

Studie prvotního dopadu pandemie Covid-19 na divadla v České republice

A Study of the Initial Impact of the COVID-19 Pandemic on Theatre in the Czech Republic

JAKUB GROSMAN

Katedra arts managementu, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze

ABSTRAKT: Pandemie Covid-19 měla výrazný dopad na scénické umění, zejména na oblast divadel, u kterých výrazně testovala odolnost vůči potenciálním krizím. Realizovaný výzkum analyzoval prvotní dopad a reakci 146 zúčastněných divadelních organizací v České republice. Studie si klade za cíl porovnat odlišnou míru dopadu a pomocí korelační analýzy prozkoumat vztah ekonomických, lidských a uměleckých indikátorů před krizí a během ní k různým segmentům divadelních organizací. Výzkum potvrdil, že veřejně zřizovaná divadla byla vůči prvním dopadům pandemie odolnější a byla na možné ekonomické výkyvy připravena lépe než tzv. nezávislá divadla, která byla zasažena více.

ABSTRACT: This study analyses the initial impact of the COVID-19 pandemic on theatres in the Czech Republic. The pandemic has had a significant impact on performing arts, especially on theatres, and has tested the resilience of the entire system. This study compares the different levels of its impact during the first wave of measures taken to avoid the spread of the virus and the response of the hundred and forty-six theatres in the Czech Republic to the crisis. Using data from a broad survey and applying multiple correlation analyses, the study seeks relationships between selected indicators (finance, HR, artistic performance) before the crisis and the level of impact during the early stage of the pandemic. It demonstrates that theatres founded by the state or by local governments were more resilient to the initial, immediate impact of COVID-19 and were better prepared for possible economic shocks than non-profit theatres. Study results also confirm that the pandemic affected non-profit theatres severely. The study provides rare empirical data on the initial impact of the COVID-19 pandemic.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Covid-19, odolnost, divadlo, financování, neziskové organizace

KEYWORDS:

COVID-19, resilience, theatre, funding, non-profit organizations

ÚVOD

Světová zdravotnická organizace prohlásila 11. března 2020 šíření viru Covid-19 za celosvětovou pandemii. Tato pandemie zastavila standardní chod společnosti a mimo jiné měla výrazný dopad i na kulturní a umělecké organizace. Opatření proti šíření viru Covid-19 znemožnila shlukování většího počtu osob a de facto zabránila participaci na živých kulturních aktivitách. Kulturní a umělecké organizace byly nuceny v reakci na zavedená opatření nejdříve limitovat, následně zcela přerušit svůj program a zaměřit se na nové modely distribuce obsahu a kontaktu s diváky v digitálním prostředí. Opatření přijatá vládou České republiky byla striktní a většina divadel byla nucena od března 2020 výrazně omezit svou činnost. V první fázi byla divadla povinna omezit počet účastníků na jednotlivých představeních, ve druhé fázi musela zcela uzavřít své prostory.

Krizy mají často potenciál odhalit systematické nedostatky a také změnit status quo a vést k inovacím. Pandemická situace otevřela diskusi o odolnosti uměleckých a kulturních organizací vůči externím krizím a také o efektivitě řízení a systému financování uměleckých a kulturních organizací. Tato studie je příspěvkem do tohoto diskurzu a jejím hlavním záměrem je analyzovat vliv odolnosti divadelní organizace v reakci na krizové situace (v tomto případě na pandemii viru Covid-19). Vedlejším cílem studie je prozkoumat dopad první vlny pandemie Covid-19 (v období březen – květen 2020) na různé segmenty divadelních organizací a jejich reakci na zavedená opatření. V návaznosti na opatření spojená s pandemií Covid-19 zkoumané divadelní organizace reagovaly rozdílně v oblasti ekonomické, pracovně-právní a umělecké. V této studii jsou zkoumány odlišné druhy reakcí definovaných typů divadel v kontextu ekonomické a umělecké výkonnosti před krizí (během roku 2019) a během krizového období (v březnu – květnu 2020). Přestože většina divadelních organizací byla zasažena opatřeními spojenými se zamezením šíření viru Covid-19, jejich reakce byla velmi odlišná.

Reakce a odpověď jednotlivých typů divadelních organizací na krizi závisí na úrovni odolnosti organizace. Odolnost je koncept, který má své kořeny primárně v psychologii, ale v současné době proniká do dalších disciplín, například do managementu a ekonomie. Původní latinský pojem poukazuje na schopnost zotavit se z obtíží nebo vyrovnat se s abnormálními událostmi, jako jsou krize, vnější šoky nebo zvýšená intenzita konkurence.

TEORETICKÝ RÁMEC

Odolnost lze dle americké ekonomky Andrey Ovans definovat jako schopnost zotavit se z neúspěchů, dobře se přizpůsobit změnám a vytrvat tváří v tvář nepřízní osudu.¹ Ve studii rakouského vědce Sebastiana Raetze zkoumající proměny řízení organizací je odborná literatura zabývající se konceptem odolnosti rozdělena do tří oblastí: a) odolnost jako schopnost odrazit se ode dna, b) adaptace na aktuální

1 OVANS, A. What Resilience Means, and Why It Matters. In *Harvard Business Review*, 2015, roč. 75, č. 6, s. 18 – 21.

okolnosti, c) předvídání krize.² Britští vědci Suman Gupta a Ayan-Yue Gupta (2022) poukazují na odolnost jako způsob řízení a politiky ve spojení s výraznými škrty ve veřejném financování v oblasti kultury.³ Britský expert na kulturní průmysly Andy C. Pratt poukázal na to, že umělecký a kulturní sektor byl jedním z mála sektorů ve Velké Británii, které dokázaly překonat finanční krizi z let 2008 a 2009, a to díky svým mnohostranným, složitým formám organizace a financování.⁴ Tato studie se zaměřuje na koncept odolnosti divadelních organizací v ČR v souladu s Andreou Ovans jako na schopnost změny a reakce na krizovou situaci.

Umělecké a kulturní organizace mají často formu neziskové organizace, proto lze aplikaci tohoto výzkumného postupu v oboru arts managementu, který přebírá koncepty z jiných vědních oborů, považovat za vhodnou. Odborná literatura zabývající se odolností organizací působících v oblasti kulturních a kreativních průmyslů je limitovaná, avšak v poslední době se objevilo několik studií na toto téma v kontextu neziskových organizací a potřeby reformy jejich řízení.

Americká ekonomka Elizabeth Searing rozlišuje následující oblasti definující odolnost neziskových organizací: a) finanční zdroje, b) lidské zdroje, c) práce s publikem, d) umělecký program, e) řízení organizace.⁵ V naší studii jsme se zaměřili na analýzu odolnosti v oblasti finančních, pracovně-právních a uměleckých zdrojů. Americké ekonomky Mirae Kim a Dyana P. Mason ve svém výzkumu analyzovaly sekundární data z rozsáhlého výzkumu amerických neziskových organizací a zkoumaly vliv ekonomických parametrů, jako jsou finanční rezervy před krizí, na reakci organizace během krize.⁶ Potvrdily, že neziskové organizace disponující finančními rezervami byly méně nuceny redukovat svůj provoz a omezovat své výdaje v porovnání s organizacemi s nižšími finančními rezervami. Zároveň došly k závěru, že neziskové organizace působící v kultuře byly více nuceny redukovat svůj provoz a snížit své výdaje v porovnání s neziskovými organizacemi z jiných oblastí.

Francouzský ekonom Guillaume Plaisance ve své studii francouzských neziskových kulturních organizací analyzoval vztah mezi proměnnými dopadu Covid-19 v oblasti finančních a lidských zdrojů, vztahů s klíčovými partnery a potřebou reformy řízení francouzských neziskových organizací.⁷ Ve svém výzkumu došel k závěru,

2 RAETZE, S. – DUCHEK, S. – MAYNARD T. M. – KIRKMAN B. L. Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. In *Group & Organization Management*, 2021, roč. 46, č. 4, s. 607 – 656. DOI: 10.1177/10596011211032129.

3 GUPTA, S. – GUPTA, A.-Y. “Resilience” as a policy keyword: Arts Council England and austerity. In *Policy Studies*, 2022, roč. 43, č. 2, s. 279 – 295. DOI: 10.1080/01442872.2019.1645325.

4 PRATT, A. C. Resilience, locality and the cultural economy. In *City, Culture and Society*, 2015, roč. 6, č. 3, s. 61 – 67. DOI: 10.1016/j.ccs.2014.11.001.

5 SEARING, E. A. M. – WILEY, K. K. – YOUNG, S. L. Resiliency tactics during financial crisis: The nonprofit resiliency framework. In *Nonprofit Management and Leadership*, 2021, roč. 32, č. 2, s. 179 – 196. DOI: 10.1002/hml.21478.

6 KIM, M. – MASON, D. P. Are You Ready: Financial Management, Operating Reserves, and the Immediate Impact of COVID-19 on Nonprofits. In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2020, roč. 49, č. 6, s. 1191 – 1209. DOI: 10.1177/0899764020964584.

7 PLAISANCE, G. Resilience in Arts and Cultural Nonprofit Organizations: An Analysis of the Covid-19 Crisis in France. In *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2022, s. 1573 – 7888. DOI: 10.1007/s11266-021-00435-6.

že odolnost kulturních organizací je specificky závislá na podpoře jejich partnerů – v případě Francie na institucích veřejné správy. V naší studii vycházíme ze dvou zmiňovaných studií neziskových organizací a koncept byl modifikován tak, aby reflektoval realitu oblasti divadel v České republice.

Existující mezinárodní i lokální studie analyzující dopad Covid-19 na celou oblast kulturních a kreativních průmyslů (dále KKP) či jednotlivé segmenty autor pro účely této studie dopadu rozdělil na: a) studie ekonomického dopadu (Culture Action Europe a Damaso, 2021; Ernst & Young, 2021), b) analýzy opatření přijatých na podporu KKP (OECD, 2020), c) analýzy změn v řízení vyvolaných pandemií Covid-19 (UNESCO, 2020).

První průzkum bezprostředního dopadu přijatých opatření na oblast živého umění v České republice provedla Vysoká škola ekonomická v Praze společně s Akademií múzických umění v Praze za podpory Institutu umění – Divadelního ústavu (IDU). Dotazníkové šetření se zaměřilo na dopad první vlny pandemie Covid-19 (březen – květen 2020) na organizace a jednotlivce z oblasti divadel, hudby a výtvarného umění. Za účelem komparace byla také shromážděna data za celý rok 2019, která umožnila analyzovat dopad v klíčových sledovaných oblastech (finance, lidské zdroje, návštěvnost a umělecký výkon). Díky podpoře oborových sdružení a sítí znamenalo dotazníkové šetření vysokou míru odpovědí. V rámci průzkumu bylo získáno 1188 validních odpovědí, z toho 329 odpovědí od organizací a 859 odpovědí od jednotlivců. Sektor divadel a hudby byl zastoupen shodně podílem ve výši 44 % a galerie byly zastoupeny podílem 12 % (IDU, 2020).

DATA A POUŽITÉ METODY

Zdrojem dat pro tuto studii byla data shromážděná během výzkumu *Mapování dopadu koronaviru na kulturní sektor* (IDU, 2020), který její autor inicioval a byl členem výzkumného týmu. Primárním cílem projektu bylo kvantifikovat ekonomický dopad na organizace, ale také jednotlivce; ambicí studie je odhalit hlubší souvislosti a provést analýzy. Dalším z cílů zmíněného projektu bylo poskytnout zpětnou vazbu dotčeným subjektům a určitý „benchmark“ umožňující porovnání jejich situace v rámci dopadu pandemie na celý sektor. Hlavní oblastí výzkumu byla scénická umění (divadlo a tanec) a hudba. Posléze byla do výzkumu zahrnuta oblast výtvarného umění (galerie a muzea). Na tento pilotní výzkum navázal rozsáhlý výzkumný projekt s názvem *Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace*, jenž realizoval stejný řešitelský tým za podpory Technologické agentury ČR (TA ČR). Hlavním cílem následného výzkumného projektu bylo zkoumání inovací v obchodních modelech kulturních organizací a definice parametrů vhodných pro zvýšení odolnosti organizací činných v kultuře a umění (Vysoká škola ekonomická v Praze, 2021).

Ve snaze o co největší úplnost a relevantnost (a s vědomím určité výjimečnosti situace) byla shromážděna data za rok 2019 pro možnost následné komparace. Vlastní dotazníkové šetření bylo kombinací kvantitativního a kvalitativního šetření. Situace byla sledována v období první poloviny roku 2020, od března do května (od počátku

uzavření kulturního provozu do obnovení provozu). Sběr a následná analýza probíhaly v pravidelných měsíčních intervalech ve třech kolech sběru dat. Vlastní forma sběru dat probíhala na platformě Google Forms formou online dotazníku. Formulář byl strukturován do čtyř oblastí:

1. Identifikace respondenta a sociodemografické ukazatele
2. Přehled za rok 2019
3. Dopady Covid-19 za aktuální ukončený měsíc a odhad na další nadcházející měsíc
4. Oblast čerpání pomoci a podpory

Oblast identifikace obsahovala základní údaje respondenta jako název, právní forma, zřizovatel, datum vzniku (u jednotlivců počet let v oboru), region, PSČ, členství v profesních organizacích a další. V rámci segmentace respondentů byla zjišťována oblast KKP, žánr, druh činnosti, případně vedlejší činnost v oblasti kultury, forma spolupráce s kulturními organizacemi a příjmy z veřejných grantů.

Vykazované údaje za celý rok 2019 byly rozděleny do následujících oblastí:

1. Finanční výkazy
2. Pracovně-právní výkazy
3. Umělecké výkony

V rámci přehledu za rok 2019 byly dotazovány výkonové ukazatele na celoroční bázi jako finanční příjmy a jejich struktura (s rozdělením na veřejný a soukromý sektor), náklady a jejich struktura, počet zaměstnanců a náklady na ně, počet zaměstnanců s jinou formou zaměstnání (DPČ, DPP)⁸ a náklady na ně, návštěvnost, počet realizovaných představení (na domácí scéně i realizované mimo vlastní scénu) a další.

Za jednotlivé měsíce byly zjišťovány následující ukazatele:

1. Příjmy a jejich struktura, příjmy z podpůrných programů, potenciální změna dotací, příjmy za nově vytvořené představení jako reakce na pandemii Covid-19
2. Náklady a jejich struktura, nevynaložené náklady a jejich struktura
3. Počet zaměstnanců a osob samostatně výdělečně činných (dále OSVČ)
4. Nerealizované příjmy a jejich struktura, měsíční úspory a jejich struktura (nevypáčené honoráře, zrušené smlouvy), mimořádné výdaje spojené s pandemií Covid-19, mimořádné příjmy realizované během pandemie Covid-19 (sbírky a dary)
5. Nerealizované aktivity a jejich struktura (počet na domácí scéně či mimo ni), odložené akce a premiéry, odhad nerealizované návštěvnosti
6. Čerpané podpory a návrhy potřebných opatření

V prvním kole sběru byl formulář rozdělen na organizace a jednotlivce, v dalších kolech již formulář primárně vycházel z formuláře pro organizace. Pro druhé a třetí kolo sběru dat byl formulář modifikován na základě nejčastějších chyb respondentů a částečně redukován.

V oblasti divadelních organizací bylo získáno 146 validních odpovědí. Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS) eviduje 299 zpravodajských

⁸ V zahraniční literatuře je používán výraz freelancer.

jednotek pro oblast divadla (stav k roku 2021). Podle odhadu teatrologa Bohumila Nekolného by v České republice mohlo být aktivních asi 300 – 400 divadelních organizací.⁹ Porovnáním získaných validních odpovědí z oblasti divadelních organizací s údaji dostupnými v NIPOS bylo do průzkumu zahrnuto 48 % veškerých divadel, přičemž nejvyšší shoda byla v segmentu nezávislých divadel (68% shoda s NIPOS) a v segmentu veřejně zřizovaných divadel (63% shoda). Z geografického pohledu byla nejvíce zastoupena pražská divadla (62 %). Druhý nejvíce reprezentovaný byl Jihomoravský kraj s necelými 9 % všech respondentů, ostatní kraje byly zastoupeny pod 4 % z celkového vzorku. Disproporce ve prospěch hlavního města Prahy a jeho výjimečná pozice je dlouhodobě potvrzena počtem divadel a jejich kapacitou.

Získaná data byla následně verifikována, doplněna o informace z veřejně dostupných registrů a databází (např. datum založení, lokalita atd.) a analyzována za použití shlukové analýzy na úrovni segmentů divadelních organizací. Divadla byla rozdělena do segmentů na základě: a) finanční podpory z veřejných zdrojů, b) zřizovatele (nezávislé nebo zřizované státem či místní samosprávou), c) velikosti organizace podle počtu zaměstnanců a ročního obrátu (viz Tabulka 1).

Tabulka 1: Segmentace divadel

Primární segmentace	Sekundární segmentace
Finanční podpora z veřejných zdrojů	Divadla podporovaná z veřejných zdrojů Divadla nepodporovaná z veřejných zdrojů
Zřizovatel	Veřejně zřizovaná divadla Nezávislá divadla Komerční divadla
Velikost organizace	Mikro Malé Střední Velké

Zdroj: autor

Pro segmentaci dle finanční podpory z veřejných zdrojů byla divadla rozdělena dle toho, zda v roce 2019 čerpala či nečerpala finanční podporu z veřejných zdrojů. Pro segmentaci dle zřizovatele byla primárně uplatněna podmínka právní formy a následně byla upravena dle zřizovatele. Veřejně zřizovaná divadla jsou divadla, jejichž zřizovatelem jsou orgány státní či lokální samosprávy. Nezávislá divadla jsou divadla převážně ve formě nestátní neziskové organizace. Nezávislost těchto divadel je ve shodě s Nekolným definována jako schopnost činit rozhodnutí nezávisle na veřejné správě.¹⁰ Komerční divadla jsou divadla většinou ve formě společnosti s ručením omezením a nejsou zřizována státní či lokální správou.

⁹ NEKOLNÝ, B. *Kontext provozování divadla v ČR*. Praha : DAMU, 2018.

¹⁰ Tamtéž.

Pro parametr velikosti organizace byla aplikována segmentace používaná Evropskou radou, která byla modifikována pro oblast divadel v ČR.¹¹

Na základě dostupných dat byla segmentace postupně omezena na segmentaci dle zřizovatele a dle velikosti organizace. Z důvodu nereprezentativnosti vzorku komerčních divadel nebyla tato skupina divadel dále zkoumána.

HYPOTÉZY

Z rešerše dosud publikovaných studií a zpráv je zřejmé, že evropské KKP byly pandemií Covid-19 citelně zasaženy (EY, 2021; OECD, 2020; UNESCO, 2021). Z výzkumu německého Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes vyplývá, že scénická umění patřila ve srovnání s ostatními odvětvími KKP k nejvíce zasaženým.¹²

Z principu zřizovatele mají nezávislá¹³ divadla obtížnější přístup k finančním zdrojům než divadla zřizovaná ústředními nebo místními orgány státní správy (dále jen veřejně zřizovaná). Nezávislá divadla, která jsou založena nezávislymi zřizovateli, jsou méně stabilní v oblasti lidských a finančních zdrojů oproti veřejně zřizovaným divadlům. Z výše uvedených důvodů lze předpokládat, že odolnost nezávislých divadel je nižší v porovnání s veřejně zřizovanými divadly. Na základě rešerše zahraniční literatury (CISAC, 2021; EY, 2021; UNESCO, 2021) a výše zmíněných zahraničních výzkumů (Kim a Mason, 2020; Plaisance, 2022) byly stanoveny následující hypotézy:

H1: Odolnost nezávislých divadel vůči krizím je nižší oproti veřejně zřizovaným divadlům.

H2: Nezávislá divadla více čelí negativním ekonomickým dopadům krize v porovnání s veřejně zřizovanými divadly.

PROMĚNNÉ / UKAZATELE

V rámci studie odolnosti divadel v České republice analyzujeme vztah mezi vybranými ukazateli během běžného provozu divadel (před krizí) v roce 2019 a dopadem pandemie Covid-19 (během krize) v období březen – květen 2020. Dopad pandemie Covid-19 je proporčně komparován s výkony za rok 2019. Vlastním základem analýzy byly jednotlivé Pearsonovy lineární korelační koeficienty definovaných proměnných.¹⁴ Proměnné vycházejí z indikátorů, které byly vybrány na základě rešerše literatury a v částečné shodě s výše zmíněnými studii zkoumajícími podobnou

11 Mikro organizace byla pro účel studie definována jako organizace do 10 zaměstnanců s ročním obratem do 10 milionů Kč, malá organizace čítá 10 – 30 zaměstnanců s ročním obratem 10 – 50 milionů Kč, střední organizace byla definována jako organizace do 100 zaměstnanců s ročním obratem 50 – 150 milionů Kč, velká organizace byla definována jako organizace s více než 100 zaměstnanci a obratem nad 150 milionů Kč.

12 Betroffenheit der Kultur- und Kreativwirtschaft von der Corona-Pandemie. ÖKONOMISCHE AUSWIRKUNGEN 2020 & 2021 ANHAND EINER SZENARIOANALYSE. Berlin : Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, 2021. [online]. Dostupné na internetu: https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2021/03/Themendossier_Betroffenheit_KKW2021.pdf.

13 Nezávislost je v této studii myšlena v oblasti zřizovatelů, nikoliv v nezávislosti na veřejných zdrojích.

14 Pearsonův korelační koeficient vyjadřuje míru lineárního vztahu mezi veličinami. Je schopen vyčíslit, jak silná je vazba mezi proměnnými.

tematiku (Kim a Mason, 2020; Plaisance, 2022; Searing et al., 2021). Proměnné byly definovány tak, aby umožnily analyzovat vliv výkonnosti divadel před krizí během roku 2019 a vlastní průběh a dopad pandemie Covid-19 během roku 2020.

Ukazatele použité v této studii jsou kombinací ukazatelů Balanced Scorecard (BSC) a ukazatelů modelu 3E (Economy, Efficiency, Effectiveness), které se často používají v oblasti KKP.¹⁵ Tyto ukazatele jsou modifikovány v návaznosti na klíčové oblasti zaměření a s ohledem na specifika českého divadelního prostředí (viz Tabulka 2). Pro model BSC používáme rozšířený model BSC amerických ekonomů Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona, kteří rozšířili tento model o multidimenzionální sadu ukazatelů tak, aby model lépe vystihl princip fungování a poslání neziskových organizací a snížila se dominance ekonomických parametrů.¹⁶ Model 3E má četná omezení, ale v oblasti KKP je tento model rozšířen jako nástroj

Tabulka 2: Vybrané ukazatele

Oblast	Ukazatele výkonnosti před krizí (2019)	Ukazatele dopadu Covid-19 (2020)
Organizační	Seniorita	
Ekonomická	Celkové náklady v roce 2019	Nerealizovaný obrát během pandemie Covid-19 Realizované finanční úspory během pandemie Covid-19 Finanční dary a neočekávané příjmy iniciované pandemií Covid-19
Lidské zdroje	Počet zaměstnanců v roce 2019	Počet propuštěných zaměstnanců během pandemie Covid-19 Počet rozvázaných vztahů s OSVČ během pandemie Covid-19
Návštěvnost	Počet návštěvníků v roce 2019	Počet „ztracených“ návštěvníků (z důvodu zrušených představení) během pandemie Covid-19
Umělecká	Počet realizovaných představení v roce 2019	Počet zrušených představení během pandemie Covid-19 Počet nových akcí a představení iniciovaných pandemií Covid-19

Zdroj: autor

¹⁵ WEINSTEIN, L. – BUKOVINSKY, D. Use of the Balanced Scorecard and Performance Metrics to Achieve Operational and Strategic Alignment in Arts and Culture Not-for-Profits. In *International Journal of Arts Management*, 2009, roč. 11, č. 2, s. 42 – 55.

¹⁶ KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. In *California Management Review*, 1996, roč. 39, č. 1, s. 53 – 79.

podporující rozhodování a řízení, z tohoto důvodu jsme jej pro naši studii použili. Nezávislé proměnné jsou proměnné popisující výkonnost a velikost divadelní organizace před krizí během provozu roku 2019. Do nezávislých proměnných výkonnosti a velikosti organizace náleží čtyři proměnné: a) seniorita organizace v letech, b) celkové roční náklady za rok 2019, c) počet zaměstnanců ke konci roku 2019, d) celková návštěvnost za rok 2019. Seniorita je pro účely této studie definována jako stáří organizace v letech od svého založení.

Závislé proměnné jsou proměnné snažící se odpovědět na otázku, jaký dopad měla pandemie Covid-19 na výkon divadelní organizace, a popisují vlastní dopad pandemie Covid-19 a reakci divadelních organizací na ni. Do závislých proměnných náleží proměnné finanční výkonnosti, dopadu na zaměstnance a diváky a umělecké výkonnosti.

Výpadek příjmů, realizované úspory a finanční dary analyzují dopad pandemie Covid-19 na finanční výkon divadelních organizací. Proměnné popisující změny v zaměstnanosti analyzují dopad na zaměstnance a OSVČ. Výpadek návštěvnosti, počet zrušených a nově realizovaných představení jsou proměnné popisující vlastní dopad pandemie Covid-19 na umělecké výkony divadelní organizace. Mirae Kim a Dyana P. Mason vycházejí z podobných proměnných a nad rámec této práce analyzují proměnné dopadu na dobrovolníky pracující pro kulturní organizace.¹⁷

VÝSLEDKY

Výsledky výzkumu lze rozdělit do dvou sekcí dle použitých metod. V rámci deskriptivní statistiky předkládáme zjištění popisující dopad pandemie Covid-19 na divadelní organizace. V rámci analýzy vztahů jsou zkoumány závislosti mezi definovanými proměnnými. Prvotní rešerše literatury odhalila, že pandemie Covid-19 měla zásadní dopad na ekonomickou a uměleckou výkonnost divadelních organizací. Vysoká míra dopadu je dána závislostí divadelních organizací na živých představeních. Divadla zahrnutá do průzkumu zaznamenala v období březen – duben 2020 20% ztrátu roční návštěvnosti, což koresponduje s počtem zrušených představení ve výši 17% z celkového počtu představení realizovaných v roce 2019. Nezávislá divadla byla agilnější a na situaci reagovala rychle: realizovala crowdfundingové aktivity online a byla schopna distribuovat svůj obsah v digitálním prostředí.¹⁸

V oblasti ekonomické všechna zkoumaná divadla překvapivě vykázala propad příjmů v celkové výši pouze 5% z celkových ročních příjmů v porovnání s rokem 2019. Omezený ekonomický dopad lze vysvětlit vysokou závislostí českých divadel na veřejných zdrojích. Nezávislá divadla vykazovala téměř dvojnásobný propad příjmů ve srovnání s veřejně zřizovanými divadly, která jsou z principu stabilnější. Vyšší míra soběstačnosti, která je vyžadována veřejnými institucemi rozdělovacími

¹⁷ KIM, M. – MASON, D. P. Are You Ready: Financial Management, Operating Reserves, and the Immediate Impact of COVID-19 on Nonprofits. In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, s. 1191 – 1209.

¹⁸ Viz PROKŮPEK, M. – GROSMAN, J. The COVID-19 pandemic and cultural industries in the Czech Republic. In SALVADOR, E. – NAVARRETE, T. – SRAKAR, A. *Cultural Industries and the COVID-19 Pandemic*. London: Routledge, 2021, s. 226 – 238. DOI: 10.4324/9781003128274-13.

grantové prostředky, v krizové situaci omezení kulturního provozu znamenala vyšší dopad na ekonomiku divadel.¹⁹ Nezávislá divadla byla nucena ušetřit na nákladech téměř o 50 % více než veřejně zřizovaná divadla a z pandemie Covid-19 vyšla s vyššími finančními ztrátami, které nejsou schopna pokrýt z finančních rezerv či veřejné podpory. V oblasti lidských zdrojů byla zúčastněná divadla nucena propustit přibližně 3 % z celkového počtu svých zaměstnanců, dopad na nezávislá divadla byl téměř o 50 % vyšší než na veřejně zřizovaná divadla.

Překvapivě v oblasti vypovězení spolupráce s OSVČ můžeme zaznamenat větší dopad na oblast veřejných divadel, která musela vypovědět o 23 % více smluv než nezávislá divadla, kde je podíl OSVČ podstatně vyšší. Zkoumaný vzorek divadel v průměru vykazoval 60% podíl OSVČ na veškerém zaměstnaneckém fondu v divadelním sektoru, přičemž nezávislá divadla vykazovala vysoký podíl ve výši 83 % OSVČ. Vyšší množství vypovězených smluv u veřejných divadel lze vysvětlit motivací udržet vlastní zaměstnance na úkor smluvních zaměstnanců.

Tabulka 3: Dopad pandemie Covid-19 na divadla jako podíl na výkonech za celý rok 2019

Podíl 03-05/20 vs rok 2019	Veřejná divadla	Nezávislá divadla	Všechna divadla
Počet zrušených představení	16,1 %	16,9 %	16,7 %
Výpadek návštěvnosti	20,0 %	19,3 %	20,0 %
Výpadek příjmu	4,4 %	8,4 %	4,7 %
Realizované úspory	1,8 %	2,7 %	1,9 %
Realizované dary, sbírky	0,0 %	0,6 %	0,1 %
Snížení počtu zaměstnanců	2,9 %	4,2 %	3,5 %
Vypovězení smluv s OSVČ	48,9 %	39,9 %	47,3 %
Realizované nové aktivity	2,7 %	2,8 %	2,6 %

Zdroj: autor

Dalším cílem studie bylo analyzovat závislost proměnných před krizí (za normálního provozu roku 2019) a během první vlny pandemie Covid-19 a definovat silné asociace. Z důvodu zjednodušení je definována míra asociace jako signifikantní, pokud hodnota Pearsonova korelačního koeficientu je vyšší než 0,7 ($r > 0,7$). Výstupem analýzy jsou korelační matice ve formě teplotní mapy pro definované segmenty divadel. Stejná forma výstupu (tzn. korelační matice) byla použita např. pro výzkum neziskových organizací ve francouzském výzkumu Guillaumea Plaisance. Statistická významnost byla kódována ve shodě s citační normou APA.

Korelační matice pro veřejně zřizovaná divadla vykazuje vysokou míru asociace mezi proměnnými výpadku příjmů a výkonností organizace před krizí (viz Tabulka 4). Korelační koeficient proměnných výpadku příjmu během pandemie Covid-19 a počtu návštěvníků v roce 2019 dosáhl nejvyšší hodnoty pro veškeré zkoumané

19 PROKŮPEK, M. – GROSMAN, J. – ŠUBRT, D. – PROKOP, P. – VAIT, B. Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace. Praha, 2022. [online]. Dostupné na internetu: <http://umeni-covid19.cz/vystupy-projektu/>.

Tabulka 4: Korelační matice pro veřejně zřizovaná divadla

Veřejná divadla	Seniorita	2019: Náklady	2019: počet zaměstnanců	2019: počet návštěvníků	C19: výpadek příjmů	C19: Úspory	C19: Dary	C19: ztráta zaměstnanců	C19: ztráta OSVČ	C19: výpadek návštěvnosti	C19: Zrušené představení	C19: Nové akce
Seniorita	1											
2019: Náklady	0,381	1										
2019: počet zaměstnanců	0,346	0,987	1									
2019: počet návštěvníků	0,393	0,931	0,910	1								
C19: výpadek příjmů	0,407 **	0,911 ***	0,854 ***	0,910 ***	1							
C19: Úspory	0,393 **	0,434 ***	0,371 ***	0,582 **	0,685	1						
C19: Dary	0,054	0,580	0,576	0,519	0,517	0,108	1					
C19: ztráta zaměstnanců	-0,193	-0,160	-0,145	-0,102	-0,137	0,076	-0,080	1				
C19: ztráta OSVČ	0,160	0,740	0,714	0,700	0,801	0,460	0,647	-0,113	1			
C19: výpadek návštěvnosti	0,409	0,907	0,884	0,961 ***	0,937	0,641	0,461	-0,104	0,720	1		
C19: Zrušené představení	0,149	0,515	0,509	0,567	0,448	0,184	0,208	0,000	0,364	0,493	1	
C19: Nové akce	0,168	0,562	0,560	0,540	0,560	0,221	0,604	0,228	0,619	0,537	0,226	1

Zdroj: autor

segmenty. Tento fakt lze potvrdit opět charakteristikou veřejných divadel: jedná se zpravidla o větší a divácky etablovaná divadla. Na druhou stranu byl výpadek příjmů veřejně zřizovaných divadel kompenzován dotacemi a podpůrnými balíčky z veřejných zdrojů, u kterých byla preference ve směru veřejných divadel.²⁰ Proměnná výpadku návštěvnosti potvrdila signifikantní míru asociace ke třem proměnným výkonnosti divadelní organizace před krizí (celkové roční náklady, celkový počet zaměstnanců a celkový počet návštěvníků za rok 2019).

Proměnná snížení počtu zaměstnanců projevila negativní míru asociace na proměnné výkonnosti divadelních organizací před krizí, čímž potvrdila větší stabilitu divadelních organizací zřizovaných státem, kraji či městy. V následném kvalitativním výzkumu veřejně zřizovaná divadla potvrdila fakt, že ve snaze ochránit své zaměstnance se zaměřila na úspory v oblasti spolupracujících OSVČ. Výstup korelační matice potvrdil signifikantní míru asociace mezi proměnnou vypovězení smluv OSVČ hned ve třech proměnných výkonnosti organizace před krizí.

V oblasti vlastních dopadů pandemie Covid-19 korelační analýza nepotvrdila signifikantní vazbu mezi proměnnou realizovaných úspor během pandemie Covid-19 a výpadkem příjmů během pandemie. Toto zjištění opět podporuje klíčová charakteristika veřejných divadel, která mohou čerpat svou finanční stabilitu ze zázemí zřizovatele. Veřejně zřizovaná divadla byla schopna žádat o státní podpůrné balíčky díky administrativnímu zázemí plynoucímu z velikosti organizace. Zkoumaná

²⁰ BETZLER, D. – LOOTS, E. – PROKŮPEK, M. – MARQUES, L. – GRAFENAUER, P. COVID-19 and the arts and cultural sectors: investigating countries' contextual factors and early policy measures. In *International Journal of Cultural Policy*, 2021, roč. 27, č. 6, s. 796 – 814. DOI: 10.1080/10286632.2020.1842383.

Tabulka 5: Korelační matice pro nezávislá divadla

Nezávislá divadlo	Seniorita	2019: Náklady	2019: počet zaměstnanců	2019: počet návštěvníků	C19: výpadek příjmů	C19: Úspory	C19: Dary	C19: ztráta zaměstnanců	C19: ztráta OSVČ	C19: výpadek návštěvnosti	C19: Zrušené představení	C19: Nové akce
Seniorita	1											
2019: Náklady	0,131	1										
2019: počet zaměstnanců	0,488	0,340	1									
2019: počet návštěvníků	0,139	0,641	0,166	1								
C19: výpadek příjmů	0,142	0,406 *	0,187	0,336	1							
C19: Úspory	-0,041 *	0,596 ***	0,324 *	0,312	0,352	1						
C19: Dary	-0,026	0,391 ***	0,279	0,232	0,306	0,724	1					
C19: ztráta zaměstnanců	0,4945 ***	0,081	0,605 ***	0,030	-0,007	0,034	0,096	1				
C19: ztráta OSVČ	-0,010	0,397 ***	0,099 **	0,163	0,290	0,313	0,289	0,161	1			
C19: výpadek návštěvnosti	0,094	0,307	0,263 **	0,561 ***	0,327	0,558	0,465	-0,055	0,078	1		
C19: Zrušené představení	0,120	0,267	0,320 ***	0,396 ***	0,477	0,335	0,233	-0,019	0,017	0,568	1	
C19: Nové akce	0,139	0,197	0,117	0,055	0,403	0,103	0,119	-0,019	-0,047	0,074	0,373	1

Zdroj: autor

nezávislá divadla potvrdila, že administrativní zátěž, nesrozumitelnost žádostí a nejasnost formy podpory je odradila od podání žádosti o podporu. Oblast nezávislých divadel projevila odlišnou dynamiku a překvapivě nevykázala žádnou definovanou signifikantní míru asociace jako předchozí segmenty divadel.

V oblasti výpadku příjmu během pandemie Covid-19 byla nejvyšší hodnota Pearsonova korelačního koeficientu pro proměnnou celkových nákladů v roce 2019 na úrovni $r = 0,406$. S nadsázkou lze tvrdit, že nejistota a nestabilita jsou součástí běžného provozu, řízení a plánování nezávislých divadel.

V oblasti lidských zdrojů nezávislá divadla překvapivě nevykázala definovanou míru signifikantní asociace. V oblasti vypovězení smluv s OSVČ nebyla oproti veřejným divadlům vykázána definovaná míra signifikantní asociace ani u jedné proměnné výkonnosti organizace před krizí. Toto potvrzuje fakt, že nezávislá divadla fungují více na projektové bázi.

V oblasti výpadku návštěvnosti během pandemie Covid-19 nezávislá divadla nedosáhla definovaných hodnot signifikantní míry asociace.

V oblasti vlastních dopadů pandemie Covid-19 vykázala pouze jedinou definovanou míru signifikantní asociace, a to mezi proměnnými úspor a realizovanými sbírkami během pandemie Covid-19, kdy v převážné většině byla pouze nezávislá divadla schopna promptně aktivovat své příznivce a realizovat finanční sbírky.

Pro zkoumaná divadla lze na základě proběhlých korelačních analýz učinit následující závěry:

1. U veřejných divadel je signifikantní míra asociace mezi výpadkem příjmů během pandemie Covid-19 a stavem organizace před krizí (ekonomickým, lidským a návštěvností).

2. Veřejná divadla zaznamenala signifikantní míru asociace mezi počtem zrušených smluv s OSVČ a stavem organizace před krizí.
3. Míra asociace je signifikantní mezi výpadkem návštěvnosti a stavem organizace před krizí pro oblast veřejných divadel.
4. Nezávislá divadla nezaznamenala ani jednu vazbu na úrovni signifikantní asociace.

V ekonomické oblasti korelační matice potvrdila, že proměnná ztráty příjmů během pandemie Covid-19 má významnou korelaci s proměnnými divadelní výkonnosti před krizí u veřejných divadel. Veřejně zřizovaná divadla během pandemie Covid-19 čelila většímu výpadku vlastních příjmů. Na druhou stranu je ale podíl vlastních příjmů na celkových příjmech u veřejně zřizovaných divadel nižší než u nezávislých divadel. Veřejná divadla dokázala využít stabilního zázemí svých zřizovatelů, u kterých čerpala finanční podporu. Veřejná divadla byla také úspěšnější v čerpání podpory z veřejných podpůrných fondů a programů na podporu výpadku příjmů.

Vztah mezi proměnnou úspor během první vlny pandemie Covid-19 a výkony před krizí není signifikantní a platí ve stejné míře pro veřejná i nezávislá divadla. Čím větší divadlo, tím méně úspor bylo realizováno. Tento fakt byl později v následném kvalitativním průzkumu vysvětlen znalostí systému veřejné podpory u velkých divadelních organizací a schopností dosáhnout na veřejnou podporu. Korelace mezi proměnnou úspor během první vlny pandemie Covid-19 a výkony před krizí byla nejvyšší u nezávislých divadel.

V oblasti lidských zdrojů je u veřejných divadel zaznamenána signifikantní míra asociace mezi proměnnou rušení smluv s OSVČ a stavem organizace před krizí. U nezávislých divadel je míra asociace pro tyto proměnné nízká. Zajímavým zjištěním analýzy je, že mezi proměnnou propouštění zaměstnanců a jednotlivými proměnnými výkonnosti divadla před krizí existuje jen omezený vztah, v případě veřejných divadel dokonce negativní. Překvapivě byla nezávislá divadla nucena propustit méně zaměstnanců. Částečně by to mohlo být vysvětleno preferencí samostatné výdělečné činnosti v nezávislých divadlech, kde je počet kmenových zaměstnanců omezený a většina umělců spolupracuje na bázi jiné než zaměstnanecké smlouvy. Vzhledem k tomu, že zaměstnanecký fondus nezávislých divadel je velmi omezený, lze i toto „omezené“ propouštění kmenových zaměstnanců považovat za zásadní pro budoucí fungování.

V oblasti návštěvnosti je opět zaznamenána signifikantní míra asociace na stav organizace před krizí u veřejných divadel. U nezávislých divadel je hodnota korelačního koeficientu nízká. Tento fakt byl v následném kvalitativním výzkumu vysvětlen tím, že nezávislá divadla fungují na projektové bázi, kde plánování programu není příliš dlouhodobé v porovnání s většími divadly.

ZÁVĚR

Ve studii jsme zkoumali dopad pandemie Covid-19 na české divadelní prostředí v kontextu odolnosti kulturních organizací. Cílem bylo zjistit, jak se omezení

v důsledku šíření pandemie Covid-19 dotkla různých typů divadel a jaká byla jejich reakce na krizi.

Výstupy deskriptivní statistiky potvrdily, že nezávislá divadla byla více zasažena ekonomickými ztrátami v důsledku pandemie Covid-19. Korelační analýza překvapivě potvrdila vysokou míru vztahu mezi proměnnými výpadku příjmu a stavem organizace pro veřejně zřizovaná divadla. U nezávislých divadel míra asociace nedosáhla tak vysokých hodnot jako u veřejně zřizovaných divadel, kde výpadky příjmu byly díky čerpání podpůrných zdrojů nižší. Veřejná divadla jako více etablované organizace projevila vysokou míru asociace mezi proměnnými dopady pandemie Covid-19 a proměnnými stavu organizace před krizí. Pro nezávislá divadla je nejistota součástí reality, což také reflektuje stav divadelních organizací, který ani před krizí nebyl srovnatelný s veřejně zřizovanými divadly. Zjištěné výstupy potvrdily nastolenou hypotézu H1 a jsou také v souladu s výzkumem amerických ekonomek Mirae Kim a Dyany P. Mason: nezávislé kulturní organizace jsou citlivější vůči možným výkyvům a krizím. V případě delšího trvání krize jsou nezávislá divadla zranitelnější z důvodu neexistence finančních rezerv.²¹

Hypotéza H2 byla potvrzena v rámci proběhlé deskriptivní analýzy, ale nebyla podpořena proběhlou analýzou vztahů. Deskriptivní analýza potvrdila, že v důsledku vysokého podílu vlastních příjmů (převážně ze vstupného) na celkových příjmech nezávislých divadel byla nezávislá divadla více ekonomicky postižena. Korelační analýza nezávislých divadel však neodhalila vazbu mezi proměnnými výpadku příjmů a stavem organizace před krizí a tím nepodpořila hypotézu H2. Oproti tomu míra asociace proměnných výpadku příjmu a stavu organizace před krizí byla signifikantní pro oblast veřejně zřizovaných divadel. U nezávislých divadel je krizové řízení již standardní součástí jejich modus operandi. Nezávislá divadla dokázala na změny reagovat rychleji, realizovala více úspor a zavedla nové digitální formy poskytování obsahu svým divákům. Díky své agilitě byla nezávislá divadla schopna udržovat kontakt s komunitou, což může mít zásadní vliv na jejich budoucí prosperitu a směřování v období po odeznění pandemie.

Výzkum potvrdil, že stabilita divadelní organizace v podobě velikosti organizace a zřizovatele organizace před krizí má zásadní vliv na odolnost během krize. Studie ve shodě s francouzským výzkumem Guillaumea Plaisance poukázala na vliv zřizovatele na odolnost divadelní organizace během krize.²² Veřejná podpora a finanční podpůrné programy vyřešily krátkodobé finanční problémy českého divadelního sektoru. Proběhlá krize také poukázala na dlouhodobé problémy související s právní nejasností postavení umělců a nedostatečným nastavením systému veřejné podpory. Reflexe proběhlé pandemie Covid-19 by se mohla stát příležitostí pro rozvinutí diskuse o nastavení celého systému veřejné podpory kultury a umění.

21 KIM, M. – MASON, D. P. Are You Ready: Financial Management, Operating Reserves, and the Immediate Impact of COVID-19 on Nonprofits. In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, s. 1191 – 1209.

22 PLAISANCE, G. Resilience in Arts and Cultural Nonprofit Organizations: An Analysis of the Covid-19 Crisis in France.

Zjištění studie mají své limity: navzdory relativně vysoké míře zachycených odpovědí se jedná pouze o vzorek celého českého divadelního prostředí v krátkém časovém úseku, dva měsíce po první vlně omezení Covid-19. I přes tato omezení by naše studie mohla být přínosem pro studium odolnosti kulturních organizací vůči krizím.

Výzkum a studie byla finančně podpořena Technologickou agenturou České republiky v programu ÉTA v rámci řešení projektu „Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace“ (č. TL04000374).

LITERATURA:

- Betroffenheit der Kultur- und Kreativwirtschaft von der Corona-Pandemie: ÖKONOMISCHE AUSWIRKUNGEN 2020 & 2021 ANHAND EINER SZENARIOANALYSE. Berlin : Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, 2021. [online]. Dostupné na internetu: https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2021/03/Themendossier_Betroffenheit_KKW2021.pdf.
- BETZLER, Diana – LOOTS, Ellen – PROKŮPEK, Marek – MARQUES, Lénia – GRAFENAUER, Petja. COVID-19 and the arts and cultural sectors: investigating countries' contextual factors and early policy measures. In *International Journal of Cultural Policy*, 2021, roč. 27, č. 6, s. 796 – 814. ISSN 1028-6632, 1477-2833. DOI: 10.1080/10286632.2020.1842383.
- Cultural and Creative Industries in the Face of COVID-19: An Economic Impact Outlook. Paris : UNESCO, 2021. [online]. Dostupné na internetu: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf00000377863>.
- Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors. 2020 OECD. [online]. Dostupné na internetu: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135961-nenh9f2w7a&title=Culture-shock-COVID-19-and-the-cultural-and-creative-sectors.
- Global collections report for 2020 data. Paris : CISAC, 2020. [online]. Dostupné na internetu: <https://www.cisac.org/Newsroom/global-collections/global-collections-report-2020>.
- GUPTA, Suman – GUPTA, Ayan-Yue. “Resilience” as a policy keyword: Arts Council England and austerity. In *Policy Studies*, 2022, roč. 43, č. 2, s. 279 – 295. ISSN 0144-2872. DOI: 10.1080/01442872.2019.1645325.
- KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. In *California Management Review*, 1996, roč. 39, č. 1, s. 53 – 79. ISSN 0008-1256. DOI: 10.2307/41165876.
- KIM, Mirae – MASON, Dyana P. Are You Ready: Financial Management, Operating Reserves, and the Immediate Impact of COVID-19 on Nonprofits. In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2020, roč. 49, č. 6, s. 1191 – 1209. ISSN 0899-7640, 1552-7395. DOI: 10.1177/0899764020964584.
- Mapování dopadů koronaviru na kulturní sektor. 2020. [online]. Dostupné na internetu: <https://www.idu.cz/covid>.
- NEKOLNÝ, Bohumil. *Kontext provozování divadla v ČR*. Praha : DAMU, 2018. 134 s. ISBN 978-80-7331-501-6.
- OVANS, Andrea. What Resilience Means, and Why It Matters. What Resilience Means, and Why It Matters. In *Harvard Business Review*, 2015, roč. 75, č. 6, s. 18 – 21.
- PLAISANCE, Guillaume. Resilience in Arts and Cultural Nonprofit Organizations: An

- Analysis of the Covid-19 Crisis in France. In *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2022. ISSN 0957-8765, 1573-7888. DOI: 10.1007/s11266-021-00435-6.
- PRATT, Andy C. Resilience, locality and the cultural economy. In *City, Culture and Society*, 2015, roč. 6, č. 3, s. 61 – 67. ISSN 18779166. DOI: 10.1016/j.ccs.2014.11.001.
- Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2021. [online]. Dostupné na internetu: <https://starfos.tacr.cz/cs/project/TLO4000374>.
- PROKŮPEK, Marek – GROSMAN, Jakub – ŠUBRT, Daniel – PROKOP, Petr – VAIT, Barbora. Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace. Praha, 2022. [online]. Dostupné na internetu: <http://umeni-covid19.cz/vystupy-projektu/>.
- PROKŮPEK, Marek – GROSMAN, Jakub. The COVID-19 pandemic and cultural industries in the Czech Republic. In SALVADOR, Elisa – NAVARRETE, Trilce – SRAKAR, Andrej. *Cultural Industries and the COVID-19 Pandemic*. London : Routledge, 2021, s. 226 – 238. ISBN 978-1-00-312827-4. DOI: 10.4324/9781003128274-13.
- RAETZE, Sebastian – DUCHEK, Stephanie – MAYNARD Travis M – KIRKMAN Bradley L. Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. In *Group & Organization Management*, 2021, roč. 46, č. 4, s. 607 – 656. ISSN 1059-6011. DOI: 10.1177/10596011211032129.
- Rebuilding Europe: the cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis. 2021: EY. [online]. Dostupné na internetu: https://www.rebuilding-europe.eu/_files/ugd/4b2ba2_1ca8a0803d8b4ced9d2b683db60c18ae.pdf.
- SEARING, Elizabeth A. M. – WILEY, Kimberly K. – YOUNG, Sarah L. Resiliency tactics during financial crisis: The nonprofit resiliency framework. In *Nonprofit Management and Leadership*, 2021, roč. 32, č. 2, s. 179 – 196. ISSN 1048-6682, 1542-7854. DOI: 10.1002/nml.21478.
- WEINSTEIN, Larry – BUKOVINSKY, David. Use of the Balanced Scorecard and Performance Metrics to Achieve Operational and Strategic Alignment in Arts and Culture Not-for-Profits. In *International Journal of Arts Management*, 2009, roč. 11, č. 2, s. 42 – 55. ISSN 14808986.

Jakub Grosman
Katedra arts managementu
Fakulta podnikohospodářská
Vysoká škola ekonomická v Praze
Náměstí Winstona Churchilla 1938/4
130 67 Praha 3
Česká republika
e-mail: jakub.grosman@vse.cz