlo-final-2020-12-01.pdf>.

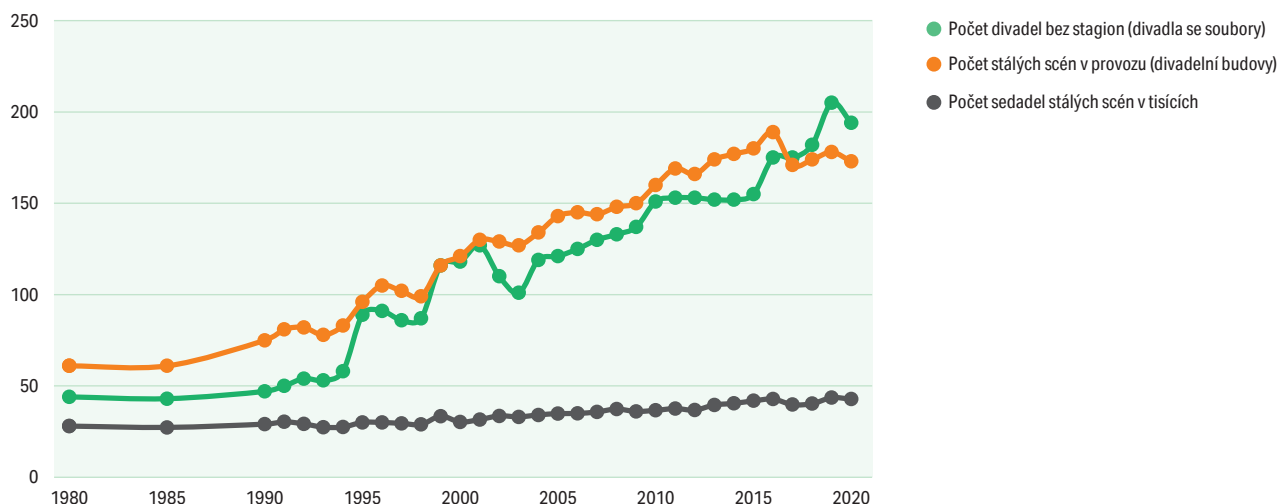
stránkách divadel a pak o podrobné strukturované rozhovory se zástupci baletních souborů, které fungují v rámci divadel samostatně. Respondenti byli vybráni s ohledem na délku svého působení v daném souboru nebo divadle a vzhled do sledované problematiky. Konkrétně autor hovořil s Helenou Bartlovou (dříve vedoucí PR oddělení Baletu Národního divadla v Praze), Karlem Litterou (dramaturgem Baletu Národního divadla Brno), Lenkou Dřímálovou (šéfkou baletu Národního divadla moravskoslezského Ostrava), Michalem Štípou (do roku 2021 šéfem baletu Moravského divadla Olomouc), Lukášem Slavickým (šéfem baletu Jihočeského divadla České Budějovice), Jiřím Pokorným (šéfem baletu Divadla J. K. Tyla v Plzni), Margaritou Pleškovou (šéfkou baletu Severočeského divadla Ústí nad Labem), Marikou Mikánovou (šéfkou baletu Divadla F. X. Šaldy Liberec) a Michaelou Pompovou (vedoucí marketingového oddělení Divadla F. X. Šaldy Liberec).

1.2 Návštěvnost

1.2.1 Hlavní tendence v českém divadle

Změna společenské situace po roce 1989 znamenala mimo jiné výrazné zpestření kulturní nabídky v České republice. Projevovalo se to i v oblasti divadla. Po stagnaci v osmdesátých letech začal v následujícím desetiletí strmě narůstat počet divadel i stálých scén a s tím pozvolněji také celková kapacita míst pro diváky. Počet divadel (se souborem/soubory) narostl od osmdesátých let do roku 2019 na čtyřnásobek, počet stálých scén na trojnásobek, avšak počet sedadel pouze o zhruba 60 %. To implikuje, že vznikaly hlavně divadla (soubory) a prostory komornějšího typu (graf 1). Pro demonstraci této proměny poslouží data, která shromažďuje Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS).

Graf 1 – Vývoj počtu divadel bez stagion, stálých scén a počtu sedadel stálých scén v letech 1980 až 2020³

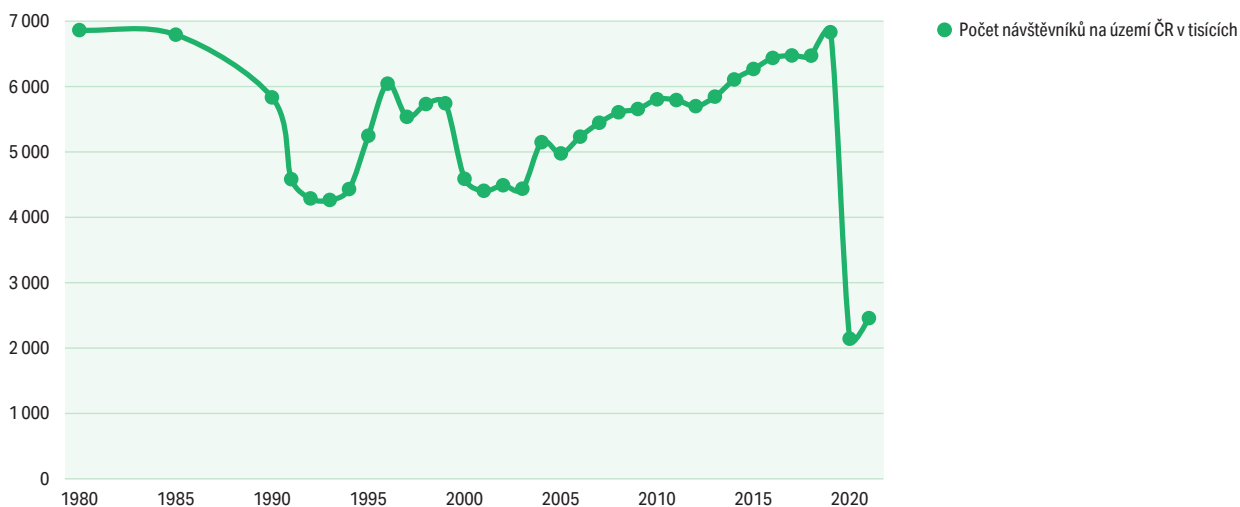


³ Základní statistické údaje. In: *Statistika kultury České republiky* [online]. [Cit. 2021-04-16]. Přístup z: <https://www.statistikakultury.cz/zakladni-statisticke-udaje/>.

Návštěvnost divadel

Výkonnost a návštěvnost divadel odráží mimo jiné vývoj české ekonomiky a zásadní společenské změny. Divácké krize se pojí například s počátkem ekonomické transformace provázené vysokou mírou inflace a také změnami společenských priorit na začátku devadesátých let 20. století. Po krátkém oživení zájmu o divadlo v druhé polovině devadesátých let je patrný další propad na přelomu milénia. Divácký zájem začíná znovu růst v roce 2005, avšak záhy jej brzdí ekonomická krize po roce 2009. Pro divadlo to znamená výrazné finanční škrty, do návštěvnosti se to ale razantně nepromítá, pouze počet diváků v divadlech stagnuje⁴. Po odeznění krize v roce 2013 se zájem o návštěvu divadla vrací k pozvolnému růstu. Vyjádřeno čísly: pokud v první polovině devadesátých let a na přelomu milénia zamířilo do divadla ročně kolem 4,5 milionu diváků, pak v ekonomicky krizových letech 2009 až 2013 to bylo kolem 5,5 milionu diváků, načež se počet navyšoval až k bezmála sedmi milionům diváků ročně. Mimochodem, tím se počet návštěvníků divadel dostal na úroveň první poloviny osmdesátých let. Pro představu srovnání s některými dalšími sektory kultury v krizových letech 2009 až 2013. Na tisícovku obyvatel připadalo ročně kolem 550 návštěv divadla, 900 návštěv muzeí, 1100 návštěv památek a 2200 návštěv knihoven. Zhruba polovina všech návštěv divadla dlouhodobě připadá na Prahu!⁵ Bezprecedentní krize přichází v roce 2020 s nástupem koronavirové pandemie a souvisejícími restriktivními opatřeními.

Graf 2 – Vývoj počtu návštěvníků divadel v letech 1980 až 2021 na území dnešní České republiky⁶



Z grafu 2 jsou jasně patrné propady související s návštěvníckými krizemi v první polovině devadesátých let a po přelomu milénia. Propadal se počet uskutečněných představení i celkový počet diváků v divadlech. Ekonomická krize v letech 2009 až 2013, která se mimo jiné výrazně projevila ve snížení financování neziskové kultury z veřejných zdrojů, měla na výkony divadel a počet diváků jen malý vliv. V grafech 2 a 3 je patrný prudký pokles počtu odehraných představení a počtu diváků v letech 2020 a 2021 v souvislosti s koronavirovými restrikcemi, které zásadně omezily činnost divadel na několik měsíců. Dramatický propad v návštěvnosti se dotkl prakticky všech segmentů divadla, jak uvádí ve svém výkazu NIPOS: „V případě veřejných divadel se počet diváků meziročně propadl o 67 %, u neziskové sféry pak o 64 % a v případě podnikatelského segmentu byl pozorován propad

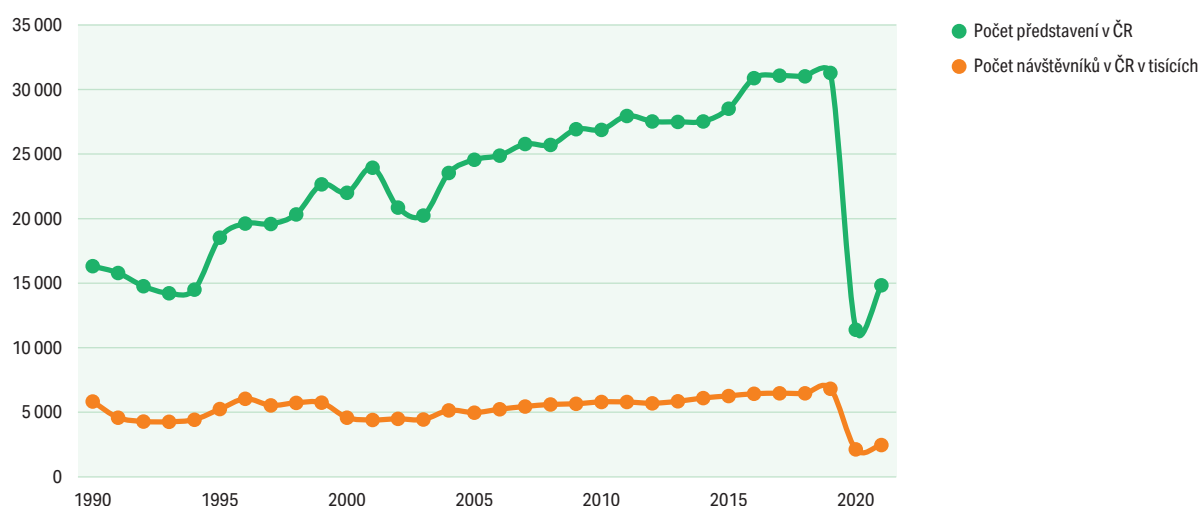
⁴ Reportáž o situaci v té době v některých pražských divadlech viz: DOMBROVSKÁ, Lenka. Kde ty lidi jsou aneb Divácká krize? *Divadelní noviny*. 2. 11. 2010. Roč. 19, č. 18, s. 10.

⁵ *Návštěvnost vybraných kulturních zařízení v období 2009–2014 ve světle statistiky: kulturní participace v mezinárodním srovnání* [online]. NIPOS [cit. 2021-03-15]. Přístup z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2020/09/Navstevnost_VKZ_2009-2014.pdf.

⁶ Základní statistické údaje. In: *Statistika kultury České republiky* [online]. [Cit. 2021-04-16]. Přístup z: <https://www.statistikakultury.cz/zakladni-statisticke-udaje/>. Pro rok 2021 se jedná o předběžný údaj (e-mailová komunikace s Evou Smetanovou z 6. 5. 2022).

o 73 %. V porovnání s rokem 2019 byl pokles dále zjištěn i v počtu odehraných představení v České republice (o 64 %), počtu uvedených premiér (pokles o 35 %) a počtu inscenací v repertoáru (o 14 %). [...] Propad mezi lety 2020 a 2019 je tak zcela bezprecedentní. Počet diváků divadelních a tanečních představení v roce 2020 nedosáhl ani poloviny úrovně návštěvnosti v devadesátých letech dvacátého století, a to i přes výrazný nárůst počtu statisticky šetřených subjektů."⁷

Graf 3 – Vývoj počtu představení a návštěvníků divadel na území České republiky v letech 1990 až 2021⁸



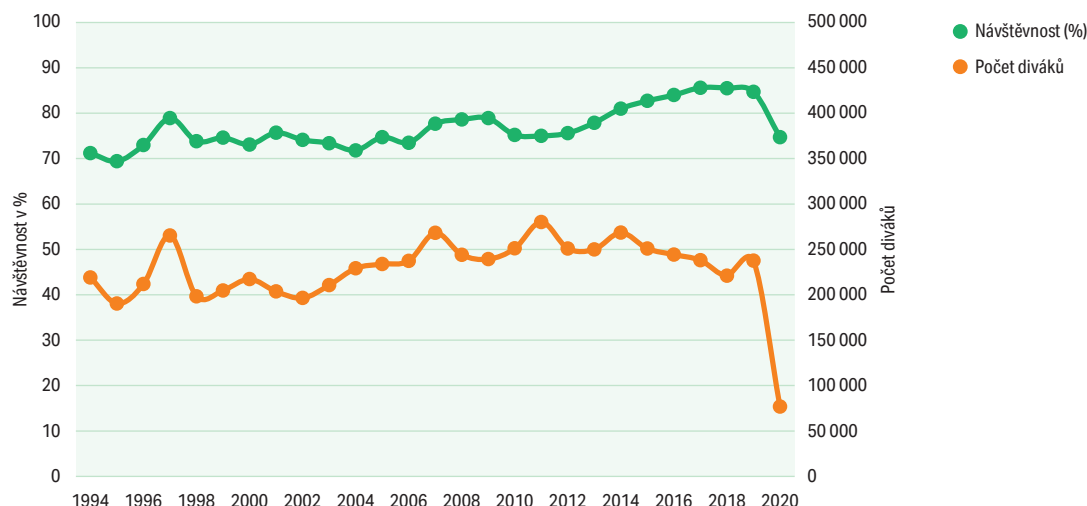
1.2.2 Balet v kontextu divadla

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS) sleduje nejen oblast divadla jako celku, ale snaží se monitorovat také vývoj jednotlivých druhů divadla a mezi nimi i balet. Co se týká návštěvnosti baletních představení, je za poslední čtvrtstoletí patrný pozitivní trend. V letech 2004 až 2019 navštívilo baletní představení zřizovaných divadel průměrně čtvrt milionu diváků ročně. Na přelomu milénia to bylo zhruba o padesát tisíc méně. V této statistice ale nejsou zahrnuty podnikatelské subjekty, tedy nejen soukromí provozovatelé uvádějící baletní představení v Praze, ale také balet Severočeského divadla Ústí nad Labem, které se v roce 2012 transformovalo z příspěvkové organizace na společnost s ručením omezeným, založenou městem Ústí nad Labem a Ústeckým krajem. Pro balet vyznívá příznivě také ukazatel návštěvnosti. Pokud se v polovině devadesátých let pohybovala kolem 70 %, za dalších dvacet let narostla návštěvnost zhruba o patnáct procentních bodů! Povšimněme si ale různé dynamiky ve vývoji počtu diváků a procenta návštěvnosti, tedy podílu sedadel obsazených diváky k celkové nabízené kapacitě sedadel. Například v letech 2002 až 2007 oscilovala návštěvnost kolem 75 %, ale celkový počet diváků narůstal. V letech 2014 až 2018 sice návštěvnost stoupala nad 85 %, ale skutečný počet diváků naopak klesal, což může ukazovat dobře nastavený poměr mezi nabídkou a skutečnou poptávkou (graf 4).

⁷ *Kultura České republiky 2020 v číslech* [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2021 [cit. 2021-08-22]. Přístup z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/05/Kultura_v_cislech_2020_web.pdf. S. 16.

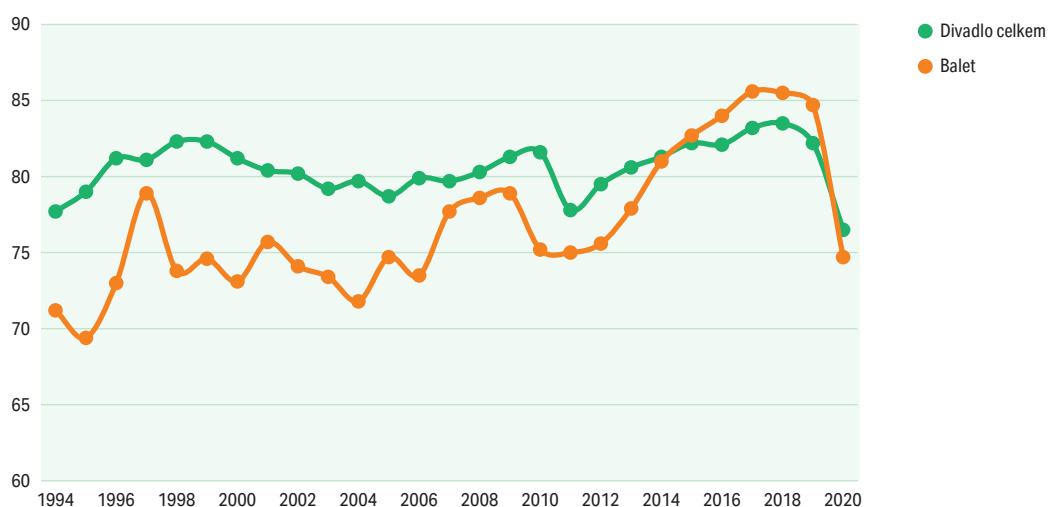
⁸ Základní statistické údaje. In: *Statistika kultury České republiky* [online]. [Cit. 2021-04-16]. Přístup z: <https://www.statistikakultury.cz/zakladni-statisticke-udaje/>. Pro rok 2021 se jedná o předběžný údaj (e-mailová komunikace s Evou Smetanovou z 6. 5. 2022).

Graf 4 – Vývoj počtu diváků a návštěvnosti baletních představení organizací zřizovaných státem, kraji, městy a obcemi v letech 1994 a 2020⁹



Pokud návštěvnost baletu narostla za uplynulé čtvrtstoletí (mezi lety 1994 a 2019) ze zhruba 70 % na 85 %, pak divadlo jako celek osciluje dlouhodobě kolem 80% návštěvnosti (graf 5).

Graf 5 – Vývoj návštěvnosti baletu a divadla jako celku v organizacích zřizovaných státem, kraji, městy a obcemi v letech 1994 až 2020 (v %) ¹⁰



Ze statistik NIPOS si lze udělat základní představu o vývoji oblíbenosti jednotlivých divadelních druhů (graf 6). Co se týká počtu návštěvníků, téměř polovinu veškerých návštěvníků divadel vykazuje činohra (kolem tří milionů diváků ročně). Nižší uvedený graf ukazuje vývoj počtu diváků některých nečinoherních druhů divadla. Je například vidět růst oblíbenosti muzikálu na úkor operety,¹¹ klesající zájem o operu a mírně rostoucí zájem o balet. To vše platí pro předcovidové období. V roce 2020 křivky u všech divadelních druhů razantně padají, a to do údajů za rok 2020 zahrnul NIPOS i vykázané diváky online streamů.¹²

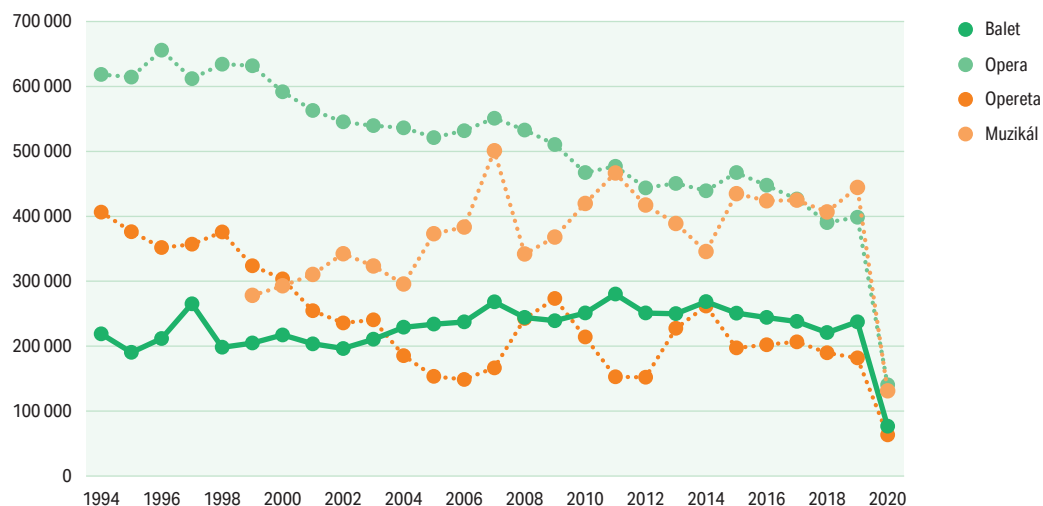
⁹ Tamtéž. Návštěvností se rozumí podíl sedadel obsazených diváky k celkovému počtu nabízených sedadel.

¹⁰ Tamtéž.

¹¹ Je potřeba upozornit na zjevné nepřesnosti ve statistikách NIPOS, zřejmě způsobené už chybným vykazováním jednotlivými respondenty. Velmi pravděpodobně je objem výkonů operety výrazně nižší a v muzikálu naopak vyšší, než je vykázáno. Autora k tomuto zjištění vede nereálně vysoký počet vykázaných operetních představení na úkor muzikálových v Národním divadle moravskoslezském v Ostravě nebo v Městském divadle Brno.

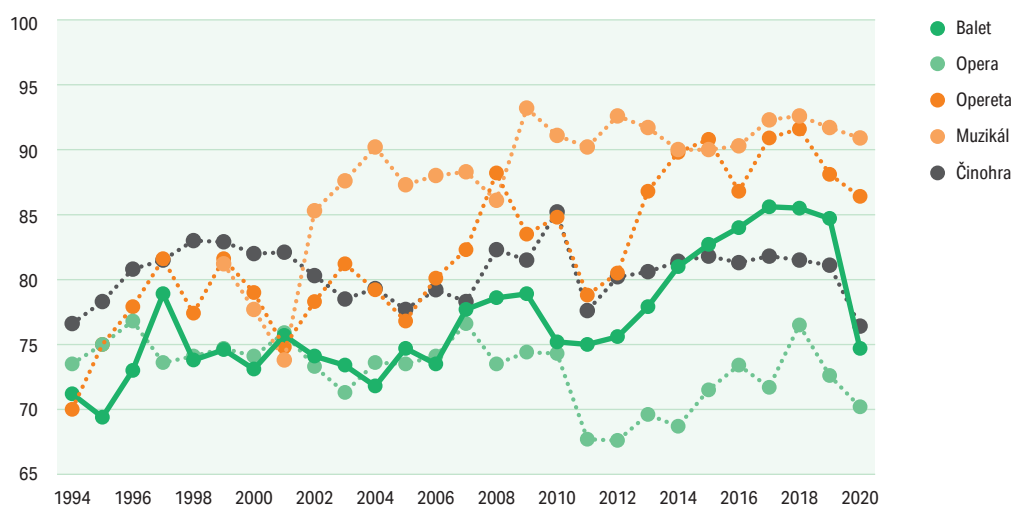
¹² Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2020: II. Díl – Umění [online]. Praha: NIPOS, 2021 [cit. 2021-12-05]. S. 7. Přístup z: <https://www.statistika-kultury.cz/wp-content/uploads/2021/12/ZSU IID Umeni.pdf>.

Graf 6 – Vývoj počtu diváků některých nečinoherních druhů divadla v organizacích zřízených státem, kraji, městy a obcemi v letech 1994 až 2020¹³



V následujícím grafu, zaměřeném na procento návštěvnosti, je do roku 2019 patrný velký nárůst oblíbenosti hudebně-zábavního repertoáru, a zejména pak muzikálu. Také návštěvnost baletu výrazně narostla. Činohra se dlouhodobě pohybuje kolem 80% návštěvnosti.

Graf 7 – Vývoj návštěvnosti vybraných druhů divadla v organizacích zřízených státem, kraji, městy a obcemi v letech 1994 až 2020 (v %)¹⁴



1.2.3 Baletní soubory

Ze statistik NIPOS lze vyčíst především souhrnná data. Pro zachycení situace v jednotlivých baletních souborech je možné využít data z výročních zpráv a podobných dokumentů jednotlivých divadel. Následující tabulky se pokoušejí zachytit data týkající se pouze vlastních baletních (tanečních) představení na domácích scénách. Tedy očištěná od pohostinských vystoupení na cizích scénách v České republice a zahraničí a stejně tak očištěná od jiných pohostinských baletních a tanečních představení na sledovaných divadelních scénách. Pro vykazování svých výkonů volí divadla ve výročních zprávách různé metodiky, a v některých případech tak bylo potřeba data očišťovat od nadbytečných údajů nebo je naopak dopočítávat. Také proto je potřeba následujícím tabulkám brát s rezervou a nelze vyloučit drobné odchylky

¹³ Základní statistické údaje. In: *Statistika kultury České republiky* [online]. [Cit. 2021-04-16]. Přístup z: <https://www.statistikakultury.cz/zakladni-statisticke-udaje/>.

¹⁴ Tamtéž.

od skutečnosti. V případě Národního divadla moravskoslezského Ostrava a Severočeského divadla Ústí nad Labem byla využita data poskytnutá zástupci dotyčných divadel.¹⁵

Tab. 1 – Počet odehraných baletních (tanečních) představení realizovaných domácími baletními (tanečními) soubory vícesouborových divadel na vlastních scénách v letech 2010 až 2020¹⁶

ROK	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Národní divadlo Praha – Balet	138	135	166	153	166	136	132	145	125	128	52	54
Státní opera Praha	62	64	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Národní divadlo Praha – LM	124	123	137	152	159	126	139	133	124	131	44	42
Národní divadlo Brno	71	77	70	62	67	70	73	82	77	72	32	44
NDMS Ostrava	55	59	52	45	49	55	55	43	44	53	15?	24
Moravské div. Olomouc	45	51	60	52	62	51	56	58	58	46	15	18
Divadlo J. K. Tyla Plzeň	72	67	63	67	62	84	110	100	93	86	31	26
JD České Budějovice	39	?	31	32	29	29	25	23	29	29	10	17
SDOB Ústí nad Labem	28	31	27	33	32	29	32	21	38	27	7	10
DFXŠ Liberec	20	?	?	37	33	41	50	38	43	38	13	17
Slezské divadlo Opava	13	8	39?	10	25	12	12	14	14	12	3	6
SOUČTY	667	615+?	645+?	643	684	633	684	657	645	622	222?	258

Balety vícesouborových divadel odehrály do roku 2019 mezi šesti a sedmi sty představeními ročně. Koronavirové restriktce v roce 2020 znamenaly u všech souborů pokles zhruba na jednu třetinu.

Jak ukazuje tabulka 2, jsou poměrně velké rozdíly v návštěvnosti baletních představení ve srovnání s návštěvností všech představení příslušného divadla. Podíváme-li se více do historie, na vývoj od roku 1990, jsou proměny v návštěvnosti baletního souboru Národního divadla markantní. Zatímco v první polovině devadesátých let byl v zaplněnosti hlediště při svých představeních až na třetím místě (za první operou a druhou činohrou) a jeho roční návštěvnost se pohybovala kolem 70 %, v druhé polovině devadesátých let si už stabilně držel druhou pozici (obvykle za operou) a jeho roční návštěvnost přesahovala 80 %. Se změnou vedení Národního divadla a jeho baletního souboru v roce 2002 (uměleckým šéfem se stal Petr Zuska) přišel nejdříve citelný propad v návštěvnosti, který posléze v případě baletu vystřídal takřka neustálý růst. Po roce 2002 vykazoval balet až na výjimky nejvyšší procento návštěvnosti ze všech uměleckých souborů Národního divadla.¹⁷ Pokud ještě v roce 2010 byla vykázána návštěvnost baletních představení jen 73 %, v letech 2016 až 2019 stabilně překračovala 90 %. Vysoké procento návštěvnosti si tak Balet Národního divadla udržel i po nástupu nového uměleckého ředitele Filipa Barankiewiczze v roce 2017. Dodejme však, že počet baletních představení odehraných na domácích scénách se v druhé dekádě 21. století spíše snižoval (tabulka 1) a klesal i celkový počet diváků, kteří navštívili baletní představení (tabulka 3).

Také v Národním divadle Brno byla většinou návštěvnost u baletního souboru lepší, než vykazovalo divadlo jako celek. A rovněž v Olomouci je baletní soubor v návštěvnosti tahounem. Naopak horší návštěvnost ve srovnání s daty za celé divadlo bývá u menších baletních souborů – v Českých Budějovicích, Liberci a Opavě, což může být způsobeno repertoárem, který početně malé soubory (čítající méně než 20 tanečnicků) mohou uvádět. Dlouhodobě problematickou návštěvnost, a to i přes malý počet realizovaných

¹⁵ E-mail Vítězslava Raszky z 22. 4. 2021 s daty k baletu NDM Ostrava a e-mail Heleny Fišerové z 5. 5. 2021 s daty k baletu Severočeského divadla Ústí nad Labem.

¹⁶ Data byla získána z výročních zpráv a výkazů činnosti příslušných divadel. V případě NDM Ostrava a Severočeského divadla Ústí nad Labem byla pro roky 2010 až 2021 obdržena data od zástupců těchto divadel e-mailem. Data za rok 2021 byla získána e-mailem také do zástupců SD Opava, MD Olomouc a DJKT Plzeň. Vysvětlivky: x soubor neexistoval, ? data nezjištěna nebo odhad.

Do tabulky je zahrnuta Laterna magika, protože na jejích inscenacích, které nemusí mít jen ryze taneční charakter, se zpravidla podílí taneční soubor sestavený z externistů.

¹⁷ Data pro období let 1990 až 2010: výroční zprávy a ročenky Národního divadla.

představení, vykazuje Severočeské divadlo (zpravidla slabě nad 50 %). Může jít o demografické dědictví příslušného města a regionu (odrážející se např. ve vzdělanosti obyvatelstva¹⁸ a jeho kulturních potřebách), ale také o rezervy ve způsobech oslovování potenciálního publika. U některých divadel je v roce 2020 patrný propad v procentu návštěvnosti, a to přes dvou-
třetinový úbytek uskutečněných představení. Výjimečně se návštěvnost propadla o více než 20 % (balet Jihočeského divadla). Některé baletní soubory zůstaly „na svém“ (v Ostravě, Olomouci, Plzni, Ústí nad Labem, Liberci). Opavský balet dokonce vykázal nárůst, což lze přičíst pouhým třem reprízám diváky žádaného nového titulu (*Action Man*). Špatná situace pokračovala i v roce 2021, kdy se propadlo procento návštěvnosti baletních představení v Ostravě, Opavě, Plzni a Ústí nad Labem. Důvodem byly přetrvávající koronavirové restriktce, zdravotní obavy diváků a v případě pražského Národního divadla i podstatný úbytek zahraničních návštěvníků Prahy.

¹⁸ V roce 2021 měl Ústecký kraj druhý nejnižší podíl osob starších patnácti let s vysokoškolským vzděláním. Viz: Česko v číslech – 2021. In: Český statistický úřad [online]. 2021 [cit. 2022-02-10]. Přístup z: <https://www.czso.cz/documents/10180/150808213/32020321mapa.pdf/c9645d49-dfbf-4dcb-8ea0-1e2b-c5ec120a?version=1.5>.

ROK	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	Návštěvnost celého divadla	Návštěvnost baletního souboru	Návštěvnost celého divadla	Návštěvnost baletního souboru	Návštěvnost celého divadla	Návštěvnost baletního souboru	Návštěvnost celého divadla	Návštěvnost baletního souboru	Návštěvnost celého divadla	Návštěvnost baletního souboru	Návštěvnost celého divadla	Návštěvnost baletního souboru	Návštěvnost celého divadla	Návštěvnost baletního souboru	Návštěvnost celého divadla	Návštěvnost baletního souboru	Návštěvnost celého divadla	Návštěvnost baletního souboru	Návštěvnost celého divadla	Návštěvnost baletního souboru	Návštěvnost celého divadla	Návštěvnost baletního souboru	Návštěvnost celého divadla	Návštěvnost baletního souboru
ND Praha – Balet	73,4%	71,8%	71,6%	71,7%	71,6%	71,6%	72,0%	72,9%	72,0%	72,0%	72,0%	72,2%	72,2%	78,4%	94,0%	76,0%	91,9%	78,4%	95,6%	77,7%	82,2%	62,1%	87,6%	70,6%
Státní opera Praha																								
ND Praha - Laterna m.	55,7%	55,7%	71,6%	71,6%	72,0%	53,3%	69,9%	51,1%	70,5%	48,9%	70,2%	72,2%	66,1%	78,4%	64,1%	76,0%	67,5%	78,4%	63,1%	77,7%	62,3%	62,1%	66,6%	70,6%
Národní divadlo Brno	79,0%	79,0%	76,2%	76,2%	68,5%	63,0%	64,9%	63,1%	72,3%	72,3%	70,5%	69,3%	74,8%	71,3%	78,1%	78,0%	85,9%	78,2%	81,6%	69,9%	68,8%	70,8%	75,1%	62,7%
NDMS Ostrava	77,5%	77,5%	70,0%	73,1%	73,1%	67,3%	73,1%	77,0%	75,6%	75,6%	81,0%	82,4%	79,9%	78,5%	81,4%	78,3%	83,2%	78,3%	65,9%	72,3%	67,6%	80,6%	53,1%	57,1%
Moravské div. Olomouc	85,2%	85,2%	79,3%	74,4%	69,9%	76,4%	68,4%	79,3%	81,2%	81,2%	75,8%	76,9%	83,4%	73,9%	84,6%	77,7%	78,1%	77,2%	85,5%	81,7%	88,0%	80,8%	65,4%	64,0%
Divadlo J. K. Tyla Plzeň	81,8%	81,8%	81,1%	80,7%	80,7%	?	85,5%	?	86,2%	?	85,2%	83,6%	82,4%	82,4%	?	86,9%	?	85,9%	82,0%	87,9%	81,3%	88,0%	69,6%	71,5%
JD České Budějovice	67,0%	67,0%	86,0%	?	?	61,0%	84,0%	64,0%	63,0%	85,4%	85,4%	71,1%	60,6%	85,6%	65,3%	87,1%	69,5%	85,2%	76,1%	88,4%	42,6%	73,2%	48,1%	82,9%
SDOB Ústí nad Labem	51,4%	51,4%	53,1%	52,2%	52,2%	51,5%	?	63,5%	49,9%	49,3%	51,4%	51,6%	51,1%	51,4%	51,3%	50,9%	52,4%	51,9%	52,1%	53,5%	49,2%	44,0%	38,7%	31,8%
DFXŠ Liberec	54,0%	54,0%	53,0%	61,6%	61,6%	?	62,2%	?	63,0%	66,6%	?	74,0%	?	?	?	?	?	?	62,9%	74,1%	61,9%	70,9%	61,9%	62,7%
Slezské divadlo Opava	82,7%	82,7%	84,6%	80,6%	80,6%	68,6%	76,4%	82,2%	83,2%	83,7%	79,4%	79,5%	?	79,4%	?	81,7%	62,7%	81,8%	76,4%	80,1%	86,9%	75,2%	48,3%	59,1%

Tab. 2 – Procento návštěvnosti baletních (tanečních) představení v podání domácích baletních (tanečních) souborů vícesouborových divadel na vlastních scénách a procento návštěvnosti všech domácích představení (zahrnující výkony všech uměleckých souborů) na vlastních scénách v letech 2010 až 2020¹⁹

¹⁹ Data byla získána z výročních zpráv a výkazů činnosti příslušných divadel. V případě NDM Ostrava a Severočeského divadla Ústí nad Labem byla pro roky 2010 až 2021 obdržena data od zástupců těchto divadel e-mailem. Data za rok 2021 byla získána e-mailem také do zástupců SD Opava, MD Olomouc a DJKT Plzeň. Zvláště tuto tabulku je potřeba brát pouze orientačně. V několika případech byla návštěvnost dopočítávána, v některých případech určována jako podíl diváků a nabízených míst. Vysvětlivky: x soubor neexistoval, ? data nezjištěna nebo odhad.

ROK	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Národní divadlo Praha – Balet	71 312	85 165	131 809	145 906	129 911	105 499	101 883	100 764	90 228	97 488	44 621	40 612
Státní opera Praha	46 155	52 593	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Národní divadlo Praha – Laterna magika	27 970	29 651	28 546	61 560	31 520	51 026	35 954	33 001	32 355	32 343	10 550	8 701
Národní divadlo Brno	44 137	46 045	37 684	36 835	41 907	42 670	47 373	43 146	39 063	51 575	16 627	20 938
NDMS Ostrava	28 727	29 428	18 546	20 204	21 281	25 981	22 661	22 916	19 751	19 746	5 374	3 995
Moravské div. Olomouc	16 406	16 237	18 947	16 458	20 014	16 623	18 974	20 144	18 226	16 309	5 453	4 460
Divadlo J. K. Tyla Plzeň	25 512	20 874	19 478	21 609	22 775	25 329	29 788	30 485	25 850	22 735	7 232	4 223
JD České Budějovice	?	?	9 744	9 640	7 459	9 810	6 742	6 157	7 805	8 598	1 401	3 895
SDOB Ústí nad Labem	6 472	7 062	6 262	10 003	7 410	6 555	6 633	4 843	8 112	6 330	1 549	1 741
DFXŠ Liberec	?	?	?	6 311	5 769	7 120	8 391	7 493	8 428	7 730	2 553	3 495
Slezské divadlo Opava	?	?	?	?	?	?	?	?	3 118	3 256	931	1 034
SOUČTY	266 691 +?	287 055 +?	271 016 +?	328 526 +?	288 046 +?	290 613 +?	278 399 +?	268 949 +?	252 936	266 110	96 291	93 094

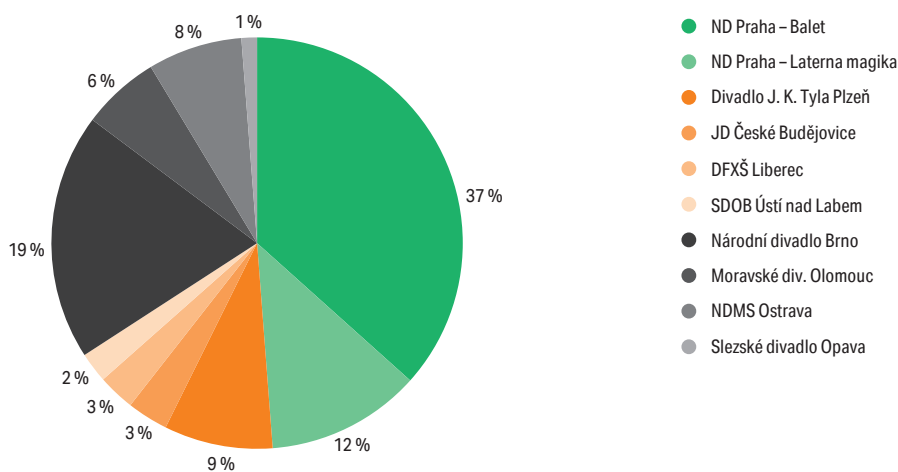
Tab. 3 – Počet diváků baletních (tanečních) představení realizovaných domácimi baletními (tanečními) soubory vícesouborových divadel na vlastních scénách v letech 2010 až 2020²⁰

²⁰ Data byla získána z výročních zpráv a výkazů činnosti příslušných divadel. V případě NDM Ostrava a Severočeského divadla Ústí nad Labem byla pro roky 2010 až 2021 obdržena data od zástupců těchto divadel e-mailem. Data za rok 2021 byla získána e-mailem také od zástupců SD Opava, MD Olomouc a DJKT Plzeň.

Vysvětlivky: x soubor neexistoval, ? data nezjištěna.

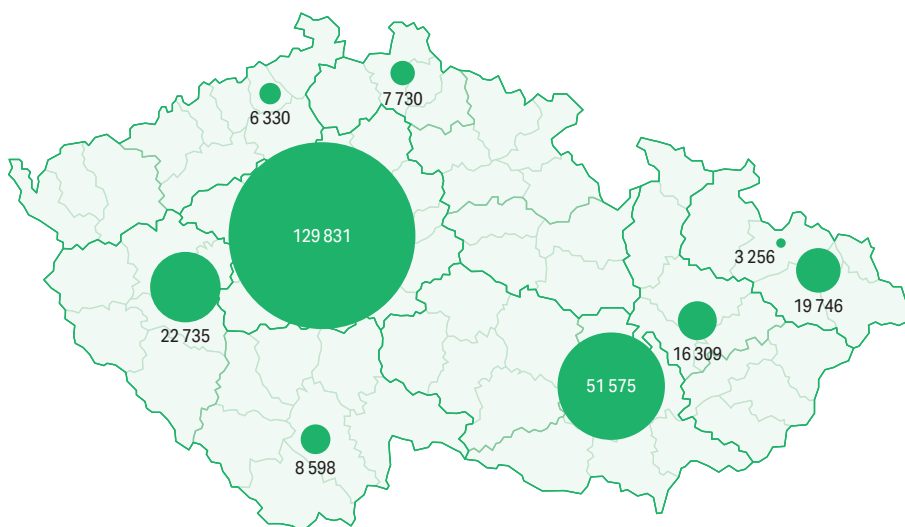
Podle statistiky NIPOS navštívilo do roku 2019 baletní představení průměrně čtvrt milionu diváků ročně. Podle výše uvedené tabulky, vycházející především z výročních zpráv divadel, mohlo být návštěvníků představení baletních souborů (počítáme-li v to také Laternu magiku disponující externím baletním souborem) dokonce více. Za povšimnutí stojí velké rozdíly v počtu diváků jednotlivých souborů. Zhruba polovina návštěv baletních představení připadá dlouhodobě na Prahu. To ostatně ukazuje i následující koláčový graf 8.

Graf 8 – Podíly diváků baletních (tanečních) představení realizovaných baletními (tanečními) soubory vícesouborových divadel v roce 2019



Zmíněné lze alespoň orientačně převést do divácké baletní mapy České republiky.

Graf 9 – Orientační mapa ukazující počet diváků baletních představení v měsících s baletními soubory (situace v roce 2019)²¹



²¹ Velikost (obsah) kruhu ukazuje počet diváků baletních představení v daném městě.

1.3 Budování vztahu s publikem po roce 1989

Než se zaměříme na mapování aktuálního vztahu divadel a baletních souborů k publiku, vytknu před pomyslnou závorku formáty, které tu byly nebo vznikaly už v devadesátých letech 20. století – tedy kluby přátel a také po roce 1989 vznikající kluby mecenášské, na něž navázaly další fundraisingové aktivity divadel. V souvislosti s tím se nabízí pozastavit se u dalších možností hmotné podpory ze strany příznivců, byť se jedná o nástroje zcela aktuální.

Za poslední tři dekády se vztah divadel a jejich publika razantně proměnil. A totéž platí o vztahu baletních souborů k jejich divákům. V devadesátých letech probíhala komunikace mezi divadly, respektive baletními soubory a diváky, poměrně skromně. Některá divadla oslovovala diváky tištěnými letáky, bulletiny, případně dodnes obvyklými divadelními časopisy. Zpětnou vazbu dostávala zpravidla prostřednictvím dopisů zasílaných poštou. Ve většině divadel fungovaly kluby přátel, v nichž příznivci daného divadla nebo samotného baletního souboru mohli navštěvovat besedy s umělci. V rámci těchto klubů se občas konaly i přednášky, které byly vlastně prvními edukačními programy pro diváky.

K razantní proměně došlo po roce 2000 a zcela zásadní vliv na to měly digitalizace a rozvoj internetu. Propagaci usnadňoval nástup digitální fotografie i rozvoj audiovizuální techniky. Právě propagace skrze obrazový materiál se ukázala pro balet jako velmi vhodná. Divadla spouštěla své první webové stránky, které se postupně stávaly hlavním komunikačním médiem pro diváky. Objevovaly se zde aktuální informace, začaly sloužit k prodeji vstupenek apod.

Dalším skokem byl nástup sociálních sítí. Facebook vstoupil do České republiky v roce 2006 a krátce nato jej začala divadla využívat. Následovala další média – především Instagram, výjimečně Twitter. Na sociálních sítích vznikaly okruhy fanoušků. Zejména Facebook se stal oblíbeným prostředkem pro propagaci, informování diváků o aktivitách baletních souborů, ale i o jejich zákulisí. Sloužil také jako platforma k diskusi či prostředník pro získání zpětné vazby od diváků. Virtuálně přibližoval obecenstvu známé umělce, někdy umožnil nahlédnout do jejich soukromí; stal se ale i vhodným prostředím pro sdílení obrazového a audiovizuálního materiálu, umožnil mobilizovat diváky formou různých anket či soutěží.

Zhruba po roce 2005 začala být silným tématem edukace publika. Vzniklo několik iniciativ; uskutečnily se konference věnující se problematice práce s publikem (audience development). Standardem se staly dramaturgické úvody; baletní soubory organizovaly besedy, diskuse s diváky i přednášky. Přicházely ale i s interaktivními programy, jakými byly taneční nebo baletní dílny pro veřejnost. Nechávaly stále více nahlédnout do svého pracovního prostředí (ať už šlo o komentované prohlídky divadel, anebo možnost přihlížet baletnímu tréninku či zkoušce). V posledních letech nabývá vzdělávání publika stále více na významu. V některých divadlech vznikly v posledních letech úvazky pro pracovníky věnující se edukaci publika, nebo dokonce vznikla samostatná edukační oddělení. Příkladem může být Národní divadlo Praha nebo Národní divadlo moravskoslezské. Divadla si stále více uvědomovala, že se tato investice do publika vyplatí. Nejviditelnější je to na cíleném oslovování dětí a mládeže. Některá divadla, nebo přímo baletní soubory, mají k oslovování těchto vrstev publika podrobně promyšlené strategie. Divadla si uvědomila, že diváky-příznivce mohou oslovit ohledně nadstandardního financování (např. prostřednictvím nově zakládaných mecenášských klubů) a mohou být i flexibilnější v cenotvorbě vstupenek.

1.3.1 Kluby přátel

V českém prostředí často fungují kluby přátel, které divadlo zpravidla ekonomicky nepodporují, ale jsou spíše spolky příznivců. Pořádají vzdělávací a popularizační akce, ročně vyhlašují ceny pro nejoblíbenější umělce apod. Řada těchto klubů fungovala už před rokem 1989; v devadesátých letech pak vznikly některé nové. Část z nich je spravována přímo divadly a soubory, jiné fungují nezávisle na divadle. Často šlo o občanská sdružení, která se transformovala na zapsané spolky. Převládají kluby, které se věnují nebo věnovaly celému divadlu – například Klub přátel Divadla J. K. Tyla v Plzni, který funguje už od roku 1977, Klub přátel Jihočeského divadla nebo Klub přátel Moravského divadla Olomouc ad. Výjimečně nefunguje při velkých divadlech žádný klub přátel (např. v Severočeském divadle Ústí nad Labem).

Zlatou érou klubů přátel byla devadesátá léta minulého století. Po roce 2000 některé kluby zanikly, jiné se transformovaly a začaly být spravovány přímo divadly. Část klubů přátel se potýká se zmenšováním členské základny a jejím stárnutím. Mladí příznivci divadel a souborů vyhledávají jiné možnosti, jak být svým oblíbeným divadlům a umělcům nablízku. Tuto zkušenost potvrzují i někteří šéfové baletních souborů. Například Lukáš Slavický v Českých Budějovicích, Michal Štípa v Olomouci nebo Marika Mikanová v Liberci se účastnili jako hosté klubových akcí a potvrzují, že mezi návštěvníky byli výhradně senioři.²² Jistou alternativou klubů přátel jsou fanouškovské kluby na sociálních sítích, nicméně ty zakládají hlavně mladší příznivci.

Ve vícesouborových divadlech někdy fungují kluby přátel zaměřené jen na vybraný soubor nebo soubory. Příkladem může být dlouholetý Klub přátel ostravské operety Orfeus při Národním divadle moravskoslezském, kluby spojené s Národním divadlem Praha (Klub přátel Činohry Národního divadla, Klub přátel Opery Národního divadla a Státní opery, Klub přátel baletu při Národním divadle v Praze), v minulosti celá paleta klubů přátel Národního divadla Brno (Klub přátel Mahenovy činohry, respektive Klub přátel činohry Národního divadla Brno, Klub přátel operety Národního divadla Brno, Klub přátel opery a baletu Národního divadla Brno) ad. O vydělení samostatného klubu přátel baletu ze stávajícího obecně profilovaného spolku uvažují v Divadle J. K. Tyla v Plzni.²³

Kluby fungující jako zapsané spolky (dříve jako občanská sdružení) jsou většinou financovány z členských příspěvků, které jsou obvykle ve výši nižších stokorun ročně. Předsedové a členové výboru spolků zpravidla vykonávají své funkce bezplatně.

Z klubů přátel svázaných s vícesouborovými divadly lze uvést tři příklady, kdy se činnost výrazně zabývala prací baletního souboru.

Klub přátel baletu při Národním divadle v Praze (do roku 1995 Klub přátel tance při Národním divadle v Praze) vznikl jako občanské sdružení v roce 1990 a v jeho vedení se postupně vystřídal Věra Scheirichová, Vlasta Veselá a Hana Kochánková. Členská základna zpravidla čítala desítky osob, v devadesátých letech až kolem sta osob. Činnost se zaměřovala na aktivity baletu Národního divadla v Praze – byly pořádány společné návštěvy představení, návštěvy generálních zkoušek, tréninků baletního souboru, ale i zkoušek baletní přípravky. Pravidelně se konaly besedy s tanečnicí, inscenátory, ale i s dramaturgy nebo tanečními kritiky. Helena Kazárová, dnes profesorka taneční vědy HAMU, vedla pro klub přednášky o dějinách tance a baletu; uskutečnily se exkurze ať už do zázemí baletního souboru na Anenském náměstí, nebo do veřejnosti běžně nepřístupných prostor divadelních budov Národního divadla, ale také do dílen či archivu. Záběr klubových aktivit se postupně rozšiřoval i mimo Národní divadlo – pořádaly se zájezdy na

²² Rozhovor s Lukášem Slavickým vedený online 22. 10. 2021. Rozhovor s Michalem Štípou vedený online 21. 10. 2021. Rozhovor s Marikou Mikanovou vedený online 25. 10. 2021.

²³ Rozhovor s Jiřím Pokorným vedený online 17. 9. 2021.

mimopražská představení, jejichž součástí byla obvykle exkurze po tamní divadelní budově. Zpravidla se konala jedna až dvě akce měsíčně. Klub vydával a svým členům distribuoval *Zpravodaj*, který nejen informoval o klubové činnosti a novinkách v baletu Národního divadla, ale občas přinášel i texty seznamující se zásadním děním v českém a zahraničním tanci.²⁴ Od roku 1997 klub vyhlášoval ceny pro nejoblíbenější tanečnice a tanečníky roku.

Klub přátel baletu při ND fungoval nezávisle na Národním divadle, které mu však pomáhalo s organizací některých akcí nebo se zprostředkováním hostů besed. Financován byl výhradně z členských příspěvků. Kolem roku 2010 byla činnost klubu utlumena a částečně nahrazena novými aktivitami pro veřejnost, které organizoval Balet Národního divadla. V roce 2016 Klub přátel baletu při ND zanikl.²⁵

Spolek přátel Národního divadla Brno

Národní divadlo Brno (dříve Státní divadlo Brno) má poměrně dlouhou tradici klubů přátel. Už v roce 1960 vznikl Klub přátel Mahenovy činohry. O něco mladší Klub přátel opery zahájil činnost v roce 1971 a hned po roce se rozšířil na Klub přátel opery a baletu. Tento klub se zaměřoval na pořádání besed s umělci a jeho základna v době největší slávy měla bezmála 1200 členů! Svě podporovatele měl také operetní soubor – od roku 1988 fungoval Klub přátel operety ND Brno.

Po roce 2010 se kluby podporující činohru, operu a balet spojily a vznikl Spolek přátel Národního divadla Brno.

Činnost Spolku přátel Národního divadla Brno je velmi rozmanitá. Základem jsou besedy s umělci, často doplněné ukázkami jejich práce. Akce se většinou konají v prostorách Národního divadla Brno, nicméně spolek spolupracuje také s Janáčkovou akademií múzických umění, Konzervatoří Brno, Taneční konzervatoří Brno nebo Památníkem Leoše Janáčka. Spolek pořádá zájezdy na představení českých mimobrněnských divadel i do zahraničí. Pravidelně posílá květinové dary na premiérová představení a stará se o údržbu a výzdobu hrobů umělců spojených s brněnskou kulturou. Dříve se podílel na divácké anketě DIVA a členové si mohou zakoupit zlevněné vstupenky na vybraná představení Národního divadla Brno. S měsíční periodicitou vydává Spolek přátel NdB poměrně obsáhlý *Zpravodaj* s informacemi o dění nejen v brněnském divadle.

Spolek přátel NdB pořádá kolem pěti akcí ročně. Je financován z členských příspěvků a Národní divadlo Brno mu pomáhá především s poskytnutím prostor pro pořádání akcí.²⁶

Klub přátel liberecké opery a baletu

Vznikl v roce 1986 jako Klub přátel liberecké opery a od roku 2004 rozšířil svůj zájem o balet, což se odrazilo ve změně názvu. Ve vedení klubu se postupně vystřídali čtyři předsedové: Václav Kazda, Jan Jiskra, Nina Vaňková a Miroslava Francová.

Klub je financován výhradně z členských příspěvků, tedy nezávisle na Divadle F. X. Šaldy Liberec. V minulosti připravoval zhruba pět akcí za rok, převážně před- a popremiérové besedy s umělci Divadla F. X. Šaldy, ale i s dalšími významnými osobnostmi (např. muzikology nebo publicisty), přednášky a koncerty. Místem setkání bylo zpravidla Malé divadlo. Výjimečně klub organizoval zájezdy na představení oper v Národním divadle v Praze; do divadel v Žitavě a Zhořelci. O svých akcích vede klub obsáhlou kroniku. Členové mají nárok na nákup omezeného počtu zlevněných vstupenek.

²⁴ Uloženo v Institutu umění – Divadelním ústavu.

²⁵ VAŠEK, Roman. *Klub přátel baletu při Národním divadle v Praze* [seminární práce]. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, katedra divadelní vědy, 1997. VAŠEK, Roman. Deset let trvání klubu – rekapitulace. *Zpravodaj KPB*. Č. 58, 2. 10. 2000.

²⁶ *Spolek přátel Národního divadla Brno* [online]. [Cit. 2021-04-24]. Přístup z: <https://spndb.cz/>.

Ještě v devadesátých letech měl klub velmi širokou základnu, která se pohybovala až kolem tisícovky členů. Po roce 2000 ale počet členů setrvale klesal a v posledních letech se pohybuje kolem jednoho sta.²⁷

Jak už bylo uvedeno, kluby přátel byly fenoménem zejména devadesátých let. Podle většiny zástupců baletních souborů jsou tyto kluby dnes málo aktivní, trpí úbytkem a stárnutím členské základny. Některé kluby dávaly umělcům zpětnou vazbu formou udělování cen, většinou dle oblíbenosti. Typicky *Ceny DIVA*, které bývaly předávány v rámci speciálního večera v Národním divadle Brno. Tyto ceny buď zanikly, nebo se divadla rozhodla hledat jiný způsob, jak o obdobných oceněních rozhodovat (např. udělování ceny Jihočeská Thálie).

1.3.2 Fundraising: mecenáši, mecenášské kluby a další možnosti finanční podpory

Fundraising,²⁸ neboli cílené získávání finančních a hmotných darů (ale také lidské práce např. formou dobrovolnictví), nabývá v posledních třech dekádách na čím dál větším významu. Kulturní organizace přicházejí se stále novějšími strategiemi fundraisingu. Jedním z již tradičnějších formátů podpory je mecenášství.

Mecenáši se podílejí na finanční nebo i materiální podpoře divadel či umělců a zpravidla za to dostávají různé benefity – ať už se jedná o možnost navštívit premiéry a zvláštní představení, možnost pořizovat vstupenky zdarma, anebo se slevou, příležitost účastnit se exkluzivních setkání s umělci, umisťovat svá jména a loga na materiálech divadla apod. Pro mecenáše jsou organizovány speciální prohlídky divadel, besedy a další akce. U nejvyšších kategorií členství v mecenášských klubech lze spolurozhodovat o využití finančních prostředků, přímo se aktivně zapojit do divadelní činnosti (podporovatelka baletu prof. Dadja Altenburg-Kohl dokonce hostovala jako interpretka v baletních představeních), nebo se účastnit exkluzivních setkání, jakým je například oběd s ředitelem (NDM Ostrava). Divadla si uvědomují, že pro mecenáše je důležité vědět, kam jejich peníze zamířily a že je dobré využití prostředků svázat s nějakou jasně viditelnou aktivitou (např. rekonstrukcí části divadelní budovy). V zahraničí jde o poměrně obvyklou formu podpory a své kluby přátel-mecenášů mají mnohé slavné baletní soubory, mimo jiné Hamburský balet nebo Nizozemské taneční divadlo.

U nás vznikají mecenášské kluby až po roce 1989. Jedním z prvních byl **Kruh přátel Národního divadla**, mezi jehož ambasadory byli kupříkladu Rudolf Firkušný, Anna Hostomská, Jiří Bělohávek, Peter Dvorský ad. Podpůrnou i ekonomicky významnou činnost v současnosti vykonává **Mecenášský klub Národního divadla**, který vznikl v roce 2010. Nabízí velmi širokou škálu možností podpory a souvisejících benefitů.²⁹ V porovnání s jinými mecenášskými kluby v České republice je tento velmi početný (má kolem 130 členů) a jeho celkový roční finanční příspěvek zřejmě nemá v rámci divadel České republiky obdoby a postupně narůstá (v letech 2019 a 2020 přesáhl tři miliony korun).³⁰ Členem mecenášského klubu se lze stát od ročního příspěvku 2500 Kč (kategorie přítel). Výraznou osobností tohoto klubu je podporovatelka baletního umění prof. Dadja Altenburg-Kohl, která například přispěla na restaurátorské práce v budově Národního divadla (restaurování Hynaisovy opony či lunet ve foyeru), anebo finančně podporuje členy baletního souboru (kupř. při léčbě zranění).

²⁷ MF [FRANCOVÁ, Miroslava]. Klub přátel opery. In: DFXŠ [online]. 2015 [cit. 2021-04-24]. Přístup z: <https://www.saldovo-divadlo.cz/opera/klub-pratel-opery>.

²⁸ Zatímco fundraising je v úzkém slova smyslu aktivitou (zpravidla neziskové) organizace žádající finanční prostředky, sponzoring je naopak aktivita firmy, která její projekt podporuje. Dále viz: BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM, 2012. S. 177.

²⁹ Mecenášský klub ND. In: *Národní divadlo* [online]. [Cit. 2021-04-24]. Přístup z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/mecenassky-klub-nd?t=1962972>.

³⁰ Výroční zprávy Národního divadla. In: *Národní divadlo* [online]. [Cit. 2021-04-24]. Viz přístup z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/o-divadle/dokumenty/vyrocnizpravy>.

Národní divadlo Brno rovněž nabízí možnost podpory v podobě oficiálního přítele nebo mecenáše. Přítelem divadla lze být od ročního příspěvku 3600 Kč.³¹

Propracovaný systém má **Mecenášský klub Národního divadla moravskoslezského** v Ostravě. Členem v nejnižší kategorii partner se lze stát od ročního příspěvku 5000 Kč.³²

V některých dalších divadlech vznikaly mecenášské kluby až později a většinou mají desítky členů. Finanční hranice pro členství v těchto klubech bývá nižší, už od jednotek stokorun ročně. Kupříkladu členem **Mecenášského klubu plzeňského Divadla J. K. Tyla** se lze stát od příspěvku 500 Kč ročně³³ a členem **Mecenášského klubu Moravského divadla Olomouc** od ročního příspěvku 200 Kč (tato nejnižší kategorie je označena jako „koronové mecenáš“).³⁴ Jiná divadla založení mecenášských klubů zvažují (Divadlo F. X. Šaldy Liberec).

Trochu jinou cestou se v roce 2010 vydalo českobudějovické divadlo, které založilo **Nadační fond Jihočeského divadla**. Má sice jinou právní formu a jako nadační fond má svůj správní a dozorčí orgán, poslání je však podobné mecenášským klubům. Finanční prostředky vybrané od dárců jsou využity zejména na nadstandardní činnosti divadla a přizvání výjimečných uměleckých osobností.³⁵

Vyložené na podporu baletu je zaměřený **Klub přátel Pražského komorního baletu (PKB)**, který vznikl v roce 2017 a má charakter klubu mecenášského. V závislosti na roční podpoře nabízí benefity jako VIP vstupenky na premiéry, možnost přednostní rezervace vstupenek, zasílání informací o dění v souboru e-mailem, návštěvu neveřejné generální zkoušky nebo taneční open class se souborem PKB, a dokonce i možnost účastnit se soukromé lekce se členem souboru. Štědrejší podporovatelé mohou umísťovat svá loga na propagačních materiálech souboru nebo mít vlastní inzerci v programu. Standardně lze být členem klubu od příspěvku 1500 Kč ročně. Období koronavirových restrikcí ale vedlo soubor k zavedení speciální kategorie „zachránce“ už pro jednorázového přispěvatele s částkou 50 Kč, která má charakter koupě virtuální vstupenky.³⁶

Adopce křesla či jiné součásti divadla

Pomyslná „adopce“ na dálku jako forma finanční nebo materiální podpory je poměrně rozšířená. Adopce křesel v kulturních zařízeních také není ničím novým. Z vícesouborových divadel tuto možnost nabízelo Národní divadlo Praha ve zrekonstruované budově Státní opery. Cena adoptovaného křesla byla podle umístění mezi 15 000 a 100 000 Kč, jeho pomyslný majitel se zároveň stal členem Mecenášského klubu a při nákupu vstupenky měl právo rezervace svého místa. Adopci sedadla nabízelo také Národní divadlo Brno v budově Mahenova divadla. Obdobnou cestou šlo v roce 2021 Divadlo F. X. Šaldy Liberec, které nabízelo k adopci sedačky za 13 794 Kč, anebo pro méně movité zájemce možnost „adoptovat“ desetinu sedačky (akce **Sedadlo pro mé divadlo**).³⁷ Do akce se nakonec zapojilo více než sedmdesát zájemců.³⁸ Odměnou pro adoptujícího je zpravidla štítek s jeho jménem na příslušném sedadle.

Divadla nabízejí i jiné možnosti pomyslné adopce. Třeba Národní divadlo Brno dává k teoretickému osvojení za 5000 Kč žárovky Mahenova divadla. Pod heslem **Bud' Edison** odkazuje k tomu, že Mahenovo divadlo, otevřené v roce 1882, bylo prvním evropským divadlem s lustrem na elektřinu, na jehož zprovoznění se osobně podílel T. A. Edison.³⁹

³¹ Partneři a přátelé NdB. In: *Národní divadlo Brno* [online]. [Cit. 2021-04-24]. Přístup z: <https://www.ndbrno.cz/partneri-a-pratele-ndb/>.

³² Mecenášský klub – mecenášství. In: *Národní divadlo moravskoslezské* [online]. 2010–2021 [cit. 2021-04-26]. Přístup z: <https://www.ndm.cz/cz/stranka/421-mecenassky-klub-mecenasstvi.html?mode=test>.

³³ Mecenášský klub. In: *Divadlo J. K. Tyla v Plzni* [online]. 2020 [cit. 2021-05-02]. Přístup z: <https://www.djkt.eu/mecenasckyklub>.

³⁴ Vstupte do Mecenášského klubu Moravského divadla. In: *Moravské divadlo Olomouc* [online]. 2021 [cit. 2021-05-02]. Přístup z: <http://www.moravskedivadlo.cz/moravske-divadlo/partneri/mecenascky-klub/>.

³⁵ Nadační fond Jihočeského divadla. In: *Jihočeské divadlo* [online]. 2021 [cit. 2021-05-02]. Přístup z: <https://www.jihoceskedivadlo.cz/>.

³⁶ Klub přátel Pražského komorního baletu. In: *Pražský komorní balet* [online]. 1975–2021 [cit. 2021-04-24]. Přístup z: <http://prazskykomornibalet.cz/podporte-nas-klub-pratel-pkb/>.

³⁷ Zápis do historie hlediště DFXŠ. In: *DFXŠ* [online]. 2015 [cit. 2021-12-28]. Přístup z: <https://www.saldovo-divadlo.cz/sedadlo-pro-me-divadlo>.

³⁸ Rozhovor s Michaelou Pompovou vedený telefonicky 2. 11. 2021.

³⁹ Bud' Edison. In: *Národní divadlo Brno* [online]. [Cit. 2021-12-28]. Přístup z: <https://www.ndbrno.cz/bud-edison/>. Zpravodaj: *Spolek přátel Národního divadla Brno* [online]. Prosinec 2021 [cit. 2021-12-06]. S. 11. Přístup z: <https://spndb.cz/wp-content/uploads/2021/11/Zpravodaj-prosinec-2021.pdf>.

Crowdfundingové kampaně

V posledních letech oblíbenou možností, jak využít okruh příznivců k získání finančních prostředků, jsou crowdfundingové kampaně, například na platformě Hithit nebo dárcovské platformě Donio. Zpravidla se vytyčí finanční cíl, jehož má být dosaženo v předem určeném čase. Připomíná to kooperativní hru, kdy jsou příznivci, tedy „hráči“, aktivováni k tomu, aby dosáhli společného cíle. Rovnice na některých platformách je jasná a říká: všechno, nebo nic. Tedy buď se finanční cíl podaří splnit, anebo celá akce skončí neúspěchem, byť by k dosažení cíle chybělo jen velmi málo. Za první velkou funkční crowdfundingovou kampaň na území České republiky je považována sbírka na postavení Národního divadla v druhé polovině 19. století. V praxi ale velká vícesouborová divadla tuto cestu moc nevyužívají a spíše ji volí menší nezávislé soubory. I když najdeme výjimky (crowdfundingová kampaň pražského Národního divadla na nákup baletních špiček).⁴⁰

Benefiční představení

Pro získání financí za účelem podpory prospěšné aktivity slouží benefiční představení. Zkušenosti s nimi mají také baletní soubory. Zpravidla se pořádají na podporu obětí hromadných neštěstí nebo jako podpora lidí konajících obecněprospěšné činnosti. Některá benefiční představení míří ale dovnitř taneční komunity. Takovou byla akce *Vstupenka, která pomáhá českému tanci*, probíhající v letech 2018 až 2019. Organizoval ji Nadační fond pro taneční kariéru ve spolupráci s divadly. V prvním ročníku se zapojila necelá polovina baletních souborů v České republice, které uvedly představení s navýšeným vstupným. Právě vybraný rozdíl v ceně putoval nadačnímu fondu na financování seminářů a dalších akcí určených pro tanečníky, aby jim byl usnadněn přechod do druhé kariéry. Diváci touto formou vlastně podpořili celou taneční komunitu a přispěli na kompenzaci znevýhodnění plynoucího z krátkosti taneční kariéry.

1.3.3 Dobrovolníci, ambasadoři, influenceři

Dobrovolnictví v baletu, ale i ve větších divadlech, zatím není obvyklým jevem.⁴¹ Ambasadoři mohou fungovat jako velmi důležitý článek mezi divadlem a potenciálním publikem. Často jsou poučenými fanoušky, a mohou tak s osobní znalostí propagovat aktivity daného divadla. V českém baletu takových příkladů není mnoho. Funkci ambasadorů plní hlavně aktivní členové klubů přátel anebo mecenáši. Jednou z nejviditelnějších ambasadorů baletního umění v České republice je prof. Dadja Altenburg-Kohl, která nejen balet jako mecenáška hmotně podporuje, ale je i jeho významnou propagátorkou.

Práci ambasadorů mohou ve virtuálním prostředí internetu plnit influenceři. Typický příklad v českém baletu zatím zřejmě neexistuje, i když jsou na internetu dohledatelné náznaky tohoto fenoménu odkazující na balet.⁴² Za influencery lze do jisté míry označit tanečníky, kteří jsou aktivní na sociálních sítích, YouTube a dlouhodobě pracují se svými fanoušky – v českém prostředí například Adama Zvonaře nebo Sergia Méndeze Romera.

⁴⁰ Rozhovor s Helenou Bartlovou vedený v Praze 12. 7. 2021.

⁴¹ SVOBODOVÁ, Vendula. *Dobrovolnictví v kulturním sektoru se zaměřením na divadlo* [bakalářská práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér divadelního manažerství a jevištní technologie, 2014. S. 29–30. Příklad, jaký by mohl být o dobrovolnictví v baletu zájem, uvádí Eva Gregorová na základě svého průzkumu v roce 2013. Z něj vyplynulo, že by o dobrovolnictví v Baletu Národního divadla Brno uvažovalo 23 % ze 127 respondentů. Viz: GREGOROVÁ, Eva. *Způsoby komunikace neziskové organizace s veřejností, případová studie Balet NdB* [bakalářská práce]. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2013. S. 43.

⁴² *Můj první balet*, viz: <https://www.youtube.com/watch?v=CwvHftgITRM>.

1.4 Znalost publika

Jak vlastně divadla a jejich baletní soubory znají své publikum, jak od něj dostávají zpětnou vazbu a jak s ní pracují?

Pokud si dělají vícesouborová divadla průzkumy publika (zpravidla formou fyzického dotazníkového šetření nebo prostřednictvím dotazníku na webových stránkách divadla), jsou většinou zaměřeny na využití v marketingu. Divadla také pracují s daty, která mohou odvodit z databáze svých abonentů, případně z analýzy návštěvníků svých webových stránek (pomocí nástroje Google Analytics), profilů na sociálních sítích nebo je v omezené míře získávají – pokud to umožňuje právo na ochranu osobních údajů – od webových portálů, které zprostředkovávají rezervaci a prodej vstupenek (ticketingové agentury, jakými jsou např. Colosseum Ticket, Ticketportal, Ticket Art aj.), či kulturního portálu GoOut, který propojuje prodejní funkci s funkcí sociální sítě.⁴³ Analýzou dat se výjimečně v divadlech zabývají specializovaní pracovníci (pražské Národní divadlo).

1.4.1 Výzkumy a data

Řada průzkumů v České republice a v zahraničí dospěla k podobnému profilu typického konzumenta kulturních produktů. S určitou dávkou zjednodušení lze většinového zájemce o kulturu charakterizovat jako člověka vzdělaného (nejčastěji absolventa vysoké, případně střední školy), duševně pracujícího, člověka majícího dostatek volného času (v tom lze vidět souvislost s rostoucím zastoupením seniorů mezi kulturními konzumenty). Mezi návštěvníky kulturních akcí jsou často lidé, kteří se sami umění aktivně věnovali nebo věnují; ženy převládají nad muži.⁴⁴

Celoevropský výzkum provedený v roce 2007 (European Cultural Values) dává představu o kulturnosti obyvatel České republiky v rámci zbytku Evropy. Výzkum sledoval, jaká část populace navštívila během uplynulých dvanácti měsíců vybrané typy kulturních akcí. Česká republika z tohoto srovnání vyšla jako mírně nadprůměrná. Podle tohoto výzkumu například 20 % Čechů během jednoho roku navštíví baletní, taneční nebo operní představení, zatímco průměr 27 zemí Evropské unie činí 18 %. Výrazně více chodí na balet, tanec a operu například Dánové nebo Nizozemci (27, resp. 26 %); na opačném pólu jsou Rumuni, Bulhaři a Portugalci (8, resp. 9 %).⁴⁵

Zatímco v oblasti divadla nebo hudby se dá dohledat několik podnětných výzkumů a studií zabývajících se strukturou a chováním publika, v tanci je takovýto podkladů minimum. Významná část průzkumů vznikla jako podklad pro vypracování vysokoškolských kvalifikačních prací, méně průzkumných šetření proběhlo na základě iniciativy divadel a jiných kulturních institucí nebo na podnět odborníků-profesionálů.⁴⁶

Kupříkladu v oblasti hudby se uskutečnilo hned několik průzkumů, které v publikaci *Konzervatoř Evropy?* sumarizoval Mikuláš Bek, jenž je zároveň dal do souvislosti se svým průzkumem provedeným v roce 2001 na vzorku 1067 respondentů.⁴⁷ Mezi hudebními segmenty, na něž se zaměřil, byla například klasická vážná hudba nebo opera, kde můžeme předpokládat jisté podobnosti s baletním publikem. Cíleně se na operní publikum obracel průzkum uspořádaný Jednotou hudebního divadla v letech 2008 až 2010.⁴⁸ Inspirační jsou i výzkumy publika vybraných hudebních nebo operních festivalů.⁴⁹

Sociologie tance je poměrně mladý vědní obor. Relevantních sociologických výzkumů tanečního publika v České republice proběhlo jen několik. První

⁴³ Obecně k tomu, jak se věnují výzkumu svých návštěvníků různé kulturní organizace, viz: LIŠKOVÁ, Magdaléna. Kdo je vaše publikum? Základy pro rozvoj publika v praxi. In: *Re:publikum: možnosti práce s publikem* [online]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2013 [cit. 2021-12-28]. S. 3–23. Přístup z: https://drive.google.com/file/d/1-iPqZmdQXTa2KnG4yz347qs_WIPiQoXw/view. K možnostem výzkumu publika viz: PELECHOVÁ, Andrea. *Internetové technologie a divák* [bakalářská práce]. Praha: Akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Divadelní produkce, 2017. S. 42–53. Přístup z: https://drive.google.com/file/d/1uir3LafE4v_vkFosEnlXeXnp1sQHYOjn/view. KOCIÁNOVÁ, Barbora. Současný stav práce s publikem v kulturních organizacích: výsledky dotazníkového šetření 2016. In: *RE: PUBLIKUM 2016: příležitosti a rizika práce s publikem v kultuře*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2016. K nástrojům pro získání zpětné vazby též viz: PUCZOKOVÁ, Kateřina. *Výchova publika ve Studiu Marta* [diplomová práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér divadelního manažerství a jevištní technologie, 2016. S. 61–62. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/aryg8/Diplomova-prace_Puczokova_Vychova-publika.pdf.

⁴⁴ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. S. 72–83.

⁴⁵ Tamtéž, s. 136.

⁴⁶ Teoretický kontext marketingových výzkumů v prostředí kultury viz: BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. S. 23–28.

⁴⁷ BEK, Mikuláš. *Konzervatoř Evropy?: k sociologii české hudebnosti*. Brno: Ústav hudební vědy Filozofické fakulty Masarykovy univerzity, 2003. S. 122–127.

⁴⁸ *Marketingový potenciál českého operního publika* [online]. 2012 [cit. 2022-01-08]. Praha: Jednota hudebního divadla, 2012. 74 s. Přístup z: http://www.jednotahd.cz/dotaznik/studie/0.0_JHDMarketing.pdf.

⁴⁹ Např.: DIMITROV, Petr. Publikum festivalu Moravský podzim 2013 v souvislostech. *Opus musicum*. 2014. Roč. 46, č. 1. Nebo: DIMITROV, Petr. Vybraná zjištění sociologického průzkumu publika festivalu Janáček Brno 2012. *Opus musicum*. 2013. Roč. 45, č. 2.

⁵⁰ Předstupněm byl výzkum, který v roce 2004 uspořádala katedra tance HAMU a v němž bylo také srovnáváno publikum Baletu Národního divadla a divadla Ponec. Tento výzkum pracoval ale jen se vzorkem sedmdesáti respondentů.

⁵¹ ZILVAROVÁ, Daniela. *Sociologie tance: rozdílnosti publika klasické a alternativní taneční scény* [diplomová práce]. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, katedra sociologie, 2008. S. 71. Lze srovnat se zjištěními v oblasti vážné hudby na základě výzkumu publika

hlubší sondu provedla až v roce 2008 Daniela Zilvarová (provdaná Machová) při přípravě své diplomové práce, kdy se zaměřila na charakteristiky a srovnání publika Baletu Národního divadla a představení současného tance v divadle Ponec.⁵⁰ Její závěry vyplývaly ze solidního vzorku 737 respondentů (z necelých dvou tisícovek diváků dvou představení Baletu Národního divadla byly vyhodnocovány dotazníky 474 respondentů a z návštěvníků šesti představení divadla Ponec byly vyhodnocovány dotazníky 263 respondentů, což byly zhruba dvě třetiny všech diváků dotyčných představení). Z průzkumu byli vyloučeni zahraniční diváci. Závěry týkající se baletu se v řadě ukazatelů blíží těm, které byly zjištěny na základě sociologických výzkumů publika opery nebo koncertů vážné hudby. Pro všechny tyto okruhy publika je příznačné, že v něm převládají ženy (většinou tvoří 60 až 70 %); ženy bývají iniciátorkami návštěvy produkce, zatímco muži plní často funkci doprovodu.⁵¹ Muži častěji než ženy získávají vstupenky darem. Liší se také vnímání zmíněných uměleckých oborů. Podle zjištění Daniely Zilvarové hodnotí balet mnohem více žen jako srozumitelný (přes 40 %), zajímavý (přes 50 %), estetický a ladný (70 %), zatímco pětina mužů charakterizuje balet jako nesrozumitelný a v otázce „zajímavosti“ je mnohem rezervovanější (na čtyřstupňové škále byl hodnocen zhruba uprostřed, tedy jako spíše zajímavý nebo spíše nudný).⁵² Tyto závěry můžeme srovnat s výzkumem publika, který prováděl v oblasti hudby Mikuláš Bek a podle něhož mělo 59,7 % mužů operu vyloženě nerado, zatímco takovýto postoj uvedlo jen 41,9 % žen.⁵³ Dle některých průzkumů je právě balet uměleckým oborem, kde mezi návštěvníky nejvíce převládají ženy – až z 80 %. V publiku divadelních, nebo konkrétně operních, představení je zastoupení žen zhruba 60 %.⁵⁴

Podobné je také výrazné zastoupení vzdělaných lidí v publiku. Velmi často jde o absolventy vysokých škol (v baletu zpravidla nad 40 %; u návštěvníků koncertů vážné hudby ještě více) a škol středních; významně jsou zastoupeni studenti vysokých škol.⁵⁵ Návštěvníci opery častěji navštěvují koncerty vážné hudby, baletní a činoherní představení, baletní diváci zase upřednostňují návštěvu opery nebo jiného divadelního představení před jinými možnostmi v oblasti kultury.⁵⁶ U baletu podobně jako u opery rozhoduje pro návštěvu představení především osobní doporučení. Důležitý je také titul díla. Naopak méně významnými faktory při rozhodování jsou inscenátoři nebo interpreti.⁵⁷

Výzkum Daniely Zilvarové také potvrdil některé předpoklady, především souvislost věku publika s náhledem na taneční a baletní umění: zatímco mladší diváci jsou otevření novinkám a experimentům, starší diváci jsou konzervativnější.⁵⁸

Národní divadlo

Jak je uvedeno výše, výzkumu baletního publika Národního divadla se věnovala v roce 2008 Daniela Zilvarová. Pracovala s daty od 474 respondentů, kteří navštívili jedno odpolední a jedno večerní představení baletu *Romeo a Julie*. Zaměřila se výhradně na české diváky, nicméně dodává zajímavý postřeh k zahraničnímu obecenstvu v historické budově Národního divadla. Část takového publika přichází především za uměleckým zážitkem z představení, kupuje si dražší vstupenky na lepší místa a také volí formálnější oděv. Jiná část zahraničního diváctva ale bere návštěvu představení jako možnost zevrubné prohlídky divadelní budovy, tedy přichází do divadla spíše jako do muzea. Podle Zilvarové se s touto skupinou publika setkáme častěji na výše situovaných místech na galeriích, kam si kupují levnější vstupenky. Oblečení těchto diváků bývá méně formální.⁵⁹

festiválu Moravský podzim: DIMITROV, Petr. Publikum festivalu Moravský podzim 2013 v souvislostech. *Opus musicum*. 2014. Roč. 46, č. 1, s. 79. Operní publikum bylo předmětem zájmu na festivalu *Janáček Brno*: DIMITROV, Petr. Vybraná zjištění sociologického průzkumu publika festivalu *Janáček Brno* 2012. *Opus musicum*. 2013. Roč. 45, č. 2, s. 57. Obdobná data o genderové struktuře přinesl také výzkum českého operního publika prováděný v letech 2008 až 2010 Jednotou hudebního divadla (ženy tvořily zhruba dvě třetiny publika) – viz: ŘEHÁKOVÁ, Kateřina. Kdo je český operní divák a co s ním? In: *Marketingový potenciál českého operního publika* [online]. 2012 [cit. 2022-01-08]. Praha: Jednota hudebního divadla, 2012. S. 35. Přístup z: http://www.jednotahd.cz/dotaznik/studie/0.0_JHDMarketing.pdf. A konečně k dispozici jsou i data z průzkumu European Opera Audience Mapping, do něhož bylo započteno deset operních domů a podle něhož tvořily ženy 58 % operního publika – viz: CIKÁNEK, Martin. Evropské operní publikum z marketingové perspektivy. In: *Marketingový potenciál českého operního publika* [online]. 2012 [cit. 2022-01-08]. Praha: Jednota hudebního divadla, 2012. 74 s. Přístup z: http://www.jednotahd.cz/dotaznik/studie/0.0_JHDMarketing.pdf.

52 ZILVAROVÁ, Daniela. *Sociologie tance: rozdílnosti publika klasické a alternativní taneční scény* [diplomová práce]. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, katedra sociologie, 2008. S. 50–51.

53 BEK, Mikuláš. *Konzervatoř Evropy?: k sociologii české hudebnosti*. Brno: Ústav hudební vědy Filozofické fakulty Masarykovy univerzity, 2003. S. 144.

54 BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. S. 75.

55 ZILVAROVÁ, Daniela. *Sociologie tance: rozdílnosti publika klasické a alternativní taneční scény*. S. 72. BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. S. 81–83. Z výzkumu publika festivalu *Janáček Brno* 2012 dokonce vyplývalo, že podíl vysokoškoláků mezi diváky byl 73 %, zatímco diváků se základním vzděláním nebo výučním listem byla jen 3 %! Viz: DIMITROV, Petr. Vybraná zjištění sociologického průzkumu publika festivalu *Janáček Brno* 2012. *Opus musicum*. 2013. Roč. 45, č. 2, s. 60. Stupeň vzdělání zpravidla souvisí s finančním příjmem dotyčného i s jeho sociálním statusem, respektive sebezaražením do společenské třídy, jak lze ukázat na průzkumech Mikuláše Beka. Viz: BEK, Mikuláš. *Konzervatoř Evropy?: k sociologii české hudebnosti*. S. 55–56, 104.

56 ZILVAROVÁ, Daniela. *Sociologie tance: rozdílnosti publika klasické a alternativní taneční scény*. S. 43. DIMITROV, Petr. Vybraná zjištění sociologického průzkumu publika festivalu *Janáček Brno* 2012. *Opus musicum*. 2013. Roč. 45, č. 2, s. 66. DIMITROV, Petr. Publikum festivalu Moravský podzim 2013 v souvislostech. *Opus musicum*. 2014. Roč. 46, č. 1, s. 89–90.

57 ZILVAROVÁ, Daniela. *Sociologie tance: rozdílnosti publika klasické a alternativní taneční scény*. S. 64. Příklad z oblasti opery: DIMITROV, Petr. Vybraná zjištění sociologického průzkumu publika festivalu *Janáček Brno* 2012. *Opus musicum*. 2013. Roč. 45, č. 2, s. 63.

58 Jako příklad lze uvést postoje publika Národního divadla a divadla Ponec ve věku do 25 let a nad 61 let k některým výrokům. Přednost klasickým baletním titulům dává 39 % mladých a 89 % seniorů; za nejdůležitější považuje v tanečním představení příběh 40 % mladých a 75 % seniorů; inscenování v moderní úpravě vadí 26 % mladých a 73 % seniorů; na experimentální a novátorská představení chodí rádo 61 % mladých a 25 % seniorů. Viz: ZILVAROVÁ, Daniela. *Sociologie tance: rozdílnosti publika klasické a alternativní taneční scény*. S. 60.

59 Tamtéž, s. 27.

Zilvarové průzkum sice nelze považovat za reprezentativní (probíhal pouze na dvou představeních téže inscenace), přesto přináší řadu zajímavých dat. V publiku byli zastoupeni lidé ze všech věkových vrstev, nejvíce pak mladí ve věku 21 až 30 let; silné bylo i zastoupení seniorů nad 61 let.⁶⁰ Zajímavostí průzkumu Daniely Zilvarové bylo dotazování na politické preference diváků (převládali příznivci pravice, což odráží obvyklé volební výsledky v Praze), a zejména pak pokus strukturovat diváctvo podle toho, na jaká místa v divadelní budově si koupilo vstupenku. Analýza dat ukázala, že zakoupení místa v rámci divadelní budovy často souvisí s příslušností ke specifické sociální skupině, ať už se to týká věku (výrazné zastoupení seniorů v parteru nebo studentů na galeriích), typu zaměstnání a výše příjmu (značné zastoupení podnikatelů a vyšších příjmových skupin obyvatelstva na 1. balkonu), nebo četnosti návštěv kulturních zařízení (čím výše divák seděl, tím častěji chodil za kulturou).⁶¹

Obsáhlý výzkum publika si nechalo udělat i samo divadlo a lze jej dohledat na jeho webových stránkách. Na přelomu let 2013/2014 jej zpracovala společnost PPM Factum Research. Z 1361 diváků Národního divadla, Stavovského divadla a Státní opery šlo zhruba ze čtvrtiny (355 diváků) o návštěvníky baletních představení. Ze závěrečné zprávy lze vyčíst především data za celé Národní divadlo (bez členění na umělecké soubory). Z demografické segmentace vyplývá, že mezi návštěvníky byly vcelku rovnoměrně zastoupeny všechny věkové kategorie; zhruba ze dvou třetin převažovaly ženy. Co se týká vzdělání, ze 43 % šlo o středoškoláky a ze 43 % o vysokoškoláky. Cizinci byli zastoupeni z 23 % (dodejme ale, že z 30 % byli dotazováni návštěvníci činoherních představení). Zajímavým zjištěním byly odlišnosti mezi publikem jednotlivých scén. V historické budově převažovali starší lidé a mimopražští návštěvníci, ve Státní opeře cizinci, ve Stavovském divadle, kde se hraje hlavně činohra, Pražané. Jako silnou stránku Národního divadla uváděla výrazná většina diváků kvalitní repertoár a kvalitu souborů. Mezi respondenty bylo 39 % častých návštěvníků divadel (chodili do divadla minimálně jednou za měsíc). Přímo do Národního divadla přišlo minimálně jednou měsíčně 6 % diváků. Z dat odlišujících jednotlivé umělecké soubory vyplynulo, že na balet chodí nejčastěji lidé střední věkové skupiny (30 až 44 let) a výrazně převažují ženy. Balet byl nejlépe hodnocen, co se týká kvality souboru.⁶²

Národní divadlo Brno

Průzkumu publika se věnuje také Národní divadlo Brno; výsledky ale nejsou veřejně dostupné. Divák tohoto divadla byl však předmětem zkoumání Šárky Libánkové, která se zaměřila na jeho spotřebitelské chování a svá zjištění publikovala v roce 2011 v bakalářské práci. Pracovala sice se vzorkem, který nebyl reprezentativní (sto respondentů), některé její závěry jsou však příznačné a podobají se zjištěním pražského Národního divadla. Například že návštěvníky divadla tvoří ze tří čtvrtin ženy a lidé středoškolsky (43 %) nebo vysokoškolsky (41 %) vzdělání.⁶³ Zmapovala také, jaké faktory jsou důležité pro návštěvníky při výběru představení. Jednoznačně jím je titul (72 respondentů) a až s velkým odstupem obsazení konkrétního představení (19 respondentů). Pro rozhodování návštěvníků byly důležité osobní reference (43 respondentů), zatímco kritická reflexe byla významná jen pro 7 respondentů.⁶⁴ Vzhledem k zjištěným skutečnostem autorka navrhla účinné marketingové nástroje a mimo jiné předjímala, že úspěšným guerillovým nástrojem marketingu mohou být v té době u nás ještě málo praktikované flashmoby.⁶⁵

⁶⁰ Tamtéž, s. 71.

⁶¹ Tamtéž, s. 82.

⁶² CIESLAROVÁ, Veronika. *Národní divadlo Praha: závěrečná zpráva z šetření* [online]. 29. 1. 2014 [cit. 2021-05-04]. Přístup z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1575534178-transformace-nd-jako-predpoklad-jeho-dalsiho-rozvoje.pdf>.

⁶³ Příliš se neliší ani závěry týkající se demografické segmentace návštěvníků divadel, k nimž došla Kateřina Jeřábková. Viz: JEŘÁBKOVÁ, Kateřina. *Audience Development: Nový trend v českém divadelním marketingu* [bakalářská práce]. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, katedra marketingové komunikace a public relations, 2020. S. 25. Přístup z: <https://drive.google.com/file/d/1fgB46tyFgeCajs532-hMYgzlpBPp6Yhk/view>.

⁶⁴ Některá tato zjištění se zásadně neliší od výsledku dvouletého výzkumu, který provedla Irena Žantovská. Viz ŽANTOVSKÁ, Irena. *Jaké divadlo chce jeho divák. Literární noviny*. 8. 9. 2011. Roč. 22, č. 36, s. 10–11.

⁶⁵ LIBÁNKOVÁ, Šárka. *Spotřebitelské chování návštěvníků Národního divadla Brno a jejich segmentace* [bakalářská práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Hudební fakulta, katedra operní režie a hudebního manažerství, 2011.

Závěry Šárky Libánkové lze srovnat s jiným výzkumem zaměřeným na Národní divadlo Brno, který provedla v roce 2020 Monika Zářecká. Tento výzkum byl prováděn prostřednictvím sociálních sítí na internetu v době první vlny koronavirové pandemie. S ohledem na způsob sběru dat je tak potřeba jej brát s rezervou. Zkoumaný vzorek zahrnul 248 respondentů. Ze získaných odpovědí lze zdůraznit velkou spokojenost s kvalitou baletních představení (z těch, co vyjádřili názor, odpovědělo 95 %, že jsou spokojeni nebo spíše spokojeni; v případě operních představení tento názor zastávalo 94 % respondentů a v případě činohry 83 % respondentů). I tento výzkum potvrdil, že se diváci k návštěvě představení rozhodují zejména s ohledem na titul a důležité je pro ně osobní doporučení.⁶⁶

Další vícesouborová divadla

Oslovení zástupci dalších divadel se domnívají, že u nich podrobný externí výzkum neproběhl, nevědí o něm nebo jej nemají k dispozici. Důležitost takovýchto informací si ale uvědomují a například Národní divadlo moravskoslezské plánuje marketingové šetření mezi diváky v následujících letech ve spolupráci s katedrou sociologie Filozofické fakulty Ostravské univerzity. Základní představu o svém publiku mají divadla prostřednictvím Google Analytics, byť nezachycují významnou část starších diváků, kteří nepoužívají aktivně internet. Kupříkladu Michaela Pompová tak na základě dat plynoucích od osob využívajících internetové stránky Divadla F. X. Šaldy Liberec, respektive chodících na profily tohoto divadla na sociálních sítích, může toto potenciální publikum docela přesně charakterizovat, například že je mezi ním výrazně zastoupena skupina mladých ve věku 18 až 24 let, což může být důsledek i dobře cíleného marketingu. Avšak zároveň přiznává, že obvyklý pohled do publika zejména při operních a baletních představeních vypovídá o odlišné skutečnosti.⁶⁷

1.4.2 Subjektivní charakteristika publika

Právě prostý pohled do publika je pro zástupce baletních souborů tím hlavním, podle čeho si dělají úsudek o skutečné divácké struktuře. Na základě těchto pozorování a reakcí publika pak někteří zkoušejí formulovat jeho charakteristiku. Například Marika Mikanová i na základě znalosti práce v jiných divadlech považuje publikum libereckého baletu za náročnější a schopné poznat a ocenit kvalitu. O publiku otevřeném novinkám hovoří i Lenka Dřímálová v NDM Ostrava, která polemizuje se zažitým klišé o černé Ostravě plné horníků. V obou případech jde dost možná o dlouhodobější vliv široce rozkročené dramaturgie a pravidelné edukační práce s publikem. Opačnou zkušenost má Michal Štípa v Olomouci, kde se dlouhodobě konzervativně budovaný baletní repertoár odráží ve skladbě publika, v němž dominují diváci seniorského věku. Karel Littera, který působí v Národním divadle Brno více než tři dekády, zase popisuje výraznou proměnu publika, která nastala po roce 2000. S větší pestrostí repertoáru, na němž se začala objevovat také díla současnější a více experimentující, se výrazně zvýšil podíl diváků mladší a střední generace.

1.4.3 Zpětná vazba

Vedle povědomí o základní struktuře publika mají divadla a baletní soubory zájem i o divákovu zpětnou vazbu. Snaží se podrobněji zjistit jeho preference nebo názory na konkrétní inscenace či umělce. Využívají k tomu třeba formu

⁶⁶ Respondenti byli získáváni metodou „sněhové koule“. Více než polovinu vzorku tvořili respondenti ve věku 19 až 26 let, téměř polovina dotazovaných byli studenti – tedy pravděpodobně šlo o respondenty ve věku autorky, což může odrážet okruh kontaktů autorky na sociálních sítích. Viz: ZÁŘECKÁ, Monika. *Nové výzvy v práci s publikem ve scénickém umění* [magisterská diplomová práce]. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav hudební vědy, 2020. 102 s. Přístup z: https://is.muni.cz/th/n56cr/Nove_vyzvy_v_praci_s_publicem_ve_scenicem_umeni-Monika_Zarecka.pdf.

⁶⁷ Rozhovor s Michaelou Pompovou vedený telefonicky 2. 11. 2021.

jednoduchého hlasování o míře divadelního zážitku z konkrétního představení (takto mohou svůj názor vyjádřit např. v Jihočeském divadle – na základě hlasování se uděluje *Jihočeská Thálie* –, nebo ve Slezském divadle Opava). Pro hodnocení inscenací diváky bývá prostor na webových stránkách divadel (v Jihočeském divadle, dříve též v Divadle J. K. Tyla v Plzni). Další formou je vyhlašování sezonních nebo ročních cen pro nejlepší či nejoblíbenější umělce. Na takovéto anketě se podílelo Divadlo F. X. Šaldy Liberec; divácká *Cena DIVA* se udělovala v Národním divadle Brno. Tato divácká ocenění se někdy doplňují s cenami odborných porot (v Jihočeském divadle). Jinde jsou naopak udělovány ceny jen na základě hlasování odborníků (např. *Ceny Jantar* v Ostravě).

Zpětná vazba ale občas přichází přímo na popud diváků. Dříve se psaly a poštou posílaly dopisy, dnes jde především o korespondenci zasílanou e-mailem nebo o formulování názoru na facebookových profilech divadla / baletního souboru, případně pod recenzemi umístěnými na oborových webových portálech. S proměnou komunikačního kanálu se vytratila formálnost takovýchto reakcí, ale také jejich formulační propracovanost a argumentační hloubka. Jak se shoduje většina zástupců baletních souborů, opravdu podnětná písemná divácká reakce se objevuje málokdy a odpovědní pracovníci se pak na ni snaží odpovídat. Často se týká subjektivního pohledu na dramaturgii, konkrétní inscenaci nebo její součást. Zcela výjimečně se stává, že má taková divácká reakce přímý dopad do práce divadla či souboru. Jeden případ uvádí Jiří Pokorný z baletu Divadla J. K. Tyla v Plzni, kdy si divák stěžoval na špatné ozvučení představení. Divadlo vyhodnotilo podnět jako oprávněný, zjednálo technickou nápravu a stěžovateli nabídlo vstupenky na náhradní představení.⁶⁸

Specifickou možností, jak pracovat se zpětnou vazbou publika, je využít ji při formování dramaturgie (tzv. dramaturgie na přání). Poněkud kontroverzní přístup, který umožňuje vtáhnout diváka do klíčových plánovacích procesů divadla, je ale v českém prostředí vnímán spíše jako nežádoucí ohrožení naplňování umělecké vize, nebo dokonce nezávislosti. Podle Radima Bačuvčíka se tento princip neosvědčil také proto, že návštěvníci chtějí důvěřovat kulturní instituci, která je podle nich nejkompetentnější dramaturgii vytvářet.⁶⁹ Nicméně příklady bychom našli: v roce 2021 nechalo Moravské divadlo Olomouc rozhodnout diváky, který z nabízených činoherních titulů má nastudovat.⁷⁰

Příležitostí pro získání názoru jsou také různé doprovodné akce baletních souborů, kde se mohou diváci ptát a sdělovat své postoje, kupříkladu na okraj dramaturgických úvodů nebo při baletních dílnách pro veřejnost.

Efektivní způsob, jak se dozvědět názor publika, ale může být velmi prostý, jak říká šéfká libereckého baletu Marika Hanousková: „*Nejlépe funguje, když si zajdu popovídat s paní pokladní.*“⁷¹

⁶⁸ Rozhovor s Jiřím Pokorným vedený online 17. 9. 2021.

⁶⁹ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. S. 105.

⁷⁰ ČTK. Moravské divadlo Olomouc uvede premiéru Revizora v režii Jany Paulové. *Seznam Zprávy* [online]. 15. 6. 2021 [cit. 2021-12-27]. Přístup z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/moravske-divadlo-olomouc-uvede-premieru-revizora-v-rezii-jany-paulove-167304>.

⁷¹ Rozhovor s Marikou Mikanovou vedený online 25. 10. 2021.

1.5 Publikum v koncepčních dokumentech

Podívejme se alespoň v krátkosti, jak o publiku uvažují divadla, respektive jejich vedení, v základních koncepčních dokumentech. Na webových stránkách stojí za pozornost podrobné dokumenty tří divadel – v Praze, Brně a Liberci.

Národní divadlo

Strategií rozvoje Národního divadla se zabývají dva obsáhlé dokumenty ředitele Jana Buriana: *Transformace Národního divadla jako předpoklad jeho dalšího rozvoje* (publikováno v roce 2014)⁷² a *Koncepce rozvoje Národního divadla* s podtitulem *Porozumět dnešku – Národní divadlo na cestě k moderní kulturní instituci* (zveřejněno roku 2018).⁷³ Dokumenty postihují řadu okruhů včetně ukotvení Národního divadla jako instituce v české společnosti. Jedním z témat je i směřování k autonomii jednotlivých uměleckých souborů včetně posilování autonomie marketingové. Ve vztahu k publiku se vedle konkrétních marketingových nástrojů věnují dokumenty spíše obecnému filozofickému uchopení vztahu divadlo–divák: „*Divadelní tvorba je schopná rychle a živě reagovat na cítění a myšlení doby a tím nabízet svému publiku hluboké porozumění světu, ve kterém žijeme. Tato postupná proměna Národního divadla povede i k postupné změně paradigmatu jeho vnímání. Komplikovaná realita kolem nás s přebytkem neutříděných informací vyžaduje pro své pochopení zapojení celé bytosti člověka, jeho rozumu, intuice i emocí. Dobrá i odvážná divadelní tvorba je pak způsobem, jak znovunalézat, obnovovat a spoluvytvářet soudobý hodnotový systém, který nebude odtržený od tradic a přirozených potřeb člověka po stabilitě a perspektivě.*“⁷⁴

Koncepce rozpracovali i umělečtí ředitelé jednotlivých souborů. Filip Barankiewicz, ředitel **Baletu Národního divadla**, se ve své koncepci formulované při nástupu do funkce věnoval rozvoji publika v několika bodech. Mimo jiné uvažoval o interaktivních turné, plánoval otevřené tréninky, přednášky, dny otevřených dveří. Práci souboru chtěl popularizovat přenášením některých představení na monitory vně budovy divadla a uvažoval i o prezentaci baletu na veřejných místech, například pomocí malé skupinky tanečnic v nemocnicích.⁷⁵ Z uvedeného se do konce roku 2021 podařilo realizovat jen malou část. V aktualizované dvoustránkové Barankiewiczově vizi, která vznikla patrně v roce 2019, se už o publiku píše jen velmi obecně s přáním, že by měl Balet Národního divadla „*přinášet divákům výsostně uspokojení*“.⁷⁶

Mnohem propracovanější vizi uměleckého směřování, ale i práce s publikem představil na konci roku 2020 Radim Vizváry, umělecký ředitel **Laterny magiky**.⁷⁷ V koncepci nastínil záměr ustoupit od pravidelné práce s tanečním tělesem ve prospěch syntézy více pohybových umění: vedle tance také pantomimy, nového cirkusu nebo fyzického divadla. „*Laterna magika by měla být imerzivním zážitkem a Nová scéna prostorem tohoto zážitku jako celek.*“ Jako prostředek k získání nového publika vidí v „*redefinování samotného divadelního prostoru, který se pro návštěvníka může stát snovou realitou*“. Vizváry chce jít za publikem prostřednictvím site-specific projektů či happeningů. Chce takto divákům odkrývat zdánlivě všední lokace. Dalším prostředkem k oslovení publika má být nový mezinárodní festival (*Laterna Fest*). Značnou pozornost ve své koncepci věnuje rozvoji a edukaci publika. Plánuje Studio Laterny magiky, v jehož rámci by se pořádaly kurzy klasického a současného tance pro veřejnost, nebo tvůrčí dílny a workshopy pro dětského diváka. V obecné rovině chce divákům více otevřít zákulisí a život souboru.

⁷² BURIAN, Jan. *Transformace Národního divadla jako předpoklad jeho dalšího rozvoje* [online]. Praha, 31. 1. 2014 [cit. 2021-06-05]. Přístup z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1575534178-transformace-nd-jako-predpoklad-jeho-dalsiho-rozvoje.pdf>.

⁷³ BURIAN, Jan. *Koncepce rozvoje Národního divadla: porozumět dnešku – Národní divadlo na cestě k moderní kulturní instituci* [online]. Praha, 15. 8. 2018 [cit. 2021-06-05]. Přístup z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1575540246-00-koncepce-porozumet-dnesku-2.pdf>.

⁷⁴ Tamtéž, s. 12.

⁷⁵ BARANKIEWICZ, Filip. *Balet Národního divadla* [online]. Asi 2017 [cit. 2021-06-05]. Přístup z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1575534178-transformace-nd-jako-predpoklad-jeho-dalsiho-rozvoje.pdf>.

⁷⁶ BARANKIEWICZ, Filip. *Vize vývoje Baletu Národního divadla* [online]. Asi 2019 [cit. 2021-06-05]. Přístup z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1610964452-aktualizovane-koncepce-umeleckych-reditel-nd.pdf>.

⁷⁷ VIZVÁRY, Radim. *Laterna magika: dramaturgická koncepce uměleckého šéfa 2021–2024* [online]. Praha, 28. 12. 2021 [cit. 2021-06-05]. Přístup z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1610964452-aktualizovane-koncepce-umeleckych-reditel-nd.pdf>.

Národní divadlo Brno

V koncepci Martina Glasera⁷⁸ najdeme několik podobných bodů jako ve vizi ředitele pražského Národního divadla Jana Buriana. Také Glaser chce jít cestou větší samostatnosti jednotlivých uměleckých souborů, a to jak po stránce ekonomické, tak provozní. Píše o zavedení plovoucího vstupného i o záměru blokového hraní. Tento typ hracího plánu nemá v českých příspěvkových divadlech tradici, ale prosazuje se stále ve větší míře. Umělcům umožňuje soustředit se na konkrétní práci a zároveň zvýšit rentabilitu prostředků vložených do marketingu. Pro diváky nezvyklý a možná nepohodlný systém může přinést vyšší kvalitu jednotlivých repríz. Vedle Národního divadla Brno se k blokovému hraní zejména v opeře a baletu stále více obracejí i další vícesouborová divadla. Tato tendence je výrazná například v Baletu Národního divadla v Praze.

Velký důraz klade Glaser ve své koncepci na mladé diváky. „Získání studentského publika sice zřejmě nepřinese zásadní okamžitý finanční přínos, ale je nezbytnou investicí do budoucnosti,“ podotýká a formuluje, jakou cestou chce, aby se pod jeho vedením divadlo ubíralo: „Vstřícná, otevřená, komunikativní, přívětivá a srozumitelná kulturní instituce, která se svému divákovi nepodbízí, ale ani nad něj nepovyšuje. Instituce, která živě reaguje na rychle se proměňující svět 21. století, a zejména na nové způsoby a potřeby komunikace. [...] Divadlo musí být zároveň svému divákovi průvodcem. [...] K tomu je nutné permanentní vytváření platform, na kterých je možno diváka oslovit a komunikovat s ním. Od dnes již ‚banálního‘ facebookového profilu, [...] přes veškeré tiskové materiály až k nikoliv ‚nadstavbovým‘, ale elementárně nezbytným lektorským úvodům k představením, diskusím po představení, tvůrčím dílnám, otevřeným zkouškám atd.“

Divadlo F. X. Šaldy Liberec

Liberecké divadlo má svou vizi formulovanou ve *Strategii rozvoje Divadla F. X. Šaldy Liberec 2017–2027*. Hned v úvodním slovu nastiňuje své ambice: „[...] Cílem nás, divadelníků, je naše divadlo trvale rozvíjet, ne jen ‚přežívat‘. Držet krok s dobou, být o krok napřed před srovnatelnými divadelními scénami v ČR, být inspirací pro ostatní. Být neodmyslitelnou a nepostradatelnou součástí kulturního života lidí v našem městě i kraji.“ Zevrubně jsou popsány obrysy dramaturgického plánu, jehož samozřejmou součástí jsou například inscenace pro menšinovou část publika, původní tvorba včetně aktivního vyhledávání nových autorů, pravidelné zastoupení experimentálních, ale i ryze zábavních titulů nebo inscenace pro děti. Mezi uvedenými dramaturgickými akcenty stojí za pozornost vyhledávání a studování titulů s regionální tematikou, což se dařilo především baletnímu souboru za vedení Aleny Peškové⁷⁹. Velká pozornost je v dokumentu věnována možnostem oslovování vzdálenějšího publika – například využitím blízkosti zahraničních divadel, tedy Divadla G. Hauptmanna Žitava a Divadla C. K. Norwida Jelení Hora. Právě ve spolupráci v oblasti tzv. Trojmezí byl viděn velký potenciál. Dokument se též zabývá dopravní obslužností v pozdních večerních hodinách v rámci Libereckého kraje nebo chybějícím pozdně večerním spojením s Prahou, která by zpřístupnila liberecká představení pražskému publiku.

Ve vztahu k publiku je mimořádná pozornost věnována tomu dětskému, a především úzké spolupráci se školami. Dokument předpokládá systematickou práci divadla s učiteli – vytvoření metodických listů pro učitele, a dokonce ustanovení kontaktního dramaturga. Návštěvu představení hodlá divadlo provazovat s dramaturgickými úvody, besedami, prohlídkami

⁷⁸ GLASER, Martin. *Koncepce ředitele NdB* [online]. České Budějovice, září 2013 [cit. 2021-06-05]. Přístup z: <http://stary.ndbrno.cz/o-divadle/koncepce-reditele-ndb>.

⁷⁹ Vedle *Café Reichenberg* uvedl baletní soubor inscenace odkazující na významné osobnosti – Gustava Klímty, podle jehož návrhu vznikla opona Divadla F. X. Šaldy (inscenace *Gustav Klímt*), skokana na lyžích Jiřího Rašku, který v horách nedaleko Liberce trénoval (*Ota-Pavel-Raška*) a Harlda Kreutzberga, slavného tanečníka meziválečného období, který se v Liberci narodil a často se do něj vracel (*Harald – Hvězda se vrací*). Do Libereckého kraje je situována také předloha baletu *Petrolejobé lampy*.

zákulisi nebo kontaktními pořady a workshopy. Uvažuje i o překročení zavedené praxe dopoledních školních představení a uvádí výhody návštěvy plnohodnotných večerních představení mladým publikem (k nim podrobněji níže).⁸⁰

1.6 Práce s publikem

Zhruba po roce 2005 se začala stále častěji ve všech pádech skloňovat práce s publikem jako podstatná součást fungování divadla a souboru. Pojem „práce s publikem“ má i svou definici. Podle agentury The Audience Agency jde o „*plánovaný přístup prostupující celou organizací, jehož cílem je rozšíření rozsahu a povahy vztahů s publikem, který pomáhá kulturním organizacím naplnit jejich poslání a uvést do rovnováhy společenskou roli, finanční udržitelnost a tvůrčí ambice*“.⁸¹

1.6.1 Skupiny publika

Podívejme se nejdříve na publikum s ohledem na jeho sociální status. Jak přemýšlejí divadla a baletní soubory o některých skupinách publika? Všechny si uvědomují potenciál mladého publika a v různých dokumentech vysvětlují, proč je nutné se mu výrazně věnovat. Další specifickou skupinou, o níž divadla uvažují, jsou senioři. Za pozornost stojí i skupiny publika s nějakým znevýhodněním – ať už jde o diváky se zdravotním handicapem, diváky s nízkými příjmy apod. Základním nástrojem stimulace ekonomicky méně silných skupin publika je systém slev. Důležitá je ale i pestrost dramaturgie a nejrůznější aktivity adresně směřované na konkrétní vrstvy publika, včetně diferencované PR komunikace.

Dramaturgie

Základním obsahovým klíčem k oslovení co nejširšího spektra publika je vyvážená dramaturgie. Vedení baletních souborů většinou sází na repertoárovou pestrost. Obvyklé je vyvažování titulů vhodných pro konzervativnější publikum, které má ve větší oblibě celovečerní a klasické balety, s tvorbou současnou, která osloví i náročnější publikum, studenty apod. Kupříkladu důležitost klasického baletního titulu na repertoáru si uvědomují i šéfové malých souborů, pro něž je realizace baletní klasiky velmi obtížná. Přesto balet Jihočeského divadla nastudoval ve spolupráci s Taneční konzervatoří hl. m. Prahy Čajkovského *Spící krasavici* a o nějaké obdobné koprodukcí vedoucí k uvedení baletní klasiky uvažuje třeba liberecký balet. Důvodem je stálá poptávka významné části publika po takovýchto titulech. Nutnost balancování, v němž musí být prostor i pro novou a třeba méně konformní tvorbu, si uvědomují zase největší baletní soubory, pro něž uvádění klasických děl nebývá tak problematické. Za vedení Baletu Národního divadla Petrem Zuskou byla většina sezon sestavena tak, aby přinesla jednu baletní klasiku a vedle ní tvorbu novější nebo ryze současnou. Obdobnou dramaturgickou strukturu vidíme u většiny dalších baletních ansámbků. Pokud ale baletní tělesa na tuto pestrost rezignovala, například v Olomouci nebo Ústí nad Labem, a šla pouze cestou konzervativního repertoáru, podržela si sice část staršího publika, ale přestala mít schopnost oslovovat publikum nové a mladé. Změna v tomto trendu je pak často obtížná a trvá dlouho, jak můžeme vidět na příkladu baletu Moravského divadla Olomouc.⁸² Na druhou stranu nebývá šťastná ani cesta ostrého řezu, jak lze vidět na příkladu baletu Jihočeského

⁸⁰ *Strategie rozvoje Divadla F. X. Šaldy Liberec 2017–2027* [online]. 2016 [cit. 2021-05-02]. Přístup z: https://www.saldovo-divadlo.cz/IS/ps_data/send_files/File/saldovo_divadlo_cz/Strategie_rozvoje_DFX_2017_-_2027.pdf.

⁸¹ TORREGGIANI, Anne – FROMMER, Pamela. Jak plánovat práci s publikem, in: *RE:PUBLIKUM 2016: příležitosti a rizika práce s publikem v kultuře*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2016.

⁸² Rozhovor s Michalem Štípou vedený online 21. 10. 2021.

divadla, když ve vedení souboru vystřídal v roce 2009 Libuši Královou Attila Egerházi. Radikálně změnil podobu repertoáru, kde se místo celovečerních titulů začaly ve větší míře objevovat složené programy se současnější pohybovou poetikou. Důsledkem byl citelný odliv diváků.

Dramaturgie musí citlivě uvažovat o jednotlivých segmentech publika s ohledem na věk. Samozřejmostí bývá zařazování titulů pro děti, které jsou vhodné jako rodinná představení. Někdy se cílí také na mládež, například prostřednictvím hudby, která by ji mohla zajímat (např. titul *Radio and Juliet* v Národním divadle Brno).

Děti

Práci s dětským publikem je věnována v divadlech a baletních souborech největší pozornost. Je mimo jiné chápána jako investice do budoucna, jako základ pro budoucí stále publikum v ekonomicky produktivním věku. Trendem, zejména v divadlech programově zaměřených na dětské publikum, je oslovování stále mladších dětí – ve věku batolete, nebo dokonce kojence. Příklady najdeme mnoho – setkáme se s „miminím divadlem“ či divadlem pro batolata (např. v pražském Divadle Minor, Divadle Spejbla a Hurvínka a Divadle Damúza, kladenském Divadle Lampion, brněnském Divadle Polárka nebo Divadle Radost, ostravském Divadle loutek),⁸³ ale i mimi operou pro děti od tří měsíců (inscenace *Týpí malého Kolumba* v Jihočeském divadle). Balet v Česku výzvu pracovat s nejmenšími dětmi ještě nerefletoval, i když s jakousi první vlaštovkou v oblasti tance ve zřizovaném divadle přišla Laterna magika, soubor pražského Národního divadla. V březnu 2022 představila projekt režisérky Hany Strejčkové s názvem *BatoLaterna*.

Práce s dětským publikem je významným proudem v současném tanci, kdy se mu věnuje například Lenka Tretiagová, Mirka Eliášová nebo Barbora Látalová.⁸⁴

Baletní soubory oslovují děti v mateřských školách nebo prvních stupních základních škol. Například Divadlo F. X. Šaldy nabízí pro školky a školy speciální balíčky služeb, kdy se děti setkají s umělci, projdou si divadelní budovu a účastní se speciálního představení. Ateliér 3D Jihočeského divadla nabízí zase několik programů pro školy a děti různých věkových kategorií.⁸⁵ Pestrou nabídku má Ateliér pro děti a mládež, respektive Ateliér pro divadelní vzdělávání Národního divadla moravskoslezského Ostrava.⁸⁶

Divadlo J. K. Tyla přišlo před několika lety s programem nazvaným *Nejmłodší předplatitel*, zaměřeným na děti z mateřských škol. Baletní soubor se do něj zapojil propracovanou akcí s názvem *Putování za malou mořskou vílou*. V první fázi provedl kostýmovaný tanečník děti prostory divadla. V druhé fázi šli tanečníci přímo do mateřských škol, kde si povídali s dětmi o titulu a děti si vyzkoušely zatančit část choreografie. V další fázi přišly děti znovu do divadla, kde zhlédly představení *Malá mořská víla*. Na závěr byli učitelé a učitelky vyzváni, aby si ve školce povídali o divadelním zážitku, a děti měly dát umělcům zpětnou vazbu například namalováním obrázku inspirovaného zhlédnutým představením.

S podobnou aktivitou měl zkušenost Balet Národního divadla v Praze, kdy pozval děti na představení a na oplátku požadoval zpětnou vazbu formou psané či kreslené reflexe, která pak byla publikována tiskem i elektronicky.

Balet Národního divadla v Brně pořádá tradičně v období adventu akce s názvem *Malování Louskáčka*. Je navázána na představení Čajkovského baletu *Louskáček* a jejími součástmi jsou lektorský úvod pro děti, interaktivní program, soutěž a malování. Na tomto doprovodném programu spolupracuje baletní soubor s Ateliérem dramatické výchovy JAMU.

⁸³ Tomuto fenoménu se například věnuje video *Batolecí divadlo*, publikované 11. 12. 2021 v rámci cyklu Janek & Natálka. Viz: <https://www.youtube.com/watch?v=4shWjBNyWkc>.

⁸⁴ ŠTÁDLEROVÁ, Lucie. Současný tanec pro dětského diváka. In: *Tanec a publikum / Dance and Audience*. Praha: Taneční aktuality, 2020.

⁸⁵ Ateliér 3D. In: *Jihočeské divadlo* [online]. 2022 [cit. 2022-01-29] Přístup z: <https://www.jihoceskedivadlo.cz/atelier-3d>.

⁸⁶ Ateliér pro divadelní vzdělávání. In: *Národní divadlo moravskoslezské* [online]. 2010-2021 [cit. 2021-12-28]. Přístup z: <https://www.ndm.cz/cz/stranka/118-o-nas.html>.

Specifickou možností práce s potenciálním dětským publikem jsou taneční a baletní školy či studia při divadle. Může jít o klasické baletní přípravky, které mohou být předstupněm pro následující studium na konzervatoři, ale i o studia otevřená širší veřejnosti. Divadla a jejich lektoři v nich pracují s dětmi, které mohou využít v dětských rolích svých představení. Zároveň jde o děti, jež vytvářejí stabilní návštěvníky baletních představení. V Olomouci, když vedl tamní baletní soubor Robert Balogh, fungovala užší spolupráce s Baletním studiem, které na scéně Moravského divadla realizovalo vlastní repertoárové inscenace, v nichž hostovali členové baletního ansámbly. Vyloženě představení pro školy (zpravidla dopolední) dělají jen některé baletní soubory.

Mládež a studenti

V *Koncepci státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007–2013* se v kapitole *Mládež a kultura* mimo jiné píše o podpoře projektů, „které vedou ke spolupráci škol a školských zařízení s knihovnami, galeriemi, divadly, muzei apod.“.⁸⁷ V navazující *Koncepci podpory mládeže na období 2014–2020* se ve strategickém cíli 13 píše obecněji o potřebě nabízet mládeži rozmanité cesty ke kultuře, umění a tradicím.⁸⁸ Že tato práce s mládeží a studenty má svá opodstatnění, dokládá výzkum z kraje třetího milénia. Ukázal, že mládež ve věku 14–19 let chodila do divadla poměrně málo – pravidelně takřka nikdo z respondentů, často 1 %, občas 13 %, výjimečně 55 % a nikdy 26 %.⁸⁹ Doplňme, že umění a kultura patří mezi základní vzdělávací oblasti v *Rámcovém vzdělávacím programu pro základní školství*. V praxi jde o hudební a výtvarnou výchovu, zatímco dramatická výchova, taneční a pohybová výchova nebo filmová/audiovizuální výchova jsou brány jako doplňující vzdělávací obory.⁹⁰

Baletní soubory, kromě standardní nabídky celého divadla, rozvíjejí kontakty s učiteli a třídami spíše individuálně. Často taková užší spolupráce funguje na ryze osobní bázi.

Že může být mezinárodní složení baletního souboru příležitostí, si uvědomili v Ostravě, kde se propojili s místním gymnáziem zaměřeným na výuku španělského jazyka, kam přišli besedovat španělsky hovořící tanečníci. Pro studenty bylo zajímavé se seznámit s motivacemi těchto umělců k práci právě v Ostravě. Překvapením pro ně byly informace o ekonomické situaci a pracovním trhu například ve Španělsku a srovnání s podmínkami v České republice. Zároveň byli studenti pozváni na baletní představení, po jehož skončení se s tanečnicí opětovně setkali přímo na jevišti.⁹¹

Obdobný potenciál viděl v olomouckém baletním souboru Michal Štípa, ale jednání s olomouckými středními školami nebo jazykovými katedrami na Univerzitě Palackého o užší spolupráci překazil nástup koronavirové pandemie. Trendem posledních let je snaha provázat divadelní představení s vyučovací látkou na základních nebo středních školách. Touto cestou šel několik let Balet Národního divadla, který zvolil jako vhodnou platformu *Učitelské noviny*. Důsledně se této problematice věnuje Divadlo F. X. Šaldy. Ředitelka Jarmila Levko ve své koncepci dokonce hovoří o speciálním kontaktním dramaturgovi pro učitele, přípravě metodických listů apod. O možnostech propojení baletního repertoáru s výukou přemýšlejí i zástupci dalších divadel. Velice propracovaný systém funguje v Ostravě, kde Ateliér pro děti a mládež při Národním divadle moravskoslezském, respektive Ateliér pro divadelní vzdělávání, připravuje přímo pro žáky a studenty řadu workshopů, vypracovává pro ně pracovní listy a pro jejich pedagogy metodické listy tak,

⁸⁷ *Koncepce státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007–2013* [dokument word, dostupný online]. [Cit. 2021-12-27]. S. 22. Přístup z: <https://www.msmt.cz/mladez/narodni-strategie-pro-mladez>.

⁸⁸ *Koncepce podpory mládeže na období 2014–2020* [online]. Praha: Ministerstvo mládeže a tělovýchovy, 2014 [cit. 2021-12-27]. Přístup z: <https://www.msmt.cz/file/33599/>.

⁸⁹ *Koncepce státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007–2013* [dokument word, dostupný online]. [Cit. 2021-12-27]. S. 4. Přístup z: <https://www.msmt.cz/mladez/narodni-strategie-pro-mladez>.

⁹⁰ *Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, leden 2021. Přístup z: <http://www.nuv.cz/file/4983/>.

⁹¹ Rozhovor s Lenkou Dřimalovou vedený v Ostravě 17. 9. 2021.

aby se některé aktivity spojené s ostravským divadlem a jeho inscenacemi mohly přenést přímo do prostředí škol.⁹² Pořádá také *Letní divadelní školy pro pedagogy*, které jsou akreditovány ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, a pedagog tudíž na konci kurzu dostává certifikované osvědčení o absolutoriu.⁹³ Liberecké Divadlo F. X. Šaldy zase založilo v roce 2016 Klub pedagogů, který připravuje vyučující na výchovu dětí a studentů k porozumění divadlu.⁹⁴

Také v mládežnické věkové kategorii se některá divadla snaží nabídnout celý balíček služeb, zahrnující nejen návštěvu představení, ale i dramaturgický úvod nebo prohlídku divadelní budovy.

Spolupráce brněnského baletu se studenty a středními školami je spíše příležitostná a odvíjí se zpravidla od osobních vazeb mezi zástupci baletního souboru a pedagogy. Mají ale například zkušenost s pořádáním besed s tanečníky v prostorách školy.

Divadlo F. X. Šaldy přišlo od roku 2016 s celým cyklem dílen a přednášek s názvem *Studentský divadelní klub Efix* určeným pro studenty ve věku 14 až 26 let.⁹⁵ Studenti zapojení do projektu mají nárok na zlevněné vstupenky, a pokud absolvují workshopy, mohou si zahrát i v regulérních představeních. Zároveň divadlo u „náctiletého“ publika propaguje návštěvy večerních představení oproti těm, která jsou charakterizována jako školní. „*Jít dopoledne do divadla je pro děti ‚výchovná‘ povinnost a příležitost vynechat vyučování. Jít do divadla večer je umělecký zážitek a chytrá, aktivní zábava,*“ vysvětluje svůj přístup na webových stránkách divadlo, které v případě kolektivní návštěvy večerního představení nabízí zdarma přípravu doprovodného programu, kterou může být speciální dramaturgický úvod nebo beseda s umělci bezprostředně po skončení představení.⁹⁶ Podobnými argumenty se snaží přesvědčovat pedagogy a studenty k návštěvám večerních představení Národní divadlo moravskoslezské.

Stranou nezůstávají ani studenti vysokých škol. Národní divadlo moravskoslezské se snažilo propojit s Vysokou školou báňskou, která skýtá velký divácký potenciál ve studentech nejen z Ostravy, ale i z širšího moravskoslezského regionu. Rozvoj této spolupráce pozastavil nástup koronavirové pandemie.⁹⁷ Balet Národního divadla v Praze se zase propojil s katedrou kulturologie a katedrou divadelní vědy Filozofické fakulty UK nebo s katedrou tance HAMU. Nabídl studentům zlevněné vstupenky a na oplátku se snažil získat odborné texty studentů, s nimiž by mohl dále pracovat.⁹⁸ Se Západočeskou univerzitou rozvíjí spolupráci Jiří Pokorný z Divadla J. K. Tyla, který tam má příležitostně přednášky o baletu.⁹⁹

Už před rokem 1989 fungoval **Klub mladého diváka**, kde prostřednictvím speciálně určených pedagogů ve školách mohli studenti získat zvýhodněné vstupenky na divadelní představení. Na tomto principu pracují v některých regionech Kluby mladého diváka i dnes. Pražský Klub mladého diváka funguje od roku 1964, v současnosti pod patronací Divadla v Dlouhé. V roce 2021 byly do projektu zapojeny čtyři stovky středních škol a druhých stupňů základních škol a naprostá většina pražských divadel. V nabídce byla představení všech žánrů a forem včetně baletu, a to se zacílením na věkovou kategorii diváků.¹⁰⁰ Jinde se takovéto kluby obnovují. Například Klub mladých diváků Brno funguje pod patronací HaDivadla od roku 2019.¹⁰¹ Na poněkud jiných principech vznikl Klub mladého diváka Arter v Olomouci, a to z iniciativy studentů katedry divadelních a filmových studií Filozofické fakulty Univerzity Palackého.¹⁰²

92 BRAVENCOVÁ, Marie. *Mapování vzniku a činnosti Ateliéru pro děti a mládež při Národním divadle moravskoslezském* [bakalářská práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér Divadlo a výchova, 2015. S. 44–45, 56. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/15870/difa_b/BP_Bravencova.pdf.

93 KLEMENSOVÁ, Marie. *Umělecko-vzdělávací činnost ostravských profesionálních divadel* [bakalářská práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér Divadlo a výchova, 2017. S. 28–29. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/t6m1o/BP_Marie_Klemensova.pdf.

94 Podrobně o těchto studiích viz: HAUSER, Matyáš. *Studentský divadelní klub Efix a jeho činnost v oblasti divadelního vzdělávání* [bakalářská práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér Divadlo a výchova, 2020. S. 42–44. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/ea99j/M._Hauser_-_Studentsky_divadelni_klub_Efixa_a_jeho_cinnost_v_oblasti_divadelniho_vzdelavani.pdf.

95 Podrobně o klubu viz: Tamtéž, s. 45–65.

96 Školní představení. In: *DFXŠ* [online]. 2015 [cit. 2021-12-28]. Přístup z: <https://www.saldovo-divadlo.cz/skolni-predstaveni>.

97 Rozhovor s Lenkou Dřimalovou vedený v Ostravě 17. 9. 2021.

98 Rozhovor s Helenou Bartlovou vedený v Praze 12. 7. 2021.

99 Rozhovor s Jiřím Pokorným vedený online 17. 9. 2021.

100 *Klub mladých diváků* [online]. 2021 [cit. 2021-12-12]. Přístup z: <https://www.klubmladychdivaku.cz/>.

101 *KMDB – Klub mladých diváků Brno* [online]. [Cit. 2021-12-12]. Přístup z: <https://kmd-brno.cz/>.

102 *Divadlo Tramtarie: Klub mladého diváka Arter* [online]. 2021 [cit. 2021-12-12]. Přístup z: <https://divadlotramtarie.cz/klub-mladeho-divaka-arter/>.

Diváci v aktivním, produktivním věku

Podle koncepcí divadel by se mohlo zdát, že tento segment publika je opomíjen. Pro divadla jde ale o zásadní diváckou kategorii, ekonomicky silnou, svými prioritami rozmanitou. Proto hledají možnosti, jak s ní pracovat a jak ji posilovat. Může jít například o oslovování významných zaměstnavatelů v příslušném kraji a vytváření speciálních nabídek pro ně (takto ve své marketingové strategii uvažuje kupř. NDM Ostrava).

Senioři

Na seniory míří speciální abonentní řady a zpravidla jsou jim poskytovány slevy reflektující jejich slabší ekonomickou sílu. Většinou jde o skupinu diváků, na niž je pohlíženo jako na konzervativnější. Senioři dominují v klubech přátel divadel a tvoří hlavní podíl na akcích, jako jsou dramaturgické úvody nebo besedy s umělci.

Na seniory zatím cílí poměrně malý objem speciálních akcí. Balet Národního divadla v Praze krátce spolupracoval s organizací Život 90.¹⁰³ Jihočeské divadlo připravilo v době koronavirových restrikcí online besedu se svými umělci pro klienty českobudějovického domova pro seniory. Divadlo tak pomohlo prolomit bariéru izolace v době nejpřísnějších restrikcí spojených s pandemií a odměnou mu byla řada děkovních dopisů a e-mailů.¹⁰⁴

Znevýhodněné a jinak specifické publikum

Dnes už většina divadel zpřístupňuje svá představení lidem s různými tělesnými handicapami. Některá mají propracovaný navigační systém třeba pro vozíčkáře (kupř. názorná videa prezentovaná na webových stránkách Národního divadla Brno). K dispozici bývá také systém pro nedoslýchavé apod.

Divadla a konkrétně baletní soubory se snaží zprostředkovat divadelní zážitky také divákům jinak zdravotně nebo sociálně znevýhodněným. Tradičně pořádal Nikolaj Palatajov ve spolupráci s pražským Národním divadlem a za podpory ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy baletní představení pro děti z dětských domovů. Později Balet Národního divadla spolupracoval s organizací Klokánek, kdy pozval děti na představení a poté od nich dostával obrázky ovlivněné dojmy z baletu. Z nich pak Balet ND uspořádal výstavu. Balet ND také spolupracuje s onkologickou klinikou Fakultní nemocnice v Motole. Pro tamní pacienty připravil speciální dílnu.¹⁰⁵

S onkologicky nemocnými dětmi a sdružením Onka spolupracuje také Balet Národního divadla Brno. O vánočních svátcích pravidelně docházejí kostýmovaní tanečníci z baletního souboru na onkologické oddělení, kde si s dětmi povídají a fotí se s nimi. Děti a rodiče onkologických pacientů pak brněnský balet zve na svá představení, na něž navazuje doprovodný program zahrnující například prohlídku zákulisí.

1.6.2 Vzdělávání publika

Divadelní lektorství a vzdělávací centra v divadlech

Téma vzdělávání divadelního publika, respektive jeho rozvoje (audience development; hovoří se též o rozvoji diváckých kompetencí), začalo v České republice silně rezonovat po roce 2010. Inspirací byly zkušenosti v zahraničí,¹⁰⁶ například když měli pracovníci PR oddělení divadel či přímo baletních souborů možnost se seznámit s fungováním edukačních divadelních center v Německu nebo Velké Británii. Důležitý impulz do českého prostředí

¹⁰³ Rozhovor s Helenou Bartlovou vedený v Praze 12. 7. 2021.

¹⁰⁴ Rozhovor s Lukášem Slavickým vedený online 22. 10. 2021.

¹⁰⁵ Rozhovor s Helenou Bartlovou vedený v Praze 12. 7. 2021.

¹⁰⁶ K několika příkladům z německého prostředí viz: VORST, Daniela von. *Projekt RUSCH – německý model spolupráce profesionálních divadel a škol* [diplomová práce]. Praha: Akademie múzických umění, 2012. Přístup z: <https://drive.google.com/file/d/1PJ3Ng328pn-TgSWNoXE3-BKNlawyAs09/view>.

vnesla Daniela von Vorst, která pracovala jako divadelní lektorka v Německu a po návratu do České republiky uplatňuje svou zkušenost v pražském Národním divadle.

Promyšlené vzdělávací a osvětové programy má v současnosti řada činoherních nebo loutkových divadel, ale i operních a baletních souborů. Problematice práce s publikem se věnuje zhruba od roku 2013 Institut umění – Divadelní ústav (konference *Střed zájmu: PUBLIKUM*, resp. série diskusí *Střed zájmu: Divadelní lektor*). Téma práce s publikem a divadelního lektorství se řešilo v roce 2014 na sympoziu v Ostravě¹⁰⁷ nebo v roce 2018 na Setkání divadelních lektorů v Praze.¹⁰⁸ Aby mohla divadla své zkušenosti sdílet a v oblasti divadelního lektorství se dále vzdělávat, vznikla v roce 2020 **Asociace divadelních lektorů**.¹⁰⁹ Ke konci roku 2021 sdružovala dvě desítky organizací – především divadel nebo jejich součástí a vysokoškolských pracovišť. Dodejme, že v některých zemích, například ve Velké Británii nebo USA, dokonce fungují specializované agentury, které se věnují rozvoji divadelního publika.¹¹⁰

V divadlech vznikají specializovaná oddělení nebo jsou vyčleněni pracovníci, kteří se cíleně věnují práci s publikem. V pražském Národním divadle se různé takové aktivity sdružily v roce 2014 pod značku **ND+**, respektive rozšiřující sekci **Národní jinak**. Zajišťuje je pětičlenný tým.¹¹¹

V NDM Ostrava se systematické práci s publikem věnují od roku 2010, kdy z iniciativy ředitele Jiřího Nekvasila proběhla první *Letní divadelní škola pro pedagogy*. Pedagogové, zaměstnanci divadla a externí divadelní lektori pak v roce 2012 založili neziskovou organizaci **Ateliér pro děti a mládež při NDM**.¹¹² Po rekonstrukci Divadla Jiřího Myrona v roce 2018 byl otevřen Ateliér NDM jako „nové centrum divadelního vzdělávání a kreativního setkávání“. Přípravuje workshopy k inscenacím, prohlídky divadla, diskuse a setkání s umělci i odborníky, kurzy a workshopy pro veřejnost, příměstské tábory zaměřené na herectví ad. Má také specializovanou nabídku pro školy: projektové dny, workshopy s umělci, workshopy na vybrané téma z historie či teorie divadla, kurzy pro pedagogy apod.

V Jihočeském divadle vzniklo nové kreativní a edukační centrum s názvem **Ateliér 3D** na jaře 2015. Pod patronací Ateliéru fungují dlouhodobé kurzy, určené pro různé věkové kategorie. Ateliér, v němž v roce 2021 pracovali dva divadelní lektori, pořádal v letních měsících příměstské tábory pro děti a mládež.

O obdobných pracovištích uvažují i další vícesouborová divadla. V Národním divadle Brno by mělo takové centrum vzniknout v nových prostorách Janáčkova divadla. Zatím lektorskou činnost zajišťují dramaturgové činoherního, baletního a operního souboru. Speciálně vyčleněného pracovníka pro práci s publikem má Moravské divadlo Olomouc, což by měl být základ pro budoucí edukační centrum.¹¹³

V roce 2020 uspěla Asociace divadelních lektorů s projektem *Divadelní lektorství: podpora a rozvoj práce s divadelním publikem v ČR*, na nějž získala prostředky z fondů EHP a Norska. Partnery jsou Národní divadlo, Národní divadlo moravskoslezské, Asociace profesionálních divadel a Divadelní fakulta Janáčkovy akademie múzických umění. V rámci projektu má být v sezoně 2021/2022 mimo jiné uspořádán celoroční kurz *Základy divadelního lektorství* pro potenciální divadelní lektory z řad zaměstnanců divadel nebo dvousemestrální seminář Úvod do práce s publikem pro studenty vysokých škol.¹¹⁴

107 STRMISKOVÁ, Tereza. Národní divadlo moravskoslezské Ostrava. In: *Cesty ke spolupráci divadel a škol v českém a německém kontextu: sborník příspěvků, které zazněly na sympoziu o divadelním lektorství* [online]. Ostrava: Ateliér pro děti a mládež při Národním divadle moravskoslezském, 2014 [cit. 2021-12-27]. S. 48–50. Přístup z: https://www.ndm.cz/userfiles/archiv_priloh/clanky/letaky-plakaty/pro-skoly/sbornik-sympozium-1422440729.pdf.

108 KEKELÁKOVÁ, Anna. *Setkání divadelních lektorů 2018* [diplomová práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér Divadlo a výchova, 2018. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/btujp/DP_Aнна_Kekelakova.pdf.

109 *Asociace divadelních lektorů* [online]. [Cit. 2022-01-22]. Přístup z: <https://divadelnilektoři.cz/>. K procesu vzniku organizace viz: KEKELÁKOVÁ, Anna. *Setkání divadelních lektorů 2018*. S. 42–43, 56–59.

110 PUCZOKOVÁ, Kateřina. *Výchova publika ve Studiu Marta* [diplomová práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér divadelního manažerství a jevištní technologie, 2016. S. 19. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/aryg8/Diplomova-prace_Puczokova_Vychova-publika.pdf.

111 Těmto aktivitám předcházely dílčí projekty *Balet nás baví* nebo *Opera nás baví*. Jejich výstupy byly mimo jiné stejnojmenné popularizační publikace.

112 Podrobně viz: STRMISKOVÁ, Tereza. Národní divadlo moravskoslezské Ostrava. In: *Cesty ke spolupráci divadel a škol v českém a německém kontextu: sborník příspěvků, které zazněly na sympoziu o divadelním lektorství* [online]. S. 48–50. K prvním třem sezónám činnosti viz: BRAVENCOVÁ, Marie. *Mapování vzniku a činnosti Ateliéru pro děti a mládež při Národním divadle moravskoslezském* [bakalářská práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér Divadlo a výchova, 2015. 66 s. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/15870/difa_b/BP_Bravencova.pdf. Na práci Marie Bravencové navazuje M. Klemensová, která ji doplňuje a zasazuje do kontextu práce s publikem dalších ostravských divadel – viz: KLEMENSOVÁ, Marie. *Umělecko-vzdělávací činnost ostravských profesionálních divadel* [bakalářská práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér Divadlo a výchova, 2017. S. 17–32. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/t6m1o/BP_Marie_Klemensova.pdf.

113 Rozhovor s Michalem Štípou vedený online 21. 10. 2021.

114 *Asociace divadelních lektorů: o projektu* [online]. Přístup z: <https://divadelnilektoři.cz/o-projektu>. Problematice divadelního lektorství a specifikům práce divadelního lektora se podrobně věnuje diplomová práce Lenky Jiráskové. Viz: JIRÁSKOVÁ, Lenka. *Působení divadelního lektora v profesionálním divadle* [diplomová práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér Divadlo a výchova, 2012. 91 s. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/13285/difa_m/text_prace.pdf. Nebo také: FRANČÍKOVÁ, Barbora. *Výchova diváka v českých divadlech v současnosti aneb Edukační drama z druhé strany* [bakalářská práce]. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, katedra pedagogiky, 2016. 45 s. Přístup z: <https://drive.google.com/file/d/1qsR-WOc-F011lwJQr8kDvb0FrUbakvgBQ/view>. Několik konkrétních příkladů představuje ve své práci Jana Posníková. Viz: POSNÍKOVÁ, Jana. *Divadelní dílny k inscenacím jako jeden ze způsobů práce s publikem aneb Jak na to!* [diplomová práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér divadla a výchovy, 2017. S. 56–59. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/teqz1/Posnikova_Divadelni_dilny_k_inscenacim_jako_jeden_ze_zpusobu_prace_s_publicem_aneb_Jak_na_to_.pdf.

Vnímání edukačních a dalších formátů práce s publikem a jejich financování

Vzdělávací formáty práce s publikem mají vedle čistě edukační funkce vliv na budování pevnější vazby publika k divadlu, na jeho loajalitu. Dokladem může být výzkum Kateřiny Jeřábkové – prováděný mezi divadelně poučenějším publikem a pracující se vzorkem 102 respondentů –, podle něhož 39 % návštěvníků, kteří navštívili doprovodný program, potvrdilo, že tato zkušenost měla pozitivní vliv na další návštěvu dané instituce (59 % respondentů se vyjádřilo neutrálně).¹¹⁵ Na druhou stranu zkušenosti vybraných divadel zatím neprokázaly, že by doprovodné akce měly výrazně pozitivní vliv na návštěvnost a ekonomický profit.¹¹⁶ Jde tedy spíše o dlouhodobější investici do budoucna. Až 78 % respondentů z řad diváků však označilo tyto aktivity za příjemný bonus, 3 % dokonce za nutnost.¹¹⁷

Výdaje na doprovodné programy se velmi liší. Lze odhadnout, že u menších divadel se mohou pohybovat jen v jednotkách nebo desítkách tisíc korun ročně (pokud jde o část jinak mnohem širší agendy pracovníků-zaměstnanců divadla, a nelze ji tak spolehlivě vykazovat samostatně). Nejrozvětvenější aktivity tohoto druhu má pražské Národní divadlo, kde se roční náklady (včetně mzdových) na centrálně připravované doprovodné programy pohybují kolem milionu korun, přičemž jde o finance získané prostřednictvím darů, tedy neplynou ze státní dotace. Naopak na pokrytí nákladů na úrovni uměleckých souborů Národního divadla se využívá i státní dotace.¹¹⁸ Národní divadlo také má největší šíři doprovodných programů – kupříkladu v roce 2019 jich vykazovalo 763 a jenom těch placených se zúčastnilo 5310 návštěvníků.¹¹⁹ Financování aktivit zaměřených na práci s publikem se různí. Někde jde o finanční podporu přímo z rozpočtu divadla, jinde se na tyto aktivity žádá o grantovou podporu (např. NDM Ostrava)¹²⁰ nebo si je objednává a zároveň financuje město (příklad Liberce a programu *Mládež a kultura*, který spravuje Divadlo F. X. Šaldy Liberec).¹²¹ Často jde o kombinaci různých způsobů financování.

Vzdělávací aktivity v baletu

Šíře aktivit pro potenciální baletní publikum je přirozeně daná už personálním zázemím jednotlivých baletních souborů. Jiné možnosti mají středně velké a malé baletní ansámblы, kde zázemí tvoří zpravidla umělecký šéf, tajemník a baletní mistr, a jiné velké soubory mající v rámci vícesouborového divadla větší autonomii, což je případ Národního divadla Brno nebo pražského Národního divadla. Tyto soubory mají vlastní produkční nebo zaměstnance na PR a marketing. Vzdělávací aktivity zaměřené na balet se podle toho organizují na centrální úrovni divadla nebo jde o iniciativu baletního souboru. Zpravidla jde však o kombinaci obojího s různými proporcemi.

Jisté vzdělávací činnosti zahrnovaly už v devadesátých letech kluby přátel. Organizovaly besedy s umělci, nebo dokonce odborné přednášky. Po roce 2000 tyto vzdělávací aktivity přejímají sama divadla nebo jejich umělecké soubory, a to v závislosti na jejich personálních kapacitách. Také proto začal být v tomto směru aktivní nejdříve baletní soubor pražského Národního divadla, kde je za vedení Petra Zusky rozvíjely pracovnice PR oddělení Kateřina Hanáčková a Helena Bartlová. Balet ND pořádal například odborně vedené přednášky či semináře přímo v divadle doplněné o taneční ukázky. Takto se zaměřil na osobnosti choreografů Augustina Bergera a Augusta Bournonvillu nebo skladatele Petra Iljiče Čajkovského; ve spolupráci s Divadelním oddělením Národního muzea a Národním filmovým archivem na osobnost Joe Jencíka aj. Edukační funkci měly i speciální inscenace přibližující historii

¹¹⁵ JEŘÁBKOVÁ, Kateřina. *Audience Development: Nový trend v českém divadelním marketingu* [bakalářská práce]. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, katedra marketingové komunikace a public relations, 2020. S. 29. Přístup z: <https://drive.google.com/file/d/1fgB46tyFgeCajs532-hMYgzlpBPp6Yhk/view>.

¹¹⁶ Tamtéž, s. 37. Nebo: BRAVENCOVÁ, Marie. *Mapování vzniku a činnosti Ateliéru pro děti a mládež při Národním divadle moravskoslezském*. S. 37.

¹¹⁷ JEŘÁBKOVÁ, Kateřina. *Audience Development: Nový trend v českém divadelním marketingu*. S. 30–31.

¹¹⁸ Tamtéž, s. 38, 66.

¹¹⁹ Tamtéž, s. 63.

¹²⁰ KEKELÁKOVÁ, Anna. *Setkání divadelních lektorů 2018*. S. 29.

¹²¹ HAUSER, Matyáš. *Studentský divadelní klub Efix a jeho činnost v oblasti divadelního vzdělávání* [bakalářská práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér Divadlo a výchova, 2020. S. 34–36. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/ea-99j/M._Hauser_-_Studentsky_divadelni_klub_Efix_a_jeho_cinnost_v_oblasti_divadelniho_vzdelavani.pdf.

tance a baletu nebo principy, na nichž balet funguje. Dlouholetou tradici měl v tomto Pražský komorní balet, který už od roku 1975 uváděl program *Jak se dělá balet*. Později se tímto formátem inspirovalo Taneční centrum Praha, respektive jeho umělecké soubory, s programem *Jak se dělá tanečník*. Vývoj tance a baletu a třeba i různé choreografické přístupy k jedné hudební skladbě představila v roce 2005 inscenace pražského Národního divadla *Baletománie*. Podobného druhu byla pak inscenace *Tanec od Ludvíka XIV po break dance*, kterou uvedlo v roce 2008 Národní divadlo Brno.

S formátem pravidelných předpremiérových setkání s veřejností přišel kolem roku 2015 Balet Národního divadla. Jmenoval se *Hovory s...* a zpravidla kombinoval taneční ukázky s besedou s inscenátory a částečně byl i náhradou za dřívější tiskové konference pro novináře, které postupně ztrácely na významu. Kratší dobu fungoval cyklus *Café s...*, jakási forma besedy či diskuse, s níž začala Činohra Národního divadla, ale zapojila se také Laterna magika nebo baletní soubor. Podobné akce, byť pořádané příležitostně, se začaly objevovat po roce 2007 také v brněnském baletu (kolem roku 2010 zde probíhal projekt *Nebojte se divadla*, pod nějž byly zahrnuty různé vzdělávací aktivity zaměřené hlavně na děti a mládež)¹²² a v některých dalších souborech. V roce 2007 přišlo Divadlo F. X. Šaldy Liberec s cyklem *Klub zvědavců*, do něhož zahrnulo čtyři sobotní představení, jimž vždy předcházela devadesátiminutová beseda s tvůrci inscenace.¹²³ Národní divadlo moravskoslezské Ostrava zase pořádalo od roku 2008 před vybranými představeními ve foyer divadla neformální „dostaveníčka“ s umělci.¹²⁴ V nich lze spatřovat předchůdce pozdějších dramaturgických úvodů.

Dramaturgické úvody

Výše uvedené spíše občasné akce později nahradily dramaturgické či lektorské úvody. Tohoto formátu využívá řada divadel. Před vybranými představeními se mohou diváci v určeném čase a místě v divadelní budově zastavit na krátkou přednášku věnovanou inscenaci, která bude následovat. Někdy tuto přednášku doplňuje beseda s hosty – například tvůrci, inscenátory nebo interprety. S dramaturgickými úvody má zkušenost většina baletních souborů. Vedou je buď přímo umělečtí šéfové (v Plzni Jiří Pokorný, v Ostravě Lenka Dřimalová), dramaturgové nebo další odborníci (Karel Littera v Brně, Jaroslav Someš v Plzni), specializovaná PR pracovnice (Kateřina Hanáčková v ND Praha) nebo jiní proškolení zaměstnanci (v Liberci). Frekvence bývá různá. Balet Národního divadla připravuje zhruba pět dramaturgických úvodů měsíčně, Balet Národního divadla Brno organizuje tři do měsíce, v jiných baletních souborech to bývá jednou měsíčně nebo méně často. Dramaturgické úvody jsou zároveň možností, jak se mohou diváci zapojit do diskuse a dát vedení souboru zpětnou vazbu. Baletní soubory vymýšlejí také další, od dramaturgických úvodů odvozené formáty. Například Balet Národního divadla v Praze nabízel před vybranými představeními *Kafka: Proces* komentované prohlídky v blízkém okolí Stavovského divadla.

Oblíbené jsou besedy s umělci – pořádají je v Ostravě či Olomouci. V Plzni nebo Brně si vyzkoušeli besedy s tvůrci a interprety bezprostředně po skončení představení, což je formát, s nímž do českého tanečního prostředí přišel poprvé soubor 420PEOPLE v roce 2007. V Plzni se osvědčil také formát předpremiérových setkání v divadelní kavárně v Novém divadle, kde se beseda po své oficiální části obvykle mění v neformální setkání umělců s veřejností v menších debatních kroužcích. Mimochodem, divadelní kavárna nebo bar mohou mít důležitou funkci při utváření pevnějšího vztahu mezi diváky a divadlem. Nejsou jen místy konzumace, ale také prostory, kde si diváci

¹²² LIBÁNKOVÁ, Šárka. *Spotřebitelské chování návštěvníků Národního divadla Brno a jejich segmentace* [bakalářská práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Hudební fakulta, katedra operní režie a hudebního manažerství, 2011. S. 14. GREGOROVÁ, Eva. *Způsoby komunikace neziskové organizace s veřejností, případová studie Balet NdB* [bakalářská práce]. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2013. S. 33–34.

¹²³ *Zpravodaj KPB*. Č. 105, 13. 9. 2007, s. 2. Uloženo v Institutu umění – Divadelním ústavu.

¹²⁴ *Zpravodaj KPB*. Č. 110, 19. 11. 2008, s. 1. Uloženo v Institutu umění – Divadelním ústavu.

sdělují své dojmy, prostředím, která jsou vhodná pro méně formální setkávání diváků s umělci. Vedle plzeňské divadelní kavárny plní takovou funkci například kavárna Nona v budově Nové scény Národního divadla, kde se konají četné akce pro diváky (v minulosti např. již zmíněné *Café s...*). Většina vícesouborových divadel potenciál svých kaváren a barů plně nevyužívá, často i kvůli umístění – tyto kavárny by bylo obtížné zpřístupňovat návštěvníkům mimo čas divadelního představení.

Dílny pro veřejnost

Některé baletní soubory se pustily do interaktivnějších formátů práce s diváky a začaly nabízet taneční dílny pro veřejnost. Tato forma láká hlavně zájemce z mladších generací. Nabídka dílen některých divadel oslovuje přímo školy, někdy dokonce divadla nabízejí vytvoření dílny podle zájmu školy tzv. na klíč.

Některé soubory si kladou za cíl seznámit návštěvníky se základními principy, historií a technikou baletu, jiné jsou specializovanější a pracují s konkrétním titulem, který je v repertoáru divadla. Účast na dílnách je zpravidla placená. Takovéto dílny mají tradici už od roku 2012 v Baletu Národního divadla, kde za jejich vznikem stála Kateřina Hanáčková. Pod značkou *Balet nás baví* pořádá Národní divadlo dílny pro děti, respektive rodiče s dětmi, ale i pro odrostlejší zájemce. Návštěvníci se setkají se sólisty baletu, vyzkoušejí si praktickou ukázkou z baletu, seznámí se s kontextem daného díla.¹²⁵ V dobách předcovidových bývala kapacita těchto akcí zcela zaplněná. K akcím pod označením *Balet nás baví* se připojilo i speciální logo a začal být vydáván newsletter.

Laterna magika zase přišla s programem *Jak se dělá Laterna*, který navazoval na dětská a rodinná představení. Seznamoval diváky s principy typickými pro práci tohoto uměleckého souboru Národního divadla (např. s technikou černého divadla). V rámci programu se obvykle konala i prohlídka Nové scény a jejího zákulisí. Po příchodu Daniely von Vorst se rozvíjel pozměněný formát dílen před představeními Laterny magiky.

V Českých Budějovicích uváděli specializovaný program s názvem *Piškot není k jídlu*. V rámci zhruba hodinového programu zažili návštěvníci část tréninku, dozvěděli se, jak probíhá zkouška, a zároveň mohli s umělci krátce pobesedovat. V sezoně 2021/2022 zase nabízejí kurzy baletu pro dospělé. V Olomouci jsou dílny obvykle svázány s konkrétním titulem. I zde byly v době předcovidové vždy vyprodané. Obsahují hlavně prezentaci části choreografie a vysvětlení historických souvislostí. Účastníci pak dostanou společnou fotografii s tanečnicí a video z celé dílny. V Plzni tyto dílny pořádají od roku 2017 a nazývají je *Baletními ateliéry*. Konají se zhruba čtyřikrát do roka a rovněž bývají zcela vyprodané. Většinou jsou svázány s baletní premiérou nebo mají nějaké specifické téma (třeba muži v baletu). Součástí je zasvěcení do techniky, ukázkou zkoušky, představení taneční obuvi a oblečení a zpravidla je připojena i soutěž o vstupenky na představení a věcné ceny. Návštěvníci si mohou zkusit zatančit části choreografií a úspěšná byla i hra na konkurz, kdy účastníci opakovali krátkou taneční kombinaci a při nezdaru vypadávali. Zkušenosti s pořádáním tanečních dílen mají také v Ostravě, kde je organizuje tamní Ateliér NDM.¹²⁶

Balet Národního divadla Brno takto koncipované dílny pro veřejnost neorganizuje, ale vždy v předvánočním čase váže na představení *Louskáčka* malé výtvarné dílny pro děti s názvem *Malování Louskáčka*.

¹²⁵ DOTLAČILOVÁ, Petra. Cesta dona Quijota nejen za láskou [online]. *Taneční aktuality*. 20. 11. 2012. Přístup z: <https://www.tanecniaktuality.cz/reportaze/cesta-dona-quijota-nejen-za-laskou>.

¹²⁶ Příkladem může být podrobný scénář dílny k baletu *Chaplin*. Viz: POSNÍKOVÁ, Jana. *Divadelní dílny k inscenacím jako jeden ze způsobů práce s publikem aneb Jak na to!*. S. 56–59.

Další možností praktického seznamování se světem divadla a baletu jsou letní školy. Kupříkladu liberecké Divadlo F. X. Šaldy pořádá pro veřejnost letní soustředění s názvem *Ochutnejte divadlo*, v němž jsou zařazeny i lekce tance a baletu.¹²⁷ Letní školu pořádá také Národní divadlo moravskoslezské Ostrava, respektive jeho Ateliér. Z velké nabídky workshopů NDM Ostrava pro žáky základních a středních škol v rámci *Letní divadelní školy* lze zmínit dílnu *Pohyb jako znak*, kterou připravila tamní šéfka souboru Lenka Dřimalová.

Divadla nabízejí i dlouhodobější a soustavnější možnosti vzdělávání, například formou baletních přípravků, baletních nebo tanečních studií. Divadlo F. X. Šaldy Liberec nabízí pro veřejnost dokonce dvě baletní a jedno taneční studio, v nichž působí jako lektori bývalí nebo současní členové libereckého baletního souboru.¹²⁸ V posledních sezonách přišlo liberecké divadlo s cyklem *Efix* určeným hlavně mládeži. Cyklus je zaměřen na vzdělávání v oblasti činoherního divadla a kurzy vedou renomovaní lektori.

S mimořádným dlouhodobým projektem *ORFF* přišlo NDM Ostrava v sezoně 2014/2015. Spojilo se s Matičním gymnáziem Ostrava a projekt navázalo na svou premiéru baletní inscenace *Barocco / Carmina burana*. Studenti se během jednoho školního roku scházeli místo hodin výtvarné a hudební výchovy přímo v divadle, kde s nimi lektorky Ateliéru NDM připravovaly půlhodinovou autorskou pohybovou inscenaci inspirovanou tvorbou Carla Orffa. Půlroční proces příprav byl završen v červnu 2015 premiérou ve zkušebně Divadla Antonína Dvořáka. Tento princip dlouhodobé spolupráce divadla s vybranou třídou střední školy připomněl obdobnou praxi některých německých divadel.¹²⁹

1.6.3 Netradiční cesty za potenciálním publikem

Divadla hledají stále nové formy a cesty, jak oslovit potenciální publikum a stimulovat je k návštěvě. Příklady těchto postupů jsou hodně rozmanité.

Zapojení do celostátních / mezinárodních akcí

Oblíbenou možností je zapojení do celostátních nebo mezinárodních akcí, jako je *Noc divadel*, kterou od roku 2013 koordinuje vždy třetí sobota v listopadu Institut umění – Divadelní ústav, oslava *Mezinárodního dne tance* 29. dubna a v posledních letech *Světový den baletu*. Do oslav **Mezinárodního dne tance** se aktivně zapojuje většina baletních souborů; někde je zvykem, že v tento den se v divadle hraje baletní představení. V rámci této oslavy dochází k propojování – ať už virtuálnímu napříč republikou, nebo v daném místě s tanečníky jiného stylového zaměření. Pořádají se otevřené tréninky, které vedou profesionálové z baletních souborů, ale jichž se mohou účastnit zájemci z široké veřejnosti. Nejviditelnější akcí této oslavy byl od roku 2012 program připravovaný na piazzettě Národního divadla Laternou magikou za podpory Vize tance a dalších organizací. V roce 2014 byl na tomto místě uspořádán baletní trénink, který se zapsal do knihy rekordů díky největšímu počtu trénujících tanečniců na jednom místě. Roku 2017 se tento nejviditelnější projev oslavy tance přesunul na Střelecký ostrov a jeho hlavním pořadatelem se stala agentura Art 4 People. Stále více baletních souborů se zapojuje i do oslav **Světového dne baletu** (např. pražské Národní divadlo).

V rámci **Noci divadel** zase dochází k netradičním propojením jednotlivých uměleckých souborů daného divadla, pořádají se prohlídky divadelních budov, někdy oživené tanečními instalacemi (ND Brno) apod. Některé baletní soubory se zapojují do akce **Dance Life!**, která probíhá jednou ročně v Brně.

¹²⁷ Podrobně o těchto studiích viz: HAUSER, Matyáš. *Studentský divadelní klub Efix a jeho činnost v oblasti divadelního vzdělávání*. S. 39.

¹²⁸ Tamtéž.

¹²⁹ KLEMENSOVÁ, Marie. *Umělecko-vzdělávací činnost ostravských profesionálních divadel*. S. 31.

Zahájení / zakončení sezony a jiné sezonní akce

Vedle těchto pravidelných akcí je stále populárnější snaha upozornit na sebe na začátku sezony speciálním programem. Ve velkém stylu v centru Ostravy otevíralo kolem roku 2010 sezonu Národní divadlo moravskoslezské. Tradicí se stává zahájení sezony Národního divadla Brno na piazzettě před Janáčkovým divadlem. Pražské Národní divadlo poslední léta zase zahajuje sezonu na Střeleckém ostrově, vždy s výrazným vkladem baletního souboru, který v rámci této akce pořádá besedu, uvádí ukázky z repertoáru a připravuje autogramiádu tanečníků. Účastní se též soubor Laterny magiky. Této akci předcházela obdobná na piazzettě Národního divadla. Pražské Národní divadlo pořádalo i slavnostní zakončení sezony, kde kupříkladu členové baletního souboru mohli ukázat i svůj hudební talent, nebo organizovalo další příležitostné akce, jakými bylo v předvánočním čase *Pečení perníčků* s umělci divadla.

V Liberci býval na úvod sezony tradicí průvod divadelníků centrem města. V posledních letech se dělá zahajovací představení na náměstí, kdy se každým rokem střídají zúčastněné umělecké soubory. Tradicí se stává též uspořádání speciálního baletního představení během adventu, kdy jsou diváci po skončení představení pozváni na jeviště, křtí se liberecký baletní kalendář a probíhá autogramiáda. Do adventního období spadá také již zmíněné *Malování Louskáčka* v Národním divadle Brno.

Flashmoby

Stále oblíbenější je pořádání akcí mimo budovu divadla. S populárními flashmoby začaly pracovat i některé baletní soubory, které touto formou propagovaly své nové tituly z repertoáru. Zkušenosti s tímto typem intervence ve veřejném prostoru mají například balety v Ostravě, Brně, Ústí nad Labem, Plzni nebo Liberci. Nejčastěji baletní soubory vystupují v nedalekých obchodních centrech, ale i v jiných veřejných budovách, například na Hlavním nádraží v Brně. Takováto akce se pak dále marketingově využívá – natočí se video, které má virální potenciál v prostředí sociálních sítí. Pro tanečníky tento typ akce představuje poměrně razantní vykročení z komfortní zóny. Ocitají se mimo prostor divadla, kde se snaží zaujmout kolemjdoucí, kteří na dané místo přišli za zcela odlišným účelem.

Další akce mimo divadlo

K originálním možnostem živé propagace dospěly hned dva baletní soubory – v Ostravě a Liberci. Využily typický dopravní prostředek svého města: tramvaj. Baletní tramvaj v Ostravě sloužila k propagaci konkrétních titulů (*Rossiniho karet* a *Coppélie*). Vezla členy baletního souboru v příslušných kostýmech a na vybraných zastávkách umělci vystoupili a krátce zatančili. O akci opět vzniklo video, které se hojně sdílelo na sociálních sítích. V Liberci zase tramvaj využili jako originální zahájení divadelní sezony. Jeli v ní kostymovaní umělci spolu s běžnými cestujícími.

Baletní soubory se stále častěji zapojují do plenérových akcí. Například Jihočeské divadlo se účastní zhruba týdenního letního programu na pontonovém jevišti na Malši, kde balet prezentuje ukázky ze svého repertoáru. Ohlas měly tzv. utajené koncerty, kdy byli diváci odvezeni od divadla na netradiční místa, kde proběhl koncert nebo operní představení. Tento model v pozměněné formě by do budoucna lákal i baletní soubor Jihočeského divadla. V Olomouci se koná tradiční baletní koncert na venkovním pódiu. Balet Národního divadla Brno vstupuje na letní scéně v Biskupském dvoře v rámci akce Brněnské kulturní léto (*Letní baLetní koktejl*) a v minulosti se účastnil

brněnské *Noci kejklířů*. O využití pleneru v budoucnosti uvažuje Balet Národního divadla v Praze nebo Divadlo F. X. Šaldy.

Netradiční partnerství a propojení

Některé balety promýšlejí, jak oslovit celé skupiny potenciálního publika skrze navázání netradičního partnerství s organizací nebo podnikem, jež mají úzkou vazbu na příslušný region. Velmi úspěšná byla akce *Balet Baník*, která propojila balet Národního divadla moravskoslezského s fotbalovým týmem Baník Ostrava. Ze spolupráce tanečníků a fotbalistů vznikl speciální charitativní kalendář a kolekce fotoobrazů, které se staly stálou součástí expozice hotelu Clarion v Ostravě. Tanečníci se dostali do zdánlivě kontrastního sportovního prostředí, pózovali na trávníku ostravského Baníku a objevili se v televizní reportáži vysílané celostátním sportovním kanálem. Fotbalisté se zase účastnili slavnostní vernisáže fotografií v divadle a baletního představení, což mělo samozřejmě velký marketingový efekt. Výtěžek z prodeje kalendáře byl věnován Fakultní nemocnici Ostrava. Balet Národního divadla Brno se chtěl zase propojit s hokejovým týmem Kometa Brno, ale tato snaha ztroskotala na nezájmu sportovního klubu.

Jinou cestou šli v libereckém baletu. Michaela Pompová vymyslela kvízovou soutěž připravenou pro návštěvníky liberecké zoologické zahrady, která byla tematicky provázaná s *Knihou džunglí*, respektive s premiérou baletu *Mauglí*. Ohlas byl nečekaně velký a během prvních dvou měsíců se sešlo 250 správně vyplněných herních plánů. Všichni úspěšní účastníci této hry získali 1 volnou vstupenku k jedné zaplacené právě na dotyčný titul, což také přispělo k vysoké návštěvnosti inscenace, a to v době znovu sílící koronavirové pandemie na podzim 2021. Zajímavá je též myšlenka propojení Divadla F. X. Šaldy s tradicí sklářství a šperkařství v dotyčné oblasti. Divadlo se zapojilo do projektu *Křišťálové údolí*. Vznikla nová naučná stezka a jejím jedním zastavením se stalo samo divadlo. Šperky místních výrobců se propagují při představeních libereckého divadla, a naopak divadlo je propagováno dotyčnými šperkařskými a sklářskými firmami.

Netradiční spolupráce může vzniknout i formou zapojení specifické skupiny do práce souboru. Kupříkladu liberecký balet využil místní trampolínové družstvo a zakomponoval je do své inscenace *Mauglí*. Dříve zase využil místní skupinu break dance do inscenace *Tančírna nevyslovených přání*. Přírozeným prostředím pro prezentaci baletního umění, výrazně založeného na vizuálním vjemu, jsou objekty představující výtvarné umění nebo takové, které jsou samy architektonicky zajímavé. Například ostravský balet připravoval site-specific performance v Domě umění, kde reagoval na aktuální výstavy (projekt *Balet v galerii*), Balet Národního divadla se spojil s Národní galerií a k tamní výstavě *Rembrandt: portrét člověka* připravil online prezentovanou taneční performanci *Balet mezi obrazy: Rembrandt a Saskia*. Nebo nafotil kalendář tanečníků v nově zrekonstruované budově Uměleckoprůmyslového musea v Praze.¹³⁰ Tanečníci Baletu Národního divadla Brno zase vystoupili v prostorách vily Tugendhat k zahájení výstavy Wilhelma Lehmbrucka.¹³¹

Některá partnerství vznikají na základě netradičních propagačních akcí. Velmi úspěšné bylo krátké video Baletu Národního divadla Brno na brněnském letišti (film *Baletišťe*, 2020), k propagaci inscenace *Labutího jezera* využilo Moravské divadlo Olomouc místní akvapark nebo pro vznik tanečního filmu *Different* (2020) navázal balet Národního divadla moravskoslezského spolupráci s vítkovickou slévárnou.

¹³⁰ Přístup z: <https://www.youtube.com/watch?v=EKmi5bYrcQL>.

¹³¹ Přístup z: https://www.youtube.com/watch?v=CqQL7i_azTc.

1.6.4 Komunikační prostředky

Možnosti pro komunikaci baletních souborů s diváky se za poslední tři dekády podstatně proměnily. V devadesátých letech se divadla spoléhala na tištěné propagační materiály, případně tištěné bulletiny. První zásadní zlom přišel s možnostmi efektivního využívání internetu na přelomu milénia. Divadla zprovoznila webové stránky, přes něž následně začala prodávat i stále větší procento vstupenek, respektive odkazovat na různé prodejní portály. Rozšíření e-mailu umožnilo adresné rozesílání zpráv příznivcům souboru (smartemaling), popřípadě pravidelnější zasílání divadelního/baletního bulletinu či newsletteru.

Dalším důležitým zlomem byl rozvoj sociálních médií a zejména Facebooku, který umožnil pružnější komunikaci s příznivci (fanoušky), dokázal je aktivizovat skrze různé soutěže a výzvy ke zpětné vazbě. Baletní soubory na nové možnosti většinou reagovaly rychle. V současnosti bývá obvyklé, že facebookový profil má jak celé vícesouborové divadlo, tak i baletní soubor. Některá divadla se ale snaží komunikaci na sociálních sítích centralizovat a mít pouze jeden facebookový účet za celé divadlo. O náplň a správu facebookového profilu se stará buď marketingové oddělení, nebo přímo někdo z baletního souboru, případně jde o správu kolektivní. Velká divadla a největší baletní soubory zaměstnávají specialistu odpovědného za obsah umístovaný na internetu a správu profilů na sociálních sítích (např. v Baletu Národního divadla je tímto specialistou Michael Kořínek).

Z dalších sociálních sítí se ukázal jako vhodný pro prezentaci baletu Instagram, protože je založen na sdílení vizuálního obsahu. Naopak baletní soubory nevyužívají Twitter, protože se opírá o komunikaci skrze krátké textové zprávy. Divadla nebo přímo baletní soubory mívají také své youtubové kanály; spíše výjimečně se prezentovaly na platformě Vimeo.

Pro balet byly zásadní nové možnosti práce s fotografií a obecně s vizuálními, případně audiovizuálními komunikačními prostředky. Právě vizualita je zásadní pro propagaci tance a baletu. Rozvoj digitální fotografie umožnil nejen vytvářet snímky v mnohem větším objemu, kvalitě a za stále nižší cenu, ale také podnítil kreativní práci s fotografií a rozšířil možnosti, jak fotografií šířit mezi potenciální diváky. Stejně tak byla důležitá stále lepší technická a finanční dostupnost prostředků pro natáčení audiovizuálního obsahu. Balet, podobně jako další divadelní obory, začal vytvářet krátké spoty i delší upoutávky na své inscenace (trailery, teasery ad.). V nich uplatňoval ve stále větší míře různé kreativní prvky vycházející z práce se stříhem nebo mixem zvukové stopy. Po upoutávkách se záběry z natočeného představení, s nimiž dnes pracuje většina baletních souborů, přišly některé ansámby s upoutávkami, které nechaly více nahlédnout do procesu tvorby, ukázaly vznik díla v baletním sále, případně nechaly tento proces komentovat inscenátory nebo tanečnický (tzv. making-of). Této možnosti s oblibou využívá Balet Národního divadla, balet Národního divadla moravskoslezského a další. A konečně stále populárnější je propagace celého baletního souboru a vytváření trailerů nebo jiných krátkých videí k zahájení nové sezony či prezentaci širší repertoáru. Jako první s přípravou těchto videí začal v roce 2014 Balet Národního divadla. Velmi úspěšné bylo video, které natočil v roce 2020 Balet Národního divadla Brno na brněnském letišti. Krátký film s názvem *Baletní letiště* se stal hitem na sociálních sítích, a dokonce uspěl v celorepublikové anketě o nejlepší reklamní video roku, kde jeho pomyslnými konkurenty byly i známé nadnárodní firmy jako McDonald's apod. Video propagující baletní repertoár připravil také balet Moravského divadla Olomouc¹³² a další soubory. Jinou cestu zvolil během podzimu 2021 balet Jihočeského divadla,

132 Přístup z: <https://www.youtube.com/watch?v=OmrLIUJG71E>.

který propagoval svou práci skrze krátká videa prezentující soubor jako domov pro tanečníky nejruznějších národností (*Jihočeské divadlo – moje místo*,¹³³ *České Budějovice – moje město*,¹³⁴ *Balet – můj život*¹³⁵). Videa mají nejen propagovat práci souboru, ale mají prostřednictvím agentury Czech-Tourism sloužit také k propagaci Českých Budějovic směrem do zahraničí. Jiným zajímavým projektem byl *Adventní kalendář baletu Jihočeského divadla 2021*, který představil vybrané baletní prvky za doprovodu známých vánočních melodií.¹³⁶

Příznačné je, že mezi vyhledávanými autory těchto videí jsou občas sami tanečníci, kteří mají díky své praxi cit pro zachycení tance objektivem kamery. Například v pražském Národním divadle se tvorbou videí zabýval Mário Bakuš,¹³⁷ moravské baletní soubory se zase obracejí na sólistu Baletu Národního divadla Brno Martina Svobodníka. Zejména větším baletním souborům se daří spolupracovat s celostátními televizemi, které prezentují nejen upoutávky, ale výjimečně vznikají i filmy o přípravě inscenací. Balet Národního divadla rozvíjí už několik let pravidelnou spolupráci s režisérem a kameramanem Martinem Kubalou z České televize a s režisérkou Soniou Paramo z francouzské televize Mezzo. Ostatní baletní soubory pravidelně spolupracují s regionálními televizemi.

Dostupnost techniky podnítila i vznik řady podomácku vytvářeného videoobsahu, který dobře funguje hlavně v prostředí sociálních sítí. Zpravidla sází na humor a nekonvenčnost, jak lze dobře ukázat na výstupech tzv. Rady starších baletu, která se formovala z okruhu tanečníků Baletu Národního divadla Brno.¹³⁸

Před dobou koronavirovou u nás takřka nebyla tradice streamů na internetu. Jednou z mála výjimek byl přenos premiéry *Romea a Julie* z Národního divadla Brno v roce 2019, který byl zároveň připomínkou světové premiéry, která se konala o více než osmdesát let dříve právě v Brně. Součástí přenosu byl i dokument připomínající tuto historickou událost. Brněnský balet se tak dostal do širokého povědomí a jeho přenos měl řadu zhlédnutí a ohlasů v zahraničí.

Výjimečně se balet zapojil do tvorby stále populárnějších podcastů. Má s nimi zkušenost Balet Národního divadla v Praze, Národní divadlo moravskoslezské v Ostravě nebo Moravské divadlo Olomouc. V tomto formátu však absentuje vizuální složka, která je pro propagaci baletu důležitá.

I přes podstatné rozšíření možností, jak propagovat práci baletního souboru a jak komunikovat navenek, je důležité, aby měly ansámby stále na paměti celé spektrum svých diváků. Proto se snaží marketingová oddělení promlouvat k jednotlivým vrstvám publika s ohledem na jeho priority, jazykové prostředky, využívané komunikační kanály. Proto je potřeba nerezignovat ani na staré způsoby komunikace skrze tištěné materiály nebo propagaci v tradičnějších médiích, jako jsou noviny, rozhlas a televize. Publikum totiž v nemalé míře tvoří část seniorů, která nevyužívá internet.

1.6.5 Regionální dosah

Publikum vícesouborových divadel tvoří nejen obyvatelé daného města, ale i návštěvníci z širšího okolí. Výjimečně tato divadla pravidelně vyjíždějí hostovat v rámci širšího regionu nebo do vzdálenějších míst. Na tomto principu funguje Severočeské divadlo Ústí nad Labem, které na své domovské scéně realizuje poměrně málo představení, ale vyjíždí na několik scén v Čechách nebo do německého příhraničí.

¹³³ Přístup z: <https://www.youtube.com/watch?v=LVj50jK6J4A&t=165s>.

¹³⁴ Přístup z: <https://www.youtube.com/watch?v=9XWr11PlmTk>.

¹³⁵ Přístup z: <https://www.youtube.com/watch?v=kqpRjj-muYs>.

¹³⁶ Přístup z: https://www.youtube.com/watch?v=1I-65saONGTI&list=PLmtJzbD3Uy2a7Yby_b8BFjib_fB-5GQSdm.

¹³⁷ Vedle Márie Bakuše spolupracuje s Baletem Národního divadla často italský režisér Marco Chioldi.

¹³⁸ Přístup z: <https://www.youtube.com/channel/UCP6TX7VdBEWOXhu-GQ7y20w>.

Jiná divadla se naopak snaží přilákat publikum z širšího regionu přímo do své budovy, kde mohou odehrát představení v autentickém prostředí, tedy bez limitů, které provázejí hostování. Záleží ale na dopravní dosažitelnosti takovýchto představení. Například Divadlo F. X. Šaldy už ve své koncepci rozvoje řeší dopravní dostupnost večerních představení v rámci Libereckého kraje a také spojení s Prahou jako místem s velkým okruhem potenciálních diváků, kam se však nelze vrátit veřejnou dopravou po skončení liberecké večerní produkce. Jistou výhodou má pražské Národní divadlo, do něhož diváci chodí nejen za představeními, ale vnímají jej i jako určitý národní symbol nebo uměleckou galerii. Jak ukázal výzkum Daniely Zilvarové na dvou baletních představeních, mezi českým publikem tvoří to mimopražské zhruba třetinu. Výzkum rovněž potvrdil, že větší potenciál přilákat mimopražské publikum mají odpolední víkendová představení, která jsou dopravně dostupnější. Na sledovaném odpoledním baletním představení byli mezi českým publikem zastoupeni mimopražští návštěvníci ze 40 %.¹³⁹

Způsobem, jak dostat do divadla mimopražské publikum, které nemůže využít veřejnou dopravu, jsou **svozy**. V pražském Národním divadle měly tradici už od konce 19. století. Ta však v době normalizace degenerovala. Takřka pověstmi opředená praxe z období před rokem 1989, kdy svozy organizovali kulturní referenti podniků a továren a kdy účastníci výpravy do města nemířili ani tak za divadelním zážitkem jako spíše za zbožím, které bylo v menších městech a obcích nedostupné, jsou minulostí. Dnes využívají svozy jen některá divadla a podle názorů zástupců baletních souborů, nebývají příliš efektivní. Od pořádání svozů, na nichž by se podílelo samo divadlo, upustili v pražském Národním divadle už zkraje devadesátých let. V roce 2013 se na tradici pokusili navázat projektem *BaletBus*, ale pro jeho neefektivitu brzy skočil.¹⁴⁰ Svozy přestali realizovat také v Liberci. Fungují naopak v Národním divadle Brno, kde jejich organizaci finančně podporuje Jihomoravský kraj, nebo v Jihočeském divadle. O resuscitaci svozů se na podzim 2021 pokoušelo Divadlo J. K. Tyla; svozy do divadel v Olomouci se rozhodl v roce 2021 podporovat Olomoucký kraj.¹⁴¹ Někdy jsou tyto organizované svozy nabízeny jako balíček služeb, kdy vedle dopravy a vstupenky na představení je pro návštěvníky připraven lektorský úvod, exkurze apod.

Divadla se snaží rozšířit okruh publika i o **zahraniční návštěvníky**. Na zahraniční klientele staví do velké míry pražské Národní divadlo a jeho soubory opery, baletu a případně Laterny magiky. Divadlo nabízí vstupenky přes různé agentury a využívá dalších možností, jak svou nabídkou oslovit zahraniční turisty; nabízí zážitkové balíčky upravené „na klíč“ apod. V jiných divadlech s baletními soubory jsou zahraniční návštěvníci ve výrazné menšině. To platí i pro Balet Národního divadla Brno, jak vysvětluje Karel Littera. Blízkost Rakouska a Vídně je spíše konkurencí než příležitostí, jak přilákat zahraniční publikum: „*V našem publiku naprosto převládají místní lidé. A pokud k nám přijdou cizinci, pak jsou to ti, co v Brně studují nebo pracují.*“¹⁴² I když se Národní divadlo Brno snaží propagovat svou práci v Dolních Rakousech, podle Littery mají tyto aktivity větší dopad u opery než u baletu. Potenciální návštěvníky z blízkých oblastí Bavorska se snaží oslovovat Divadlo J. K. Tyla. Jihočeské divadlo jde cestou koprodukcí. Místní baletní soubor spolupracuje s divadlem v Pasově, kde tak získává další diváky. Specifický okruh diváků se tvoří během letní sezony na otáčivém hledišti v Českém Krumlově, kam za baletem přichází řada zahraničních návštěvníků tohoto historického města.

S potenciálem publika v nedalekém příhraničí pracuje Divadlo F. X. Šaldy Liberec, které se v letech 2014 až 2020 zapojilo do projektu *J-O-Š*, podpořeného z fondů Evropské unie. Propojil oblast Libereckého kraje, okolí Žitavy v Německu a Jelení Hory v Polsku. Vycházel česko-německý divadelní

¹³⁹ ZILVAROVÁ, Daniela. *Sociologie tance: rozdílnosti publika klasické a alternativní taneční scény*. S. 79.

¹⁴⁰ *BaletBus... aneb Jedeme na balet! Národní divadlo*. Prosinec 2013. Č. 4, s. 26.

¹⁴¹ ČTK. *Moravské divadlo bude svázat diváky na představení po kraji autobusem*. *Seznam Zprávy* [online]. 26. 5. 2021 [cit. 2021-12-28]. Přístup z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/moravske-divadlo-bude-svazet-divaky-na-predstaveni-po-kraji-autobusem-156039>.

¹⁴² *Rozhovor s Karlem Litterou vedený telefonicky* 18. 11. 2021.

bulletin, organizovaly se stáže pro zaměstnance v partnerských divadlech, dokonce fungovalo předplatné, v jehož rámci mohli diváci navštěvovat všechna tři divadla. Po skončení této intenzivní přeshraniční kulturní spolupráce se Divadlo F. X. Šaldy nadále snaží propagovat svou práci především v Sasku, kde vidí i vzhledem ke kulturní tradici tohoto německého regionu potenciál. V Žitavě funguje agentura, která se věnuje organizaci zájezdů na liberecká představení.¹⁴³

1.7 Práce se značkou

Profilace a autonomizace baletních souborů

Většina vícesouborových divadel se prezentuje jako jednodílná organizace s jedním názvem a logem. Zároveň ale různým způsobem (barevným či jiným zvýrazněním) upozorňuje na své základní součásti: umělecké soubory. Právě balet někdy býval v rámci struktury vícesouborových divadel upozadován. V tomto se situace mění, a i u menších souborů, které byly dříve vnímány hlavně v souvislosti s účinkováním v operních představeních, vidíme snahu o jasnou profilaci. Tento profilační či emancipační trend připomíná Michaela Pompová z Divadla F. X. Šaldy, která jej vidí u libereckého baletu v posledních patnácti letech.¹⁴⁴

Ve dvou našich největších vícesouborových divadlech (pražském Národním divadle a Národním divadle Brno) dochází v posledních zhruba deseti letech k procesu, který můžeme nazvat autonomizací uměleckých souborů. V zahraničí není u významných souborů neobvyklé, že se prezentují pod samostatnou značkou, která se liší od oficiálního názvu divadla (například Stuttgartský balet). Některé soubory mají dokonce plnou institucionální nezávislost bez vazby k opernímu tělesu (Hamburský balet, Frankfurtský balet). V případě baletních souborů pražského a brněnského divadla se tato změna projevila v ryze symbolické jazykové podobě – totiž, že se Balet Národního divadla, respektive Balet Národního divadla Brno začaly psát s velkými písmeny jako zdůraznění toho, že jde o subjekty s vlastní autonomií. V Brně šlo o reakci na kroky zbývajících uměleckých souborů, které se identifikovaly s budovou, kde hrály, a začaly vystupovat jako Janáčkova opera Národního divadla Brno, respektive Mahenova činohra Národního divadla Brno. V Praze zůstalo u toho, že se všechny umělecké soubory začaly psát s velkým písmenem. Nicméně aktivity všech složek těchto divadel se vztahují k jedinému korporátnímu logotypu.

Emancipace uměleckých souborů v Praze a Brně, která se navenek projevuje v názvech, odráží změny ve vnitřním fungování divadel. Umělecké soubory fakticky mají větší autonomii, a to i ekonomickou, a pro řadu činností disponují samostatným aparátem včetně produkce a PR. Jde do značné míry o autonomii ekonomickou i provozní. Některé činnosti jsou zajišťovány z centra a zároveň na úrovni souborů. Příkladem může být fungování marketingu v pražském Národním divadle.

Středně velká a menší vícesouborová divadla naopak vidí svou přednost v jisté pospolitosti všech uměleckých složek.

Pražský Balet Národního divadla v symbolickém vyčleňování z celku divadla dospěl ještě dál, když začal v anglické verzi používat označení Czech National Ballet. Motivací byla jednoduchá komunikace souboru směrem do zahraničí, jak vysvětluje Helena Bartlová: „*Správně by se náš soubor měl v angličtině jmenovat National Theatre Ballet in Prague. Jenže jak se začaly rozvíjet sociální sítě, ukázalo se, že je ten název dlouhý a nevejde se na jeden řádek.*

¹⁴³ Rozhovor s Michaelou Pompovou vedený telefonicky 2. 11. 2021.

¹⁴⁴ Tamtéž.

*Narazilo se zkrátka na praktičnost. Často vyhledávač na internetu název našeho souboru zkrátí. Takže ano, tlak sociálních médií může mít vliv i na takovou věc, jako je název instituce."*¹⁴⁵

Merchandising

V posledních letech objevují divadla možnost propagace své značky prostřednictvím tzv. merchandisingu, tedy produkce zboží, které je umístěním loga nebo jiným způsobem svázáno s divadlem. Pro zjednodušení lze hovořit o produkci a případném prodeji reklamních předmětů. Většina vícesouborových divadel možnosti merchandisingu teprve testuje. Nejdále došlo pražské Národní divadlo, které už řadu let nabízí pestrou paletu zboží ze své produkce a se svým logem.

Jiná divadla nechávají vyrábět „merch“ zpravidla při zvláštních příležitostech – například když si Jihočeské divadlo připomínalo sto let svého založení a postavilo dočasnou scénu Bouda, nebo při pořádání velkých festivalů (ND Brno) apod. Motivací pro produkci tohoto zboží není generovat zisk, ale především propagovat divadlo/soubor. Jak se shodují zástupci většiny baletních souborů, prodejnost těchto předmětů nebývá velká. Při prvotní ekonomické rozvaze, zda se pustit do merchandisingu, tak nejde o navyšování zisku, ale ideálně o docílení vyrovnané bilance nebo alespoň minimalizace ztráty. Divadla proto většinou produkují zboží méně nákladné – tužky, hrnky, flashky, diáře, pohlednice, tašky, odznaky či tzv. placky. V případě baletu se osvědčila výroba triček, protože ta kupují i příznivci divadla, kteří se sami věnují tanci na různých kurzech. V Praze, Plzni nebo v Liberci nechal balet vyrobit pexeso s výjevy z baletních inscenací. V Brně dělali figurky Louskáčků. Oblíbené jsou kalendáře, kde lze dobře uplatnit vizualitu baletního umění, estetičnost tanečních póz i samotných tanečníků. Dlouhou tradici má kalendář baletu Divadla F. X. Šaldy nebo Baletu Národního divadla. V Plzni nebo Ostravě připravily baletní soubory kalendář, z jehož prodeje šel výtěžek na charitu. V době pandemie prodávala některá divadla roušky se svým logem. Vedle prodeje slouží část předmětů i jako dárky například pro hostující umělce nebo jiné návštěvy, s oblibou se využívají do různých soutěží, jako pozornosti k předplatnému apod. Někdy je vyráběné zboží s logem příslušného divadla určeno výhradně pro potřeby jeho zaměstnanců, což je i způsob, jak se mohou umělci lépe identifikovat se svým divadlem. U baletních souborů je například v oblibě výroba teplákových souprav.

Specifickým druhem zboží, který by mohla divadla a jejich soubory produkovat, jsou knížky nebo audiovizuální nosiče s obsahem vycházejícím z jejich činnosti. S tímto druhem zboží má větší zkušenosti jen pražské Národní divadlo, které jako vydavatel nebo spoluvydavatel patří k nepominutelným producentům oborové literatury (v poslední době se k baletnímu umění vztahovaly například knihy o Nadě Sobotkové, Zoře Šemberové, Růženě Mazalové aj.). Národní divadlo se v minulosti podílelo i na vydání DVD, která vycházela z jeho baletních inscenací (*Zlatovláska*, *Malá mořská víla*). Jak ale upozorňuje Helena Bartlová, nešlo o ekonomicky zajímavou činnost, a navíc DVD jako nosič je zastaralý a audiovizuální obsah se dnes šíří a prodává jinými způsoby.¹⁴⁶ Ostatní divadla se do této produkce většinou nepouštějí, protože mají jednak obavy z malé poptávky a zároveň by musela řešit často složitou situaci kolem autorských práv.

¹⁴⁵ Rozhovor s Helenou Bartlovou vedený v Praze 12. 7. 2021.

¹⁴⁶ Tamtéž.

Kampaně k inscenacím

V Baletu Národního divadla mají opakovanou zkušenost s merchandisingem vázaným na konkrétní inscenace. Zpravidla jde o promyšlenou několikaúrovňovou kampaň, kdy se využívají nejen tradiční reklamní nástroje, ale vznikají i další doprovodné akce a produkty (baletní dílny, dramaturgické úvody, filmové dokumenty, výstavy a v neposlední řadě speciální merchandising). Takto komplexně pojatou kampaň si Balet Národního divadla poprvé vyzkoušel v roce 2016 u premiéry *Sněhové královny*. Na výzdobě kostýmů se tehdy podílela společnost Preciosa, jež připravila omezenou edici šperků, které si mohli diváci koupit u příležitosti baletní premiéry. Premiéru doprovodila výstava věnovaná práci firmy Preciosa na vzniku kostýmů, nová baletní dílna pro veřejnost atd. Podobná kampaň provázela *Labutí jezero*, na němž opět participovala Preciosa a opět vznikla i limitovaná edice souvisejícího merchandisingu. Šperky jako merchandising vznikly i k premiéře složeného programu *Timeless*. Náramky se třemi různými pravými kameny reprezentovaly pestrost tří uvedených choreografií. Při příležitosti premiéry *Spící krasavice* zase Balet Národního divadla připravil ve spolupráci s chráněnou dílnou mentálně postižených diáře, jejichž desky zdobily zbytky z látek použitých při výrobě kostýmů.

Zkrátka šlo o kampaně, kdy se Balet Národního divadla pokusil vytvořit marketingově dobře fungující příběh tak, aby do něj jednotlivé součásti propagace dobře zapadly. V tomto bylo Národní divadlo u nás minimálně v prostředí baletu průkopníkem.¹⁴⁷

1.8 Cena vstupenky

Cena vstupenky na baletní představení v divadlech financovaných městy nebo státem obvykle pokrývá jen menší část její skutečné hodnoty. Na dominantní část nákladů je využita dotace. Konkrétní data pro oblast baletu nejsou k dispozici, ale lze si udělat alespoň základní představu o situaci v českém divadle jako celku. V roce 2019 činila průměrná cena vstupenky do divadel zřizovaných ministerstvem, kraji městy a obcemi 295 Kč. Skutečná hodnota vstupenky činila 1509 Kč, přičemž z veřejných peněz byla tato hodnota pokryta ze 74 %.

Cena vstupenky na baletní představení odráží nejen skutečné náklady, míru finanční podpory z veřejných peněz, ale i kupní sílu ve městě, kde baletní soubor sídlí, a řadu dalších faktorů. Údaje o vývoji průměrné ceny vstupenky na baletní představení NIPOS nesleduje, pouze uvádí poněkud neprůkazný vývoj ceny nejdražší vstupenky, která velmi kolísá. Dá se však vyvozovat, že se nejdražší vstupenky na baletní představení v České republice obvykle pohybují mezi jedním a dvěma tisíci korun.

Vícesouborová divadla mají složitě strukturované ceníky, kdy se cena odvíjí nejen podle místa v hledišti, ale i podle uměleckého souboru, doby uvedení, významu daného představení apod.

Taxativní určení ceny v posledních letech narušuje zavádění tzv. **dynamic-kého ceníku**, který reflektuje aktuální divácký zájem o inscenaci. O zavedení dynamického ceníku uvažuje od roku 2014 pražské Národní divadlo; Národní divadlo Brno s ním už několik let pracuje. Funguje podobně jako v případě nákupu letenek, zájezdů u cestovních kanceláří nebo vstupenek na velké koncerty či hudební festivaly. V předprodeji s velkým časovým předstihem může být cena výrazně nižší než těsně před akcí. Nestává se však, že by divadla cenu snižovala, pokud prodej vstupenek zůstává za očekávaným. „*Sleva je až ten poslední nástroj, jak získat diváka,*“ říká Helena Bartlová

¹⁴⁷ Tamtéž.

z pražského Národního divadla.¹⁴⁸ Obě divadla argumentují svou kvalitou, která nepatří do výprodeje. Kupříkladu v Národním divadle Brno byly po nástupu Mária Radačovského na místo šéfa baletu zrušeny všechny nestandardní slevy a právě na baletu se zkoušela funkčnost dynamického ceníku. Efekt byl okamžitý: ekonomické výsledky souboru rostly. Systém byl nastaven tak, že při určitém objemu prodaných vstupenek se cena automaticky zvýšila o určenou část. Na žádané tituly, jakými byl *Louskáček* nebo *Labutí jezero*, mohla cena vstupenky vzrůst o 100 %.¹⁴⁹

Vyšší cena vstupenky může být limitující pro některé nízkopříjmové zájemce o kulturu – rodiny, návštěvníky, kteří chtějí chodit do divadla opakovaně. Divadla tak přicházejí nejen se systémem různých základních slev, ale i několika řadami předplatného a různými dalšími možnostmi, jak nabídnout vstupenky za cenu, kterou je kupující ochotný akceptovat.

1.8.1 Slevy pro vybrané skupiny diváků

Snížení vstupného pro některé skupiny návštěvníků s nižšími příjmy jsou nejčastějším nástrojem podpory prodeje nejen ve vícesouborových divadlech. Ve všech vícesouborových divadlech se setkáme se slevami pro seniory (nejčastěji mezi 30 a 50 %) a pro osoby s handicapem (50% sleva se obvykle vztahuje i na doprovod). Někdy je výše slevy rozvrstvena podle věku seniora (65+, 75+). Obvyklá je sleva pro děti, případně jsou nabízeny rodinné balíčky, v nichž mají děti vstupenku zdarma nebo se slevou. Speciální nízké vstupné je stanoveno na školní představení.

Další skupinou, které divadla věnují zvýšenou pozornost, jsou studenti. Nejčastěji mají k dispozici vstupenky za poloviční cenu a některá divadla nabízejí studentům vstupenku za symbolickou cenu, pokud si ji koupí na poslední chvíli (např. *Hamletovská sleva* v NDM Ostrava, *Studentská last minute* v Divadle J. K. Tyla Plzeň nebo v Severočeském divadle Ústí nad Labem, obdobně v ND Brno aj.). Symbolické vstupné mají některá divadla připravené pro studenty uměleckých, případně pedagogických škol (Olomouc, Ostrava ad.). Výjimečně nabízejí vícesouborová divadla výrazné slevy také pro pedagogy (50 % na běžná představení v NDM Ostrava).

Se specifickou formou zpřístupnění divadelního představení sociálně znevýhodněným dětem přišel projekt **Zavěšená vstupenka**, který vznikl v roce 2017 po vzoru tzv. zavěšené kávy. Zákazník může koupit navíc vstupenku, jež je prostřednictvím neziskových organizací věnována dětem, které by si návštěvu divadla nemohly z finančních důvodů dovolit. Do projektu jsou zatím zapojena divadla nebo soubory orientující se na dětského diváka (Divadlo Polárka, Divadlo Lampion, Divadlo Drak a Jihočeské divadlo, respektive jeho Malé divadlo).¹⁵⁰

1.8.2 Výhody ze síťování

Metodou, jak přilákat nové návštěvníky, je vytváření a podporování různých sítí v rámci místa či regionu. Podoba může být různá. K rozšířenějším patří různé typy místních karet, jejichž držitel například získává slevy na návštěvu kulturních akcí. Příkladem může být Plzeňská karta, díky níž mohl držitel získat až 7% slevu na vstupné do Divadla J. K. Tyla. Držitel Olomouc region Card měl dokonce u vybraných představení Moravského divadla možnost získat zdarma vstupenku na horší místa.

Sítě vytvářejí divadla třeba jen s vybranými kulturními organizacemi v daném městě. Typicky Národní divadlo moravskoslezské spolupracuje s Janáčkovou filharmonií Ostrava nebo Galerií výtvarného umění. Návštěvníci

¹⁴⁸ Tamtéž.

¹⁴⁹ Rozhovor s Karlem Litterou vedený telefonicky 18. 11. 2021.

¹⁵⁰ K zapojení Jihočeského divadla do projektu viz: <https://www.jihoceskedivadlo.cz/?openHelpId=80>.

více takových kulturních stánků mohou získat slevu na vstupném. Zatím jen okrajově je využívána možnost tzv. sdruženého abonmá, kdy jsou v rámci předplatitelské řady zahrnuty návštěvy produkcí několika institucí. Velmi rozšířené jsou výhody plynoucí z komerčních věrnostních karet, provázání s různými firmami, nákupními středisky, prodejny, restauracemi apod.

1.8.3 Odměna za věrnost

Abonmá

Nejrozšířenější a mnoha lety prověřenou možností, jak získat pravidelného diváka, je nabídka abonmá. Obliba tohoto nástroje se ale významně mění. Souvisí s množstvím volného času diváků a jejich schopností plánovat. Lidé se chtějí stále méně vázat na fixní termíny naplánovaných představení, kdy navíc v jedné abonmentní řadě mohou být zahrnuta díla, která jsou pro ně méně lákavá než jiná. Chtějí si tituly aktivně vybírat a o návštěvě představení se rozhodovat s menším časovým předstihem.¹⁵¹

Stále ale platí, respektive ještě nedávno platilo, že na struktuře předplatitelských skupin stojí hrací plán, což se týká především baletu v menších regionálních divadlech, kde představení prodávaných tzv. na volnou kasu bývá menšina.¹⁵² Naopak přednosti předplatného se vytrácejí u největších divadel. Kupříkladu Národnímu divadlu Brno, včetně baletního souboru, ubývají tradiční abonenti. Vliv může mít také skutečnost, že brněnský balet nechce zařazovat do předplatného nová lukrativní představení, která mají potenciál prodat se „na volnou kasu“, nadto díky dynamickému ceníku za zajímavou cenu.¹⁵³ Výzkum Daniely Zilvarové, provedený v roce 2008 na dvou baletních představeních Národního divadla a šesti představeních divadla Ponec (kde byl však jen výrazně méně využívaný systém studentských permanentek), také ukázal, že mezi předplatiteli převažují ženy (s muži zhruba v poměru 2 : 1) a převládají abonenti vyššího věku (v kategorii 41 až 60 let byli u dotyčných představení abonenti zastoupeni z 27 %, u diváků starších 61 let dokonce tvořili 37 %).¹⁵⁴ Tato zjištění odpovídají datům z některých zahraničních průzkumů.¹⁵⁵

Předplatné může být zaměřené jen na představení některých uměleckých souborů, na konkrétní budovy, představení premiérová nebo jen odpolední, na představení, která mají nějakou dramaturgickou nebo stylovou spojitost (tradiční díla/inscenace, experimentálnější tvorba), mohou být určená konkrétní sociální skupině (děti, studenti, senioři) atd. Abonmá zaměřené na balet mělo například Jihočeské divadlo nebo pražské Národní divadlo. Častější je spojení baletních a operních představení v rámci jedné abonmentní řady. Výhodou abonenta může být vedle stabilního místa v hledišti celková sleva, bonusová představení zdarma, možnost účastnit se některých příležitostných akcí a zpravidla také pravidelné zasílání divadelního zpravodaje, případně bezplatné poskytnutí divadelního programu k navštívenému představení. Bonusem předplatného může být ale i prosté zajištění vstupenek na často vyprodaná nebo exkluzivní představení, a to i když v takovéto abonmentní řadě není zahrnuta sleva či jiné výhody.

Nabízené předplatitelské řady nemusí divákům vždy vyhovovat a zároveň představují pro divadla jisté omezení, protože plán představení musí vytvářet s velkým předstihem a jakákoli dodatečná změna je velkou komplikací. Proto v posledních letech jsou stále populárnější abonmá, jejichž složení si volí sám divák. Kupříkladu NDM Ostrava mělo v nabídce předplatné na pět různých představení dle vlastního výběru s 30% slevou. Severočeské

¹⁵¹ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. S. 63, 105, 139.

¹⁵² Například Michal Štípa odhaduje, že na volnou kasu odehrál balet v Olomouci zhruba jen 10 % představení. Rozhovor s Michalem Štípou vedený online 21. 10. 2021.

¹⁵³ Rozhovor s Karlem Litterou vedený telefonicky 18. 11. 2021. Podrobná data k vývoji abonentů v Národním divadle Brno viz: ZÁŘECKÁ, Monika. *Nové výzvy v práci s publikem ve scénickém umění*. S. 45–46.

¹⁵⁴ ZILVAROVÁ, Daniela. *Sociologie tance: rozdílnosti publika klasické a alternativní taneční scény*. S. 39.

¹⁵⁵ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. S. 140.

divadlo zase nabízelo v roce 2021 blok na deset představení dle vlastního výběru za celkovou cenu 3000 Kč. Jihočeské divadlo prodávalo tzv. kuponové předplatné na šest vstupenek dle vlastního výběru za 1296 Kč, Národní divadlo Brno přišlo s produktem *Flexi ABO* a také pražské Národní divadlo v sezoně 2021/2022 nabízelo *Moje předplatné*, kdy při koupi vstupenek na dvě a více představení divák čerpá slevu ve výši 15 %.

Právě tento segment prodeje vstupenek zasáhly výrazně koronavirové restriktce, kdy musela být zrušena řada představení zařazených do abonmá. Také proto v roce 2021 razantně klesl zájem o předplatné, na což se divadla snaží reagovat novými modifikovanými nabídkami.

Věrnostní karta

Další možností jsou slevové karty, kdy s počtem představení, na něž si divák vstupenku zakoupí, roste i výše slevy. Tuto možnost dříve nabízelo Národní divadlo Praha; princip využívalo také Národní divadlo Brno nebo Národní divadlo moravskoslezské Ostrava. Během jednoho roku šlo v obou případech dosáhnout až na 60% slevu ze vstupného.

1.8.4 Další způsoby prodeje

Pomineme-li různé prodejní portály a zprostředkovatele prodeje, pak sama divadla využívají řadu dalších možností, jak vstupenku prodat. Přicházejí také s novými typy slev směřovaných do prodejně slabších měsíců. Například v pražském Národním divadle začíná mít tradici *Divadlobraní*, kdy je na začátku sezony nabízena 40% sleva, nebo v předjaří *Valentýnská sleva*, kdy je k jedné zakoupené vstupence nabízena jedna vstupenka zdarma.

Většina vícesouborových divadel nabízí možnost zakoupení dárkového poukazu či šeku, který lze posléze vyměnit za vstupenku. Zpravidla jsou tyto poukazy v několika cenových pásmech, u Moravského divadla Olomouc si lze zvolit jakoukoli částku poukazu až do výše 9999 Kč. K nákupu většího množství vstupenek zase divadla motivují různými množstevními slevami. Setkáme se ale i s netradičními způsoby, jak při prodeji vstupenek navýšit zisk. Zajímavým příkladem byla Rezervační karta Divadla J. K. Tyla v Plzni. Její pořízení stálo 480 Kč a držitele opravňovalo koupit si dvě vstupenky ještě před oficiálním zahájením předprodeje. Držitel karty se tak dostal i ke vstupenkám na velmi žádaná představení.

1.9 Doba covidová

V březnu 2020 vstoupil do všech sfér života koronavirus. Divadla byla dočasně uzavřena a hledaly se možnosti, jak udržet i nadále s publikem kontakt. Byla to příležitost k nové kreativitě, doposud nevyzkoušeným formátům.

První dny a týdny po uzavření všech divadel se dají charakterizovat slovem šok. Hlavní starostí české společnosti bylo zajistit základní ochranné pomůcky a pomáhat nejzranitelnějším. Ikonickou reakcí v prvních dnech bylo hromadné šití roušek. Zapojila se většina divadel, řada umělců, včetně tanečníků. Umělci pomáhali seniorům s nákupy, snažili se rozptýlit zdravotnický personál v nemocnicích produkcemi pod jejich okny nebo prolamovat bariéru s izolovanými klienty domovů pro seniory. S tím měli zkušenost například v Jihočeském divadle, kde uspořádali online besedu právě s lidmi z domova pro seniory. Někteří členové ostravského souboru zase v rámci akce *Balet na krev* vyslyšeli výzvu k darování krve.

Chybějící divák

U performativních umělců se brzy dostavil tísnivý pocit z nemožnosti ukázat své umění divákům. Tanečníci ale nesměli rezignovat na každodenní fyzickou přípravu a trénink, ačkoli to, k čemu směřuje, totiž prezentaci před diváky, bylo v nedohlednu. Těžké období prohlubovala v oblasti baletu skutečnost, že zhruba dvě třetiny tanečnicků působících v České republice jsou cizinci. Naprostá většina z nich zůstala v České republice. Byli nejen vykořeněni z rodinných a pevných přátelských vazeb, ale zároveň jim byla znemožněna plnohodnotná seberealizace v profesi. Pregnantně to vyjádřila sólistka Národního divadla Brno Andrea Popov Smejkalová: „*Tančíme pro diváky v hledišti, potřebujeme vnímat jejich energii a stejně tak nejde naše energie přenést přes počítač nebo televizi, aby na ně působila v takové míře jako na živém představení.*“¹⁵⁶ Pocit z této situace, osamělost, otiskli tanečníci ostravského baletu do krátkého filmu *Different*.¹⁵⁷ Na psychiku tanečnicků působil i fakt, že jejich kariéra je krátká a každé její přerušení je velmi citelné. Jak se pravidla pro návštěvu divadel zpříšňovala a uvolňovala a jak do fungování souborů zasahovala onemocnění a karantény, museli umělci práci na přípravě inscenací přerušovat a znovu na ni navazovat, což bylo také velmi frustrující, nadto s vědomím, že i když se divadla otevřou, bude souboru nějakou dobu trvat, než nazkouší repertoár do ideální interpretační kvality.

Pro psychiku tanečnicků bylo důležité vytyčit si cíl. V Plzni se rozhodli pro simulaci reálného představení, byť mu nesmělo přihlížet publikum. Potřebovali tak alespoň symbolicky dodat smysl každodenní přípravě v baletním sále. Proto se oblékli do kostýmů, nechali postavit dekoraci, zapojili techniku a odehráli regulérní představení před prázdným hledištěm. V Ostravě směřovali tvůrčí aktivitu k jedinému představení po skončení prvního lockdownu s názvem *Tanec z celého srdce pro vás*.

Ve virtuálním prostoru

Nejčastější volbou, jak si udržet kontakt s publikem, bylo využití virtuálního prostoru, internetu – sociálních sítí nebo platformy YouTube. Vedle těchto kanálů využívaly baletní soubory i nových specializovaných platform, jako byla internetová televize Mall.tv, projekty Televize Naživo a Film Naživo nebo platforma, která odstartovala už několik měsíců před vypuknutím koronavirové pandemie: Dramox.

Využití internetu byla i možnost, jak dát o sobě vědět širšímu publiku, tedy mimo svou tradiční – zpravidla regionem vymezenou – cílovou skupinu. Baletu Národního divadla se podařilo proniknout díky partnerství Googlu na globální trh vysíláním záznamu baletu *Spící krasavice* na YouTube ve vysokém rozlišení; streamovala i většina ostatních baletních souborů a upoutávky na tyto aktivity se jim dařilo umisťovat do celostátních oborových médií. Pro diváky znamenal hlavně začátek pandemie na jaře 2020 období hojnosti. Mohli zhlédnout záznamy z prestižních scén celého světa, a to – alespoň v prvních týdnech – zpravidla zdarma. Také některé české baletní soubory zpřístupňovaly nahrávky a posléze online streamy nejdříve zdarma. Až později začala divadla a soubory prodávat na své internetové projekce vstupenky.

Většina baletních souborů využila internet k prezentaci svého repertoáru – například NDM Ostrava prostřednictvím dvoudílného pořadu *Taste Ballet Ostrava*, balet DJKT Plzeň zase uvedl v rámci cyklu *První řada u vás doma* několik svých inscenací. Ukázkami ze svého repertoáru se prezentoval také liberecký balet. Ve virtuálním prostoru byly uvedeny baletní premiéry. Svě novinky představil Balet Národního divadla (*Puppet, Dos Soles*

¹⁵⁶ BOUŠOVÁ, Veronika. Balet v domácím vězení. *Taneční zóna*. 2020. Roč. 24, č. 2, s. 40–43.

¹⁵⁷ Přístup z: <https://www.youtube.com/watch?v=71BJ1FvVocc>.

Solos, Spící krasavice), Pražský komorní balet (program *Zabiják život*), balet Jihočeského divadla (*Vzpomínky staré paruky, Rádio Svobodná Bystrouška*), Moravského divadla Olomouc (*Sólo pro tři*) nebo Severočeského divadla Ústí nad Labem (*Baletní triptych*). Svě starší inscenace uvedla také Laterna magika, v rámci série *Divadlo pod rouškou* Národní divadlo moravskoslezské Ostrava nebo skupina DekkaDancers. Patrně neaktivnějším byl v tomto Pražský komorní balet, který prostřednictvím televize Mall.tv postupně uvedl takřka všechna díla, která má na stávajícím repertoáru. Naopak Balet Národního divadla Brno touto cestou jít nechtěl s odkazem na rychlé zahlcení virtuálního prostoru streamy nejrůznější kvality a na fakt, že přenos nikdy nemůže plnohodnotně nahradit zážitek z živě zhlédnutého představení. Předpokladem pro uvedení inscenací na internetu bylo také vyřízení autorských práv. Někteří choreografové neměli problém s poskytnutím licence pro tento účel bezplatně nebo za výhodných podmínek, naopak někdy komplikace s vyřízením autorských práv prezentaci na internetu zamezily.

Roli prostředníka mezi divadly a diváky hrála také Česká televize, která například přenášela benefiční baletní koncert z Národního divadla s názvem *Protančíme tím*, kdy tanečníci ještě museli mít obličej zakrytý rouškou, nebo uvedla přenos baletu *Louskáček* z téhož divadla.

Díky nejrůznějším přenosům na internetu mohlo široké publikum nahlédnout do každodenní „kuchyně“ baletní profese. Přenosy ze svých sálů zprostředkoval mimo jiné pražský Balet Národního divadla; liberecký, ostravský nebo olomoucký balet. Balet Národního divadla Brno přišel s krátkými výukovými videi souvisejícími s baletem *Louskáček*. Děti se podle nich měly doma naučit krátkou variaci, tu pak natočit a zaslat do divadla. Nejlepší videa byla divadlem zveřejněna. Vznikala také videa představující proces tvorby, zkoušek a repetice, práci dalších složek spolupracujících s baletem, ale vznikla i různá humorná videa, jak se tanečníci připravují ve svém domácím prostředí. Příležitostí pro alespoň symbolické setkání napříč baletními soubory bylo zapojení do online formátu oslav *Mezinárodního dne tance*.

Někteří tanečníci streamovali taneční lekce či nejrůznější taneční a pohybová cvičení – například Ondřej Martiš z Laterny magiky předcvičoval pilates, sólista pražského Národního divadla Adam Zvonař nabízel online lekce na platformě Zoom, protahovací cvičení představoval na Facebooku Václav Kuneš ze souboru 420PEOPLE, taneční a protahovací cvičení připravovali tanečníci plzeňského baletu ad. S facebookovým videoblogem o baletu a životosprávě tanečníků přišel ostravský tanečník Sergio Méndez Romero. Vznikla působivá a emocemi nabitá videa, v nichž se odrážel pocit osamocení (již zmíněný film *Different*), nebo naopak sounáležitosti, jakým bylo video *Lidé lidem*, které bylo poděkováním zdravotníkům, hasičům nebo policistům za nasazení v době pandemie. Podíleli se na něm tanečníci z Národního divadla, Laterny magiky, akrobatů z Losers Cirque Company, ale také tanečníci z oblasti streetu nebo zástupci společenského tance.¹⁵⁸

V plenéru a mimo divadlo

Některá divadla se nespolehala jen na virtuální kontakt s diváky, ale hledala cesty, jak se s nimi v rámci koronavirových omezení setkat naživo. Některé balety se rozhodly jít za potenciálním divákem do plenéru nebo jiných veřejných prostor. Balet Jihočeského divadla se prezentoval improvizací v proskleném obchodě v obchodním centru; tancem v ulicích se připomněli svému publiku členové olomouckého baletu.

¹⁵⁸ Přístup z: https://video.aktualne.cz/ohromujici-podekovani-z-prazskych-strech-umelci-natocili-vid/r~aeeb97ec903211eab0f60cc47ab5f122/?fbclid=IwAR2rt3vhPkoYVuYjciipa64ncsmSp1lnP1TfjTl2_7a_uYijAGU090lSnWk.

Ostravský balet připravil během prvního lockdownu v dubnu 2020 v ostravských exteriérech krátká taneční vystoupení pod názvem *Balet venku*, mimo jiné před ostravským magistrátem jako poděkování zástupcům města za podporu divadla v těžké době. Dalším úspěšným plenérovým projektem, na němž se podílely ostravský balet a soubor operety a muzikálu, byly v červnu 2021 *Tančící mosty*, kdy se performance vztahovaly k jednotlivým mostům a lávkám přes řeku Ostravici a pracovaly se symbolikou propojení. Tato akce dokonce získala *Cenu Divadelních novin*.

Koronavirus jako příležitost

Koronavirové restriktce mnohé podnítily k hledání nových neobvyklých formátů. Některé taneční, baletní nebo novocirkusové soubory prokázaly zvlášť vysokou míru kreativity.

Jednou z reakcí na pandemická omezení bylo ověření si možnosti práce s audiovizuální technikou. Zejména v současném tanci vznikaly filmové adaptace inscenací nebo přímo původní taneční filmy. V baletu se tento fenomén projevila jen okrajově, například vznikem už zmíněného tanečního filmu *Different* nebo filmu *New Normal*, při jehož vzniku spolupracovala choreografka Nataša Novotná s tanečníky Laterny magiky a dalšími umělci. Baletní soubory si ale vyzkoušely specifika práce s kamerou, která se v mnohém liší od představení určených pro publikum v divadle. Zejména pro menší baletní soubory to byla důležitá nová zkušenost, kdy zjistily, jak při účinkování pro kameru pracovat s lícením, osvětlením apod. Pětadvacet ostravských tanečnic se zapojilo do projektu *Social Distancing* choreografa a režiséra Giorgia Madii, který byl mentorem při vzniku jejich krátkých videí. Výsledkem bylo pásmo kreativních tanečních filmů. Zajímavé propojení s výtvarným uměním si vyzkoušelo pražské Národní divadlo, které se spojilo s Národní galerií a v jejich prostorách vytvořilo taneční performanci *Rembrandt: portrét člověka*.

Hledání ekonomických možností

V nepříznivé situaci se vícesouborová divadla snažila tak jako jiné kulturní organizace hledat cesty, jak by je diváci mohli finančně podpořit. Vznikly různé iniciativy, například **Vstupenka na NIC**. Některá divadla šla cestou placených streamů. Placené přenosy na internetu si vyzkoušel balet olomoucký (*Sólo pro tři*) nebo českobudějovický (*Rádio Svobodná Bystrouška*). Divadlo J. K. Tyla v Plzni dokonce přišlo s cyklem internetových přenosů pod souhrnným názvem *První řada u vás doma*, v jehož rámci uvedlo i několik baletních představení. Jak ale uvádějí zástupci divadel, z prodeje vstupenek na tyto produkce neplynul zásadní příjem; v lepším případě pokryl náklady streamování. Jinou možností bylo využití různých internetových platforem, například Dramoxu, který významnou část zisku za stažení záznamu představení odevzdával divadlům.

S nabídkou možnosti finanční podpory od svých příznivců na základě merchandisingu přišlo Divadlo F. X. Šaldy Liberec. Spojilo se s firmou Triaktor a vydalo zvláštní edici triček s designem vztahujícím se k divadlu. Tato kampaň měla docela velký – i ekonomický – úspěch.¹⁵⁹

Nejčastěji ale diváci dávali najevo své sympatie divadlu tím, že za neuskutečněná představení nepožadovali vrácení vstupného.

Návraty k normálu

První dva roky koronavirové pandemie se situace divadel stále měnila. Po první kompletní uzávěře na jaře 2020 došlo k pozvolnému rozvolňování během následujícího léta. Zvyšovala se kapacita, již mohla divadla naplnit, nicméně samozřejmostí se stala povinnost nosit uvnitř divadla roušku nebo později respirátor. Tyto a další povinnosti kreativně využilo Jihočeské divadlo k natočení vtipných krátkých spotů, jak chodit do divadla i v době pandemie. Právě zdůrazňování, že divadlo je pro diváka bezpečným místem, se stalo v době pandemie důležitým marketingovým heslem.

Omezení kapacity vedlo Divadlo J. K. Tyla v Plzni v červnu 2020 k uspořádání netradičního galakonzertu s názvem *Z hlediště jeviště aneb Balet je silné kouzlo*, kdy dvě stovky diváků seděly na jevišti, zatímco tanečníci mezi diváky a hledištěm tančili ukázky z repertoáru.

Některá divadla se během letních prázdnin snažila uvést odložené premiéry z jara. Obavy z nákazy a nepohodlí plynoucí z povinnosti nosit roušky vedly k tomu, že se diváci do divadel vraceli jen velmi pozvolna.

Druhý lockdown uzavřel v polovině října 2020 divadla na více než půlrok, tedy většinu obvyklé divadelní sezony. Významná část divadel ani nevyužila možnosti začít znovu hrát na přelomu jara a léta 2021 a rovnou se soustředila až na sezonu následující. Podzim 2021 tak byl ve znamení rekordního počtu premiér, z nichž mnohé byly přeloženy z předchozích sezon. Jenže restriktce se znovu zpřísnily. Vedle povinnosti nosit respirátor se přidala povinnost prokázat se platným očkováním, dokladem o prodělání nemoci nebo bezinfekčnosti. Od listopadu 2021 už ani nestačilo prokázat se negativním testem na covid. Nastala paradoxní situace, kdy sice divadla uváděla jednu premiéru za druhou, ale byla poloprázdná. Baletní soubory hlásí propad návštěvnosti až o dvě či tři desítky procent. Neměly totiž mnoho možností, jak stimulovat potenciální publikum k návštěvě. Zpravidla se stavěl hrací plán tak, aby na něm byly zastoupeny žádané tituly. Některí byli umírněnější v cenové politice, jiní uvažovali, jak modifikovat a zatraktivnit abonmá, o nějž prakticky přestal být zájem. Diváci radikálně změnili své zvyklosti a pro nákup vstupenky se začali rozhodovat na poslední chvíli.

Návštěvnická krize začala odeznívat během jara 2022, kdy vzhledem k lepší se epidemické situaci byla zrušena většina koronavirových restriktcí.

1.10 Závěrem

Snaha aktivizovat, vzdělávat publikum, nacházet nové formy jeho oslovení je příznačná pro celou oblast performativních umění. Mapování situace v českém baletu ukázalo, že tento obor rozhodně nezůstal stranou, a naopak přicházel s nejrůznějšími inovacemi a originálními formáty. Zatímco v devadesátých letech zažívaly rozkvět hlavně nejrůznější kluby přátel, fungující nezávisle na vícesouborových divadlech, po roce 2000 se práce s publikem a příznivci ujímají sama divadla, respektive baletní soubory. S tím souvisí i stále větší důraz na marketing, uvažování o jednotlivých segmentech publika a aktivitách na ně zacílených. Divadla i některé baletní soubory důsledněji pracují s budováním své značky a hledají nové možnosti, jak své diváky a příznivce zapojit do svého financování.

Zcela novou zkušenost přinesla koronavirová pandemie a s ní související restriktce, které přinutily baletní soubory hledat nové cesty k publiku. Mimo jiné si tak mnohé ansámblы vyzkoušely online stream nebo prezentaci své práce v plenéru.

Shrňme na závěr několik základních poznatků a charakteristik.

O balet je zájem

Ačkoliv ve společnosti přetrvává dojem, že balet je pro diváky hůře srozumitelným uměním, což ostatně dokládají některé výzkumy, data o návštěvnosti tomu nenasvědčují. Naopak. Jak ukazují statistiky NIPOS, ročně navštíví baletní představení kolem čtvrt milionu diváků, podle analýzy dat jednotlivých baletních souborů dokonce téměř 300 000 diváků. Podle evropského výzkumu navštíví 20 % Čechů baletní, taneční nebo operní představení, což v rámci Evropy představuje mírně nadprůměrné skóre. V době předkoronavirové se v ČR podstatně zvyšovalo procento návštěvnosti baletních představení. Velká a středně velká baletní tělesa se dokonce v procentu návštěvnosti stávají „tahouny“ vícesouborových divadel, a předčí tak soubory operní nebo činoherní (pražské Národní divadlo, Národní divadlo Brno, Moravské divadlo Olomouc). Ostatně silné divácké zázemí vedlo Národní divadlo Brno k tomu, že svůj dynamický ceník pilotně zkoušelo na baletu. Divácký zájem o balet by měl přispět k další emancipaci baletních ansámbků v rámci vícesouborových divadel a k tomu, aby jejich provozní a ekonomické podmínky byly srovnatelné s dalšími uměleckými složkami. Jistý emancipační proces je patrný u souborů, které byly dříve vnímány jako okrajové či služebné a dnes už je jejich postavení lepší (Divadlo F. X. Šaldy Liberec). V našich největších divadlech dokonce dochází k procesu autonomizace uměleckých souborů, které dávají i těm baletním částečnou samostatnost (pražské Národní divadlo a Národní divadlo Brno).

Diverzifikace nabídky

Česká republika má poměrně hustou síť baletních souborů zřizovaných divadel – sídlí v devíti městech. Přesto jsou mezi jednotlivými městy značné rozdíly ve velikosti baletního publika. Téměř polovina všech baletních diváků připadá na Prahu. Dosažitelnost návštěvy baletního představení je většinou limitována dopravní infrastrukturou. Některá divadla se proto snaží organizovat svozy diváků z dopravně hůře dostupných míst. Často však narážejí na ekonomickou nevýhodnost těchto aktivit. Proto se jeví jako dobré řešení zapojení krajů do financování svozů. Funguje například v Jihomoravském nebo nově v Olomouckém kraji. Další možností je distribuce baletních a tanečních inscenací, které nejsou náročné na technické zázemí, do menších měst. Tuto funkci plní některá menší tělesa, ať už nezávislá, nebo pod patronací tanečních konzervatoří – Pražský komorní balet, Bohemia Balet nebo Balet Praha Junior.

Kdo je baletní divák?

Ve vícesouborových divadlech je stále větší důraz kladen na marketing, přesto se většinou nemůže opřít o podrobnou znalost profilu baletního diváka. Při rešerši k této studii se ukázalo, jak málo relevantních výzkumů baletního publika vzniklo. A pokud ano, zpravidla šlo o šetření na menším vzorku diváků, která proběhla v rámci přípravy vysokoškolských kvalifikačních prací. Výzkumy publika, které si zadávají divadla u profesionálních společností, jsou spíše výjimečné. Divadla obvykle pracují s analýzou dat z přístupů na svých webových stránkách nebo na svých profilech na sociálních sítích. Protože však nezanedbatelná část návštěvníků divadel nevyužívá internet, je potřeba provádět komplexní průzkumy, a to i náročnější metodou dotazování přímo při představeních.

Z dostupných výzkumů lze generalizovat, že typický baletní divák je zpravidla vzdělaný (vysokoškolsky, případně středoškolsky), spíše středního nebo vyššího věku; v publiku významně převládá zastoupení žen. Jako příležitost se tak jeví oslovit nové mladé publikum a narušovat genderové předsudky vůči baletu.

Divák jako poučený přítel

Práce s publikem prošla za uplynulých třicet let velkou proměnou. Jak už bylo uvedeno, v devadesátých letech hrály důležitou roli kluby přátel, které organizovaly besedy s umělci, odborné přednášky, exkurze apod. Tyto činnosti po roce 2000 postupně přebírala sama divadla, která si uvědomila, že je potřeba s publikem pracovat jako s komunitou příznivců či přátel, kterou lze vzdělávat a nejrůzněji zapojovat. Divadla nebo přímo baletní soubory začaly organizovat přednášky, dramaturgické úvody, baletní dílny pro veřejnost apod. Po roce 2010 tyto aktivity nacházely metodickou podporu na celostátní úrovni v podobě konferencí zaměřených na publikum nebo prostřednictvím specializovaných seminářů pro divadelní lektory. V roce 2020 dokonce vznikla zastřešující Asociace divadelních lektorů. Přes chvályhodný boom v oblasti „audience development“ je však potřeba myslet na to, aby šíře aktivit zaměřených na publikum nebyla na úkor dalších základních činností baletních souborů.

Spokojené publikum = ekonomický profit

Vedle dotace zřizovatele a dalších článků státní správy plyne hlavní příjem z prodeje vstupenek. Jeho úspěšnost záleží jak na dobře volené dramaturgii, která osloví různé vrstvy publika, tak i na rozumné cenové politice. Aby se divadla cenou vstupenek nepodhodnocovala, což může být problém ve městech s menší kupní silou obyvatelstva, ale zároveň, aby myslela na cenovou dostupnost pro širší vrstvy potenciálního publika, což může být problém u velkých prestižních divadel (viz poměrně malá diverzifikace cen v pražském Národním divadle). Aby výše vstupného nebyla pro některé skupiny diváků bariérou, poskytují se různé typy slev – za věrnost (abonmá, věrnostní karta), zakoupené množství vstupenek, pro sociálně slabší (děti, studenti, senioři, handicapovaní).

Divadla i jednotlivé baletní soubory si uvědomují, že ekonomický profit nemusí plynout jen z prodeje vstupenek a že je potřeba pracovat s komunitou publika a utvářet z ní věrné příznivce, kteří budou ochotní podporovat divadlo i jinými způsoby. Typickým produktem těchto snah je zakládání mecenášských klubů. Další využívanou možností je symbolický prodej či pronájem částí divadelních budov (např. sedadel). Výjimečně jsou v baletu zkušenosti s crowdfundingovými kampaněmi.

Proměna komunikace

Pro proměnu práce s publikem za posledních třicet let je charakteristický výrazný posun ve způsobu komunikace. Zásadní roli sehrál nástup internetu a sociálních sítí; možnosti a také cena i dostupnost digitální fotografie a audiovizuální techniky. Zatímco v devadesátých letech byli diváci osloveni hlavně skrze tištěná média, nejčastěji divadelní bulletiny, po rozvoji internetu je samozřejmostí prezentace formou webových stránek a sociálních sítí, které se staly důležitou platformou pro operativní komunikaci a zpětnou vazbu diváků. Pro propagaci baletu jakožto výrazně vizuálního umění měl

velký význam rozvoj digitální fotografie a audiovizuální techniky. Přes stále širší využití nových technologií je však potřeba nezapomínat na část zejména staršího publika, které nové technické možnosti nevyužívá.

Baletní soubory stále častěji oslovují potenciální diváky i prostřednictvím překvapivých intervencí ve veřejném prostoru – ať už se jedná o flashmoby, slavnostní zahájení, nebo zakončení sezony.

Koronavirus – pohroma i příležitost

Když vstoupil v březnu 2020 do České republiky koronavirus, na mnoho měsíců to zcela ochromilo činnost divadel. Nemožnost živé prezentace před diváky byla v baletu pociťována zvláště tíživě. Jednak proto, že většina tanečnicků účast na představení vnímá jako odměnu za dlouhodobou dřinu v baletním sále při tréninku a na zkouškách, a také proto, že baletní kariéra je velmi krátká a její několikaměsíční výpadek je pro umělce značně stresující. Nemožnost představit se před publikem naživo v prostoru divadla ale přiměl vyzkoušet si a zdokonalit se v jiných způsobech komunikace. Nečastější volbou bylo využití online médií. Baletním souborům to umožnilo zdokonalit se v práci s audiovizuální technikou. Streamování na internetu bylo též formou propagace a možností, jak oslovit nové diváky. Oproti skupinám současného tance nebo nového cirkusu ale využily české baletní soubory filmových a dalších technických možností pro prezentaci na internetu jen v omezené míře a málokdy inovativním způsobem. I když několik originálních snímků vzniklo (v Laterně magice, ostravském baletu). Nemožnost vystupovat v domácím prostředí divadla vedla baletní soubory k tomu, aby si ve větší míře vyzkoušely možnosti plenérového vystupování.

Zkušenosti získané v době koronavirových restrikcí se patrně promítnou do práce baletních souborů po covidu, obohatí ji. Koronavirová doba ale také potvrdila to, co je zjevné. Že pro balet je přirozeným prostředím divadelní jeviště s jeho technickým vybavením, a především, že balet podobně jako divadlo v pravém slova smyslu nemůže plnohodnotně fungovat bez přítomnosti a zpětné vazby publika.

Veronika Štefanová

O novém cirkuse se v českých kulturních kruzích často hovoří jako o dynamicky se rozvíjející a divácky úspěšné umělecké formě. Následující text popisuje vztah publika k novému cirkusu jakožto uměleckému oboru, jehož infrastruktura se na našem území postupně utváří a buduje od devadesátých let 20. století.

Informace a data obsažená v této studii byla sesbírána od zástupců zřizovaných i nezřizovaných kulturních a uměleckých subjektů – organizací i jednotlivců – na základě zaslaných dotazníků nebo v rámci osobních rozhovorů a konzultací. Osloveni byli „klíčoví hráči“ na poli českého nového cirkusu napříč Českou republikou, kteří se rozvoji daného oboru věnují deset a více let, a zastupují tak různé typy novocirkusové infrastruktury – festivaly, soubory, stagiony, volnočasová nebo rezidenční centra.¹⁶⁰ Respondenti byli dotazováni v několika okruzích na práci s publikem a reflexi této práce. Konkrétně bylo zjišťováno:

1. Způsob oslovování publika (v online prostředí, prostřednictvím médií, ve veřejném prostoru)
2. Vývoj návštěvnosti za posledních pět let s důrazem na návštěvnost za rok 2019¹⁶¹
3. Charakteristika publika (věk, pohlaví atd.)
4. Uplatnění průzkumu publika v dramaturgii a propagaci akcí
5. Marketingové strategie (zvýhodněné vstupné, hromadné vstupné, akce pro rodiny s dětmi atd.)

2.1 Vymezení pojmu nový cirkus

I přesto, že se v případě nového cirkusu nejedná o novou uměleckou formu (její přítomnost nebo vlivy a principy v českém performing arts můžeme zaznamenat už před rokem 1989)¹⁶², je nutné se opakovaně pokoušet o vymezení pojmu, i když se jedná spíše o přiblížení se k definici než k jejímu jasnému a definitivnímu stanovení. Nový cirkus patří do skupiny přesahových „cross-over“ uměleckých forem, které se jednoznačně definici vzpírají. Vymezení pojmu nový cirkus byla věnována část publikace *Český tanec v datech : 4/ Nový cirkus a nonverbální divadlo*, kterou vydal Institut umění – Divadelní ústav v roce 2018.¹⁶³ Umělecký charakter nového cirkusu se zakládá na fúzi jednotlivých druhů umění (tanec, hudba, divadlo, výtvarné umění, film) s cirkusem. Součástí nového cirkusu je (více či méně explicitně artikulovaná) artistika, tedy fyzická dovednost, kterou určují jednotlivé cirkusové disciplíny (např. akrobacie, žonglování, klaunerie, krasojízda). Artistika je východiskem pro vytvoření nového scénického jazyka, tedy výrazového prostředku, který se zakládá na dokonalém zvládnutí náročného fyzického pohybu, kterému předchází dlouholetý trénink a příprava. Umělce v oboru nového cirkusu nazýváme nejčastěji artistou nebo artistkou.

¹⁶⁰ Osloveni byli Šárka Maršíková (CIRQUEON – Centrum pro nový cirkus a Cirkopolis), Jiří Turek (Letní Letná – Mezinárodní festival nového cirkusu a divadla), Vít Novák (Cirk La Putyka), Štěpán Kubišta (Jatka78), Václav Pokorný (Cirkus trochu jinak, z. s.), Libor Kasík (Cirk-UFF), Eliška Brtnická (Cirkus Mlejn a Fun Fatale), Petr Horníček (Losers Cirque Company). Primárně byli osloveni ředitelé a ředitelky, umělci šéfové a šéfky nebo manažeři a manažerky daných organizací, kteří ideově i organizačně za fungování daných institucí stojí a společně se svými externě najímanými manažery a manažerkami tvoří i marketingové a PR strategie.

¹⁶¹ S ohledem na vládní opatření uplatňovaná v boji proti pandemii koronaviru v letech 2020 a 2021, jež se zásadně odrazila na návštěvnosti kulturních akcí, mají data za rok 2019 větší relevanci.

¹⁶² Před rokem 1989 se s tímto uměleckým oborem setkával například mim, režisér a pedagog Ctibor Turba, který vyučoval ve francouzské cirkusové škole Centre national des arts du cirque v Châlons-en-Champagne. Po sametové revoluci v roce 1989 začalo do Československa, později České republiky, pronikat více tvůrčích podnětů ze zahraničí. Ctibor Turba k nám v průběhu devadesátých let 20. století pozval a přivezl osobnosti tehdejší francouzské novocirkusové generace. Byli to artisté, kteří zásadně ovlivnili další směřování evropského nového cirkusu (např. Johann Le Guillerm).

¹⁶³ ŠTEFANOVÁ, Veronika; BYČEK, Alexej. *Český tanec v datech: 4/ Nový cirkus a nonverbální divadlo*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2018.

2.1.1 Stručná historie pojmu nový cirkus

Označení nový cirkus vzniklo ve Francii až v druhé polovině osmdesátých let 20. století. Jako oficiální pojmenování uměleckého druhu začalo být používáno teprve na začátku nového milénia. Diváci i artisté, zvláště v mezinárodním kontextu, se dnes častěji než dřív uchylují k obecnějšímu pojmenování „cirkus“. Ve Skandinávii, západní a jižní Evropě je cirkus vnímán jako relevantní označení svobodné umělecké činnosti. Může se týkat jak cirkusu nového, tak tradičního. Termíny tradiční cirkus a nový cirkus jsou, zvláště pak v českém prostředí, zavazující a určující. Ve středoevropském regionu rozlišujeme tradiční a nový cirkus jinak, než je tomu v západní Evropě. Pro odlišení cirkusu tradičního a nového je nejčastěji používán argument přítomnosti a nepřítomnosti cvičených zvířat. Nicméně zvířata různých druhů se dnes objevují nejen v cirkusu tradičním, ale i v cirkusu novém. Tradiční a nový cirkus tedy není možné více rozlišovat a stavět proti sobě jen na základě přítomnosti nebo nepřítomnosti zvířecí drezury.¹⁶⁴

V České republice posílil nový cirkus své postavení jako svébytný umělecký druh především zásluhou festivalů. V devadesátých letech to byly festivaly pouličního divadla, nebo i tance,¹⁶⁵ díky kterým do České republiky proudily vlivy nového cirkusu ze zahraničí.

Festivaly jako *Kašparův kolínský memoriál* (později přejmenovaný na *Kolínský Mimoriál*) či *Letní Letná – Mezinárodní festival nového cirkusu a divadla* (dále jen *Letní Letná*) pokračovaly, v případě festivalu *Letní Letná* dosud pokračují, v rozvíjení odkazu moderní pantomimy a pohybového divadla, jehož představitelem byl v Čechách od přelomu šedesátých a sedmdesátých let Ctibor Turba.¹⁶⁶ Dnes už skoro zapomenutý festival *Kašparův kolínský memoriál* a ve světě již uznávaný festival nového cirkusu *Letní Letná* spolu úzce souvisejí. Obě významné události spojuje osobnost jejich zakladatele a ředitele Jiřího Turka.¹⁶⁷

Lidé, kteří se účastnili *Kašparova kolínského memoriálu*, mohli sledovat počátky dnes již etablovaných a významných souborů nového cirkusu. V roce 2004, tedy ve stejném roce, ve kterém byl uveden první ročník festivalu *Letní Letná*, byl kolínský festival zase o něco víc novocirkusový (v programu se objevilo více představení, jejichž součástí byla cirkusová umění). Na kolínském Kmochově ostrově organizátoři uváděli představení *Letokruhy* Divadla Continuo a *In Situ* francouzského novocirkusového souboru Cahin-Caha.¹⁶⁸

V případě festivalu *Kašparův kolínský memoriál* ale ještě nebyla představení uváděna jako novocirkusová (akce se prezentovala jako bienále *Mezinárodního festivalu nonverbálního divadla*).¹⁶⁹ Označení „nový cirkus“ přichází až v roce 2004 s festivalem *Letní Letná*.¹⁷⁰ Tento termín měl divákům festivalu usnadnit zařazení „jiného“ (pro ně neznámého) cirkusu do základního rámce jejich estetických představ.

Podle zakladatele a ředitele festivalu Jiřího Turka tvořili publikum *Kašparova kolínského memoriálu* ze začátku odborná veřejnost z Prahy a profesionálové z oboru nonverbálního divadla a pantomimy. Za zhruba čtrnáct let existence kolínského festivalu vyrostla jedna nová generace mladých diváků pocházejících přímo z Kolína, která se na festival nejen vracela, ale také se na něm podílela organizačně v rámci produkčního nebo technického týmu.¹⁷¹

¹⁶⁴ Tamtéž, s. 5.

¹⁶⁵ V rámci 10. ročníku festivalu *Tanec Praha* vystoupil v hale Folimanka soubor Anomalie tvořený absolventy prestižní francouzské školy nového cirkusu Centre national des arts du cirque v Châlons-en-Champagne v režii a choreografii Josepha Nadjie s inscenací *Le Cri du Caméléon*.

¹⁶⁶ ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Nový cirkus jako dramatické umění. Analýza inscenací nového cirkusu jako cesta k jeho estetickému diskurzu* [disertační práce]. Praha: Univerzita Karlova, 2015, s. 140.

¹⁶⁷ V programu druhého ročníku *Kašparova kolínského memoriálu* se objevilo jméno francouzského performerera původem z USA Daniela Gulka, který na festivalu vystoupil se svým souborem Pocheros a s inscenací *Cirque d'Images* (Cirkus obrazů). Pro českého diváka bylo představení Daniela Gulka něčím novým zvláště ve vztahu k akrobatické technice, na kterou nebyl zvyklý.

¹⁶⁸ Jiří Turek se s festivalem v Kolíně rozloučil v roce 2007 a od té doby se věnuje výhradně festivalu *Letní Letná*.

¹⁶⁹ *Česká divadelní encyklopedie* [online]. [Cit. 2021-09-21]. Přístup z: http://encyklopedie.idu.cz/index.php/Ka%C5%A1par%C5%AFv_kol%C3%ADnsk%C3%BD_memori%C3%A1l.

¹⁷⁰ ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Rozhovor s Jiřím Turkem*. 1. 7. 2021.

¹⁷¹ Tamtéž.

2.2 Nový cirkus v České republice

2.2.1 Festivaly nového cirkusu

Cirqueon – Centrum pro nový cirkus, k jehož aktivitám patří i mapování české novocirkusové scény, vytvořil online databázi, v níž najdeme 16 festivalů, které ve svém programu nabízejí novocirkusová představení.¹⁷²

Největším a jedním z nejstarších festivalů nového cirkusu v České republice je **Letní Letná – Mezinárodní festival nového cirkusu a divadla**. Od svého založení v roce 2004 uvedl do konce června 2021 celkem 1852 představení, které navštívilo přes 467 000 diváků. Program vždy prezentuje současné inscenace, některé z nich jsou v České republice – a mnohdy i ve střední Evropě – uváděny premiérově.¹⁷³

Festival byl původně závislý na účasti do oboru více méně zainteresovaného publika, které své povědomí o novém cirkuse rozvíjelo například na festivalu *Kašparův kolínský memoriál*. Jednalo se tedy o poučeného diváka, který věděl, co může od dané programové nabídky očekávat. Počet diváků rok od roku rostl. Zásadní zlom ale přišel až v roce 2011, kdy festival uvedl sérii představení inscenace *Wear It like a Crown* švédského souboru Cirkus Cirkör. Podle Jiřího Turka tento titul nabízel vstřícnější a líbivější estetiku zvláště pak pro tzv. diváka laika, který se dosud s formou nového cirkusu neseťkal nebo setkával jen zřídka.¹⁷⁴ Od roku 2011 tak návštěvnost festivalu *Letní Letná* rapidně rostla, a to díky důvěře ve festivalovou dramaturgii. Pořadatelé vycházejí z obecného předpokladu, že program je určen širokému spektru veřejnosti. Jejich cílem je zaujmout co největší počet diváků a také jim nabídnout alternativy ve výběru – program obsahově i formálně náročnější (tzv. alternativa, experiment) a zároveň program odlehčený (tzv. mainstream). Tento přístup k dramaturgii prezentuje festival jako svou značku, kterou dlouhodobě buduje. S tím souvisí i tzv. šuška, tedy šíření povědomí o akci na základě divácké zkušenosti a doporučení. Postupem let tak vzniká poučené publikum, které se na festival vrací.¹⁷⁵

V šíření povědomí o festivalu z velké míry pomáhá i mediální ohlas – nejvýrazněji ve veřejnoprávních médiích, zvláště pak České televizi, dále lokálních médiích (televize, tisk, online servery). Marketingová strategie festivalu se zakládá například na prodeji zvýhodněných balíčků vstupného (cenové zvýhodnění za včasné zakoupení nebo rodinné balíčky), věrnostních programů atd.

Festival se intenzivně a dlouhodobě snaží o rozvoj a propagaci novocirkusové scény v České republice. Cílí nejen na masové publikum, ale také na odbornou veřejnost z ČR a ze zahraničí – publicisty, kritiky, promotéry, umělce aj.¹⁷⁶

S cílem oslovit široké spektrum diváků pořádá od roku 2011 festival **Cirk-UFF** trutnovské společenské centrum UFFO v čele s ředitelem Liborem Kasíkem. V polyfunkční divadelní budově v centru města, v šapitó i v ulicích se každoročně prezentují projekty nového cirkusu (program obsahuje i premiéry českých a zahraničních novocirkusových inscenací). Festival v programu také nabízí workshopy pro děti a mládež. Akce se stala platformou, na níž dochází k setkávání lokálního publika s profesionály nového cirkusu z České republiky i ze zahraničí. Organicky tak dochází k obohacování mezi jednotlivými skupinami a rozšiřování povědomí o daném uměleckém oboru mezi laiky.

Jelikož je společenské centrum UFFO institucí řízenou městem Trutnovem, primárně by měla nabídka programu oslovit lokální publikum. Festival *Cirk-UFF* ale od začátku aspiroval i na diváky mimo region a Českou

¹⁷² *Cirqueon* [online]. [Cit. 2021-07-09]. Přístup z: https://www.cirqueon.cz/database_type/akce-a-festivaly. Festivaly, které uvádějí i novocirkusový program, jsou: *ALEJE* (Spálené Poříčí), *ARENA, Festival Divadla bratří Formanů* (Praha), *Brno Juggling Convention, Cirk-UFF* (Trutnov), *Cirkul'art* (Stupava), *Festival CIRKOPO-LIS* (Praha), *FESTIVAL CIRKULUM* (Ostrava), *Festival Freš Manéž* (Brno), *Fun Fatale* (Praha, Jihlava, Brno, Bratislava), *Korespondance, Mezinárodní festival nového cirkusu a divadla Letní Letná* (Praha), *Mime Fest* (Polička), *ROZTOČ FEST* (Praha), *Za dveřmi* (Praha), *Žonglobalizace* (Plzeň).

¹⁷³ *Letní Letná* [online]. 2003–2021 [cit. 2021-07-16]. Přístup z: https://letniletna.cz/cs/festival-letni-letna/#more_info.

¹⁷⁴ ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Rozhovor s Jiřím Turkem*. 1. 7. 2021.

¹⁷⁵ S budováním značky souvisí i zlepšování péče o publikum tím, že je mu poskytnuto kvalitní zázemí pro trávení volného času – bary, restaurace, stánky s občerstvením, sociální zařízení, recyklace (environmentální zázemí), bezpečné prostředí pro rodiny s dětmi (hlídání dětí v době večerních představení).

¹⁷⁶ V této souvislosti *Letní Letná* zorganizovala v roce 2016 konferenci s názvem *Cirkforum*, v jejímž rámci měli odborná i široká veřejnost a zahraniční hosté možnost zhlédnout prezentaci jednak českých novocirkusových souborů, ale také organizací zabývajících se novým cirkusem jako výukovou metodou. Díky pozitivním ohlasům se *Letní Letná* rozhodla uskutečnit podobné setkání opět v roce 2018, a to s mnohem širším programem. Jednalo se o třídenní akci v rámci festivalu s názvem *Professional days*.

republiku. Festival je koncipován částečně jako plenérový a částečně se program odehrává v šapitó a na scéně společenského centra UFFO. V roce 2019 ho navštívilo¹⁷⁷ zhruba 13 500 diváků.¹⁷⁸ Libor Kasík na základě deseti-letého fungování festivalu *Cirk-UFF* rozděluje dramaturgii do tří sekcí:

1. Společný zážitek = typ programu, který slouží k utužení festivalového kolektivu (publika)
2. Experiment a kontroverze = obsahově i formálně experimentální kusy, které mohou stát v opozici k obecné (konzervativní) představě o tom, co je nový cirkus (podle ředitele Libora Kasíka posilují tato díla respekt k názoru jiných)
3. Posilování vztahů mezi Českou republikou a zahraničím¹⁷⁹

Podobně jako festival *Letní Letná* ani *Cirk-UFF* se zatím nevěnoval strukturovanému průzkumu publika. Vychází tak z dlouhodobého pozorování a pořadatelské zkušenosti. V tomto ohledu zajímá pořadatele věkové složení publika a místo, odkud na festival přijíždí (z velké části jsou to diváci z Trutnova a širšího okolí, dále pak poučené a odborné publikum z Prahy, ale také diváci ze sousedního Polska). S tímto vědomím musí festival dané publikum také oslovovat. Podle Libora Kasíka má v tomto ohledu velký vliv televize, která na diváka působí primárně vizuálním zážitkem, a usnadňuje tak pochopení nabízeného uměleckého produktu. Místní publikum oslovují lokální média (např. *Trutnovinky*, online regionální portál pro Trutnov a okolí).

Regionálním festivalem, který se také veřejně prezentuje jako festival nového cirkusu, je **Cirkulum** v Ostravě-Porubě. Je prvním mezinárodním festivalem svého druhu na severní Moravě a zahrnuje prezentaci a popularizaci uměleckých žánrů, jako jsou nový cirkus, tanec, hudba, pantomima či pouliční divadlo.¹⁸⁰ Festival se koná v centru Ostravy-Poruby v městské památkové zóně.¹⁸¹ Jakožto ojedinělá akce tohoto druhu v ostravském regionu a také kulturní akce určená primárně pro veřejný prostor cílí na široké spektrum diváků. Diváci nejsou jen z Ostravy, ale přijíždějí z celého Moravskoslezského kraje. Přesný počet diváků za rok 2019 není podle pořadatelů možné přesně určit, odhadem se jednalo zhruba o 150 000 návštěvníků.¹⁸² Přičemž návštěvnost festivalu od roku 2015, kdy se konal první ročník, roste.¹⁸³ Festival si vlastní průzkum publika nedělá, tudíž se chování diváků neodráží v dramaturgii či propagaci. Té nejvíce pomáhá ohlas v rozhlasových, televizních i tištěných médiích.

Jiný typ festivalu představuje **Cirkopolis**, mezinárodní festival nového cirkusu, který pořádá centrum pro nový cirkus Cirqueon ve spolupráci s Palácem Akropolis obvykle v polovině února v Praze. Vznikl v roce 2014 s vizí představit českému publiku mladé profesionály z oboru nového cirkusu. Festival ve své dramaturgii zdůrazňuje multižánrovost nového cirkusu s prvky současného tance, fyzického a vizuálního divadla. Festival vždy hostí několik zahraničních skupin a v rámci doprovodného programu se v Cirqueonu pořádají workshopy pro veřejnost, semináře pro mladé divadelní kritiky a další akce. Dramaturgii neovlivňuje divácká poptávka (cílem festivalu není nutně navyšovat počet diváků), ale estetický koncept orientovaný na malé formáty, který souvisí i s prostorem, v němž jsou díla uváděna (Palác Akropolis, Ponec). Tyto scény pomáhají otevírat akci i jinému než jen novým cirkusem poučenému divákovi. Tedy také divákům orientovaným na fyzické a taneční divadlo všech forem. Festival do budoucna uvažuje i o uvádění představení v nevidadelních prostorech (galerie, kina), což by opět umožnilo oslovení jiného typu publika.

¹⁷⁷ Rok 2019 je uveden z toho důvodu, že léta 2020 a 2021 byla poznamenána pandemií koronaviru a opatřeními ústíci v paralyzu živé kultury, kdy nebylo možné pořádat kulturní akce.

¹⁷⁸ ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Rozhovor s Liborem Kasíkem*. 8. 7. 2021.

¹⁷⁹ Tamtéž.

¹⁸⁰ *Cirkulum* [online]. 2004–2018 [cit. 2021-07-19]. Přístup z: <https://www.cirkulum.cz/lo-festivalu/>.

¹⁸¹ Pořadatelem je Cirkus trochu jinak, z. s., ve spolupráci s CTJ Art Production s.r.o. a městskou částí Ostrava-Poruba.

¹⁸² Co se týče přesnosti určení počtu diváků, pohybujeme se zvláště v případě festivalů, které kombinují placená představení v divadelních budovách s představeními uváděnými zdarma na ulici, v rovině přibližné. Někteří pořadatelé uvádějí počet diváků pouze na základě prodaných vstupenek, jiní zase na základě odhadu a pořadatelské zkušenosti a srovnání s předchozími ročníky.

¹⁸³ ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Dotazník, Václav Pokorný*. Červenec 2021.

Festival si zakládá na propojování publika s vystupujícími umělci formou diskusí a setkání po představení, což je aktivita, se kterou se nyní (i na velkých mezinárodních festivalech) setkáváme čím dál častěji. Je to určitý typ práce s publikem, který se osvědčil jakožto součást vzdělávání publika v kontextu mezižánrových uměleckých oborů.

Divákem festivalu *Cirkopolis* je podle umělecké ředitelky Cirqueonu a dramaturgyně festivalu Šárky Maršíkové český novocirkusový profesionál nebo poloprofesionál. Cílem festivalu je přinést těm, kteří o to mají zájem, širší pohled na nový cirkus a nabídnout jim tzv. provokativní cirkus, tzn. nabídnout zvědavému divákovi kvalitu a přimět jej k tomu, aby se ptal, co je a co může být nový cirkus.¹⁸⁴

K šíření povědomí o festivalu výrazně pomáhají veřejnoprávní média, zvláště pak Česká televize. K mediální podpoře akce přispívá i fakt, že je pořádána v době tzv. kulturního klidu, tedy v zimě, kdy se v Praze koná jen velmi málo festivalů. Podobně tedy jako u výše zmiňovaných festivalů, televizní média, kde se lépe vizuální formát, jako je nový cirkus, prezentuje, výrazně pomáhají v propagaci a komunikaci akce směrem k divákům.

Podle prodaných vstupenek pořadatelé odhadují konstantní návštěvnost – zhruba 90 % kapacity divadel, v nichž se akce koná. Festival se pravidelně odehrává v Paláci Akropolis. Jednotlivá představení mají kapacitu 150–200 diváků, přičemž bývají vyprodána. Trvá šest dní, tudíž vyjdeme-li z předpokladu, že má festival návštěvnost zhruba 90 %, bavíme se o více než 2000 divácích jednoho festivalového ročníku. Festival se nezaměřuje na masové publikum ani vzhledem k různorodým menším formátům představení (např. „bytový cirkus“ uvedený v Praze v rámci festivalu *Cirkopolis* v roce 2020).¹⁸⁵ Festival *Cirkopolis* si nedělá vlastní průzkum publika. Návštěvnost odhaduje podle počtu prodaných vstupenek.

Úzce dramaturgicky vymezený je i festival nového cirkusu ***Fun Fatale*** s podtitulem *Ženy na prknech*. Mezinárodní festival nového cirkusu, který se v Praze odehrává v KD Mlejn (hostuje ale i v Jihlavě nebo Bratislavě), se obsahově vymezil jako akce podporující ženské autorky a interpretky. V kontextu nového cirkusu chce *Fun Fatale* poskytnout prostor ženám-performerkám. Festival představuje, podle vize jeho zakladatelky a dramaturgyně Elišky Brtnické, hlavně sólistky a menší soubory v inscenacích, které hledají nové formy pohybového umění. I proto není festival *Fun Fatale*, podobně jako výše zmíněný *Cirkopolis*, určen masovému publiku, ale spíše v oboru orientovanému, poučenému divákovi, který se pídí po nových formátech a tématech, nebo je sám profesionálem (poloprofesionálem) v oboru fyzického divadla, tance nebo nového cirkusu.

2.2.2 Festivaly s přesahem do nového cirkusu

V kontextu nového cirkusu hrají v České republice důležitou roli i festivaly, které se ve své dramaturgii primárně nesusoustřeďují na nový cirkus, ale u nichž alespoň z části tvoří součást festivalového programu.

Díky festivalům, jako je ***Tanec Praha***, tak může dojít k fúzi různých, na jiné formy a žánry orientovaných diváckých skupin.¹⁸⁶ *Tanec Praha* je mezinárodní festival současného tance a pohybového divadla. Od roku 1989 představuje pestrost aktuální zahraniční a tuzemské taneční scény, dává prostor pro experiment i přesah do jiných žánrů a podporuje vznik nových děl coby koproducent.¹⁸⁷

Festivalem, který v programové nabídce téměř pravidelně nabízí i nový cirkus, je ***Mime Fest*** v Poličce, který rozšiřuje povědomí o různých formách

¹⁸⁴ ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Rozhovor s Šárkou Maršíkovou*. 1. 7. 2021.

¹⁸⁵ Kanadská dvojice akrobatů Claudel Doucet a Cooper Lee Smith, oba absolventi École nationale de cirque v Montrealu, zahájila v Praze 7. ročník mezinárodního festivalu nového cirkusu *Cirkopolis 2020*. Jejich představení se odehrálo v bytě činžovního domu na Vinohradech. Festival se kvůli nedostatku času, lidské síly a financí nemůže soustředit na vlastní statistický nebo jiný průzkum publika.

¹⁸⁶ Divák tanečního divadla nebo pohybového divadla se tak může nově konfrontovat s jiným divadelně-pohybovým formátem a následně ho později vyhledávat i na novocirkusově laděných akcích.

¹⁸⁷ Například inscenace *PLI* performerů Viktora Černického (premiéra 11. 11. 2018) vznikla v koprodukci s organizací *Tanec Praha z. ú. / PONEC – divadlo pro tanec*. *PLI* je příkladem inscenace, která se objevila v programech tanečních festivalů, mezižánrových festivalů i festivalů nového cirkusu.

pohybového divadla do východočeského regionu. Publikum tvoří z velké části profesionálové – umělci, studenti a pedagogové uměleckých oborů, kteří na festival přijíždějí vystupovat nebo se vzdělávat v rámci odborných seminářů. Z velké míry je ale publikum tvořeno místními obyvateli anebo obyvateli regionu. Dochází tak opět k fúzi dvou diváckých skupin a jejich intenzivnímu setkávání, čemuž pomáhá i komorní formát festivalu soustředěný na jedno místo (Kulturní centrum Tylův dům).¹⁸⁸

Multižánrovým festivalem orientovaným na pohybová umění je i **Move Fest** v Ostravě. V programu najdeme taneční a novocirkusová představení; představení hudebního i pohybového divadla. Festival se odehrává v divadelních sálech i ve veřejném prostoru. Koná se od roku 2014.

Dalším mezinárodním mimopražským festivalem zaměřeným na taneční a pohybové divadlo včetně nového cirkusu je **KoresponDance**, který se od roku 2013 koná na zámku ve Žďáru nad Sázavou. Od roku 2016 je pravidelně na programu i nový cirkus. Podobně i festival **Za dveřmi**, který není výhradně novocirkusovým festivalem, integruje do svého programu nový cirkus. Festival se koná od roku 2008 v Praze v centru města a v areálu Výstaviště Praha.

2.2.3 Rezidenční a volnočasová centra nového cirkusu

Za posledních deset let vzniklo několik neziskových organizací působících jako centra volnočasových aktivit, jež se výuce cirkusových umění věnují nebo nabízejí rezidenční prostory pro aktivně tvořící umělce v oboru.¹⁸⁹ Tato klientela je následně vnímána jako potenciální publikum nového cirkusu. Jedná se tedy o instituce, které vychovávají diváky prostřednictvím praxe. Na některé instituce jsou navíc napojeny festivaly s novocirkusovou dramaturgií.

Jedním ze zásadních reprezentantů této množiny novocirkusové infrastruktury v České republice je organizace **Cirqueon – Centrum pro nový cirkus**, která vznikla v roce 2008 a stala se zastřešující organizací nového cirkusu v České republice. Pomáhá s propagací projektů v České republice i v zahraničí,¹⁹⁰ poskytuje produkční poradenské služby a administrativní zázemí. Je tréninkovým prostorem pro nový cirkus, který je tomuto uměleckému žánru plně technicky přizpůsoben. Disponuje odbornou knihovnou se studovnou pro badatelskou práci. V rámci činnosti informačního centra pořádá veřejné debaty a semináře, které přispívají k lepší informovanosti veřejnosti. Komplexně zaštiťuje široký rámec aktivit v kontextu české novocirkusové infrastruktury (včetně festivalu *Cirkopolis*), čímž oslovuje rozmanitou cílovou skupinu (publikum). Do ní patří profesionálové (umělci a cirkusoví pedagogové z ČR i ze zahraničí, produkční a producenti), amatéři se zájmem o volnočasové vzdělávání v oboru (dospělí i děti), badatelé, novináři, studenti uměnovědných a humanitních oborů atd. Během jednoho roku se v rámci kurzů pro širokou veřejnost (dětí i dospělých), ať už v pravidelných lekcích, nebo na jednorázových workshopech, vystřídá zhruba 850 lidí. Cirqueon umožňuje v průběhu roku zhruba 18 tvůrčích rezidencí pro novocirkusová tělesa z České republiky i ze zahraničí. O služby knihovny a informačního centra projeví ročně zájem zhruba tři desítky osob.

Cirqueon je členem mezinárodní sítě pro nový cirkus Circostrada Network a součástí sítě FEDEC (European Federation of Professional Circus Schools), která sdružuje evropské školy a vzdělávací profesionální centra pro nový cirkus. Díky těmto konexím může realizovat zahraniční stáže a vzdělávací pobyty pro profesionály, a zlepšovat tak dovednosti a rozšiřovat kompetence

¹⁸⁸ Tyto závěry vyvozuje autorka z vlastního pozorování a opakovaných návštěv daného festivalu.

¹⁸⁹ V České republice je ale stále nedostatek míst, jež by disponovala dostatečným prostorem a vybavením pro cirkusová umění, jež jsou svými nároky specifická, a tudíž i nákladná.

¹⁹⁰ Příkladem takové pomoci může být i online akce z roku 2021 *Czech Contemporary Circus Showcase*. Českým i zahraničním promotérům a profesionálům z oboru představila 20 českých novocirkusových projektů. V rámci online showcase platformy byly zveřejněny ukázky prací českých umělců a zároveň se konaly živé diskuse.

současných českých cirkusových umělců. Je zároveň členem CARAVAN Circus Network, mezinárodní sítě pro youth a social cirkusové projekty,¹⁹¹ a koordinuje česko-slovenskou youth a social cirkusovou síť CirkoNet. Dochází tak k propojování české a zahraniční sféry, propagaci české novocirkusové scény a získávání příkladů dobré praxe ze zahraničí.

Za víc než deset let existence a fungování shromáždil Cirqueon kolem sebe stabilní komunitu spolupracovníků i stálých zájemců o služby, které nabízí. Podle umělecké ředitelky Šárky Maršíkové je základem fungování organizace dlouhodobé poskytování kvalitních služeb: bezpečné prostředí a profesionalita (kontinuální rozvoj pracovního týmu a dovedností lektorů a lektorek).¹⁹²

Organizací, která se rovněž věnuje volnočasovému vzdělávání dětí a dospělých v oblasti cirkusových umění, je **Kulturní dům Mlejn** v Praze-Stodůlkách. Je obecně prospěšnou společností, která funguje od července 2006, a jako nástupce původní příspěvkové organizace se věnuje kulturně-vzdělávací činnosti s dosahem nejen v oblasti městské části Praha 13. Pokračuje v tradici Klubu Mlejn, který funguje od roku 1988 a patří mezi divadelní, folkové a rockové scény v České republice. Pravidelné cirkusové kurzy Kulturního domu Mlejn navštěvuje asi 120 dětí ročně. Dalších zhruba 120 dětí se obvykle hlásí na pětidenní letní příměstské tábory. Kulturní dům Mlejn také pořádá nedělní workshopy pro děti a jejich rodiče, kterých se ročně zúčastní zhruba 400 zájemců.

Výrazným subjektem na poli nového cirkusu, který nabízí i prostor pro novocirkusové rezidence v České republice, jsou **Jatka78**. Jedná se o prostor (velká scéna, malá scéna, tréninková hala, zkušebna, galerie, bar a bistro) určený především novému cirkusu, tanci a nonverbálnímu divadlu. Značce dodává sílu i fakt, že se jedná o domovskou scénu zakládajícího novocirkusového souboru Cirk La Putyka.

Hlavní náplní činnosti Jatek78 je tvorba divadelních projektů a jejich následné prezentování publiku. Proto českým i zahraničním projektům z oblasti nového cirkusu a pohybového divadla nabízí rezidenční program.

Jatka78 a domácí soubor Cirk La Putyka provádějí vlastní monitoring publika. Nejen prostřednictvím sociálních sítí, ale také ve spolupráci s agenturou The Audience Agency.¹⁹³ Podle slov ředitele a spoluzakladatele Jatek78 Štěpána Kubišty: „...každé divadlo touží a potřebuje znát své publikum. Výzkum je jen jedna z cest, jak se k této znalosti dostat.“¹⁹⁴ Podobné výzkumy mohou přispět k vytvoření cílené marketingové kampaně, která může s vyšší pravděpodobností zasáhnout jejich diváka. Speciální rozpočet na tento typ průzkumu publika Jatka78 nemají, ale do marketingu v posledních letech investují mezi 4 a 5 % svého celkového rozpočtu.

Za rok 2019 uvádějí Jatka78 ve své výroční zprávě 53 000 diváků, kteří navštívili 247 představení, což představuje průměrnou návštěvnost zhruba 86,6 %. Asi 67 % diváků se do divadla Jatka78 vrací.¹⁹⁵ Štěpán Kubišta charakterizuje diváka Jatek78 jakožto „kulturně aktivního příslušníka střední generace a vyšší příjmové skupiny,¹⁹⁶ který nevyhledává zábavní divadlo a který se nebojí vyzkoušet z programové nabídky nové a pro něj neznámé formy performing arts“.¹⁹⁷ Z hlediska marketingové strategie nenabízejí Jatka78 zvýhodněné balíčky vstupného (pro diváka nemá být rozhodující cena, ale obsah nabízeného uměleckého produktu), ale zaměřují se na budování vztahu s tzv. patrony, kteří přispívají na činnost Jatek78, a těm zprostředkovávají různé výhody (prioritní účast na pořádaných akcích atd.). Další skupinou příznivců jsou diváci, kteří se do Jatek78 vracejí a které vedení nazývá „Family“. Jedná se o příznivce a fanoušky, kteří aktivně sledují dění v Jatkách78 a díky tomu od Jatek78 občas získávají slevu na vstupné.

¹⁹¹ Pojmy youth a social cirkus označují aktivity, v nichž jsou cirkusová umění využívána jako nástroj neformální výchovy, například cirkus jako volnočasová aktivita, cirkus pracující s rizikovou mládeží či cirkus pracující s lidmi s tělesným nebo mentálním znevýhodněním.

¹⁹² ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Rozhovor s Šárkou Maršíkovou*. 1. 7. 2021.

¹⁹³ The Audience Agency [online]. 2021 [cit. 2021-09-24]. Přístup z: www.theaudienceagency.org.

¹⁹⁴ ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Rozhovor se Štěpánem Kubištou*. 9. 3. 2022.

¹⁹⁵ *Jatka78. Výroční zpráva 2019* [online]. 2020 [cit. 2021-09-24]. Přístup z: <http://www.jatka78.cz/content/files/VZ-J78-2019.pdf>.

¹⁹⁶ Výše vstupného se pohybuje mezi 400 až 900 Kč za vstupenku podle typu představení a s ohledem na to, zda jde o tuzemskou, nebo zahraniční produkci.

¹⁹⁷ ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Rozhovor se Štěpánem Kubištou*. 30. 7. 2021.

2.2.4 Soubory a jednotlivci v oboru nového cirkusu

Většina českých novocirkusových souborů, které dodnes v oboru působí, se začala utvářet po roce 2009. Cirqueon – Centrum pro nový cirkus ve své databázi českých souborů a jednotlivců eviduje 24 subjektů. Z této skupiny byly osloveny dva velké soubory (tvořící inscenace s větším počtem účinkujících, dramaturgicky orientované na široké spektrum publika) a jeden soubor prezentovaný jednotlivcem (zaměřený na komorní a v oboru poučené publikum).

Cirk La Putyka působí na české novocirkusové scéně od roku 2009, kdy uvedl svou prvotinu, inscenaci *La Putyka*. S ní se prosadil i na mezinárodní scéně (k čemuž mu pomohlo hostování a divácký úspěch na Edinburgh Festival Fringe 2011). Za prvních deset let existence vytvořil přes 20 projektů, spolupracoval s více než 300 lidmi 25 národností, odehrál přes 1500 představení a navštívil 21 zemí.¹⁹⁸ V roce 2021 měl na repertoáru 14 titulů. Patří tak co do počtu spolupracovníků, titulů a odehraných představení k největším a nejžádanějším v České republice.

Marketingová strategie souboru v komunikaci s publikem se zakládá na zvýhodněném vstupném pro studenty, prodeji dárkových poukazů, práci s odběrateli newsletteru, VIP akcích, vzdělávacích programech, sponzoringu, crowdfundingu. Cirk La Putyka se také snaží být součástí tuzemských a mezinárodních asociací. Přestože sídlí jako kmenový soubor v prostorách Jatka78, má vlastní marketingovou i PR strategii. To je určeno samostatným zaměřením i funkcí obou subjektů. Zatímco Jatka78 jsou stagiona, Cirk La Putyka je divadelní soubor s celoroční činností, k níž se vážou vystoupení nejen v České republice, ale i v zahraničí.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 59 % diváků Cirk La Putyka tvoří ženy a přes 40 % fanoušků je ve věku 25–34 let.¹⁹⁹ Svého diváka si soubor charakterizuje jako městského aktivistického člověka, sportovně založeného, který se vymezuje vůči politice, jež je pro něj zdrojem humoru. Do divácké skupiny Cirk La Putyka patří i studenti uměleckých škol nebo škol s humanitním zaměřením.²⁰⁰

Soubor oslovuje diváky nejčastěji v online prostoru – zejména na sociálních sítích. Ohlas v médiích k celkové informovanosti o činnosti souboru má menší dosah. Zkušenost s online platformami fungovala i v době vládních omezení kultury souvisejících s pandemií koronaviru (2020–2021). S veřejností zůstával soubor v kontaktu prostřednictvím sociálních sítí YouTube, Facebook a Instagram.²⁰¹

Cirk La Putyka díky více než desetiletému budování umělecké i mediální značky patří v České republice k divácky úspěšným novocirkusovým reprezentantům. Od prvního momentu – premiéry inscenace *La Putyka*²⁰² – na sebe strhl pozornost laické i odborné veřejnosti a postupně si budoval silnou základnu příznivců. V roce 2019 dosáhla návštěvnost představení souboru téměř 70 000 diváků, přičemž podle vedení souboru návštěvnost stále roste.²⁰³

Co do počtu spolupracujících umělců se Cirk La Putyka vyrovnává **Losers Cirque Company**. Soubor oficiálně vznikl v roce 2014, kdy uvedl první kolektivní inscenaci *The Losers*.²⁰⁴ Zakladatelé Petr Horníček a Zdeněk Moravec²⁰⁵ oslovili další performery z řad tanečníků a akrobatů a pod produkcí jejich vlastní umělecké agentury United Arts založili Losers Cirque Company. Od roku 2014 vzniklo ve spolupráci Losers Cirque Company s dalšími umělci (např. Martinem Kukučkou, Lukášem Trpišovským, Janou Burkiewiczovou, Jiřím Havelkou, Tomsou Legierskim, Radimem Vizvářym, Danielem Špinarem) deset inscenací. I přesto, že velikost souboru a typ představení by mohly zaujmout široké spektrum publika, Petr Horníček (umělecký vedoucí

¹⁹⁸ *Cirk La Putyka* [online]. 2021 [cit. 2021-07-25]. Přístup z: www.laputyka.cz.

¹⁹⁹ Data vycházejí z mapování publika ve spolupráci s uměleckým centrem Jatka78 organizací The Audience Agency.

²⁰⁰ ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Dotazník, Vít Novák*. Červenec 2021.

²⁰¹ Již 26 hodin po vyhlášeném zákazu kulturních produkcí pro veřejnost odehrál soubor Cirk La Putyka *Memories of Fools* pro prázdné hlediště a tři kamery, které přenesly představení online na obrazovky 60 000 diváků. Stal se tak prvním divadelním souborem, který na krizi zareagoval živým online přenosem inscenace.

²⁰² Premiéra 20. 4. 2009, Praha; koncept a režie Rostislav Novák ml., Martin Kukučka, Lukáš Trpišovský.

²⁰³ ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Dotazník, Vít Novák*. Červenec 2021.

²⁰⁴ Premiéra 18. 8. 2014, Praha; režie Jarek Cemerek.

²⁰⁵ V roce 2010 zvítězili v televizní show Česko Slovensko má talent jako duo DaeMen.

a manažer souboru) charakterizuje publikum Losers Cirque Company jako „úzkou skupinu diváků se zájmem o nový cirkus, která opakovaně navštěvuje představení souboru“ (jde tedy o stálý fanclub, který tvoří diváckou základnu souboru). Počet diváků souboru se každým rokem zvyšuje; v roce 2019 jeho představení navštívilo 35 000 diváků.

Nejčastěji soubor diváky oslovuje online – skrze vlastní webovou platformu a sociální sítě. Z marketingových strategií se nejvíce osvědčily dárkové poukazy. V roce 2021 spustil soubor Losers Club, což je zóna pro diváky, která v příštích letech nabídne slevy na vstupenky, merchandising, přednostní nákupy vstupenek na premiéry a slevy na další projekty. Obdobné služby jako Cirk La Putyka nabízí i soubor Losers Cirque Company. Pořádá VIP akce pro firmy, kterým například prodává zvýhodněné balíčky vstupenek na zadaná představení.²⁰⁶

Výzkum publika soubor provádí na úrovni online komunikace. Prostřednictvím sociálních sítí a mapováním počtu sledujících pak přizpůsobuje oslovení publika podle věku, genderu, místa bydliště nebo zájmových skupin.

Losers Cirque Company působí v branickém Divadle Bravo!. Každý z těchto subjektů (tedy soubor a divadlo) má svůj vlastní profil na sociálních sítích Instagram a Facebook. Ze statistiky vyplývá, že zatímco soubor Losers Cirque Company má dohromady zhruba 21 tisíc sledujících, Divadlo Bravo! sleduje na sociálních sítích přibližně 2,5 tisíce lidí. Mezi sledujícími převažují ženy z České a Slovenské republiky.²⁰⁷

Mezi menšími soubory patří k umělecky progresivním **Cirkus Mlejn**, který funguje od roku 2010. Seskupení se věnuje autorské tvorbě, v níž prostřednictvím akrobacie objevuje různé možnosti scénického vyjádření. Inspiraci hledá ve výtvarném umění, tanci, fyzickém divadle, ale také v mimoměleckých pohybových aktivitách. Vůdčí uměleckou osobností je zakladatelka souboru **Eliška Brtnická**, která se také věnuje uměleckému výzkumu. Eliška Brtnická vystudovala obor nonverbální divadlo na pražské HAMU, kde v roce 2018 dokončila doktorské studium. Absolvovala roční kurz cirkusové dramaturgie v cirkusové škole CNAC v Châlons-en-Champagne. Ve své tvorbě se zaměřuje na vizuální stránku představení, site-specific a performance s prvky dokumentu.

Dramaturgické vymezení tvůrčích projektů a jejich uvádění ve specifických (i mimodivadelních) prostorách definuje publikum Cirkusu Mlejn a projektů Elišky Brtnické, které sama performerka charakterizuje jako stálý okruh příznivců – náročnější publikum.²⁰⁸ Svým zájmem by se mohlo blížit publiku festivalů, které v programu nabízejí multižánrovou směsici tance, výtvarného umění, site-specific performancí v propojení s cirkusovým uměním. Vyhraňnost v dramaturgii i estetické koncepci tak ústí v zaměření na úzce profilovanou skupinu diváků. Za rok 2019 byla návštěvnost představení Elišky Brtnické zhruba 3000 diváků.²⁰⁹ Cílovou skupinu oslovuje online formou (nejčastěji prostřednictvím sociálních sítí). Na ohlas v médiích nespolehá; jejich vliv na návštěvnost představení je podle Elišky Brtnické spíše okrajový.

Pandemie přinesla nové zkušenosti v hledání forem komunikace s publikem. Působení Elišky Brtnické se přesunulo do veřejného prostoru,²¹⁰ a začalo tak apelovat na nové potenciální diváky, kteří se doposud s cirkusovým uměním konfrontovali málo, nebo vůbec.

Soubor Cirkus Mlejn nespolupracuje s žádným odborníkem na PR. Podle potřeby a času se této činnosti věnuje sama zakladatelka souboru a performerka Eliška Brtnická, která preferuje osobní přímý kontakt a dlouhodobé budování vztahů se zástupci médií. Ke každé premiéře vydává tzv. promo balíček. Na sociálních sítích neexistuje oficiální profil oboru, ale pouze profil

²⁰⁶ ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Dotazník, Petr Horníček*. Červenec 2021.

²⁰⁷ Sledovatelé souboru Losers Cirque Company v online prostoru – Facebook: 76 % ženy, polovina sledujících je z Prahy, dále z Brna, Plzně a velkých měst v České republice a na Slovensku; Instagram: 80 % ženy, polovina sledujících je z Prahy, dále z Brna, Plzně a velkých měst v České republice a na Slovensku. Sledovatelé Divadla Bravo! v online prostoru – Facebook: 69 % ženy, logicky jsou téměř všichni sledující z Prahy; Instagram: 77 % ženy, 70 % sledujících je z Prahy, ostatní z velkých českých měst. Vzhledem k situaci v kultuře po pandemických opatřeních (pandemie covidu-19) se v roce 2021 spolek Losers Cirque Company a Divadlo Bravo! soustředily na podporu prodeje vstupenek. Před pandemií se subjekty více koncentrovaly na budování značky jako takové. Zároveň jsou v úzkém kontaktu s prodejním portálem vstupenek GoOut, díky čemuž mohou lépe zacílit oslovení svého publika.

²⁰⁸ ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Dotazník, Eliška Brtnická*. Červenec 2021.

²⁰⁹ Vzhledem k tomu, že u oslovených souborů a jednotlivců nebylo uvedeno, kolik bylo celkem odehráno představení, jsou počty diváků pouze orientačním údajem.

²¹⁰ Například performance *Hang Out*.

Elišky Brtnické, který si umělkyně spravuje sama a v tomto směru sama sebe vnímá jako influencerku.

2.3 Nový cirkus a publikum v zahraničním výzkumu

Analytickému výzkumu a sběru dat v oblasti tzv. audience development se věnuje řada odborníků na mezinárodní úrovni, v akademickém prostředí nebo ve státem zřizované kulturní sféře. Mezinárodní platforma Circostrada Network se sídlem ve Francii si předsevzala téma „cirkus a publikum“ jako klíčové v letech 2014 až 2020, a navázala tak na priority Evropské unie a program *Kreativní Evropa na období 2014–2020*.²¹¹ V roce 2014 tato síť sdružující organizace z oboru cirkusu a pouličního umění (street arts) započala pilotní program s třemi hlavními cíli:

1. Identifikovat a podporovat inovativní postupy a způsoby interakce s publikem, poskytnout nástroje kulturním činitelům na poli cirkusových a pouličních umění, které jim pomohou rozvíjet vztah s publikem a podporovat výměnu znalostí v rámci sítě (prostřednictvím pravidelných workshopů).
2. Šířit příklady dobré praxe a vytvořit databázi (CS Audience Data Bank) projektů a akcí zaměřených na zapojení publika v oblastech cirkusu a pouličního umění.²¹²
3. Sdílet poznatky z regionálního průzkumu v jednotlivých zemích prostřednictvím online publikací a studií.²¹³

Cirkusová umění se v takových výzkumech často setkávají s uměními pouličními. To je i případ inspirativní studie irské organizace Irish Street Arts, Circus and Spectacle Network nazvaná *Report into audiences for Street Arts, Circus and Spectacle in Ireland between June and September 2014*,²¹⁴ jejímž cílem bylo ve větším měřítku zmapovat pozitivní i jiný dopad cirkusových a pouličních umění na společenský rozvoj a rozvoj jednotlivých komunit. Sesbíraná data následně putovala do databáze The Audience Agency.²¹⁵ The Audience Agency je organizace s cílem umožnit jiným kulturním organizacím využívat údaje ke zvýšení jejich relevance a dosahu. Její působení se opírá o předpoklad, že kultura a kulturní dědictví mají moc zlepšovat kvalitu života, posilovat komunitu, podporovat empatii a vzdělávání. Jejím posláním je dát veřejnosti hlas při formování živé kultury.²¹⁶

2.4 Fenomén český nový cirkus a třicet let budování jeho vztahu s publikem

Infrastruktura nového cirkusu se v České republice buduje cestou bottom-up, tedy od samotných aktérů, a to z 95 % v oblasti nezřizovaného sektoru. Soubory, jednotlivci, festivaly i organizace tvoří v oboru nového cirkusu aktivní komunitu, která stále přichází s inovacemi v oblasti tvorby, technologie, produkce a producentství, vzdělávání, vědy atd. Každá z těchto aktivit na sebe strhává pozornost jiných cílových skupin (publika). Podle výše uvedených informací je o daný obor zájem na různých úrovních, přičemž posledních pět let kontinuálně roste, a to jak v Praze, tak v regionech. Je to umělecký obor s potenciálem navyšovat počet diváků, přičemž jeho mezinárodní (nonverbální) charakter cílí i na zahraniční publikum.²¹⁷

²¹¹ Circostrada [online]. [Cit. 2021-07-09]. Přístup z: www.circostrada.org.

²¹² Circostrada [online]. [Cit. 2021-07-09]. Přístup z: www.circostrada.org/en/csaudience.

²¹³ Circostrada [online]. [Cit. 2021-07-09]. Přístup z: www.circostrada.org/en/publications?f%5B0%5D=field_focuses%3A149.

²¹⁴ GORMAN, Kath. *Report into audiences for Street Arts, Circus and Spectacle in Ireland between June and September 2014* [online]. 2015 [cit. 2021-07-09]. Přístup z: http://report_isacs_audience_research_1 (1).

²¹⁵ The Audience Agency [online]. 2021 [cit. 2021-07-09]. Přístup z: www.theaudienceagency.org.

²¹⁶ The Audience Agency je financována Arts Council England jako Sector Support Organisation, aby vedla v podpoře kulturních organizací k hlubšímu pochopení současného i budoucího (potenciálního) publika. Tematické zaměření jejich projektů je skutečně široké, proto není možné z celé škály zdůraznit jeden konkrétní příklad jako modelový.

2.4.1 Kdo je divák nového cirkusu

Po roce 2010 začalo na poli nového cirkusu působit více subjektů. Nicméně pořád je tento obor v kontextu českého performing arts menšinou (v ČR působí menší množství profesionálů, a vzniká tak i málo premiér). Jde proto o obor, který je pro diváka vzácný. Menší počet českých souborů doplňují zahraniční skupiny, které v ČR hostují v rámci festivalů nebo v rámci celoročního programu na nový cirkus orientovaných kulturních domů a center.

Nový cirkus se obecně stal synonymem pro „zážitek“, který často ve svých programových nabídkách zdůrazňují soubory, jednotlivci, festivaly i cirkusové stagiony. Důraz je kladen na zážitek fyzický, nebo přímo na „wow efekt“ z virtuózně provedených riskantních fyzických výkonů. Za nimi ostatně většina diváků nového cirkusu míří. I když kromě toho diváci často očekávají nápady a zakomponování riskantních fyzických výkonů do dramaturgicky promyšlené scénické formy.

Na základě dlouhodobého sledování nového cirkusu v České republice mohu rozdělit diváky do tří základních skupin:

1. **Divák velkých forem** (mainstreamový divák), se kterým se nejčastěji setkáváme na mezinárodních festivalech většího formátu (např. *Letní Letná*, *Cirk-UFF*). Jedná se o diváka, který má s novým cirkusem zkušenost, tudíž jde o diváka poučeného z předchozích ročníků festivalů. Dává přednost zahraničním představením, která zaručují především artistickou kvalitu, ale někdy se nevyhýbá ani experimentálnější formátům.

2. **Divák malých forem** (experimentující divák), který vyhledává menší a komorní představení českých i zahraničních souborů, s nimiž se častěji potká na multizánrových festivalech orientovaných na alternativní a přesahové scénické formy kombinující cirkusové umění s fyzickým divadlem, současným tancem, multimediální tvorbou atd. (např. *Cirkopolis*, *Tanec Praha*, *Fun Fatale*). Nejčastěji se jedná o diváka, který je sám umělcem z přidružených oborů (profesionála a poloprofesionála), o studenta humanitních a uměleckých oborů, o diváka se zájmem o současné formy umění.

3. **Divák začátečník** (experimentující i mainstreamový), který nemá s novým cirkusem žádné zkušenosti nebo jen malé, ale který je ochoten se s daným oborem i žánrem seznamovat. Často prochází cestou od pouličních forem (představení zdarma) až po představení v šapitó nebo v divadle, která jsou většího formátu (může jít o hostující zahraniční soubory, s čímž se pojí i vyšší cena vstupného).

2.4.2 Fanoušci

K budování komunit příznivců výrazně pomáhají ve virtuálním prostředí sociální sítě. Fanoušci jsou prostřednictvím sociálních médií (která umožňují především vizuální prezentaci formou videí a fotografií) pravidelně informováni o dění v jednotlivých souborech nebo na festivalech. Kolem nového cirkusu se ve většině případů pohybuje komunita diváků, která je zvyklá běžně používat sociální sítě jako nástroj komunikace. Marketingový dosah a možnost mapovat publikum skrze tyto kanály jsou pro aktéry nového cirkusu tudíž přirozené. Přínos sociálních sítí a dalších online kanálů (online stream) v komunikaci s publikem se potvrdil v době tzv. lockdownu, tedy během uzavření kulturních institucí na základě vládních opatření v boji proti pandemii koronaviru. Skrze sociální sítě udržovaly kontakt se svými diváky i novocirkusové subjekty.

217 Tento jev zatím nebyl statisticky podchycen, nicméně autorka tak usuzuje z dlouhodobého pozorování oboru a zároveň z informací o stoupající návštěvnosti velkých i malých festivalů a zvětšující se fanouškovské základně jednotlivých českých novocirkusových souborů. Stejně tak je zjevný narůstající počet zájemců mezi dětmi a mládeží o volnočasové aktivity orientované na cirkusové umění.

2.4.3 Kolik je divák ochoten za nový cirkus zaplatit?

Novému cirkusu se zatím více daří uplatnit v kosmopolitních centrech a větších městech, tedy v Praze, Brně, poslední léta i v Ostravě, Plzni, ale také například Trutnově (díky festivalu *Cirk-UFF* a společenskému centru UFFO). Do regionů se nový cirkus šíří z centra, tedy z Prahy, kde působí většina novocirkusových subjektů. V regionech se ale díky dlouhodobé a kontinuální práci jednotlivců a díky akcím orientovaným na nový cirkus utváří a posiluje komunita diváků, kteří se na festivaly a akce spojené s novým cirkusem vrací. Postupem let nabývá publikum na zkušenostech a ví, co může očekávat na festivalech, jako je *Letní Letná*, nebo v kulturních a uměleckých centrech, jako jsou Jatka78, případně Divadlo Bravo!. Takoví diváci jsou pak ochotni za vstupenku zaplatit v řádech stovek korun.

Pro přehled uvádíme ceny vstupného (situace v roce 2021):

- Jatka78: 550–890 Kč (zahraniční soubor)²¹⁸
- Cirk La Putyka na domácí scéně Jatek78 (vyjma mimořádných koprodukcí): 290–550 Kč
- Losers Cirque Company: 490–790 Kč (přičemž vstupné za 790 Kč je pro tzv. sekci VIP, v níž je divákům nabídnut nadstandard se sezením u stolků a možností konzumace jídla a nápojů)

V případě festivalů se nabízí zajímavé srovnání velkého festivalu pořádaného v Praze, jakým je *Letní Letná*, a festivalu *Cirk-UFF*, jež pořádá společenské centrum UFFO v Trutnově.

Ceny vstupného festivalu *Cirk-UFF* se pohybují od 0 Kč (za pouliční představení) až po 500 Kč za zahraniční představení na scéně společenského centra UFFO. Ředitel centra i festivalu Libor Kasík²¹⁹ argumentuje tím, že pokud by měly tržby ze vstupného pokrýt kompletní náklady, museli by je zvednout 6krát až 8krát: „Obecně se snažíme, aby byly vstupenky na jednu stranu dostupné kupní síle, na druhou stranu však, aby nebyly levné. Protože mezi lidmi je stále poměrně dost zakořeněno, že za umění se přeci moc platit nemusí. Ale víme, že i umělci mají právo na slušný život.“²²⁰

U festivalu *Letní Letná* se cena vstupného výrazně proměňuje, jedná-li se o české, nebo zahraniční představení. Na tzv. hlavní hvězdy (zahraniční soubory) stála v roce 2021 vstupenka 750 Kč.²²¹ *Letní Letná* ale zároveň nabízí i jiné formy prodeje. Například v rámci *Rodinné soboty* je pro děti od šesti do dvanácti let vstupenka na představení zahraničních souborů za 400 Kč. Člen klubu Circus Fans (klub přátel *Letní Letné*)²²² má nárok na zvýhodněnou vstupenku se slevou 100 Kč. Festival nabízí i tzv. Superbalíčky:²²³

- 1 vstupenka na 3 zahraniční show za cenu 2010 Kč
- 2 vstupenky na 3 zahraniční show celkem za 3900 Kč
- 1 vstupenka na 4 zahraniční show za cenu 2700 Kč
- 2 vstupenky na 4 zahraniční show celkem za 5200 Kč²²⁴

Na menší komunitu diváků, tzv. diváka malých forem, diváka experimentujícího a poučeného, cílí naopak festival *Cirkopolis*, který vstupné na zahraniční soubory nabízí za 200–350 Kč.

2.4.4 Mecenášství v novém cirkuse

Nový cirkus si za posledních deset let vybuřoval okruhy příznivců, které mohou mít různé podoby i poslání. Od mecenášských klubů, jejichž členové divadlo nebo soubor přímo finančně nebo materiálně podporují, přes kluby

²¹⁸ Kapacita sálů Jatek78: 340 velký sál, 111 malý sál, 200 prostor Skleněnka.

²¹⁹ ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Rozhovor s Liborem Kasíkem*. 8. 7. 2021.

²²⁰ Tamtéž.

²²¹ Mezi představeními tzv. open air programu ale najdeme i ta, která jsou pro diváky zdarma.

²²² Možnost výběru nejlepších míst v šapitó, vstupenky za zvýhodněnou cenu, informace z první ruky, sleva na občerstvení ve festivalové gastro zóně, sleva na festivalový merch.

²²³ Festivalová šapitó disponují kapacitou v průměru 400 míst.

²²⁴ *Letní Letná* [online]. 2003–2021 [cit. 2021-08-19]. Přístup z: //letniletna.cz/cs/prakticke/ceny-vstupneho/.

přátel, které s daným subjektem (souborem, festivalem, uměleckým centrem, volnočasovým centrem nebo konkrétními umělci) sympatizují a chtějí se o něm dozvědět více.

Například Jatka78 se rozhodla vytvořit klub Patronů Jatek78, který má v současné době 450 členů. Diváci mohou pomoci formou drobného pravidelně placeného finančního příspěvku a konkrétní kulturní subjekt jim nabídne například lepší místa v hledišti, přednostní nákup rychle prodaných představení nebo přístup na zkoušku a pravidelný pohled do zákulisí.

2.4.5 Kam je divák ochoten za novým cirkusem přijít?

Nejvíce akcí, které se otevřeně hlásí k novému cirkusu, se koná v hlavním městě Praze. Do Prahy jsou lidé ochotni přijet za cirkusem nejen z českých regionů, ale také ze zahraničí. Novocirkusová komunita má mezinárodní charakter – síť spolupracujících partnerů, organizací i přátel. Za novým cirkusem do České republiky tudíž jezdí profesionálové i diváci z celého světa. Příkladem mohou být akce pro profesionály (konference, semináře, setkání nad koprodukčními projekty atd.), které pořádají novocirkusové festivaly nebo jiné organizace. Cirqueon připravuje tato setkání kupříkladu v rámci festivalu *Cirkopolis* nebo ve spolupráci s festivalem *Letní Letná*. Příkladem může být konference *Circus and Its Others II* z roku 2018, jejímž hlavním pořadatelem byl Cirqueon ve spolupráci s Brock University v Torontu, Union College v New Yorku, University of Copenhagen v Kodani, Univerzitou Karlovou v Praze a festivalem *Letní Letná*.²²⁵ Jednalo se o specifický příklad publika tvořeného zahraničními profesionály, kteří tak měli možnost objevovat českou novocirkusovou tvorbu a šířit o ní povědomí do světa.

Řadový divák ze zahraničí míří za novým cirkusem nejen do Prahy, ale také do regionů. V případě festivalu *Cirk-UFF* cílí pořadatelé mimo jiné na potenciální diváky z Polska.

2.4.6 Vzdělávání publika

Způsobů, jak šířit povědomí o novém cirkuse a jak ho přibližovat publiku, je mnoho. Jednou z cílových skupin jsou děti a mládež, které často návštěva představení přiláká k cirkusovým uměním jakožto volnočasové aktivitě.²²⁶ Konfrontují se tak s daným oborem osobně a sbližují se s představiteli české novocirkusové komunity.

Součástí velkých i komorních mezinárodních festivalů jsou již pravidelně v rámci doprovodného programu moderované diskuse s umělci, nebo debaty orientované na specifická témata (např. druhá kariéra umělce, ženy v cirkusu, cirkusová pedagogika).

Vědecké činnosti v kontextu cirkusových umění se věnují studenti uměleckých i uměnovědných oborů na uměleckých akademiích a univerzitách (HAMU, DAMU, JAMU, FF UK, FF UPOL) a vědeckou činnost včetně odborné knihovny zaměřené na cirkusovou literaturu a dokumentaci zajišťuje Cirqueon.

²²⁵ V rámci konference *Circus and Its Others* vznikla otevřená mezinárodní platforma pro setkání odborníků na cirkus z celého světa, v jejímž rámci mohla být zahájena mnohovrstevnatá diskuse o cirkuse a cirkusových uměních. Přednášející se zaměřili zejména na proměny současné (novo)cirkusové praxe. Do tohoto tématu byla zahrnuta problematika genderu, pop kultury, sexuality, sociálního cirkusu, pedagogiky i otázky lidských fyzických a mentálních schopností či omezení ve vztahu k cirkusu. Na konferenci vystoupilo 45 přednášejících z Evropy, Severní a Jižní Ameriky i Austrálie.

²²⁶ Příkladem mohou být workshopy pro děti a mládež v rámci festivalů nového cirkusu a fyzického divadla nebo příměstské tábory, které pořádá Cirqueon, KD Mlejn, festival *Letní Letná*, ale i další podobně dramaturgicky orientované festivaly v regionech (*Cirk-UFF*, *Mime Fest*, *Move Fest*).

2.5 Koronavirová situace jako nová výzva pro práci s publikem

Roky 2020 až 2021 znamenaly pro českou performativní scénu prověření její životaschopnosti. Pandemie koronaviru a s ní spojené uzavírání divadel i zakazování veřejných kulturních produkcí podnítily velké množství pracovníků v kultuře k inovativním činům a akcím. Jako diváci jsme se tak stali svědky experimentování s online prostředím, kam se činnost divadelníků, tanečníků, cirkusových artistů a dalších performerů přesunula. Celá pandemická situace a změna paradigmatu, v němž se performativní umění ocitlo, proměnily představu o potřebách diváků a o jejich vztahu k umělcům. Přesun z živého představení před diváky do 2D online formátu (ať už sdíleného na internetu, nebo formou televizního přenosu) byl ze strany umělců iniciován z potřeby existenční i existenciální.

Snad nejaktivnějším subjektem v kontextu nového cirkusu byl v online i mediálním prostoru v době pandemie koronaviru soubor **Cirk La Putyka** (ve spolupráci s uměleckým centrem Jatka78, které je domovskou scénou tohoto souboru). Cirk La Putyka patřil k prvním souborům, které na situaci zareagovaly přesunutím svých aktivit do online prostředí. Druhý den po uzavření divadel odvysílal na svých sociálních sítích záznam inscenace *Memories of Fools*. Nedlouho nato (18. března 2020) nabídl zdarma na svém youtubeovém a facebookovém kanálu filmový záznam novocirkusové inscenace *Up End Down Symphony*.²²⁷ Tyto online aktivity označil soubor souhrnně jako platformu Cirk La Putyka (A)live.²²⁸ V rámci ní se pravidelně hlásil svým divákům s vybraným online programem a jednou týdně s projektem nazvaným *Homework*, což byla přehlídka předtočených čísel spřízněných cirkusových umělců nebo lektorů z celého světa, kterou moderoval herec Jiří Kohout.

Už v březnu 2020 vznikla na popud Cirk La Putyka iniciativa **#KulturuNezastavíš**, určená všem umělcům a uměleckým produkcím. Náplní její práce bylo hledání nových alternativních cest, jak oslovovat publikum. Pomyslným pódiem se tak staly výlohy, obecní rozhlas, ulice, dvorky nebo parkoviště. Hledištěm okna a balkony bytů, nemocnic nebo domovů důchodců; v Praze i regionech. V říjnu 2020 jako připomínku zavřených divadel a dalších kulturních stánků rozsvítila iniciativa po celé republice stovky *Majáků pro kulturu*.²²⁹ Součástí této iniciativy byl i projekt *Umělec v izolaci*. Hudebníci, divadelníci nebo tanečníci se zavřeli do prázdných prostorů Jatek78 v pražských Holešovicích a 24 hodin nepřetržitě vystupovali na jevišti. Během vystoupení jednotlivých účinkujících mohli diváci umělce kontaktovat telefonicky nebo prostřednictvím SMS zprávy. Na pódiu se každý mohl věnovat tomu, čemu chtěl. K dispozici měl jen mikrofon a nezbytné předměty k vytváření rolí a svého představení. Tančilo se, četlo, recitovalo nebo zpívalo, někdo maloval nebo vytvářel umělecké instalace.

Dalším projektem iniciativy **#KulturuNezastavíš** bylo *Výdejní okénko kultury*, které mělo zázemí v prostoru Skleněnka v areálu pražské tržnice, tedy hned vedle uměleckého centra Jatka78. Skrze okno mohli diváci v omezeném počtu jednoho či dvou diváků, případně jako maximálně čtyřčlenná rodina, sledovat představení trvající několik minut a odehrávající se uvnitř prostoru Skleněnka.

V projektu *Izolace*, který byl také součástí iniciativy **#KulturuNezastavíš**, nafoukl Cirk La Putyka v říjnu 2020 čtyři bubliny a umístil je v pražských ulicích. Soubor a jeho režiséři Rostislav Novák a Vít Neznal tak chtěli zhmotnit současný pocit izolace, ale i upozornit na to, že umělci tvoří dál.²³⁰

Soubor Cirk La Putyka v rámci iniciativy **#KulturuNezastavíš** přišel i s akcí *Oživené výlohy*, v jejímž rámci ve výlohách vybraných podniků v centru

²²⁷ Záznam představení za účasti pětačtyřicetičlenné Filmové filharmonie vedené dirigentem Chuheiem Iwasakim vznikl v prosinci 2018.

²²⁸ Na této platformě bylo postupně odvysíláno 22 pořadů, jejichž průměrná sledovanost se pohybovala mezi 5000 a 20 000 diváky ze dvou desítek zemí.

²²⁹ **#KulturuNezastavíš** [online]. 2021 [cit. 2021-11-09]. Přístup z: www.kulturu nezastavis.cz. Do akce se zapojilo více než sto kulturních institucí po celé České republice. Na venkovní prostranství umístily lampy, které vytvářely světelné sloupky, aby poukázaly na místa, kde by v danou chvíli, nebyť koronavirové pandemie, bylo možné navštívit divadelní představení, koncerty, projekce filmů, vernisáže výstav a další kulturní události.

²³⁰ V bublinách vystoupili violoncellistka Terezie Vodička Kovalová, herec Saša Rašilov, tanečník Slava Burlac a skokan na trampolíně a člen Cirk La Putyka Naim Ashhab. Nasvícené bubliny se objevily například v Letenských sadech, v opuštěné tovární hale v Libni, na stadionu Viktoria Žižkov nebo ve Stromovce.

Prahy vystoupili herci, akrobati i hudebníci spjatí s tímto souborem. Kolemjdoucí mohli na místě podpořit jak daný podnik nákupem přes okénko, tak vystupující umělce dobrovolným příspěvkem.

Za kontinuální tvůrčí a veřejně prospěšnou iniciativu #KulturuNezastaviš získali Rostislav Novák ml. a kolektiv tvůrců kolem Cirku La Putyka *Cenu Divadelních novin* v kategorii *Kontinuální tvůrčí iniciativa*.

S online prostorem pracovaly v době pandemie koronaviru a tzv. lockdownu i další české soubory nového cirkusu, jako například **Losers Cirque Company**. Kromě záznamů svých inscenací (např. svého prvního titulu *Losers*) soubor uvedl online živý přenos z branického Divadla Bravo!, který nazval *Kabaret BRAVO Naživo*. Obsahoval čísla párové i skupinové akrobacie nebo akrobacie v obřích obručích zvaných *cyr wheel*, která byla prokládána procházkami zákulisím Divadla Bravo! (původně Branického divadla). To se stalo těsně před pandemií koronaviru domovskou scénou *Losers Cirque Company*.

I přesto, že se v online vysílání objevily záznamy představení nového cirkusu v různé kvalitě, zkoušeli performeré a performerky vytvářet atraktivnější formy ve vyšším filmovém standardu. Soubor **Holektiv**, tvořený performerkami Evou Starou, Andreou Vykysalou a Karolínou Křížkovou, se rozhodl natočit záznam inscenace *Kaffeeklatsch*, a to nikoli na scéně, ale v prostoru kavárny Kolektor ve Veletržním paláci. Přizpůsobení inscenace nové lokaci znamenalo posun od pouhého záznamu představení k filmu.²³¹

Ale nebyly to jen soubory nového cirkusu, které udržovaly kontakt se svými diváky a fanoušky. V online prostoru intervenoval i **Cirqueon**. Jakožto centrum, jehož posláním je i cirkus jako volnočasová aktivita, našel cestu, jak s lektory přenést výuku do virtuální podoby přes po domácku natočená videa a jejich následné umístění na sociální sítě. Stejně tak informoval zájemce na svých sociálních sítích o dostupných záznamech novocirkusových inscenací zahraničních souborů. Mezi tipy se objevily odkazy na představení souborů, které vystoupily během sedmi ročníků pražského festivalu *Cirkopolis*.

Cirqueon ve spolupráci s Palácem Akropolis se v únoru 2021 rozhodl s ohledem na pandemickou situaci uspořádat festival **Cirkopolis pod širým nebem**. Tento speciální ročník se uskutečnil i přes silné mrazy. Tuto zimní venkovní edici festivalu *Cirkopolis* zahájila online premiéra (v živém streamu z Paláce Akropolis) *Collection of Sceptical Pleasures* žongléra Filipa Zahradnického, zbytek festivalu se přesunul na pražskou náplavku u Vltavy, kde se scénou pro performery stala Kobka č. 10 – (A)void Floating Gallery.²³² Sólóvého účinkujícího oddělovalo od diváků stojících zvenčí tlusté sklo. Proto se hovořilo o formě cirkusu za sklem.

Krátce po rozvolnění, od 7. do 11. června 2021, se uskutečnila letní varianta festivalu nazvaná *Cirkopolis pod širým nebem*. Zatímco zimní edice osmého ročníku festivalu představila umělce za sklem, letní verze se přesunula do venkovních prostor karlínských kasáren.

Důležitým online projektem, který realizoval Cirqueon ve spolupráci s festivalem *Letní Letná*, byl ve dnech 26.–30. dubna 2021 **Czech Contemporary Circus Showcase**. Představil českým i zahraničním promotérům a profesionálům z oboru 20 českých novocirkusových projektů. V rámci online showcase platformy byly zveřejněny ukázky prací českých umělců a zároveň se konaly živé diskuse.

Dočasný přesun novocirkusových aktivit do online prostoru mohl oslovit nejen původní divácké spektrum, ale i nové publikum. Statistiky online zhlédnutí často odkazovaly k několikanásobně větším počtům diváků, než kolik by

²³¹ Zájemci o film si museli online zakoupit vstupenku, přičemž snímek byl ke zhlédnutí pouze v časově omezeném termínu.

²³² V průběhu čtyř dnů (8.–12. 2. 2021) byly uvedeny site-specific performance artistky Elišky Brtnické, herce a klauna Lukáše Karáska, performerky a tanečnice Cécile da Costa a žongléra Filipa Zahradnického.

pojal divadelní sál. Prostřednictvím online sbírek a formou crowdfundingu se také podařilo mnohým novocirkusovým subjektům vybrat prostředky, které jim pomohly těžké období tzv. lockdownu ekonomicky přežít.

2.6 Závěrem

Informace a data obsažené v této studii byly sesbírány od zástupců zřizovaných i nezřizovaných kulturních a uměleckých subjektů. Osloveni byli ředitelé a ředitelky, umělečtí šéfové a šéfky a manažeři i manažerky napříč Českou republikou, kteří se rozvoji daného oboru věnují deset a více let, a zastupují tak různé typy novocirkusové infrastruktury – festivaly, soubory, stagiony, volnočasová nebo rezidenční centra.

Na základě uvedených poznatků získaných „v terénu“, tedy přímo od aktérů rozvíjejících v České republice obor nového cirkusu, je evidentní, že dosavadní získávání informací o cílových skupinách (publiku) se zakládá na osobní invenci a zájmu daných subjektů.

Souhrn základních poznatků ve vytyčených okruzích

1. Způsob oslovování publika (v online prostředí, prostřednictvím médií, ve veřejném prostoru)

Z výše uvedených údajů vyplývá, že téměř všechny oslovené subjekty nebo jednotlivci oslovují své publikum prostřednictvím online komunikačních prostředků, primárně prostřednictvím sociálních sítí. Fanoušci jsou skrz sociální média (která umožňují především vizuální prezentaci formou videí a fotografií) pravidelně informováni o dění v jednotlivých souborech nebo na festivalech. Kolem nového cirkusu se ve většině případů pohybuje komunita diváků, která je zvyklá běžně používat sociální sítě jako nástroj komunikace, a tudíž i marketingový dosah a možnost mapovat publikum skrz tyto kanály je pro aktéry nového cirkusu přirozeným způsobem poznávání jejich publika. Velkým festivalům (*Letní Letná* nebo *Cirk-UFF*), ale i menším regionálním festivalům (*Cirkulum*) se osvědčilo oslovování širšího spektra publika i prostřednictvím médií, jako jsou veřejnoprávní televize, rozhlas nebo regionální tištěná či online periodika.

2. Vývoj návštěvnosti za posledních pět let s důrazem na návštěvnost v roce 2019

Podle výše uvedených údajů návštěvnost novocirkusových inscenací a festivalů rostla. Od jara roku 2020 však návštěvnost silně ovlivnily vládní opatření a restrikce spojené s bojem proti pandemii koronaviru.

3. Charakteristika publika (věk, původ, pohlaví, zájmy, vzdělání)

Charakteristika se liší podle charakteru každé novocirkusové akce či události. Na základě dlouhodobého sledování nového cirkusu v České republice jsme ve studii rozdělili diváky do tří základních skupin: **diváky velkých forem** (mainstreamové diváky), s nimiž se nejčastěji setkáváme na mezinárodních festivalech většího formátu (např. *Letní Letná*, *Cirk-UFF*), **diváky malých forem** (experimentující diváky), kteří vyhledávají menší a komorní představení českých i zahraničních souborů, s nimiž se častěji setkávají na multižánrových festivalech orientovaných na alternativní a přesahové scénické formy (např. *Cirkopolis*, *Tanec Praha*, *Fun Fatale*), a **diváky začátečníky**

(experimentující i mainstreamové), kteří nemají s novým cirkusem žádné zkušenosti nebo jen malé, ale kteří jsou ochotni se s daným oborem i žánrem seznamovat, což jim umožňují i festivaly orientované na pouliční umění (*Cirkulum, Za dveřmi*). S pestřejším věkovým spektrem publika se setkáme především na velkých mezinárodních festivalech, které zároveň nabízejí program pro dětského diváka. Zájmově, genderově i věkově vyhraněné publikum se vyskytuje zejména na dramaturgicky úzce profilovaných akcích, jako jsou například festivaly *Cirkopolis* nebo *Fun Fatale*.

4. Uplatnění průzkumu publika v dramaturgii a propagaci akcí

Odborný průzkum publika záleží vždy na možnostech (především finančních) každého novocirkusového subjektu. Jelikož se pohybujeme v oblasti neziskových organizací, žádný soubor nebo organizace v tomto případě nedisponují speciálním fondem na tyto aktivity. Analýzu publika si nechalo v předchozích letech vypracovat například umělecké centrum Jatka78. Tyto analýzy následně využívá ve svých PR a marketingových strategiích. Další české novocirkusové subjekty zakládají své strategie na analýze dat ze sociálních sítí nebo na vlastní pořadatelské zkušenosti.

Základní statistikou se zabývá Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS), avšak prezentovaná data jsou pro oblast nového cirkusu kvůli metodice orientované hlavně na zřizované instituce málo vypovídající.

5. Marketingové strategie (zvýhodněné vstupné, hromadné vstupné, akce pro rodiny s dětmi atd.)

Promyšlené marketingové strategie se podle průzkumu osvědčily především větším festivalům a organizacím a souborům se stálým zázemím, díky němuž mohou budovat i klientelu, která se opakovaně vrací a jež je na daný prostor navázaná. Respondenti často uváděli, že ověřeným marketingovým produktem je zvýhodněné vstupné (např. pro rodiny nebo stálé členy fanclubů). Na základě členství ve fanclubech jsou poskytovány i další bonusy a výhody.

Doposud neexistuje komplexní studie ani nástroje či metodika, které by se specifickým audience development v novém cirkusu v České republice věnovaly. Do budoucna se tedy nabízí, aby pozornost byla zaměřena nejen na statistický sběr dat (počet diváků, gender, věk, vzdělání), ale také pozitivní dopady nového cirkusu na specifické sociální či zájmové skupiny a komunity, na regionální rozvoj v menších (města) i širším (kraje) měřítku a vliv na jeho (pozitivní) proměnu – infrastrukturu, urbanismus, vyloučené lokality, integraci menšin, volnočasové vzdělávání atd.

Kapitola 1 – Balet

- BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM, 2012. 198 s. ISBN 978-80-87500-17-0.
- BARANKIEWICZ, Filip. *Balet Národního divadla* [online]. Asi 2017 [cit. 2021-06-05]. Přístup z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1575534178-transformace-nd-jako-predpoklad-jeho-dalsiho-rozvoje.pdf>.
- BARANKIEWICZ, Filip. *Vize vývoje Baletu Národního divadla* [online]. Asi 2019 [cit. 2021-06-05]. Přístup z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1610964452-aktualizovane-koncepce-umeleckych-reditel-nd.pdf>.
- BEK, Mikuláš. *Konzervatoř Evropy?: k sociologii české hudebnosti*. Brno: Ústav hudební vědy Filozofické fakulty Masarykovy univerzity, 2003. 278 s. ISBN 80-85917-99-8.
- BOUŠOVÁ, Veronika. Balet v domácím vězení. *Taneční zóna*. 2020. Roč. 24, č. 2, s. 40–43.
- BOUŠOVÁ, Veronika. Lockdown a tanečníci. *Taneční zóna*. 2021. Roč. 25, č. 3, s. 24–29.
- BOUŠOVÁ, Veronika. Odvaha, disciplína a nezdolná víra. *Taneční zóna*. 2021. Roč. 25, č. 3, s. 8–19.
- BOUŠOVÁ, Veronika. Rok nultý, hodina první aneb Po koroně. *Taneční zóna*. 2020. Roč. 24, č. 2, s. 28–39.
- BRAVENCOVÁ, Marie. *Mapování vzniku a činnosti Ateliéru pro děti a mládež při Národním divadle moravskoslezském* [bakalářská práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér Divadlo a výchova, 2015. 66 s. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/15870/difa_b/BP_Bravencova.pdf.
- BURIAN, Jan. *Koncepce rozvoje Národního divadla: Porozumět dnešku – Národní divadlo na cestě k moderní kulturní instituci* [online]. Praha, 15. 8. 2018 [cit. 2021-06-05]. Přístup z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1575540246-00-koncepce-porozumet-dnesku-2.pdf>.
- BURIAN, Jan. *Transformace Národního divadla jako předpoklad jeho dalšího rozvoje* [online]. Praha, 31. 1. 2014 [cit. 2021-06-05]. Přístup z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1575534178-transformace-nd-jako-predpoklad-jeho-dalsiho-rozvoje.pdf>.
- Cesty ke spolupráci divadel a škol v českém a německém kontextu: sborník příspěvků, které zazněly na sympoziu o divadelním lektorství* [online]. Ostrava: Ateliér pro děti a mládež při Národním divadle moravskoslezském, 2014 [cit. 2021-12-27]. 80 s. Přístup z: https://www.ndm.cz/userfiles/archiv_priloh/clanky/letaky-plakaty/pro-skoly/sbornik-sympozium-1422440729.pdf.
- CIESLAROVÁ, Veronika. *Národní divadlo Praha: závěrečná zpráva z šetření* [online]. 29. 1. 2014 [cit. 2021-05-04]. Přístup z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1575534178-transformace-nd-jako-predpoklad-jeho-dalsiho-rozvoje.pdf>.
- DEML, Jakub – HANUS, Lukáš – LIŠKOVÁ, Magdalena. *RE:PUBLIKUM: možnosti spolupráce s publikem ve 21. století* [online]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2013 [cit. 2021-12-27]. 60 s. ISBN 978-80-7008-319-2. Přístup z: <https://prospero.divadlo.cz/le-publikace-ke-stazeni/re-publikum-moznosti-poslu-prace-s-publikem-ve-21-stoleti/>.
- DFXŠ [online]. 2015 [cit. 2021-05-04]. Přístup z: <https://www.saldovo-divadlo.cz/>.
- DIMITROV, Petr. Publikum festivalu Moravský podzim 2013 v souvislostech. *Opus musicum*. 2014. Roč. 46, č. 1, s. 74–97.
- DIMITROV, Petr. Vybraná zjištění sociologického průzkumu publika festivalu Janáček Brno 2012. *Opus musicum*. 2013. Roč. 45, č. 2, s. 54–71.
- Divadlo J. K. Tyla v Plzni* [online]. 2020 [cit. 2021-05-04]. Přístup z: <https://www.djkt.eu/>.
- Divadlo Tramtarie: Klub mladého diváka Arter* [online]. 2021 [cit. 2021-12-12]. Přístup z: <https://divadlotramtarie.cz/klub-mladeho-divaka-arter/>.
- DOBEŠOVÁ TRUBAČOVÁ, Lenka. Lov na baletního diváka. *Taneční aktuality* [online]. 20. 3. 2019 [cit. 2021-12-18]. Přístup z: <https://www.tanecniaktuality.cz/sloupky/lov-na-baletniho-divaka>.
- DOMBROVSKÁ, Lenka. Kde ty lidi jsou aneb Divácká krize? *Divadelní noviny*. 2. 11. 2010. Roč. 19, č. 18, s. 10.
- DOTLAČILOVÁ, Petra. Cesta Dona Quijota nejen za láskou. *Taneční aktuality* [online]. 20. 11. 2012 [cit. 2021-12-21]. Přístup z: <https://www.tanecniaktuality.cz/reportaze/cesta-dona-quijota-nejen-za-laskou>.
- FRANČÍKOVÁ, Barbora. *Výchova diváka v českých divadlech v současnosti aneb Edukační drama z druhé strany* [bakalářská práce]. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, katedra pedagogiky, 2016. 45 s. Přístup z: <https://drive.google.com/file/d/1qsR-WOcF011lwJQr8kDvb0FrUbakvgBQ/view>.
- GLASER, Martin. *Koncepce ředitele NdB* [online]. České Budějovice, září 2013 [cit. 2021-06-05]. Přístup z: <http://stary.ndbrno.cz/o-divadle/koncepce-reditele-ndb>.
- GREGOROVÁ, Eva. *Způsoby komunikace neziskové organizace s veřejností, případová studie Balet NdB* [bakalářská práce]. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2013. 79 s.

- HAUSER, Matyáš. *Studentský divadelní klub Efix a jeho činnost v oblasti divadelního vzdělávání* [bakalářská práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér Divadlo a výchova, 2020. 78 s. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/ea99j/M_Hauser_-_Studentsky_divadelni_klub_Efixa_a_jeho_cinnost_v_oblasti_divadelniho_vzdelavani.pdf.
- HORŮNEK, Zdeněk. *Drama, divadlo, divák*. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, 2008. ISBN 978-80-86928-46-3.
- HRNEČKOVÁ, Anna – MACKOVÁ, Radka – STRMISKOVÁ, Tereza. *Divadelní lektor: inspirace pro práci s publikem* [online]. Praha: Asociace divadelních lektorů, 2021. 23 s. Přístup z: https://drive.google.com/file/d/1Ch5MZ3QeZCsWBftXfA_fmN59kubCNwnS/view.
- JERÁBKOVÁ, Kateřina. *Audience Development: Nový trend v českém divadelním marketingu* [bakalářská práce]. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, katedra marketingové komunikace a public relations, 2020. 73 s. Přístup z: <https://drive.google.com/file/d/1fgB46tyFgeCajs532-hMYgzlpBPp6Yhk/view>.
- Jihočeské divadlo* [online]. 2021 [cit. 2021-05-04]. Přístup z: <https://www.jihoceskedivadlo.cz/>.
- JIRÁSKOVÁ, Lenka. *Působení divadelního lektora v profesionálním divadle* [diplomová práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér Divadlo a výchova, 2012. 91 s. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/13285/difa_m/text_prace.pdf.
- KEKELÁKOVÁ, Anna. *Setkání divadelních lektorů 2018* [diplomová práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér Divadlo a výchova, 2018. 126 s. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/btujp/DP_Anna_Kekelakova.pdf.
- KLEMENSOVÁ, Marie. *Umělecko-vzdělávací činnost ostravských profesionálních divadel* [bakalářská práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér Divadlo a výchova, 2017. 82 s. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/t6m1o/BP_Marie_Klemensova.pdf.
- Klub mladých diváků* [online]. 2021 [cit. 2021-12-12]. Přístup z: <https://www.klubmladychdivaku.cz/>.
- KMDB – Klub mladých diváků Brno* [online]. [Cit. 2021-12-12]. Přístup z: <https://kmd-brno.cz/>.
- Koncepce podpory mládeže na období 2014–2020* [online]. Praha: Ministerstvo mládeže a tělovýchovy, 2014 [cit. 2021-12-27]. Přístup z: <https://www.msmt.cz/file/33599/>.
- Koncepce státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007–2013* [dokument word, dostupný online]. [cit. 2021-12-27]. Přístup z: <https://www.msmt.cz/mladez/narodni-strategie-pro-mladez>.
- Kultura České republiky 2020 v číslech* [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2021 [cit. 2021-08-22]. Přístup z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/05/Kultura_v_cislech_2020_web.pdf.
- LIBÁNKOVÁ, Šárka. *Spotřebitelské chování návštěvníků Národního divadla Brno a jejich segmentace* [bakalářská práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Hudební fakulta, katedra operní režie a hudebního manažerství, 2011.
- Marketingová a obchodní strategie stále a kontinuálně navazuje na koncepci a dlouhodobý plán rozvoje Národního divadla moravskoslezského* [dokument word]. [2021]. Poskytnuto marketingovým oddělením Národního divadla moravskoslezského.
- Marketingový potenciál českého operního publika* [online]. 2012 [cit. 2022-01-08]. Praha: Jednota hudebního divadla, 2012. 74 s. Přístup z: http://www.jednotahd.cz/dotaznik/studie/0.0_JHDMarketing.pdf.
- MF [FRANCOVÁ, Miroslava]. *Klub přátel opery*. In: *DFXŠ* [online]. 2015 [cit. 2021-04-24]. Přístup z: <https://www.saldovo-divadlo.cz/opera/klub-pratel-opery>.
- Moravské divadlo Olomouc* [online]. 2021 [cit. 2021-05-04]. Přístup z: <http://www.moravskedivadlo.cz/>.
- Národní divadlo* [online]. [Cit. 2021-05-04]. Přístup z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs>.
- Národní divadlo Brno* [online]. [Cit. 2021-05-04]. Přístup z: <http://www.ndbrno.cz/>.
- Národní divadlo moravskoslezské* [online]. 2010–2021 [cit. 2021-05-04]. Přístup z: <https://www.ndm.cz/cz/>.
- Návštěvnost vybraných kulturních zařízení v období 2009–2014 ve světle statistiky: kulturní participace v mezinárodním srovnání* [online]. NIPOS [cit. 2021-03-15]. Přístup z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2020/09/Navstevnost_VKZ_2009-2014.pdf.
- NDM – BALET 2020–2021: summary k uchopení a oslovení diváka – doba COVID/neCOVID* [dokument word]. Poskytnuto marketingem Národního divadla moravskoslezského v Ostravě.
- PELECHOVÁ, Andrea. *Internetové technologie a divák* [bakalářská práce]. Praha: Akademie múzických umění, Divadelní fakulta, divadelní produkce, 2017. 81 s. Přístup z: https://drive.google.com/file/d/1uir3LafE4v_vkFosEnlXexnp1sQHYOjn/view.
- POSNÍKOVÁ, Jana. *Divadelní dílny k inscenacím jako jeden ze způsobů práce s publikem aneb Jak na to!* [diplomová práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér divadla a výchovy, 2017. 115 s. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/teqz1/Posnikova_Divadelni_dilny_k_inscenacim_jako_jeden_ze_zpusobu_prace_s_publikem_aneb_Jak_na_to_.pdf.

- Pražský komorní balet* [online]. 1975–2021 [cit. 2021-05-04]. Přístup z: <http://prazskykomornibalet.cz/>.
- Publikum: tucet inspirativních příkladů práce s publikem v kultuře* [online]. Praha, 2014. Přístup z: <https://drive.google.com/file/d/1FwDOqG0cwhCO-x9eO4O8BLAJFvSLDk2j/view>.
- PUCZOKOVÁ, Kateřina. *Výchova publika ve Studiu Marta* [diplomová práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér divadelního manažerství a jevištní technologie, 2016. 53 s. Přístup z: https://is.jamu.cz/th/aryg8/Diplomova-prace_Puczokova_Vychova-publika.pdf.
- Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, leden 2021. Přístup z: <http://www.nuv.cz/file/4983/>.
- RE:PUBLIKUM 2016: *příležitosti a rizika práce s publikem v kultuře*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2016. ISBN 978-80-7008-376-5. 55. s.
- Rozhovor s Helenou Bartlovou vedený v Praze 12. 7. 2021 [audiozáznam]. Uloženo v soukromém archivu autora.
- Rozhovor s Jiřím Pokorným vedený online 17. 9. 2021 [audiozáznam]. Uloženo v soukromém archivu autora.
- Rozhovor s Karlem Litterou vedený telefonicky 18. 11. 2021 [audiozáznam]. Uloženo v soukromém archivu autora.
- Rozhovor s Lenkou Dřimalovou vedený v Ostravě 17. 9. 2021 [audiozáznam]. Uloženo v soukromém archivu autora.
- Rozhovor s Lukášem Slavickým vedený online 22. 10. 2021 [audiozáznam]. Uloženo v soukromém archivu autora.
- Rozhovor s Margaritou Pleškovou vedený telefonicky 27. 10. 2021 [audiozáznam]. Uloženo v soukromém archivu autora.
- Rozhovor s Marikou Mikanovou vedený online 25. 10. 2021 [audiozáznam]. Uloženo v soukromém archivu autora.
- Rozhovor s Michaelou Pomповou vedený telefonicky 2. 11. 2021 [audiozáznam]. Uloženo v soukromém archivu autora.
- Rozhovor s Michalem Štípou vedený online 21. 10. 2021 [audiozáznam]. Uloženo v soukromém archivu autora.
- Severočeské divadlo* [online]. 2021 [cit. 2021-05-04]. Přístup z: <http://www.operabalet.cz/>.
- Slezské divadlo Opava* [online]. 2021 [cit. 2021-05-04]. Přístup z: <http://www.divadlo-opava.cz/>.
- Spolek přátel Národního divadla Brno* [online]. [Cit. 2021-04-24]. Přístup z: <https://spndb.cz/>.
- Statistika kultury České republiky* [online]. [Cit. 2021-05-04]. Přístup z: <https://www.statistikakultury.cz/>.
- Strategie rozvoje Divadla F. X. Šaldy Liberec 2017–2027* [online]. 2016 [cit. 2021-05-02]. Přístup z: https://www.saldovo-divadlo.cz/IS/pu_data/send_files/File/saldovo_divadlo_cz/Strategie_rozvoje_DFX_2017_-_2027.pdf.
- SVOBODOVÁ, Vendula. *Dobrovolnictví v kulturním sektoru se zaměřením na divadlo* [bakalářská práce]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Divadelní fakulta, Ateliér divadelního manažerství a jevištní technologie, 2014. 44 s.
- Tanec a publikum / Dance and Audience*. Praha: Taneční aktuality, 2020. ISBN 978-80-270-8410-4. 129 s.
- VAŠEK, Roman. *Klub přátel baletu při Národním divadle v Praze* [seminární práce]. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, katedra divadelní vědy, 1997.
- VIZVÁRY, Radim. *Laterna magika: dramaturgická koncepce uměleckého šéfa 2021–2024* [online]. Praha, 28. 12. 2021 [cit. 2021-06-05]. Přístup z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1610964452-aktualizovane-koncepce-umeleckych-reditel-nd.pdf>.
- VORST, Daniela von. *Projekt RUSCH – německý model spolupráce profesionálních divadel a škol* [diplomová práce]. Praha: Akademie múzických umění, 2012. Přístup z: <https://drive.google.com/file/d/1PJ3Ng328pn-TgSWNoXE3-BKNlawyAs09/view>.
- Základní statistické údaje; in: *Statistika kultury České republiky* [online]. [Cit. 2021-04-16]. Přístup z: <https://www.statistikakultury.cz/zakladni-statisticke-udaje/>.
- ZÁŘECKÁ, Monika. *Nové výzvy v práci s publikem ve scénickém umění* [magisterská diplomová práce]. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav hudební vědy, 2020. 102 s. Přístup z: https://is.muni.cz/th/n56cr/Nove_vyzvy_v_praci_s_publikem_ve_scenicem_umeni-Monika_Zarecka.pdf.
- ZILVAROVÁ, Daniela. *Sociologie tance: rozdílnosti publika klasické a alternativní taneční scény* [diplomová práce]. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, katedra sociologie, 2008. 99 s.
- ŽANTOVSKÁ, Irena. *Jaké divadlo chce jeho divák. Literární noviny*. 8. 9. 2011. Roč. 22, č. 36, s. 10–11.

Kapitola 2 – Nový cirkus

- Circostrada* [online]. [cit. 2021-07-09]. Přístup z: www.circostrada.org.
- Cirk La Putyka* [online]. 2021 [cit. 2021-07-25]. Přístup z: www.laputyka.cz.
- Cirkulum* [online]. 2004–2018 [cit. 2021-07-21]. Přístup z: www.cirkulum.cz.
- Cirqueon* [online]. [cit. 2021-07-25]. Přístup z: www.cirqueon.cz.
- Czech Contemporary Circus Showcase* [online]. [cit. 2021-07-27]. Přístup z: www.czechcircusshowcase.cz.

- Česká divadelní encyklopedie [online]. [cit. 2021-10-10].
Přístup z: http://encyklopedie.idu.cz/index.php/Ka-%C5%A1par%C5%AFv_kol%C3%ADnsk%C3%BD_memori%C3%A11.
- Eliška Brtnická [online]. [cit. 2021-07-27]. Přístup z: www.eliskabrtnicka.com.
- Fun Fatale [online]. [cit. 2021-07-19]. Přístup z: www.fun-fatale.cz.
- GORMAN, Kath. *Report into audiences for Street Arts, Circus and Spectacle in Ireland between June and September 2014*. [online]. [cit. 2021-10-10]. Přístup z: http://report_isacs_audience_research_1 (1).
- Jatka78 [online]. [cit. 2021-07-19]. Přístup z: www.jatka78.cz.
- Jatka78. Výroční zpráva 2019 [online]. [cit. 2021-10-10].
Přístup z: <http://www.jatka78.cz/content/files/VZ-J78-2019.pdf>.
- KD Mlejn [online]. [cit. 2021-07-27]. Přístup z: www.mlejn.cz.
- #KulturuNezastavíš [online]. 2021 [cit. 2021-11-09]. Přístup z: www.kulturunezastavis.cz.
- Letní Letná [online]. 2003–2021 [cit. 2021-07-16]. Přístup z: www.letniletna.cz.
- Letní Letná. Výroční zpráva 2019 [online]. [cit. 2021-09-25]. Přístup z: <https://letniletna.cz/upload/ZZ%202019%20s%20vykazy.pdf>.
- ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Nový cirkus jako dramatické umění. Analýza inscenací nového cirkusu jako cesta k jeho estetickému diskurzu* [disertační práce]. Praha: Univerzita Karlova 2015. 228 s.
- ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Dotazník, Eliška Brtnická*. Archiv autorky, červenec 2021.
- ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Dotazník, Petr Horníček*. Archiv autorky, červenec 2021.
- ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Dotazník, Václav Pokorný*. Archiv autorky, červenec 2021.
- ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Dotazník, Vít Novák*. Archiv autorky, červenec 2021.
- ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Rozhovor s Jiřím Turkem*. Archiv autorky, 1. 7. 2021.
- ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Rozhovor s Liborem Kasíkem*. Archiv autorky, 8. 7. 2021.
- ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Rozhovor s Šárkou Maršíkovou*. Archiv autorky, 1. 7. 2021.
- ŠTEFANOVÁ, Veronika. *Rozhovor se Štěpánem Kubištou*. Archiv autorky, 30. 7. 2021.
- ŠTEFANOVÁ, Veronika; BYČEK, Alexej. *Český tanec v datech: 4/ Nový cirkus a nonverbální divadlo*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav 2018. 50 s.
- The Audience Agency [online]. 2021 [cit. 2021-07-09].
Přístup z: www.theaudienceagency.org.
- Uffo [online]. 2021 [cit. 2021-07-08]. Přístup z: www.uffo.cz.
- Za dveřmi [online]. [cit. 2021-07-16]. Přístup z: www.za-dvermi.cz.

Tab. 1	Počet odehraných baletních (tanečních) představení realizovaných domácími baletními (tanečními) soubory vícesouborových divadel na vlastních scénách v letech 2010 až 2020	11
Tab. 2	Procento návštěvnosti baletních (tanečních) představení v podání domácích baletních (tanečních) souborů vícesouborových divadel na vlastních scénách a procento návštěvnosti všech domácích představení (zahrnující výkony všech uměleckých souborů) na vlastních scénách v letech 2010 až 2020	13
Tab. 3	Počet diváků baletních (tanečních) představení realizovaných domácími baletními (tanečními) soubory vícesouborových divadel na vlastních scénách v letech 2010 až 2020	14

Graf 1	Vývoj počtu divadel bez stagion, stálých scén a počtu sedadel stálých scén v letech 1980 až 2020	6
Graf 2	Vývoj počtu návštěvníků divadel v letech 1980 až 2021 na území dnešní České republiky	7
Graf 3	Vývoj počtu představení a návštěvníků divadel na území České republiky v letech 1990 až 2021	8
Graf 4	Vývoj počtu diváků a návštěvnosti baletních představení organizací zřízovaných státem, kraji, městy a obcemi v letech 1994 a 2020	9
Graf 5	Vývoj návštěvnosti baletu a divadla jako celku v organizacích zřízovaných státem, kraji, městy a obcemi v letech 1994 až 2020 (v %)	9
Graf 6	Vývoj počtu diváků některých nečinoherních druhů divadla v organizacích zřízovaných státem, kraji, městy a obcemi v letech 1994 až 2020	10
Graf 7	Vývoj návštěvnosti vybraných druhů divadla v organizacích zřízovaných státem, kraji, městy a obcemi v letech 1994 až 2020 (v %)	10
Graf 8	Podíly diváků baletních (tanečních) představení realizovaných baletními (tanečními) soubory vícesouborových divadel v roce 2019	15
Graf 9	Orientační mapa ukazující počet diváků baletních představení v městech s baletními soubory (situace v roce 2019)	15

Summary

The eighth publication from the Czech Dance in Data edition pays attention to the audience. It contains two studies focusing on two different groups of audiences and two different segments of arts: ballet and contemporary circus.

Roman Vašek discusses the audience in ballet. He employs available data to describe attendance, examines audience development at ballet performances, and touches upon topics related to the sociology of dance and marketing. The author of the second study is Veronika Štefanová, who describes the infrastructure of Czech contemporary circus. She accentuates entities' and artists' approaches toward audiences and developing relationships. The reflection on the change of the audience development in the time of the coronavirus restrictions is an important part of both essays.

The first part of the essay dedicated to the **ballet and audience** focuses on the development of attendance in Czech theatres and ballet after 1989. The graphs illustrate clear drops in attendance related to significant social changes or economic crises (the early 1990s and the period shortly after 2000). The unprecedented drop is associated with the onset of the coronavirus pandemic and the introduction of the measures taken. The obtained data show, among other phenomena, a slight rise in the popularity of ballet (in contrast with the declining attendance of opera) and the fact that nearly a half of the ballet audience see ballet companies in the capital city of Prague.

The following part is dedicated to the relations of the ballet companies and audiences after 1989, such as activities of the supporters' clubs, and the gradual development of fundraising activities (benefactors clubs in theatres, crowdfunding campaigns, volunteering, etc.). This part features research that was conducted in theatres with ballet companies. They confirm similar findings from other countries, i.e., a significant difference in the perception of ballet between women and men, the growing interest in ballet, and the level of education. The National Theatre in Prague, National Theatre Brno, and F. X. Šalda Theatre in Liberec illustrate the way multi-company theatres think about their audiences in their conceptual documents.

One of the extensive parts of the study is dedicated to audience development. It segments the audience according to social groups and describes the tools used for these kinds of audiences. Based on interviews with the representatives of ballet companies, there is a sharp rise in activities designed for children and young people. Theatres and ballet companies deliver new education

formats, such as seminars, dramaturgical introductions, workshops in ballet halls, etc. Some theatres have recently established specialized departments (in Prague, České Budějovice, Ostrava). The year 2020 also saw the establishment of the Association of Theatre Educators which coordinates the activities and supports them methodically. More and more Czech ballet companies have been engaged in nationwide and international events like the International Dance Day, World Ballet Day, and Theatre Night. Several marketing activities of the ballet companies in the Czech Republic have featured the interventions in the public space, such as flash mobs, open-air openings or closings of the theatre seasons in city centers. Some theatres and ballet companies employ the good reputation and potential of other branches in the city. The ballet in Ostrava, for instance, joined the local football team to create the successful charity calendar Ballet Baník Ostrava; the theatre in Liberec wants to become associated with glassmaking and jewelry companies in north Bohemia.

The marketing topics are discussed in the chapter about the changes in the means of communication the ballet companies use to approach their audiences and in the chapter on how theatres and particular ballet companies work with their brand and employ it in merchandising or prepare complex campaigns for new productions.

The chapter discussing the ticket prices analyzes the pricing of ballet tickets, discounts, and their use. The ballet at the National Theatre in Brno is the first one in the Czech Republic to be experienced in a dynamic price list when the ticket price depends on the current interest in the piece.

The final part focuses on the coronavirus pandemic and the search for ways how to stay in touch with audiences in such complicated times. There are examples of interesting projects that were staged virtually or in the open air.

The study focuses on the **relationship between contemporary circus and audiences** and describes the diversified infrastructure of this field in the Czech Republic in detail. The introduction features the terminology of contemporary circus and a brief outline of its history in the Czech Republic. It maps the main contemporary circus festivals, companies, and figures and discusses the extent to which the performers know their audiences, approach and develop them. The study also analyses the pricing policy of the most distinguished companies, the regional scope of contemporary circus activities, and extensively maps activities during the time of the coronavirus restrictions. The Cirk La Putyka company was the first one to come up with many original projects as it began to stream its performances on the Internet. It was the

impulse for the #KulturuNezastavíš/YouCannotStopCulture initiative with many non-traditional open-air events. The original "coronavirus" projects of Losers Cirque Company, Cirqueon and other outstanding representatives of Czech contemporary circus are described in detail as well. The final part summarizes the basic findings of the author's research divided into a few points:

The way of approaching the audience

Nearly all the important contemporary circus entities or individuals approach their audiences via online means of communication, mainly social networks the community of viewers commonly uses. The channels also help get to know and map the audience. The big festivals (Letní Letná or Cirk UFF), as well as small regional festivals (Cirkulum), have been successful in reaching a wider spectrum of audiences through media, such as public television, radio, local printed or online periodicals.

Attendance

The attendance of contemporary circus performances and festivals was growing until 2019. Since spring 2020, however, it has been significantly influenced by government measures and restrictions associated with the fight against the coronavirus pandemic.

Audience description

The audience varies according to the nature of the contemporary circus event. Based on the long-term monitoring of the contemporary circus in the Czech Republic, the audience is divided into three main groups: big form audiences (mainstream viewers), who are frequent visitors to the big international festivals (Letní Letná, Cirk UFF), small forms audiences (experimenting viewers), who look

for smaller and chamber performances of Czech and international companies or multigenre festivals specializing in alternative and overlapping forms (Cirkopolis, Tanec Praha, Fun Fatale) and beginners audiences (both experimenting and mainstream) who have zero or little experience with the contemporary circus but are willing to learn about the genre. They choose festivals specializing in street art (Cirkulum, Za dveřmi). The big international festivals see a more varied age range of the audience. The audience with special interests, gender, and ages goes to events with high profile dramaturgy, such as Cirkopolis and Fun Fatale.

The application of audience research in dramaturgy and event promotion

As we speak about non-governmental organizations, companies and organizations do not have funds for the detailed research of their audiences. Nevertheless, the artistic center Jatka78, which frequently shelters contemporary circus performances, had an analysis of the audience done. Jatka78 then uses the analyses in their PR and marketing strategies. Other Czech contemporary circus entities found their strategies in the analysis of the social networks data or their own organizational experience.

Marketing strategies

According to the survey, sophisticated marketing strategies have proven to be efficient for bigger festivals, organizations, and companies with a stable background as they can enhance recurring clients who are somehow associated with the space. The special ticket prices (for families or fan club members) are tried and tested marketing products.

Český tanec v datech

8/ PUBLIKUM BALETU A NOVÉHO CIRKUSU

Roman Vašek, Veronika Štefanová

Editoři: Jana Návrátová, Roman Vašek

Recenzovala: Petra Dotlačilová

Konzultovali: Daniela Machová, Zdeněk Prokeš

Jazyková korektura: Jana Křížová

Grafická úprava a sazba: Jan Forejt

Vydal Institut umění – Divadelní ústav, Celetná 17, Praha 1, v roce 2022

Publikace vychází za finanční podpory Ministerstva kultury ČR v rámci institucionálního financování dlouhodobé koncepce rozvoje výzkumné organizace Institut umění – Divadelní ústav na léta 2019–2023.

ISBN 978-80-7008-458-8

ISSN 2570-8384

Číslo publikace IDU: 784

