AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

HUDEBNÍ FAKULTA

Hudební umění

Hudební produkce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PROCES VZNIKU SUBJEKTU V HUDEBNÍM PRŮMYSLU

Johana Matunová

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jiří Štilec, CSc.

Oponent práce: MgA. Dana Wagnerová

Datum obhajoby: 8. 6. 2022

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2022

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

MUSIC AND DANCE FACULTY

Art of Music

Music Management

BACHELOR'S THESIS

THE PROCESS OF THE SUBJECT FORMATION IN THE MUSIC INDUSTRY

Johana Matunová

Thesis advisor: Prof. PhDr. Jiří Štilec, CSc.

Examiner: MgA. Dana Wagnerová

Date of thesis defense: 8. 6. 2022

Academic title granted: BcA.

Prague, 2022

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Proces vzniku subjektu v hudebním průmyslu

vypracoval(a) samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne ....
podpis diplomanta

Upozornění

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

Evidenční list

Uživatel stvrzuje svým podpisem, že tuto práci použil pouze ke studijním účelům a prohlašuje, že jí vždy řádně uvede mezi použitými prameny.

Jméno	Instituce	Datum	Podpis

Poděkování

Můj největší dík patří panu prof. PhDr. Jiřímu Štilcovi, CSc. za vedení mé práce, odbornou pomoc a poznámky k mé práci. Bez něho by tato práce neobsahovala tolik podstatných a pro mě důležitých informací. Chtěla bych také poděkovat mé rodině a přátelům, kteří mi byli po celou dobu psaní oporou a poskytovali mi rady a komfortní prostředí pro psaní mé bakalářské práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce pojednává o podmínkách vzniku kulturní organizace v hudebním průmyslu. Popisuje jednotlivé segmenty, které na českém hudebním trhu v oblasti klasické hudby jsou. Popisuje vhodné formy právnickým osob pro podnikání v kultuře a klade důraz na management plánování. Popisuje jednotlivé fáze životního cyklu kulturních organizací, jejich strategie, marketing a následně teorii uvádí v praxi na vytvoření imaginární nové hudební agentury v oblasti klasické hudby.

Klíčová slova

hudební průmysl, umělec, kulturní organizace, manažer, agentury, strategie, management

Abstract

This bachelor thesis deals with the conditions for the formation of a cultural organization in the music industry. It describes the individual segments that are situated on the Czech music market in the field of classical music. It describes the appropriate forms of legal entities for business in culture and emphasizes management planning. It describes the various stages of the life cycle of cultural organizations, their strategies, marketing and then puts the theory into practice to create an imaginary new music agency in the field of classical music.

Key words

music industry, artist, cultural organization, manager, agency, strategy, management

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1 - Struktura příjmů hudebního trhu za rok 2020 – zdroj; *Tisková zpráva: Výsledky trhu 2020, Česká republika* [online]. Dostupné z: https://ifpicr.cz/cr-celorocni

Obrázek 2 - Čtyři fáze kulturní organizace – zdroj; HAGOORT, Giep. Umělecký management v podnikatelském stylu. Praha: KANT, 2009, ISBN 978-80-7437-008-3.

Graf č. 1 - Alokace příjmů umělce – zdroj; Studie – The Future of Music Coaliton, How Much Do Musicians Actually Earn?. Output.com [online]. Dostupné z: https://output.com/blog/how-much-musicians-actually-earn

Graf č. 2 - Skutečný výdělek umělce – zdroj; DOHNALOVÁ, Lenka, Gabriela BOHÁČOVÁ a Jiří ŠTILEC. Mezinárodní management v hudebním sektoru. Praha: Institut umění-Divadelní ústav, 2018 (s vlastní úpravou autora)

Obrázek 3 - Tabulka rozpočtu Koncertního cyklu – zdroj; Vlastní tvorba autora

Graf č. 3 - Roční příjmy agentury v procentuálním vyjádření – zdroj; Vlastní tvorba autora

Seznam použitého označování a zkratek

IFPI - International Federation of the Phonographic Industry (Mezinárodní federace hudebního průmyslu)

MKČR – Ministerstvo kultury České republiky

SFK – Státní fond kultury

AVHN – Asociace výrobců hudebních nástrojů

Obsah

1. Úvod ... 10
2. Organizačně právní struktura hudebního průmyslu ... 11
2. 1. Nahrávací průmysl ... 13
2. 2. Hudební nakladatelství ... 14
2. 3. Prodej hudebních nástrojů ... 16
2. 4. Digitalizace v hudbě ... 17
2. 5. Kolektivní správci ... 18
2. 6. Živé provozování hudby ... 19
3. Právní formy pro subjekty v hudebním průmyslu v ČR ... 21
3. 1. Ziskový sektor ... 21
3. 1. 1. Akciová společnost ... 21
3. 1. 2. Společnost s ručením omezeným ... 21
3. 1. 3. Ostatní společnosti ... 22
3. 2. Neziskový sektor ... 22
3. 2. 1. Zapsané spolky ... 23
3. 2. 2. Příspěvkové organizace ... 23
3. 2. 3. Nadace a nadační fondy ... 23
4. Management plánování ... 24
4. 1. Plánování ... 24
4. 2. Organizování ... 25
4. 3. Řízení a vedení práce ... 25
4. 4. Kontrola ... 26
4. 5. Teorie managementu ... 26
5. Charakteristika kulturní organizace ... 28
5. 1. Fungování umělecké organizace ... 28
5. 2. Struktura kulturní organizace ... 30
5. 3. Marketing organizace ... 31
5. 4. Financování kulturní organizace ... 32
5. 4. 1. Dárcovství ... 34
5. 4. 2. Grantový fundraising ... 35
6. Příjmy a výdaje umělců ... 37
6. 1. Definice umělce ... 37
6. 2. Příjmy umělců ... 37
6. 2. Výdaje umělců ... 39

7. Hudební agentury 41
7. 1. Role Manažera a Agentaěě 41
7. 2. Formy spolupráce s umělci 43
7. 3. Vznik nové zprostředkující agentury 44
7. 3. 1. Strategie organizace 44
7. 3. 2. Marketing organizace 49
8. SWOT Analýza nové zprostředkující agentury 51
8. 1. Silné stránky 51
8. 2. Slabé stránky 51
8. 3. Příležitosti 51
8. 4. Hrozby 52
8. 5. Shrnutí ideálního modelu agentury 52
9. Hudební agentury pro vážnou hudbu 53
9. 1. Hudební agentury v Čechách 53
9. 1. 1. ARS/KONCERT, s. r. o. 53
9. 1. 2. ArcoDiva Management, s. r. o. 53
9. 1. 3. Nachtigall Artists, s. r. o. 53
9. 1. 4. Camerata, s. r. o. 54
9. 2. Hudební agentury v zahraničí 54
9. 2. 1. HarrisonParrott 54
9. 2. 2. KAJIMOTO - Kajimoto Concert Management 55
9. 2. 3. CAMI Music LLC - Columbia Artists Music LLC 55
10. Závěr 56
Soupis použité literatury 57
Citace a prameny 58

1. Úvod

Víme, že kulturní a rovněž hudební průmysl jsou dlouhodobě podfinancovaná odvětví ze strany státu. Avšak tento trh je velmi rozmanitý a pestrý, stále více vznikají další uskupení, která obohacují kulturu, svými aktivitami reagují na aktuální dobu, ve které žijeme, a přispívají k rozvoji české kulturní a hudební scény.

Cílem mé bakalářské práce je ve stručnosti nastínit problematiku vzniku kulturní organizace. Budu se zabývat tím, v jaké formě hudební subjekty mohou zahájit své podnikání, v jakých segmentech hudebního trhu mohou vůbec podnikat a jaké jsou pro kulturní organizace vhodné formy financování.

Pro vznik organizace obecně je důležitý fungující management, strategie a plánování, proto budu ve stručnosti popisovat jeho základní pilíře. V rámci konkrétního příkladu vzniku subjektu v kulturní sféře jsem vybrala hudební agentury v oblasti klasické hudby, u kterých budu popisovat jejich fungování, role manažera, příjmy a výdaje umělců, apod. Na příkladu hudebních agentur také vytvořím obecný a ideální finanční model fungování a udržitelnosti a převedu obecné teorie do praxe. Dále pak popíšu praktické principy marketingu této nové agentury. V závěru své práce zmapuji český a zahraniční trh s hudebními agenturami v oblasti klasické hudby.

2. Organizačně právní struktura hudebního průmyslu

Hudební průmysl je velmi podstatnou složkou celkového kulturně uměleckého průmyslu. Často se hovoří také o kreativních průmyslech. Spadá do něho několik odvětví, která mají společný znak a cíl. Jedná se tedy o výrobu, distribuci a recepci užitých produktů v oblasti hudby, jejichž účelem je tvorba zisku a zároveň v některých segmentech tohoto průmyslu i šíření hodnotového povědomí o hudbě směrem ke konzumní společnosti prostřednictvím různých nástrojů. V případě většiny segmentů hudebního odvětví mluvíme o tzv. terciárním průmyslu, do kterého, mimo jiné spadá sféra služeb všeho druhu. Jsou však i části hudebního průmyslu, které svými produkty spadají do sekundárního sektoru. Tím je například průmysl výroby hudebních nástrojů či elektrotechnický průmysl.

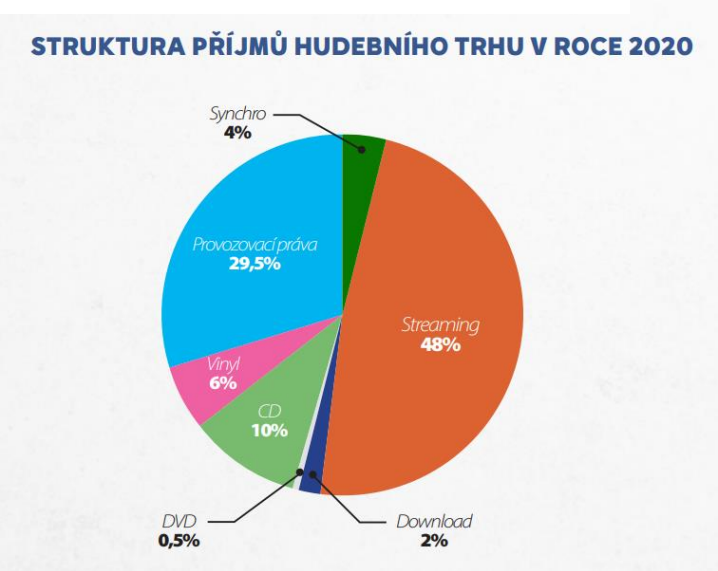
Můžeme tedy říct, že hlavním „produktem" hudebního průmyslu je hudba ve všech formách její mnohotvárné existence (od produkce, přes interpretaci, až k recepci, a samozřejmě s celým komplexem zprostředkování tohoto procesu). Na celkovém ekonomickém trhu jsou spotřebitelům nabízeny dva statky – služby a zboží. Tak je tomu i v případě hudby. Hudba jako zboží je nabízena prostřednictvím nahrávek na různých platformách či nosičích, dále to jsou například hudební nástroje, přístroje, publikace o hudbě a další hudebniny. Ve formě služeb jsou to pak živé hudební produkce, nahrávání, hudební online přenosy, pronájmy prostor a sálů, distribuce a prodej hotových nahrávek a nosičů, vstupenek, a také produkční a propagační služby. Zvláštní oddíl pak tvoří obchod s autorskými právy a právy s tím souvisejícími.[1] Na trhu hudebního průmyslu se setkává hned několik subjektů. Tvůrce obsahu, poskytovatel obsahu a jejich konzumenti. Za přímého poskytovatele hudebního obsahu považujeme nahrávací průmysl a mediální průmysl. Hudební trh je hluboce propojený napříč celým světem, je marketingově rozmanitý a manažersky odstupňovaný, a v reakci na obsah a společnost velmi proměnlivý. Poměrně rychle se adaptuje na trh s novými technologiemi, reaguje na změny v právních aspektech a neustále se marketingově vyvíjí.[2] Dnes už máme relativně dost možností, jak prostřednictvím marketingových nástrojů zacílit na co největší počet lidí. Celkový ekonomický trh

[1] DOHNALOVÁ, Lenka, Gabriela BOHÁČOVÁ a Jiří ŠTILEC. *Mezinárodní management v hudebním sektoru*. Praha: Institut umění-Divadelní ústav, 2018.
[2] ŽÁKOVÁ, Eva. DOHNALOVÁ, Lenka. Kulturní a kreativní průmysly v České republice: Přehled o stavu jednotlivých odvětví - HUDBA [online]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2011, s. 5. ISBN 978-80-7008-009-2.

je čím dál tím více zahlcen, a proto i v kultuře je nezbytné využívat určité formy reklamy. Ať už přes tištěné plakáty, rádia, televize nebo sociální sítě apod.[3]

Navzdory nelehké pandemické době se dle IFPI v roce 2020 v České republice celkové příjmy hudebního průmyslu zvýšily o více než 8 %. Příjmy z veřejného provozování hudby a prodeje fyzických nosičů sice značně klesly, ale celkovému růstu hudebního trhu napomohly streamingové služby, jež v České republice za rok 2020 vzrostly o 45 %.[4] Pokles prodeje fyzických nosičů byl zaznamenán již po roce 1997. V tomto roce celková tržba z prodeje činila ještě 97 %, ale v roce 2014 už to bylo pouze 64 %. Naopak narůstá digitální prodej a stoupají příjmy z provozovacích práv.[5]

Obrázek 1 - Struktura příjmů hudebního trhu za rok 2020



Zdroj: Tisková zpráva IFPI 2020 Česká republika

Graf sestavený IFPI nám udává celkovou strukturu příjmů hudebního trhu za rok 2020. Lze z něj vyčíst skutečnost, kterou popisuji o odstavec výše, že největší podíl na šíření hudby je šíření digitální. Tomu ovšem samozřejmě přispěla koronavirová krize spolu s vládními restrikcemi. Posluchači tak neměli jinou možnost, než hudbu poslouchat digitálně, protože na živé koncerty chodit nemohli. Velký nárůst na 48 % zaznamenal právě streaming. V České republice je větší zájem o streamingové hudební platformy jako jsou Spotify, Apple Music,

[3] GLOCOVÁ, Dominika. *Agenturní činnost* [online]. 2021 Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita, Filosofická fakulta, Ústav hudební vědy
[4] *Tisková zpráva: Výsledky trhu 2020, Česká republika* [online]. [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: https://ifpicr.cz/cr-celorocni
[5] ŽÁKOVÁ, Eva. Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR. *: Stav, potřeby a trendy* [online]. II. svazek. Institut umění – Divadelní ústav, 2015 [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: https://prospero.idu.cz/publikace/mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-cr-ii-svazek/, s. 341

Youtube Music apod. Počet platících uživatelů za streamingové služby představuje 1 milion za rok 2020. To je o 300 tisíc více, než v roce 2019. Zpět ve hře, oproti CD, či DVD nosičům, jsou vinyly, které zaznamenaly 12 % nárůst, a tvoří tak 6 % z celkových příjmů hudebního průmyslu v Čechách. Konzumace hudby se mění z přístupu vlastnit hudbu (prostřednictvím downloadu) na model rychlého a snadného zpřístupnění hudby. To nám potvrzuje i meziroční pokles příjmů z downloadu o 18% a z celkových příjmů za rok 2020 tak tvoří druhou nejmenší složku.[6]

S postupnou větší digitalizací hudby se však mění i přístup uživatelů a distributorů (producentů hudby). Rozvoj digitálních služeb, kvality internetu a mobilních zařízení nám přináší stále rozšiřující hudební nabídku, která je globalizována. Uživatelé v této době mají k dispozici široký výběr nahrávek ve vysoké kvalitě, které si mohou pustit prakticky kdykoliv a kdekoliv na nejrůznějších zařízeních – mobilní telefony, bezdrátová sluchátka, přenosné reproduktory apod.

Uživatelé hudby chtějí mít přístup k hudbě kdykoliv, odkudkoliv, a pokud možno, co nejrychleji. Trh na tento trend reaguje prostřednictvím personalizovaných služeb, či streamovaní.[7]

2. 1. Nahrávací průmysl

Počátky nahrávacího průmyslu ve světě, který byl dříve označovaný jako gramofonový průmysl, sahají až do roku 1878, kdy Thomas Alvy Edison položil základy fonografu a vůbec poprvé došlo k zaznamenávání zvuku. Později se ve 20. letech 20. století začal rozšiřovat elektrický způsob nahrávání. O pár desítek let později se elektrický analogový záznam nahradil digitálním a v roce 1982 byly poprvé na trh uvedeny kompaktní disky.

Vývoj nahrávacího průmyslu v Čechách začal prvními fonografickými válečky, které byly prvně vyrobeny v roce 1904. O pár let později se válečky začaly nahrazovat gramofonovými deskami, které se postupně vyvinuly k vinylovým LP. Na českém trhu dominovaly především v 60. a 70. letech 20. století.[8]

[6] *Tisková zpráva: Výsledky trhu 2020, Česká republika* [online]. [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: https://ifpicr.cz/cr-celorocni
[7] opak. cit. ŽÁKOVÁ, 2015, s. 30
[8] ŠTILEC, Jiří. Proměny hudebního průmyslu po roce 1989 [online]. 2008 [cit. 2022-01-27].

Současně je u nás největším domácím hudebním vydavatelstvím Supraphon. Samotná značka SUPRAPHON byla zaregistrována již v roce 1932 a společnost byla založena na základě tzv. Benešových dekretů v roce 1946. Od roku 1989, kdy se začala psát novodobá historie Supraphonu, se vystřídalo několik majitelů. Jedním z většinových akcionářů byla společnost Bonton a. s. (v letech 1993 – 2008), po roce 2008 až dodnes je vlastníkem společnost Music pro a.s.

,,Sledování nových trendů v hudebním průmyslu vyústilo ve vytvoření vlastní online prodejny Supraphonline, kde SUPRAPHON nabízí od 24. listopadu 2011 ke stažení hudbu ve formátu MP3 i bezztrátovém formátu FLAC. Digitální verze alb mohou zájemci vyhledat i ve většině světově významných digitálních obchodů a streamovacích servisech." [9]

Celosvětový nahrávací průmysl dle IFPI v roce 2020 vzrostl o 7,4%, což značí růst již 6. rok za sebou. Ten je dán především díky streamům a poplatkům z nich plynoucích. Na konci roku 2020 bylo na světě 443 milionů uživatelů, kteří platili za předplatné různých streamů. [10]

2. 2. Hudební nakladatelství

Tento obor je dalším odvětvím hudebního průmyslu, jehož náplní, jak vyplývá z názvu, je vydávání hudebnin a další hudební literatury. Vývoj průmyslu, a to nejen toho hudebního, vždy reagoval na určité historicko-vědecké události. V případě hudebního nakladatelství byl důležitým historickým milníkem vynález knihtisku Johannesem Gutenbergem v polovině 15. století. Tím totiž docílil rychlejší šíření informací, neboť do této doby byla všechna písemná díla přepisována ručně, tudíž jejich šíření bylo velice finančně náročné a omezené. Johannes Gutenberg tedy také položil základy vydavatelského průmyslu. S rozšiřováním knihtisku postupně po celé Evropě vznikaly tiskařské dílny, které se postupem času přeměnily na vydavatelské domy. Ačkoliv celkový rozvoj technologií umožňoval tisk notových materiálů již na počátku 16. století, k masivnímu rozvoji došlo až v 18. století díky průmyslové revoluci, kdy se jednotlivé vydavatelské domy začaly specializovat na určité produkty – např. mapy, noviny, tištěné noty apod. Tištěné noty se staly hlavním prostředkem pro šíření hudebních děl. Promotéři a vydavatelé tak najednou stáli v čele hudebního trhu, kdy ze své pozice ovlivňovali, která díla se stanou předmětem zájmu

[9] O nás. Supraphon. [online]. [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: https://www.supraphon.cz/o-nas
[10] IFPI issues Global Music Report 2021. *Ifpi.org* [online]. 23 March 2021 [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: https://www.ifpi.org/ifpi-issues-annual-global-music-report-2021/

společnosti. S tím ovlivňovali kariéru také samotných umělců a rovněž poptávku a prodej hudebních nástrojů, především pian, po nichž poptávka s větší dostupností notového materiálu velice rostla.[11]

U nás v České republice máme zastoupení 2 největších hudebních vydavatelství pro klasickou hudbu a rovněž spoustu dalších menších vydavatelství. Mezi ty 2, které jsou v čele tohoto segmentu hudebního průmyslu, řadíme Bärenreiter Praha a Český rozhlas. Bärenreiter Praha jako doposud globálně největší dodavatel notových materiálů české hudby vzniknul v roce 1991 jako nejmladší dceřiná společnost mezinárodní nakladatelské skupiny Bärenreiter sídlící v Německu. Ve svém katalogu má přes 3000 aktivních titulů. Hlavní prioritou jsou vědecko-kritické edice pod proslulou značkou Bärenreiter Urtext (tato edice nabízí hudebníkům právoplatný, respektive autentický hudební zápis založený na znalosti doložených pramenů z minulosti). Kromě děl známých českých autorů Bedřicha Smetany, Antonína Dvořáka, Leoše Janáčka, Josefa Suka a Bohuslava Martinů vychází v urtextových edicích nespočet dalších českých autorů od baroka až po současnost.[12]

Nakladatelství a vydavatelství Českého rozhlasu v roce 2021 oslavilo 10 leté výročí od svého vzniku. Účelem rozhlasu je ochrana práv hudebních děl, která byla v minulosti rozhlasem vyprodukována či použita ve formě vlastních nahrávek. Dalším cílem je rovněž zpřístupňovat tato díla veřejnosti prostřednictvím notových a orchestrálních materiálů. V rámci dramaturgického plánu radiostanice Vltava a Symfonického orchestru Českého rozhlasu vydavatelství a nakladatelství vydává k pronájmu či k prodeji publikace rozdělené do 3 kategorií. První kategorií je Základní řada, která obsahuje hudbu 20. století a soudobou hudbu. Následuje Populární řada, pod kterou se řadí Radio-alba, ZUŠ Edice a jazzová hudba, a poslední řada je tzv. Historická, ve které jsou zařazeny praktická edice a kritická edice Thesaurus Antiquae Musicae.[13]

[11] VÍŠEK, Jakub. *Analýza marketingových nástrojů hudebního průmyslu v éře digitální distribuce* [online]. Vysoká škole ekonomická v Praze, 2015 [cit. 2022-02-26]. Diplomová práce.
[12] O nakladatelství. *Bärenreiter Praha* [online]. [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: https://www.baerenreiter.cz/o-nakladatelstvi.html
[13] O Českém rozhlase: Vydavatelství a nakladatelství Českého rozhlasu. Český rozhlas [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: https://informace.rozhlas.cz/vydavatelstvi-a-nakladatelstvi-ceskeho-rozhlasu-8031420

2. 3. Prodej hudebních nástrojů

V České republice existuje Asociace výrobců hudebních nástrojů (dále AVHN), která, jak vyplývá z jejího názvu, sdružuje výrobce hudebních nástrojů (právnické, i fyzické osoby), jejich součástí i příslušenství.

„Účelem asociace je chránit, podporovat a realizovat společné zájmy svých členů z hlediska hospodářsko-podnikatelských záměrů, včetně technických a odborných cílů. Asociace pečuje o vytváření vzájemné soudržnosti a významu vědomí poslání oboru v oblasti kultury. Asociace zastupuje a obhajuje společné zájmy svých členů vůči státním orgánům a úřadům, zahraničním svazům a organizacím"[14]

Asociace sdružuje společnost *PETROF, s. r. o.*, společnost *AMATI – Denak, s. r. o.,* která se specializuje na výrobu žesťových a dřevěných dechových nástrojů, stejně jako český výrobce *JOSEF LÍDL BRNO*, který je rovněž pod záštitou AVHN. Další společností je *ČAPEK INSTRUMENTS* specializující se na výrobu banja a mandolín. Společnost *HARMONIKAS, s. r. o.*, která pod vedením rodiny Titlbachovi navazuje na staletou tradici ve výrobě harmonik. *DELICIA accordions s. r. o.* je speciální pro svou ruční výrobu harmonik a heligonek. Dále Asociace zaštituje špičkové výrobce akustických kytar *FURCH GUITARS, BSG Musical Instruments s. r. o., ROZAWOOD GUITARS, a. s..* Společnost *NBE Corp., s. r. o.* se specializuje na výrobu strunných elektrických nástrojů. Členem asociace je také společnost *RASTI DA MARTIN*, která je známá pro svou ruční výrobu, opravu a servis smyčcových nástrojů. *Janicek PICKS, s. r. o.* vyrábí trsátka, která jsou zárukou té nejlepší kvality. Posledním členem asociace v tomto výčtu je společnost ŠIBA, s. r. o., která se řadí mezi největší výrobce pouzder, obalů a příslušenství k hudebním nástrojům v ČR.[15]

Největším evropským výrobcem akustických klavírů a pianin je známý PETROF, který je na hudebním trhu již od roku 1864, kdy Antonín Petrof sestavil svůj první klavír. Od té doby firma PETROF vyprodukovala přes 630 000 nástrojů a spoustu dalších od značek, které společnost PETROF vlastní. Mezi ně patří například značka Rösler (založená Gustavem Röslerem v roce 1878), značka Fibich, značka Scholze, Weinbach, a značka Akord. Firma PETROF, s. r. o.

[14] AVHN: home. *Asociace výrobců hudebních nástrojů* [online]. [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: https://www.avhn.cz/

[15] AVHN: Členové. *Asociace výrobců hudebních nástrojů* [online]. [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: https://www.avhn.cz/%C4%8Dlenov%C3%A9

obchoduje na 5 kontinentech a své klavíry a pianina exportuje do více než 65 zemí po celém světě.[16]

2. 4. Digitalizace v hudbě

S rozvojem internetu se po roce 2009 začal hudební trh dynamicky proměňovat a technologicky rozvíjet. Tento pokrok usnadnil přístup uživatelů (posluchačů) k velkému objemu hudby na internetu. V České republice mezi lety 2011 – 2013 začali hlavní vydavatelé spolupracovat s novými službami a začali tak nabízet a rozšiřovat svůj katalog repertoáru, čímž značně navýšili i své příjmy, rozšířili obsah svých služeb. Tím se začal vyvíjet trend hudby na internetu a hudba na fyzických nosičích se z trhu postupně vytrácí.[17]

„V roce 2011 do ČR vstoupila hudební služba Apple iTunes poskytující stahování s obvyklou cenou 0,99 eura/single a 9,99 eura/album, tedy cenou nižší, než byly v ČR ceny nabízených fyzických CD s globálními hvězdami pop music."

Další zlomový rok pro Českou republiku byl 2013, kdy na český hudební trh vstoupil švédský Spotify[18], který k roku 2021 čítá 82 milionů skladeb a 3,6 milionu podcastových pořadů. Spotify působí na 55 trzích a stále expanduje, například v roce 2015 měl Spotify 75 milionů uživatelů, ale v roce 2021 počet uživatelů vzrostl na 406 milionů posluchačů, z toho 180 milionů předplatitelů. Hospodářské výsledky nám udávají skutečnost, že předplatitelé jsou pro finanční udržitelnost firmy Spotify nezbytní a klíčoví. Z posluchače, který nemá koupené předplatné má firma v průměru pouze 56 centů měsíčně, zatímco z předplatitelů to činí přes 4 eura, což je skoro 8 násobek neplatících uživatelů.[19] Celková tržba Spotify v posledním čtvrtletí roku 2021 činila přibližně 2,7 miliardy eur. Celkový provozní zisk po odečtení všech provozních výdajů činil 96 milionů eur.[20]

---

[16] O Petrofu. Petrof pianos: since 1964 [online]. [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: https://www.petrof.cz/o-petrofu.

[17] ŽÁKOVÁ, Eva. Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR. *: Stav, potřeby a trendy* [online]. II. svazek. Institut umění – Divadelní ústav, 2015 [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: https://prospero.idu.cz/publikace/mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-cr-ii-svazek/, s. 331 - 332

[18] opak. cit. ŽÁKOVÁ, 2015, s. 332 - 333

[19] VÁCLAVÍK, Lukáš. Spotify, Finanční výsledky. Connect.zive [online]. 3. 2. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: https://connect.zive.cz/clanky/spotify-uz-posloucha-406-milionu-uzivatelu-a-firma-ma-za-sebou-prvni-ziskovy-rok/sc-320-a-214760/default.aspx

[20] Press Release Details: Spotify Technology S.A. Announces Financial Results for Fourth Quarter 2021. *Spotify.Investors* [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2022/Spotify-Technology-S.A.-Announces-Financial-Results-for-Fourth-Quarter-2021/default.aspx

Digitalizace se však netýká pouze samotného přehrávání hudby na internetu. Bez mobilního telefonu a počítače si totiž už dnes posluchač už téměř vůbec nezakoupí ani lístek na koncert či jiné umělecké představení. Díky internetu se rovněž zjednodušila komunikace napříč světem. Poslané smlouvy, libreta či návrhy jsou místo dlouhého čekání při odesílání poštou, vyřízeny do pár minut prostřednictvím emailů nebo jiných internetových databází. Téměř každý umělec má svou webovou stránku, sociální sítě. Dnes se již stalo zcela normálním, že některé pohovory se provádí online, nikoliv prezenčně. Tato digitální a technická kultura nám mnohé ulehčuje a je součástí našich každodenních životů ve všem, co děláme. V kulturní sféře se také setkáváme s elektronickými vydavateli, galeriemi, agenturami, které nabízejí vstupenky. Avšak ačkoliv má digitalizace v kultuře velké zastoupení, důležitost onoho okamžiku „živé" hudby je nezastupitelná a nenahraditelná, což nám nedávno ukázala i koronavirová krize. Marketing, vydávání uměleckých děl apod. sice je a bude samozřejmě zprostředkováván internetem i nadále, avšak v závěru diváci vždy přijdou do sálu, kde symfonii hrají skuteční hudebníci a operu zpívají skuteční pěvci, všichni jsou tak součástí nedigitálního živého umění, které stále tvoří podstatnou složku hudebního průmyslu, kterému se budu věnovat v následující kapitole.[21]

2. 5. Kolektivní správci

Kolektivní správci sehrávají důležitou roli obecně v celkovém kulturním průmyslu po stránce legislativní. Kolektivní správci autorských a souvisejících práv jsou instituty, které dle § 97 odstavce 1 „vykonávají kolektivní správu pro nositele práv na základě písemné smlouvy, nebo pokud to stanoví tento zákon, i bez uzavření takové smlouvy."[22]

Institucí, které vykonávají v České republice kolektivní správu je hned několik a každá má svou konkrétní oblast zaměření. U nás existují kolektivní správci například hudebních a hudebně dramatických děl, literárních děl, audiovizuálních děl a děl výtvarných.[23] Konkrétně je u nás 6 kolektivních správců a těmi jsou – *DILIA* – divadelní a literární agentura, *OSA* – Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním, *INTERGRAM* – Nezávislá společnost výkonných

[21] HAGOORT, Giep. Umělecký management v podnikatelském stylu. Praha: KANT, 2009, 59 - 64. ISBN 978-80-7437-008-3.
[22] Autorský zákon: Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů. In: Sbírka zákonů. ročník 2000, číslo 121. Dostupné také z: https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-121-2000-sb-autorsky-zakon/f2022012/#aktualni-zneni
[23] ŠVECOVÁ, Markéta. *Zastupování umělců v České republice* [online]. 2011 [cit. 2022-02-06]. Diplomová práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně.

umělců a výrobců zvukových a zvukově-obrazových záznamů, *OOAS* – Ochranná organizace autorská sdružující autory výtvarných děl, architektury a obrazových složek audiovizuálního umění, *GESTOR* – Ochranný svaz autorský spravující právo na odměnu pro autory při opětovném prodeji originálu výtvarného uměleckého díla, a posledním kolektivním správcem je *OAZA* – Ochranná asociace zvukařů – autorů.[24]

2. 6. Živé provozování hudby

Živou hudbou se rozumí pořádání hudebních produkcí, ať už v kamenných divadlech, koncertních sálech či na open-air představeních, samostatně či v rámci festivalu. Pořádat živé hudební produkce může jak fyzická osoba, pokud má vytvořenou živnost, tak i právnická osoba, nejčastěji ve formách akciových společností a společností s ručením omezeným. O tom více v dalších kapitolách.

Živá vystoupení, koncerty, festivaly jsou v současnosti velmi důležitou složkou umělcova fungování. Účast na různých festivalech či zorganizování vlastního turné tvoří, nejen velkou část umělcova přijmu, ale tyto akce jsou především dobrým nástrojem k sebepropagaci a propagaci například nově vydaného alba. U spousty hudebních těles jsou vydaná CD a případně vlastní doplňkový sortiment nejvíce prodávány právě na živých vystoupeních. [25]

Hudební manažeři čelí velkému rozhodování při pořádání živé produkce. Stojí mezi rozhodnutími, zda je pro ně lepší zadat organizování živého představení promotérské agentuře nebo to vše uspořádat vlastními silami. Manažer si tak musí spočítat, zda nadcházející živé představení vydělá dostatek peněz k zaplacení umělce a dalších nákladů, a zda je to natolik výhodné, aby nabídku přijal. Proto je důležité, aby si manažer řádně vedl všechny údaje o tom, kolik přestavení vynese a odečetl od toho výdaje, které jsou s tím spojené. Očekávaný výsledek by měl být většinou vždy ziskový. Ne vždy tomu tak ale je. Určité výjimky mohou umělci a jejich manažeři udělat v případě, kdy jejich živé vystoupení sice nepřinese žádný výnos, ale pro jejich kariéru mohou být velice přínosné. Mají pro umělce propagační hodnotu, z které mohou plynout další kontrakty, které už mohou být opět zase ziskové. V takovém případě se ale musí hledat další zdroje „dofinancování".

[24] SRSTKA, Jiří. a kol. *Autorské právo a práva související*. Vysokoškolská učebnice. Praha: Leges, 2017, s. 323-324.
[25] GLOCOVÁ, Dominika. *Agenturní činnost* [online]. 2021 [cit. 2022-02-05]. Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita, Filosofická fakulta, Ústav hudební vědy.

Při sestavování rozpočtu pro vystoupení, na které se kupují vstupenky, je důležité zvážit výši ceny. Čistý zisk ze vstupného je totiž reálně nižší, než určená hodnota vstupenky. Z nominální hodnoty vstupenek se pak odečítají daně a dále například náklady na samotnou distribuci vstupenek. Když se tedy odhadne celková tržba z prodeje vstupenek, je důležité používat čistou výši objemu z výnosu, nikoliv hrubou.[26]

Z hlediska statistik globálního trhu živé produkce hudby je za rok 2020 doložen propad živého koncertování až o 75 %. Z důvodů koronavirové krize se tak všechna živá vystoupení musela zrušit a nahradil je stream. Příjmy z živých streamovaných koncertů za rok 2020 činí přes 600 milionů USD (což je v přepočtu do českých korun přibližně 1,3 miliardy Kč).[27]

[26] ALEN, Paul. *Artist management for the music business*. Second edition. 2013, s. 88-90.
[27] KOUŘIL, Vít. Livestreaming v hudbě: Prezentace v rámci Symposia Arts music management 2022 [online].

3. Právní formy pro subjekty v hudebním průmyslu v ČR

Z pohledu celkové ekonomiky můžeme národní hospodářství dle principu financování rozdělit na dva druhy sektorů. Ziskový sektor (komerční) a neziskový sektor (nekomerční).[28]

3. 1. Ziskový sektor

Důležitým faktorem je vymezení pojmu zisk, který se dá jednoduše vysvětlit jako rozdíl mezi výdaji a náklady. Jak již vypovídá název sám o sobě, pro subjekty v ziskovém (komerčním) sektoru je primárním cílem a rovněž nutností dosažení zisku z jejich podnikatelských činností. Předmětem podnikání může být prakticky cokoliv.[29] Zákon o obchodních korporacích[30] nám udává 5 možností podnikání v komerčním sektoru. A to prostřednictvím akciové společnosti, společnosti s ručením omezením, veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti a družstev.

3. 1. 1. Akciová společnost

Tyto právnické osoby jsou obchodní společnosti, jejichž základní kapitál se skládá z akcií. Za nedodržení svých závazků, společnost odpovídá celým svým majetkem. Akcionáři neboli majitelé podílů akcií dané společnosti mají právo podílet se na řízení a chodu této právnické osoby. Počet společníků u akciové společnosti je neomezený.

„Akciová společnost podle § 56 obchodního zákoníku může být založena i za jiným účelem, než je podnikání, tzn. i pro provozování kulturní činnosti.“[31]

3. 1. 2. Společnost s ručením omezeným

Obchodní společnost ve formě společnosti s ručením omezeným je zakládána primárně za účelem podnikání (podobně jako je tomu i u akciové společnosti). Obchodní zákoník § 56 udává možnost podnikat prostřednictvím s. r. o. například pro zajištění divadelního provozu apod.

Pro založení s. r. o. je potřeba vyhotovit zakladatelskou listinu ve formě notářského zápisu. Počet společníků je omezen na maximální počet 50 osob. Podnikat ve formě s. r. o. můžou fyzické, i právnické osoby.[32]

---

[28] BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. s. 37.
[29] VOJÍK, Vladimír. *Podnikání v kultuře a umění. : Arts management*. 2008, s. 21.
[30] Zákon o obchodních korporacích. In: *Občanský zákoník*. 90/2012 Sb.
[31] VOJÍK, Vladimír. *Podnikání v kultuře a umění. : Arts management*. 2008, s. 29
[32] VOJÍK, Vladimír. Podnikání v kultuře a umění. *: Arts management*. 2008, s. 28

3. 1. 3. Ostatní společnosti

Dalšími právnickými osobami v ziskovém sektoru jsou již výše zmíněné veřejné obchodní společnosti, družstva a komanditní společnosti. Tyto společnosti jsou však zpravidla zakládány pouze za účelem podnikání, nikoliv za účelem odlišného druhu. Od společností s ručením omezeným a akciových společností se tak liší v tom, že nemohou být zakládány za účelem provozování kulturních služeb, proto tyto formy podnikání nebudeme více rozebírat.[33]

3. 2. Neziskový sektor

Neziskový sektor můžeme brát jako velmi široký a obsáhlý pojem, pod kterým si můžeme představit nespočet různých organizací různých velikostí, poslání, oborů, právních forem. Je tak prakticky nemožné definovat obecný model neziskového subjektu.

Do sektoru nonprofitních organizací řadíme takové subjekty, jejichž hlavním účelem není generování zisku. Z jejich podnikání však může, a mělo by určitý zisk generovat. Neziskovost v tomto případě ale znamená, že pokud takovéto organizace vytvoří účetní zisk, nemůžeme ho rozdělit mezi zakladatele (majitele) organizace, členy, či zaměstnance, ale musí být použit na další chod organizace a podporu jejich aktivit. Nejdůležitější členění samostatného neziskového sektoru je na tzv. veřejný a soukromý (nestátní, tzv. „občanský") neziskový sektor. Do neziskového veřejného sektoru můžeme řadit například ministerstva, krajské a obecní úřady a jimi zřizované organizace (příspěvkové organizace). Mezi soukromé neboli nestátní neziskové subjekty můžeme řadit zejména tzv. zapsané spolky (dříve obecně prospěšné společnosti).[34]

Neziskové organizace svými aktivitami zasahují snad do všech odvětví života, pomáhají lidem, zvířatům, přírodě a pro společnost jsou tyto organizace nezbytné. Zastupují, doplňují a mnohdy i řeší problémy, které stát a samospráva nejsou schopny řešit.

Konkrétní příklady neziskový subjektů jsou Zapsané spolky, Příspěvkové organizaci kraje a měst, Nadace a Nadační fondy.[35]

[33] VOJÍK, Vladimír. Podnikání v kultuře a umění. *: Arts management*. 2008, s. 30
[34] BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 2011, 36 - 38.
[35] BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 2011, 36 - 38.

3. 2. 1. Zapsané spolky

Cílem zapsaného spolku může být činnost divadelního, hudebního či pěveckého souboru, nebo provozování divadla (galerií, muzeí, koncertních síní, apod., pokud však jejich hlavní cíl není dosahování zisku. Pro jeho založení jsou potřeba 3 lidé, z nichž alespoň jeden z nich musí být zletilý.

3. 2. 2. Příspěvkové organizace

Obec, město nebo kraj můžou zřídit ve své působnosti příspěvkovou organizaci, která je zpravidla nezisková a její struktura vyžaduje samostatnou právní subjektivitu. Pod touto právnickou osobou nejčastěji vznikají organizace poskytující veřejné kulturní služby, jako jsou divadelní či hudební instituce (případně umělecké galerie či muzea). Založit příspěvkovou organizaci může pouze zastupitelstvo obce, kdy zřizovatel (obec) vydá zřizovací listinu o založení subjektu.[36]

3. 2. 3. Nadace a nadační fondy

Účel nadací a nadačních fondů musí být vždy veřejně prospěšný. Má trvalejší charakter a vzniká za cílem podpory. Zákon vymezuje, že nadace může podporovat i zdravé politické prostředí ve formě besed, workshopů či přednášek. Nadace a Nadační fondy pak nemůžou sloužit výhradně k výdělečným aktivitám, podnikatelská činnost musí být pouze jako doplňková nebo vedlejší. Nadace rovněž nemůže vzniknout za účelem podpory osob jí blízkých či k podpoře svých zaměstnanců, docházelo by pak ke střetu zájmů. [37]

[36] VOJÍK, Vladimír. Podnikání v kultuře a umění. : Arts management. 2008, s. 21 – 23.
[37] VOJÍK, Vladimír. Podnikání v kultuře a umění. : Arts management. 2008, s. 24.

4. Management plánování

Vedení, zastupování umělců v hudebním průmyslu probíhá v rámci obecného obchodního prostředí, které je každým dnem ovlivňované ekonomikou, technologiemi, politikou, sociálními a kulturními faktory, cenou energií a celkovou mezinárodní situací. I hudební průmysl, jako segment obecného obchodního prostředí, tak reflektuje a reaguje na aktuální podmínky ve společnosti.[38] Náplní práce manažera, o které se budu více rozepisovat v následujících kapitolách, je v rámci organizace především shromáždění lidí, rozdělení práce a motivace svých zaměstnanců dojít ke společnému cíli. Systémy uměleckého managementu jsou založené na předpokladu, že v rámci celého procesu existuje nějaký umělecký subjekt k řízení, či umělecký produkt k vytvoření. Jak tento subjekt/produkt ale vzniká? U spousty lidí hraje velkou roli vášeň a správná motivace. A právě tento pohon může být podnětem pro vytvoření něčeho nového. Například dlouho trvající vášeň k opeře může někoho přimět k tomu, aby založil oblastní operu. Ať už jsou okolnosti jakékoliv, úspěch, či neúspěch vychází z toho, jakým způsobem je celý management řízen.[39] Díky plánování stoupá větší šance na úspěšné získávání finančních prostředků, které jsou nezbytné pro realizaci jakéhokoliv projektu. Včasné plánování rovněž utužuje vztahy mezi organizací a dárci, kterým se předloží naplánované sezóny na další roky dopředu.[40]

V managementu se setkáváme se čtyřmi velmi důležitými pilíři, těmi jsou plánování, organizování, řízení a kontrola. Tyto funkce dávají základ pro správné fungování vztahu mezi umělcem a manažerem.[41]

4. 1. Plánování

Dobře sestavený plán může manažerovi přinést velké množství výhod, možností a příležitostí, oproti konkurenci. Když manažer identifikuje vhodné dílčí cíle, získá jednodušší cestu k dosáhnutí konečného cíle. [42] *Doktor Carter McNamara* to formuluje velmi dobře, když říká, že, „Plánování je definování toho, kam chceme dojít, proč tam chceme dojít, jak tam dojdeme a co k tomu, abychom tam došli, potřebujeme, a na závěr, jak zjistíme, zda už jsme do cíle došli či nikoliv.“[43] Jinými

[38] ALLEN, Paul. *Artist management for the music business*. Second edition. 2013, s. 13
[39] BYRNES, William J. *Management and the Arts*. 4th edition. Focal Press, 2013, s. 7-16.
[40] M. KAISER, Michael a Brett EGAN. Cyklus plánování pro dosažení úspěchu v umění. Washington, DC: DeVos Institute of Arts Management at the Kennedy Center, 2011.
[41] opak. cit. BYRNES
[42] ALLEN, Paul. *Artist management for the music business*. Second edition. 2013, s. 4-6.
[43] ALLEN, Paul. *Artist management for the music business*. Second edition. 2013, s. 11.

slovy se tedy v procesu plánování snažíme identifikovat a rozhodnout, co má být hotovo a stanovit si plán toho, co pro to chceme udělat.

Organizace a lidé musí plánovat, protože svět okolo se neustále proměňuje. Hodnoty a vkus diváků se rovněž mění. Manažerovou prací je tedy nejen adekvátně na tyto změny reagovat, ale i nacházet nové elementy, které můžou být novou příležitostí, ale naopak třeba i hrozbou pro celou organizaci.[44] Tvoření uměleckého programu vyžaduje dlouhodobé plánování. Jestliže chceme dosáhnout kvalitní produkce, nelze ji tvořit v krátkém časovém horizontu, i z hlediska financování, nasmlouvání umělců apod. Menší organizace plánují své projekty na rok dopředu, velké programy či větší kulturní organizace plánují třeba i s předstihem tří až pěti let.[45]

4. 2. Organizování

Organizace práce je úzce spjatá se systémem plánování. Zahrnuje sestavení nezbytných zdrojů v logickém pořadí k uskutečnění daného plánu. Rovněž zahrnuje rozdělení jednotlivých úkolů a definování odpovědnosti za ně mezi všemi členy týmu. Manažer či vedoucí týmu, přiděluje množství času, které je potřebné k jednotlivým úkolům, aby se dosáhlo plánovaných výsledků. Manažer jakéhokoliv podniku, nejen toho hudebního, rovněž usiluje o to, aby celý plán byl dostatečně financován, a to pokud je to potřeba, z více zdrojů.

Manažer by měl také vytvořit logickou strukturu celé organizace ze všech zdrojů, které nabyl, vytvořit kariérní plán umělce a provádět ho v praxi prostřednictvím různých nástrojů.[46] Ve zkratce tedy jde především o to, jak se celý plán provede a kdo se toho provedení ujme.

4. 3. Řízení a vedení práce

Manažeři prostřednictvím svých vůdčích schopností zajišťují, že energie týmu je směřována správným směrem k dosažení úspěchu v kariéře umělce. Vůdce týmu tedy koordinuje práci mezi jednotlivými členy a dohlíží na to, aby se plnily jednotlivé dílčí cíle směrem k dosažení cílů nejvyšších, monitoruje příjmy a výdaje z finančních prostředků, které jsou k dané práci k dispozici, plánuje a řídí

[44] BYRNES, William J. *Management and the Arts*. 4th edition. Focal Press, 2013, s. 16-17.
[45] M. KAISER, Michael a Brett EGAN. Cyklus plánování pro dosažení úspěchu v umění. Washington, DC: DeVos Institute of Arts Management at the Kennedy Center, 2011.
[46] ALLEN, Paul. *Artist management for the music business*. Second edition. 2013, s. 4-6.

čas. Hlava celého týmu tedy udává pracovní tempo a dohlíží na to, zda dílčí práce všech členů v týmu dosahuje stanoveného záměru kariérního plánu umělce.

4. 4. Kontrola

Implementace celého projektu do praxe se řídí sestaveným plánem. Manažer má tak v poslední fázi za úkol kontrolovat všechny zdroje vyžadované k dosažení cílů celkového plánu. Když jsou všechny zdroje (čas, lidé, nástroje – vybavení, peníze) shromážděny a plán je plně rozběhnutý, manažer sleduje efektivitu provedení plánu a v případě nutnosti provádí nezbytné úpravy pro ještě větší využití všech zdrojů.

V případě hudebního průmyslu a vedení umělců v tomto soutěživém světě, je nezbytné, aby manažer ke svým umělcům přistupoval dle stanoveného plánu, avšak dosti individuálně. Musí znát umělcovy silné a slabé stránky, potřeby a požadavky. Měl by umět odhadnout kapacitu sil umělce, a přiměřeně s tím mu plánovat jeho kariéru. Například musí předpovídat, že začínající zpěvák nebude schopný uzpívat hlavní roli v operách, a měl by proto připravit jiné alternativy pro úspěšný začátek umělcovy kariéry.[47]

4. 5. Teorie managementu

K tomu, abychom trochu lépe porozuměli kulturním organizacím, je důležité znát princip teorie managementu, který se ve 20. století zařadil mezi specializované vědní obory. Tuto teorii rozdělujeme do tří hlavních oblastí: strategie, struktury a vedení. Teorie strategie nám vysvětluje nezbytnost vytyčeného směru každé organizace. Teorie struktury nám ukazuje rozdělení moci a zodpovědnosti v pracovní skupině v rámci dělby práce. Teorie vedení nám udává, jak moc je důležitá osobní zodpovědnost při rozhodovacích procesech a její provázanost s podílem zaměstnanců ve společnosti (v rámci jejich motivace) a s prostředky (zboží, peníze, atd.).

Základním pravidlem teorie managementu je chápání managementu jako otevřený systém, kde se střídá vstup-přeměna-výstup-zpětná vazba. Pro toto schéma je v rámci vstupu charakteristický člověk, který něco vytvoří, a dále pak prostředky potřebné k jeho vytvoření. V kultuře to pak jsou například noty, hudebníci, herci či tanečníci apod. Přeměna nám udává samotný výrobní proces, v kultuře to může být v podobě scénografické tvorby výpravy či tvoření plánu zkoušek umělců. Ve fázi výstupu už máme vzniklý produkt či službu, kterou si od

[47] ALLEN, Paul. *Artist management for the music business*. Second edition. 2013, s. 4-6

nás spotřebitel odkoupí nebo naše představení navštíví. Jsou to například výstavy, představení, speciální eventy či další kulturně zamřené projekty. Po výstupu tvůrci získávají zpětnou vazbu pro další vstup, který už je různě modifikovaný a pozměněný k dalšímu procesu tvorby a výstupu. Tento model nám ukazuje to, že management je závislý na vnitřních i vnějších okolnostech. I když tedy známe určité principy správného fungování managementu, vždy musíme brát zřetel na nahodilost a proměnlivost celého trhu a musíme umět na ně patřičně reagovat.[48]

[48] HAGOORT, Giep. Umělecký management v podnikatelském stylu. Praha: KANT, 2009, s. 15 - 18 ISBN 978-80-7437-008-3.

5. Charakteristika kulturní organizace

Pod obecnou definicí organizace si můžeme představit určitou formální strukturu, v rámci které lidé spolupracují, aby dosáhli stanovených cílů. Tuto definici můžeme přenést i na kulturní sféru – např. orchestry, divadla, muzea apod. Kulturní organizace mají specifický cíl, který je spojený s produkcí, prezentací, se šířením, či vzděláváním.[49]

Rozdělování práce a různé typy hierarchie existují ve spoustě organizací. Rozdělování práce určuje formu, která spojuje fungování jednotlivých organizací a zároveň se tak odlišuje od ostatních pracovních skupin. Například taneční uskupení bude mít jiné rozdělení práce, než operního uskupení. Proces jejich tvorby a přípravy představení jdou totiž zcela odlišné. Například malé regionální opery mají malý stálý soubor složený ze zpěváků, orchestru, sboru, režiséra, scénografů, apod. a jsou najímáni na tvorbu jednoho konkrétního představení. Baletní soubor má však jiný systém najímání. Většinou mají okolo 30 tanečníků, kteří jsou zajištěni smlouvou až na 40 týdnů ročně. Proto rozdělování práce v kulturních organizacích vyžaduje individuální přístup ke každé organizaci zvlášť.[50]

5. 1. Fungování umělecké organizace

Celý životní cyklus umělecké organizace má 4 fáze.

1. **fáze vzniku** – ideová fáze (počáteční myšlenka, díky které vzniká celá organizace)
2. **fáze budování** – strukturní fáze (myšlenka se stává realitou)
3. **fáze rozšiřování** – strategická fáze (s rozvojem organizace přicházejí nové strategické podněty od uměleckého vedení, které je třeba osvojovat)
4. **fáze reorientace** – festivalová fáze (organizace funguje jako festival. Musí se každý rok adaptovat na současné změny a trendy, proměňuje se a hledá inovace, podobně jako je tomu u festivalů)

Ve fázi vzniku je důležité si určit cíle, kam organizace do budoucna bude směřovat. Tato fáze může být v lecčem chaotická z důvodů hledání správného

[49] HAGOORT, Giep. Umělecký management v podnikatelském stylu. Praha: KANT, 2009, s. 19, 155 - 158 ISBN 978-80-7437-008-3.
[50] BYRNES, William J. *Management and the Arts*. 4th edition. Focal Press, 2013, s.

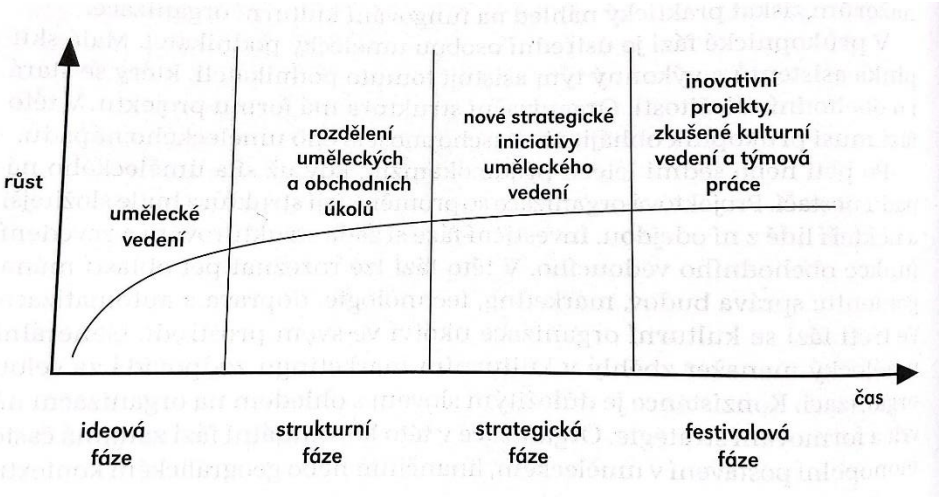
a fungujícího směru. Koncepce a vize zakladatelů prostupuje celou organizací a udává strategii a strukturu, definuje se umělecké vedení.

Fáze budování představuje ustálení samotného provozu, struktura je jasnější a strategie cílí na rozvoj původního organizačního záměru. Rozdělují se umělecké a obchodní úkoly.

Ve fázi rozšiřování organizace vyvíjí nové strategie a pracovní postupy, díky kterým vznikají nové produkty a služby napříč všemi odděleními.

V poslední fázi reorientace je potřeba stanovit strategii směřování organizace do budoucna, reflektovat vykonanou práci a adaptovat se na nové přetransformované postupy. Tým je na profesionální úrovni, týmové vedení je velice zkušené, dochází k vytváření inovativních projektů.[51]

Obrázek 2 - Čtyři fáze kulturní organizace



Zdroj: HAGOORT - Umělecký management v podnikatelském stylu

Obrázek číslo 2 zobrazuje jednotlivé fáze od počáteční myšlenky až k vyvinutému projektu v praxi.

1. **ideová fáze** – jak je popisováno výše, tato fáze je současně fází vzniku, kdy dochází k vývoji počáteční myšlenky, v týmu panuje velké počáteční nadšení a motivace, která je pohonem pro práci,

[51] HAGOORT, Giep. Umělecký management v podnikatelském stylu. Praha: KANT, 2009, s. 18 – 20, 155 - 158 ISBN 978-80-7437-008-3.

financování je v začátku nedostatečné, forma práce a její vedení je málo strukturované

2. **strukturní fáze** – počáteční myšlenka se transformuje do procesu tvorby, dochází k rozdělování pracovních úkolů, k ucelování struktury a hierarchie, rozvíjí se plánování – roční plány, tvoření programu, ve spojení s dlouhodobým plánováním se zlepšuje i finanční situace
3. **strategická fáze** – rozvíjí se strategický management, umělecké vedení přichází s novými podněty, kvalita práce stoupá, financování je stabilní, spolupráce v týmech je rovněž stabilní
4. **festivalová fáze** – organizace funguje jako festival, hojně se využívají nové myšlenky lidí či týmů, které tvoří potřebný obsah pro určení formy práce, časté střídání klidných a hektických období, smazávají se jednotlivé zaměstnanecké funkce, dochází k inovacím, financuje se každý jednotlivý projekt zvlášť[52]

5. 2. Struktura kulturní organizace

Vize, poslání a cíle jsou důležité pro kulturní organizaci. Stejně důležitá je však ale také dělba práce a koordinace jednotlivých složek. Jestliže se tyto složky dostatečně nerozvíjí, je pak téměř nemožné poslání organizace uskutečnit. V podstatě můžeme říct, že platí slovní spojení „struktura sleduje strategii". Až si uvědomíme naše chování v rámci organizace, můžeme pak utvářet její strukturu, díky které směřujeme naše činnosti ke konkrétním aktivitám a realizaci strategických cílů organizace.

V obecném měřítku stojí struktura organizací na dvou hlavních principech. Prvním je dělba práce, jejímž těžištěm je důraz na rozvoj produkčních aktivit v rámci organizace. Hlavním úkolem je tedy rozdělení jednotlivých úkolů a jejich vypracování s co největší efektivitou práce (nejkratší čas, přiměřené náklady). Druhý princip struktury je koordinace činnosti. Ten spočívá v určení zodpovědnosti tak, aby se všechny aktivity sjednotily a vytvořili tak maximální výkon na cestě k dosahování strategických cílů.

V rámci těchto dvou hlavních principů se vytváří strukturní proces organizací, který můžeme rozdělit do 4 stádií. Prvním stádiem je soupis všech potřebných aktivit před zahájením projektu, které je potřeba splnit k dosažení cíle.

[52] HAGOORT, Giep. Umělecký management v podnikatelském stylu. Praha: KANT, 2009, s.158 - 161, 155 - 158 ISBN 978-80-7437-008-3.

Na seznamu aktivit před začátkem projektu může být sepsání například: nutnost rozhodnout obsazení rolí, zajistit pronajmutí prostoru, vytvořit ferman zkoušek, zajistit financování a propagaci apod.

Ve druhém stádiu všechny tyto aktivity, které spolu úzce souvisejí, rozčleníme do jednotlivých skupin a do společného koordinačního rámce. Ve třetím kroku se z koordinačních rámců vytváří logické oblasti pod stejným jmenovatelem. Příklady logických oblastí můžou být – Umělecká oblast, Plánování, Marketing, Finance. Ve čtvrtém kroku se vytvoří formální struktura, z které bude jasné, kdo je zodpovědný za jednotlivé pracovní úkoly a jejich koordinaci. Jestliže není jasně definovaná práce a její koordinace jednotlivých členů v rámci organizace, při výkonu činností bude docházet k velkému zmatku a chaosu, a dojde k prudkému snížení pracovního tempa a tvůrčích procesů celé kulturní organizace.[53]

5. 3. Marketing organizace

Stejně jako je tomu u managementu, i u marketingu existuje nepřeberné množství definic, co marketing skutečně představuje. Jeden z největších marketingových odborníků Philip Kotler spolu s Gary Armstrongem definují teorii marketingu jako „společenský a řídící proces, ve kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co chtějí, prostřednictvím vytváření a směny produktů a hodnot"[54] Marketing je také chápán jako základní prvek řízení podniku. Dále se definice marketingu vykládá i jako prostředek ovlivňování myšlení lidí (v negativním směru - vyvinutí poptávky po něčem, co je pro společnost zbytečné a nikdo daný produkt nepotřebuje, pozitivní - odbourávání tabu témat, diskuze v aktuálních tématech ve společnosti prostřednictvím daného produktu).[55]

Nabízet produkty a služby na trhu s velkou konkurencí efektivně, je velká práce marketingového oddělení. Většina organizací k práci používá tzv. marketing mix, jež je kombinací činností obsahující z angličtiny tzv. 4Ps pravidlo - product, price, place, promotion (produkt, cena, místo, propagace).[56] Tyto pravidla definují vlastnosti jednotlivého produktu či služby v podobě, která je připravená na uvedení na trh. Produkt představuje zejména technické parametry výrobku, cenu chápeme ve smyslu finančního obnosu, který je nutný k jeho získání, místo (někde se můžeme setkat i s termínem distribuce) představuje pro zákazníka oblast, kde je

[53] HAGOORT, Giep. Umělecký management v podnikatelském stylu. Praha: KANT, 2009, s. 143 – 148, 155 - 158 ISBN 978-80-7437-008-3.
[54] BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. 2011, 10
[55] opak. cit. BAZUVČÍK, s. 12
[56] BYRNES, William J. *Management and the Arts*. 4th edition. Focal Press, 2013, s. 356 - 357

možné produkt zakoupit, objednat, spotřebovávat, apod., a poslední složkou marketingového mixu je propagace, která nám udává různé cesty a způsoby, jak se jako zákazníci můžeme o produktu či službě dozvědět.[57] Celková marketingová strategie organizací může mít několik různých marketingových mixů. Vše to závisí na cílové skupině. Někteří lidé by však mohli namítat, proč se zrovna umělecké organizace jako muzea či orchestry obávají a zabývají se proměnlivostí na trhu? Proč tráví čas plánováním, hodnocením jejich vizí, vymýšlením strategií a rozvíjením úkolů, když to, co umělecké subjekty je pro veřejnost na první pohled tak zřejmé? Umělečtí lídři totiž ví, že obzvláště na českém hudebním trhu je nepřeberné množství uměleckých organizací všeho druhu a je tak těžké se dostat do popředí a udržet chod své organizace co nejdéle. Existuje spousta případů, kdy umělecká uskupení musela ukončit svou činnost. To by tedy měly být dostačující argumenty a odůvodnění, proč marketingová strategie, neustálá adaptace na změny a hodnocení není ztráta času a je pro umělecké organizace velmi důležitá.[58]

Opět se budu odkazovat na knihu *Marketing* od Philipa Kotlera, kde je marketing služeb rozdělen do čtyř oblastí - marketing organizací, marketing osob, marketing lokalit a marketing myšlenek. Dle tohoto schématu se pak produktem, prezentovaným v marketingové komunikační kampani stávají organizace jako takové či osoby (ve vážné hudbě může docházet k tomu, že pro obecenstvo bude více atraktivní zvolený sólista, než samotný program). Shrnout to můžeme tedy ve smyslu toho, že jako produkt je často charakteristická organizace, případně značka (např. konkrétní název divadla či orchestru), dále je produkt charakterizován místem (tzn., kde se určitý druh služby odehrává - např. divadlo), myšlenkou, která je pro diváka atraktivní, nebo také s aktivitou (např. cesta do divadla, dresscode).[59]

5. 4. Financování kulturní organizace

Financování kulturních organizací je klíčovou částí, bez které by žádná organizace nemohla fungovat. Zdroje financování můžeme rozdělit na veřejné a soukromé. Neziskové organizace do svého finančního plánování zahrnují také metodu fundraisingu, díky které subjekty získávají finanční prostředky na své

[57] BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. 2011, 13
[58] BYRNES, William J. Management and the Arts. 4th edition. Focal Press, 2013, s. 363.
[59] BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 2011, 24

aktivity, ať už formou státní podpory, nadací a nadačních fondů či od nejrůznějších dárců.[60]

V úplném začátku financování je dobré se pustit do fundraisingové strategie. Je potřeba analyzovat příjmy a výdaje, to znamená zvážit celkové potřeby organizace, pokud bude subjekt směřovat stále stejným směrem ve své práci. Dále je potřeba stanovit si rozvoj organizace do budoucna. Novými možnostmi a příležitostmi může být rozšiřování zdrojů, ať už finančních, či lidských, větší finanční samostatnost (omezování závislosti na finanční podpoře), nebo budování příznivců organizace. Při tvoření fundraisingové strategie je důležité si nejprve identifikovat zdroje financování, které jsou pro danou organizaci nejvhodnější.[61]

Podpora z veřejných zdrojů vychází od orgánů veřejné samosprávy. Tyto orgány pak kulturním subjektům mohou poskytovat přímou, či nepřímou podporu. Přímou finanční podporou se rozumí taková podpora, která rozděluje konkrétní množství prostředků z veřejných rozpočtů. V České republice se jedná v oblasti podpory kultury především o dotace a státní programy z již zmiňovaných veřejných rozpočtů spravované Ministerstvem kultury ČR, velkou část prostředků poskytují také kraje či obce. Dalším poskytovatelem jsou i státní fondy – v oblasti kultury a umění je to konkrétně Státní fond kultury ČR (a druhým státním fondem je Státní fond kinematografie), jež funguje jako mimorozpočtový finanční zdroj na podporu kultury a umění.[62] Jeho příjmy za rok 2021 tvořilo přes 75 milionů Kč. Největší zdroj příjmů plyne z novely zákona č. 483/1991 Sb., o České televizi, kdy SFK jdou finanční prostředky z výnosů reklam odvysílaných na televizní stanici ČT2. Tato část příjmu tvoří přes 35 milionů Kč za uplynulý rok 2021. Další poměrně velkým příjmem v rozpočtu tvoří zisky z pronájmu nemovitostí (pro rok 2021 to bylo přibližně 33 milionů Kč). Tyto příjmy jsou pak následně přerozdělovány dalším subjektům. Za rok 2020 SFK vyčlenilo ze svého rozpočtu 29 milionů Kč na podporu kulturních projektů. Vzhledem ke stále rostoucímu počtu žádostí a dopadům koronavirové pandemie SFK tuto částku navýšil na 30 milionů Kč.[63]

[60] VOJÍK, Vladimír. Podnikání v kultuře a umění. : Arts management. 2008, s. 121 – 130
[61] HLOUŠEK, Jan, Zuzana HLOUŠKOVÁ a Pavel HANUŠ. Fundraising: Edice texty k sociální práci [online]. Univerzita Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-304-8.
[62] LOSOVÁ, Kateřina. Financování nestátní kultury [online]. 2021 [cit. 2022-02-27]. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, právnická fakulta.
[63] Schválený rozpočet na rok 2021: Státní fond kultury ČR [online]. 14. dubna 2021 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/vyrocni-zpravy-a-rozpocty-568.html

Nepřímá podpora kulturních organizací vychází z takových zdrojů, kterých se stát vzdá ku prospěchu kulturní organizace. Pod tímto si můžeme představit například různé daňové úlevy či osvobození od daní pro kulturní organizace a umělce apod.[64]

Současná ekonomická situace může být pro mnohé kulturní subjekty devastující. Spousta z nich není totiž natolik soběstačných, aby dokázali provoz řídit bez finanční podpory. Některé z nich jsou na této podpoře téměř závislí. V době koronavirové krize však MKČR vypisovalo hned několik výzev tzv. Záchranných balíčků, díky kterým podporovalo kulturní subjekty v době, kdy byly veškeré kulturní akce zrušeny a činnost divadel, orchestrů a dalších uměleckých uskupení musela být pozastavena. Avšak po dvou letech, kdy se svět pomalu opět dával do normálu a mohlo se začít znovu hrát, byla situace i nadále pro mnoho subjektů nepříznivá. Lidé se stále báli chodit do společnosti mezi velké množství lidí, a tak mnoho kulturních subjektů zaznamenalo výrazně nižší návštěvnost a s tím plynoucí nižší příjmy za vstupné. A s rostoucí ekonomickou krizí se rovněž snižuje finanční podpora ze strany státu. Avšak ze strany Státního fondu kultury je zřejmé, že navzdory této nešťastné době mají prostředky, vyčleněné na podporu kulturních projektů, tendenci stále růst. Od roku 2018 do roku 2021 se tak tyto finanční prostředky zvýšily o 2 miliony Kč.[65] Nezodpovězenou otázkou však stále zůstává, zda tato vzestupná tendence bude stále přetrvávat, či nikoliv.

5. 4. 1. Dárcovství

Motivace samotných dárců je velmi důležitá a je potřeba dbát na to, že každý má svůj žebříček priorit a hodnot nastaven jinak. Cílem manažerů a fundraiserů je dostat se na onen žebříček hodnot co nejvýše a motivovat dárce tak, aby ve velkém množství organizací po celé republice podporovali právě nás. Motivací dárců může být například osobní prospěch, společenské uznání, ale i určitý pocit moci. Dalšími důvody k dárcovství peněz můžou být například využití reklamy dárce či jeho výrobku nebo služby, nebo zkrátka vylepšení si vlastního postavení.[66]

Zainteresovanost a motivace dárců může být proměnlivá, a jak je zmíněno výše, u každého dárce se může lišit. Existují dárci, kteří se natolik ztotožňují s uměleckým programem a posláním organizace, že vyhledávají přímou pomoc ve

[64] opak cit. LOSOVÁ – diplomová práce
[65] Schválený rozpočet na rok 2021 a 2018: Státní fond kultury ČR [online]. 14. dubna 2021, Dostupné z: https://www.mkcr.cz/vyrocni-zpravy-a-rozpocty-568.html
[66] opak. cit. VOJÍK, s. 121 - 130

formě zapojení se do tvůrčího procesu se všemi složkami týmu. Chtějí spolupracovat s umělci, studenty, uměleckými řediteli, a pak se také například účastnit zkoušek, veřejných prezentací, mistrovských kurzů či představení. Jiní dárci se zase naopak chtějí prostřednictvím dané organizace dostat k nedostupným osobám, zážitkům či místům, jako například archivy a předměty spojené s představením, umělecké zákulisí apod. Řada dárců se také těší ze společenských setkání, které organizace poskytují například ve svých prostorách pro setkání se s přáteli a navazování nových osobních či profesních vztahů.

Je samozřejmé, že dárcům za jejich příspěvky bude poskytnuta řada velkých benefitů, dalo by se mluvit i o tzv. ocenění dárců za jejich štědrost. Tyto výsady by pro organizace neměly být nijak zvlášť finančně náročné. V případě, kdy totiž manažer přislíbí finančně nákladné výhody, které jsou pro organizaci nerealizovatelné, podstupuje tak riziko toho, že o své dárce přijde na základě jejich demotivace přispívat. Příkladem beznákladového benefitu může být například přednostní nákup vstupenek.

Získat a správně namotivovat svého dárce je samozřejmě těžký a dlouhodobý proces. Poté ovšem nastává další složitá část, a tou je udržitelnost svých dárců. Náklady na podnikání v umění se rok od roku zvyšují, ale produktivita práce, což jsou čas a lidské zdroje pro provedení dané práce, zůstává stejná. Michael Kaiser to ve své publikaci *Cyklus pro dosažení úspěchu v umění* přirovnává k symfonii – ta je stále stejně dlouhá a je pro ni potřeba stejný počet hráčů již řadu let od svého vzniku. Náklady na jednotlivé hudebníky a celkovou produkci však vzrostly. Z tohoto důvodu je rovněž důležité vícezdrojové financování, avšak i situace v nadacích je dosti proměnlivá, proto je pro manažera nezbytné budovat a udržovat si své dárce, jejichž počet by se měl každým rokem ideálně zvyšovat.[67]

5. 4. 2. Grantový fundraising

Granty se v dnešním světě stávají postupně větším fenoménem. Finanční dotace (granty) můžeme získat z poměrně velkého množství zdrojů. V oblasti kultury nám granty poskytují ministerstvo kultury, magistráty měst, kraje, obecní a městské úřady, Státní fond kultury, ministerstvo školství a tělovýchovy (v rámci rozvojových, stipendijních či operačních programů) a dále pak i nadace, nadační fondy a firemní nadace. Většinou jednou ročně (u některých subjektů to může být až třikrát ročně – například Nadace Život Umělce) se vypisují jednotlivá grantová

[67] M. KAISER, Michael a Brett EGAN. Cyklus plánování pro dosažení úspěchu v umění. Washington, DC: DeVos Institute of Arts Management at the Kennedy Center, 2011.

kola, do kterých se žadatel může přihlásit. Některé subjekty státní správy či nadace podporují však pouze právnické osoby, nikoliv fyzické osoby jako jednotlivce. Je tedy potřeba neustále sledovat podmínky jednotlivých subjektů.[68]

Ministerstvo kultury rozděluje své finanční prostředky hned mezi sedmnáct okruhů. Z oblastí našeho zaměření to je například okruh Profesionálního umění, pod který spadá hudba, tanec, divadlo a výtvarné umění.[69] V roce 2021 byla rovněž vyhlášená mimořádná výzva zapříčiněná koronavirovou krizí. Jednalo se o Mimořádnou výzvu v programu *Kulturní aktivity na podporu zpřístupňování umění prostřednictvím digitálních médií*.

[68] HLOUŠEK, Jan, Zuzana HLOUŠKOVÁ a Pavel HANUŠ. Fundraising: Edice texty k sociální práci [online]. Univerzita Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-304-8.
[69] Dotační okruhy. *Ministerstvo kultury ČR* [online]. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/dotacni-okruhy-1137.html

6. Příjmy a výdaje umělců

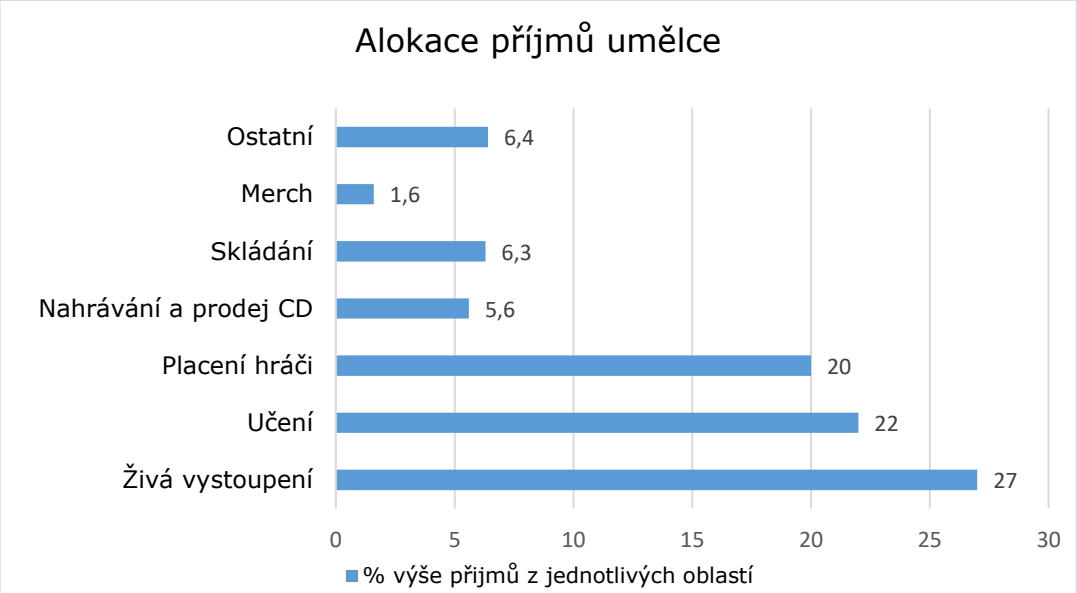
6. 1. Definice umělce

Profese umělce v hudebním průmyslu má několik podob. Nejčastěji si společnost představí instrumentalistu či zpěváka (výkonní umělci). Jsou to však i samotní skladatelé hudby, autoři textu či aranžéři (v populární hudbě to jsou například i DJové).[70] Povolání „umělec" v České republice nemá svůj profesní status a dle informací Ministerstva kultury jsou podmínky umění určeny autorským zákonem (zákon č. 121/2000 Sb.). AZ tedy chrání práva autorů a jejich uměleckých děl, a práva výkonných umělců (herců, zpěváků, hudebníků atd.).[71] V době koronavirové krize tak docházelo k tomu, že spoustu umělců tak na kompenzační bonusy ze strany státu nedosáhlo. Jaké jsou jejich skutečné příjmy a jaké mají umělci výdaje, popíši v následující kapitole.

6. 2. Příjmy umělců

Na základě velké proměnlivosti hudebního průmyslu lze těžko změřit kolik přesně hudebníci v dnešním moderním světě vydělávají. Internetový portál output.com nám udává aspoň odhadový graf o příjmu umělců. [72]

Graf č. 1 - Alokace příjmů umělce



Zdroj: Studie – The Future of Music Coalition

[70] DOHNALOVÁ, Lenka, Gabriela BOHÁČOVÁ a Jiří ŠTILEC. *Mezinárodní management v hudebním sektoru*. Praha: Institut umění-Divadelní ústav, 2018.
[71] VOJÍK, Vladimír. Podnikání v kultuře a umění. *: Arts management*. 2008, s. 19 - 20
[72] How Much Do Musicians Actually Earn?. *Output.com* [online]. Dostupné z: https://output.com/blog/how-much-musicians-actually-earn

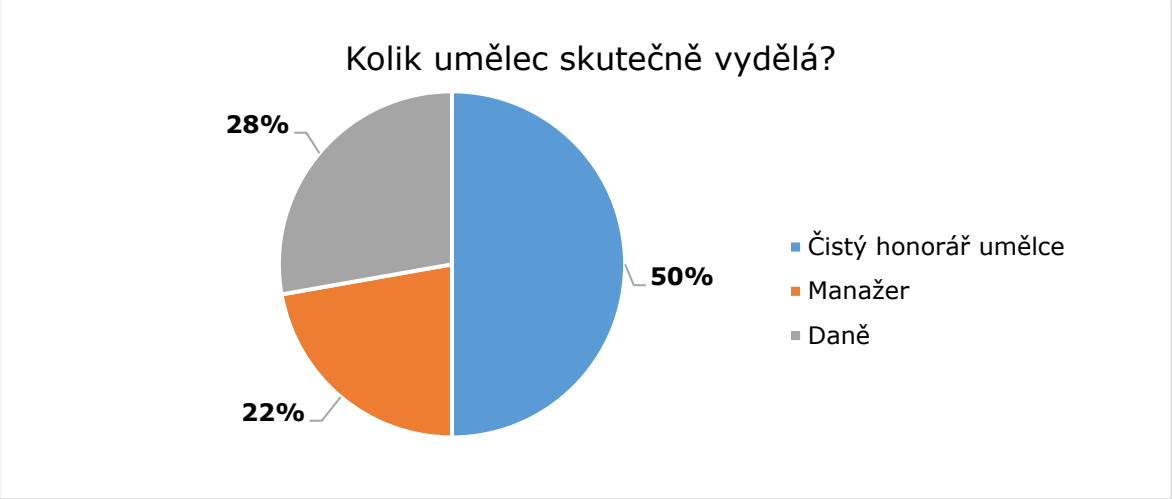
Je důležité rozdělovat příjmy nezávislého umělce, který podniká jako fyzická osoba a umělce, který je zaměstnaný například v příspěvkové organizaci či zastoupený agenturou. Příjmy umělce plynou hned z několika zdrojů. Od samotného provozování živé hudby, přes příjmy plynoucí z prodaných CD či nahrávek, až po například prodej svého merche. Někteří hudebníci si také přivydělávají učením či pořádáním mistrovských kurzů.[73] Studie *The Future of Music Coalition* z roku 2011 se sice orientuje na prostředí populární hudby, avšak dle mého názoru se dá z obecného hlediska aplikovat i do oblasti hudby klasické. Nejvyšší příjmy plynou z živého vystupování, podobně je tomu tak i v klasické hudbě. Co se možná může lišit mezi těmito dvěma oblastmi populární a klasické hudby je procentuální podíl placených hráčů (tzn. hráčů se stálým příjmem). V klasice by tato oblast představovala větší procentuální zastoupení, jelikož spousta instrumentalistů či pěvců má stálý příjem od orchestru nebo divadla. Merchandising je oblíbený spíše v hudbě populární. V oblasti klasické hudby se s tím nejčastěji setkáváme spíše u orchestrů či divadel, nikoliv u jednotlivých umělců. Výsledný graf představuje 4,453 respondentů a 74 % z nich pracuje v oblasti hudby více než 16 let. Dotazovaní umělci jsou většinou z oblastí žánru rocku, popu, jazzu a dalších jiných žánrů. Největším zdrojem příjmů pro ně představují živá vystoupení.[74]

V České republice má umělec zaměstnaný v příspěvkové či občanské organizaci vyplácenou svou mzdu dle tarifního zařazení. V soukromých subjektech se dle Autorského zákona odměna vyplácí prostřednictvím Smlouvy o „vytvoření autorského díla" nebo Smlouvy o „vytvoření uměleckého výkonu". Příjmy, (stanovené obvyklou mezí od 3 do 15 % z PPD VAT (Producer Price to dealer – value added tax – Daň z přidané hodnoty) plynoucí z nahrávek klasické hudby se řeší procentuálním podílem z prodeje fyzických nosičů a z digitální distribuce. Nebo jsou umělci také vypláceni jednorázovým honorářem. Také se můžeme setkat, že jeho příjem není v podobě financí, ale umělec za svůj odvedený výkon dostane část vyrobených fyzických nosičů, které pak může prodávat na svých vystoupeních.[75]

[73] opak. cit. stejný internetový portál
[74] How Much Do Musicians Actually Earn?. *Output.com* [online]. Dostupné z: https://output.com/blog/how-much-musicians-actually-earn
[75] DOHNALOVÁ, Lenka, Gabriela BOHÁČOVÁ a Jiří ŠTILEC. *Mezinárodní management v hudebním sektoru*. Praha: Institut umění-Divadelní ústav, 2018.

Graf č. 2 nám udává, kolik umělec skutečně vydělá po odečtení všech provizí a dalších nákladů. Je pouze orientační a nedá se aplikovat na všechny umělce stejně, avšak může nám sloužit jako dobrý nástroj pro orientaci o jeho příjmech.

Graf č. 2 - Skutečný výdělek umělce



Zdroj; Mezinárodní management v hudebním sektoru (s úpravou autora bakalářské práce)

Jestliže je tedy umělec zastoupen agenturou, z jeho honoráře je odečtena agenturní provize, která jde jeho manažerovi (20 %), a poslední velkou částkou jsou daně, které se musí odvádět za každý výkon, jestliže je umělec vyplácen agenturou, která je plátcem DPH. V České republice máme daň z přidané hodnoty stanovenou na 21 %. Dále to jsou samozřejmě celkové daně z příjmu, či silniční daň, pokud ji platí.

6. 2. Výdaje umělců

Umělec, který není zastoupený agenturou, si většinou všechny výdaje musí platit sám, pokud tedy zrovna nemá nějakého osobního sponzora. K tomu, aby se začínající umělec začlenil do hudebního trhu, je potřeba vynaložit spoustu finančních prostředků. Často umělci prorazí, když se účastní soutěží a umístí se na dobrém místě. Nicméně pro účast na soutěži je potřeba zaplatit tzv. „application fee" – tedy poplatek za přihlášení. Další výdajovou položkou je doprava. Umělec toho procestuje spoustu, ať už napříč republikou nebo po světě. Proto i cestovné se stává poměrně vysokou, a stále bohužel rostoucí, částkou v umělcových výdajích. Jestliže se umělec chce nabízet agenturám, soutěžím či dalším pořadatelům, často po něm budou chtít kvalitní nahrávku. To je tedy další částka, kterou musí sám poplatit. Nesmíme zapomenout na webovou stránku umělce, která slouží k jeho prezentaci a propagaci, s tím mohou být spojeny náklady na

promo fotky apod. Další výdaje mohou jít na profesionální instrumentální výbavu. A je toho ještě spousta, co umělec, který vystupuje tzv. na vlastní pěst, musí poplatit. Proto je vždy výhodné mít podporu agentur. Ne každý umělec má však takové štěstí, ač může být sebevíce talentovaný. Trh v České republice je malý, umělců je hodně.

7. Hudební agentury

Definic a interpretací hudebních a uměleckých agentur je nespočet. My je můžeme charakterizovat, jako podnikatelské subjekty, jež zajišťují příležitosti pro hudební vystoupení. Hudební agentury v Čechách máme dvojího typu v nabízení činností a služeb. Prvním z nich jsou agentury tzv. zprostředkující (též zastupující), které zastupující umělce, hudební soubor či jiné ansámbly za předem dohodnutých podmínek. To znamená, že ze svého vytvořeného portfolia umělců zprostředkovávají nabídku dalším pořadatelům (těmi můžou být producenti, festivaly, orchestry) a zajišťují veškerá jednání s tím spojená. Například dohodnutí honoráře, sepisování smluv apod.[76] Druhým typem jsou tzv. umělecké produkční agentury, které pořádají kulturní akce nejrůznějšího druhu. Mluvíme o nich tedy jako o pořadatelích akcí.[77] Další důležitou výhodou umělce, být zastupován agenturou, je určitý psychologický aspekt. Umělec si nemusí říkat sám o honorář, nemusí si určovat sám podmínky a řešit další nepříjemnosti. To všechno za něj dohodne agent, či agentura a umělec má tak prostor zaměřovat se pouze na svůj výkon.[78]

Portál muzikus.cz nám udává čísla uměleckých produkčních agentur u nás. Klasická hudba jich dle tohoto webu čítá 215. U ostatních hudebních žánrů je to přibližně dvakrát více.[79] V Čechách máme 2 největší pořadatelské agentury v oblasti klasické hudby. Těmi jsou Pragokoncert a ARS koncert.

7. 1. Role Manažera a Agenta

Manažer je osoba, která je zodpovědná za pracovní výkon jednoho člověka či celý pracovní tým. Hlavní náplní práce manažera je organizování lidských a technických prostředků k dosažení stanovených cílů organizace.[80] To byla obecná definice manažera, je potřeba si však dobře zapamatovat, že zastupování a vedení umělců v hudebním průmyslu znamená, že se člověk stává součástí umělcova života.

---

[76] DOHNALOVÁ, Lenka, Gabriela BOHÁČOVÁ a Jiří ŠTILEC. *Mezinárodní management v hudebním sektoru*. Praha: Institut umění-Divadelní ústav, 2018.
[77] LOJDA, Pavel. *Podmínky pro vznik nové hudební produkční agentury v České republice:* [online]. Brno, 2021. Diplomová práce. JAMU.
[78] DOHNALOVÁ, Lenka, Gabriela BOHÁČOVÁ a Jiří ŠTILEC. *Mezinárodní management v hudebním sektoru*. Praha: Institut umění-Divadelní ústav, 2018.
[79] Muzikus.cz hudební portál [online]. Dostupné také z: http://www.muzikus.cz/muzikontakt-kategorie/agentury-producenti-a-manazeri-8/
[80] BYRNES, William J. *Management and the Arts*. 4th edition. Focal Press, 2013, s. 7.

Když se podíváme na obecné principy managementu, je důležité mít na paměti, že práce manažera v hudebním průmyslu je zcela odlišná od práce manažerů v jiném odvětví. Většina práce uměleckého manažera spočívá v rozvíjení produktu či subjektu, propagace, zvyšování příjmů, plánování a vedení týmu okolo umělce. Vztah mezi umělcem (v pozici zaměstnavatele) a manažerem (v pozici zaměstnaného) je výrazně bližší, než typické vztahy manažerů v obecném podnikání.[81] Pojem „manažer" se hojně využívá v širších definicích. Obsahuje v sobě několik profesí – inspirujícího lídra, koordinátora všech aktivit, podnikatele, a jak jsme zmínili výše, rovněž zaměstnavatele. Měl by umělci zajistit ty nejlepší podmínky pro jeho tvůrčí rozvoj.[82] Manažer jako osoba musí vynikat svými schopnostmi ve spoustě oblastí. Musí umět vyjednávat, umět prodat svého umělce, měl by mít skvělé komunikační schopnosti, umět rozhodovat, být společenský a navazovat vztahy, které můžou být nápomocné pro jeho a umělcovu budoucí kariéru. Měl by rovněž disponovat znalostmi v oblasti práva a financí. Manažer nakládá se svými schopnostmi, jak nejlíp dovede ve prospěch umělce. Je to silná osobnost, která dokáže pracovat pod nátlakem a stresem od okolí. Vytrvalost, neodbytnost a cílevědomost jsou dalšími vlastnostmi, kterými by manažer měl vynikat.[83] V hudebním průmyslu samozřejmě fungují také umělci, kteří se o sebe a svou agendu starají sami. Často dochází ale k tomu, že s přibývajícími aktivitami, přibývá i administrativa. Nezastoupení umělci jsou tak oslovování tzv. talentovými manažery (Talent agenty), kteří sledují hudební trh a vybírají si ty největší talenty. S takovým systémem se však můžeme setkat spíše v oblasti populární hudby.

Často dochází k tomu, že se smazává rozdíl mezi manažerem a agentem. V minulosti tyto dvě pozice skutečně slučovaly, dnes je ale velmi důležité tyto dvě role odlišovat.[84] Co je manažer jsme si vysvětlili výše. Ve stručnosti se manažer stará zkrátka o vše, co přispívá k rozvoji kariéry umělce, jeho činnost má širší záběr. Náplní práce agentů je pak pouze shánění koncertů, konkurzů či zajištění jiných pracovních příležitostí. Toto rozdělení agent/manažer se však uplatňuje spíše na zahraničních trzích či na velkých trzích. V České republice, nejčastěji

[81] ALLEN, Paul. *Artist management for the music business*. Second edition. 2013, s. 1 - 4
[82] GLOCOVÁ, Dominika. *Agenturní činnost* [online]. 2021 Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita, Filosofická fakulta, Ústav hudební vědy.
[83] ALLEN, Paul. *Artist management for the music business*. Second edition. 2013, s. 6 - 20
[84]DOHNALOVÁ, Lenka, Gabriela BOHÁČOVÁ a Jiří ŠTILEC. Mezinárodní management v hudebním sektoru. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2018. s. 35

v oblasti populární hudby. V klasické hudbě se manažer většinou stará o všechno.[85]

7. 2. Formy spolupráce s umělci

Dle publikace *Mezinárodní management v hudebním sektoru* se spolupráce umělce a agentur dělí na několik forem; „1) Exkluzivní smlouvy o zastupování, 2) neexkluzivní smlouvy o zastupování, 3) ústní dohody o zastupování a spolupráci a 4) smlouvy o jiných typech činností a služeb. Takovou smlouvou, dohodou či pověřením převádí umělec část svých přesně definovaných práv na agenturu." [86]

Ve smlouvě, kterou umělec uzavře s agenturou, musí být definován obsah a rozsah činnosti. Čím dál tím častěji jednotlivé agentury umělcům nabízejí tzv. kompletní producentské služby, které mimo zajišťování koncertů a strategického plánování umělecké kariéry, zahrnuje i nahrávání audio či video nahrávek, zajištění PR umělce, spravování sociálních sítí, webu, shánění sponzorů, dárců a s tím spojený fundraising, zabezpečení právní agendy apod. Toto celé se ovšem děje často ve spolupráci s jinými agenturami specializujícími na dané odvětví. (PR agentury, nahrávací společnosti, atd.) Podmínky smlouvy rovněž stanovují i rozsah odměny (agenturní provize), kterou agentura dostane za provozující činnost. Obvykle se částka pohybuje v rozmezí od 10 % do 30 % z umělcova honoráře.[87] Manažer, který zastupuje začínajícího umělce, sice dostává provizi z jeho honoráře, avšak ta v začátku jeho kariéry nebývá tak vysoká. To tedy znamená, že manažerovy příjmy většinou nejsou ziskové, nebo se případně pouze rovnají výdajům. Proto si manažeři v tomto období, kdy umělec začíná, berou větší procenta z inkasovaných honorářů - většinou to představuje 25 %. Manažeři etablovaných umělců si můžou dovolit snížit svou provizi z jejich honoráře (až na 10 %), jelikož tato nižší procentuální sazba je nastavena v rámci mnohem vyššího příjmu.[88]

Můžeme se také setkat s tzv. předem dohodnutým modelem objemu honoráře či stanoveným počtem koncertů za určité časové období. Toto všechno je pak definováno v některých exkluzivních smlouvách o zastupování. Agentury se pak stávají dvoustraně působícími garanty. V jednom směru je to vůči umělci,

[85] ŠVECOVÁ, Markéta. *Zastupování umělců v České republice* [online]. Brno, 2011. Diplomová práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Divadelní fakulta.
[86] DOHNALOVÁ, Lenka, Gabriela BOHÁČOVÁ a Jiří ŠTILEC. Mezinárodní management v hudebním sektoru. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2018.
[87] DOHNALOVÁ, Lenka, Gabriela BOHÁČOVÁ a Jiří ŠTILEC. Mezinárodní management v hudebním sektoru. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2018
[88] ALLEN, Paul. *Artist management for the music business*. Second edition. 2013, s. 51

kterému garantuje zajištění koncertů, smluvních podmínek a předem stanoveného honoráře, a v druhém směru je agentura garantem pro pořadatele, kterým zaručuje, že umělec vystoupí na akci v rámci podmínek stanovených smlouvou. Tento proces je zaštítěn dvojím zasmluvněním, a to v podobě smlouvy agentury s pořadatelem a smlouvy agentury s umělcem. V běžné praxi se pak také můžeme setkat s tzv. principem reciprocity, jehož obecnou definicí je určitá vzájemná dohoda, na základě které jedna strana vykoná činnost pro druhou stranu s účelem toho, že ji to v budoucnu bude nějakým způsobem oplaceno. V prostředí agentur a klasické hudby se toto pravidlo aplikuje velmi často. Například dirigent zastoupený velmi vlivnou a silnou agenturou má velkou výhodu. Orchestr si totiž vybere spíše tohoto dirigenta, jelikož to pro něj představuje benefity ze strany zastupující agentury, která pak bude pravidelně zajišťovat například zahraniční turné, nahrávání či jiné atraktivní nabídky. Jestliže takto nastavený model vyjde, orchestr pak na svém turné či koncertě naváže spolupráci s dalším umělcem zastoupeným stejnou agenturou.[89]

Dále ve smlouvě může být obsažena tzv. smluvní zvyklost, kterou nejčastěji uzavírají festivaly (pořadatelé) s agenturami. Pořadatel si tak zadá takovou podmínku do smlouvy, kdy se umělec, který bude vystupovat na jeho akci na daném místě, zavazuje tím, že na tom stejném místě nebude vystupovat například 3 měsíce před akcí a 3 měsíce po ní. Pořadatel si tím tak zajistí unikátnost daného hosta a bude mít jistotu, že posluchači přijdou na koncert, který pořádá on a ne někdo jiný.

7. 3. Vznik nové zprostředkující agentury

V této kapitole se zaměřím na proces vzniku imaginární zprostředkující agentury. Na základě obecných teorií popsaných výše aplikuji tyto informace do konkrétních příkladů, které by se mohly uskutečnit v praxi. Vytvořím obecný finanční model, který bude funkční v ideálním případě.

7. 3. 1. Strategie organizace

V rámci imaginární nové zprostředkující agentury vytvořím ideální fungující finanční model nové agentury. V začátku je důležité spočítat všechny náklady, abychom dosáhli ročního obratu tak, abychom nebyli v červených číslech, ale aby

[89] DOHNALOVÁ, Lenka, Gabriela BOHÁČOVÁ a Jiří ŠTILEC. Mezinárodní management v hudebním sektoru. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2018.

se náklady rovnaly ročnímu obratu, anebo v tom nejlepším případě, aby byl roční obrat vyšší.

V našem modelu agentury jsou v začátku 2 zaměstnanci, kteří mají svou minimální odměnu 25 tisíc Kč. K tomu musíme připočítat náklady za tarif při volání telefonem, které činí 10 tisíc Kč pro zaplacení dvou tarifů. Celkově tedy náklady představují částku 60 tisíc Kč. Náklady za pronájem kanceláře pro začátek budou nulové, jelikož zaměstnanci budou pracovat homeoffice a ke společným schůzkám budou využívat kavárny či jiná veřejná místa. 60 tisíc Kč je jen 20 % z měsíčního obratu. Provize z agenturní práce bude tvořit právě zmiňovaných 20 % z celkových honorářů zastupovaných umělců. Výpočet celkového měsíčního obratu tvoří sumu 300 000 Kč (60 000 / 20 * 100 = 300 000 Kč). To znamená, že aby agentura vydělávala, musela by mít obrat 300 tisíc Kč měsíčně. Roční obrat činí 3,6 milionu Kč (při výpočtu 300 000 * 12 = 3 600 000 Kč). Docílení takového obratu je v praxi dost náročné, pokud agentura ve svém portfoliu nemá nějaké hvězdy, jako je například Petr Nekoranec či Kateřina Kněžíková. K zvýšení ročního obratu také může přispět zastoupení většího tělesa – tzn. orchestr či sbor, jehož honorář je větší, než honorář sólisty. Při tvorbě portfolia je důležité myslet na přiměřenost. Je dobré mít v portfoliu více umělců z hlediska velkého obratu, avšak je potřeba myslet na to, zda jsme schopni se všem umělcům věnovat stejně. Pro zvýšení obratu je dnes již běžné to, že agentury provozují různé doplňkové činnosti a působí nejen jako zastupitelská agentura, ale také jako pořadatel různých festivalů a jiných kulturních akcí. V našem modelu agentury si teď tedy představíme výčet aktivit a portfolio umělců pro dosažení ročního obratu 3,6 milionu Kč.

V portfoliu má agentura 9 umělců, 1 smyčcový kvartet a jeden sbor – 4 začínající operní pěvci (s průměrným honorářem – 8 000 Kč/koncert), 2 začínající klavíristi (8 000 Kč/koncert), 2 zkušenější instrumentalisti (12 000 Kč/koncert), 1 již etablovaný operní pěvec (50 000 Kč/koncert) 1 známý smyčcový kvartet (60 000 Kč/koncert) a jeden sbor o 40 lidech (150 000 Kč/koncert). Jestliže každý z nich bude mít od agentury zajištěných 5 koncertů ročně (sbor a etablovaný pěvec 10 koncertů) celkové roční příjmy z provizí agentuře budou činit 532 000 Kč.

- **začínající pěvci** 8 000 * 4 = 32 000 * 5 = 160 000 * 20 % / 100 = 32 000 Kč (roční provize)
- **začínající klavíristi** 8 000 * 2 = 16 000 * 5 = 80 000 * 20 % / 100 = 16 000 Kč (roční provize)
- **zkušení instrumentalisti** 12 000 * 2 = 24 000 * 5 = 120 000 * 20 % / 100 = 24 000 Kč (roční provize)
- **1 etablovaný pěvec** 50 000 * 10 = 500 000 * 20 % / 100 = 100 000 Kč (roční provize)
- **1 smyčcový kvartet** 60 000 * 5 = 300 000 * 20 % / 100 = 60 000 Kč (roční provize)
- **sbor** 150 000 * 10 = 1 500 000 * 20 % / 100 = 300 000 Kč (roční provize)

Vedle uměleckého managementu agentura vytváří speciální projekt, a to speciální koncertní cyklus (3 koncerty) Vánočních písní – 2 zpěváci s klavíristou a houslistou z našeho portfolia. Na cyklus je potřeba zajistit techniky (ozvučení, osvětlení + technici), honoráře umělcům, propagaci (v tomto balíčku je zahrnuto promo focení, grafik, tisk plakátů a programů, výlepy plakátů a placená reklama na sociálních sítích), zajištění fotografa a kameramana, prostor pro koncert agentura zajišťovat nemusí, jelikož má jeden koncertní sál ve svém vlastnictví. Z rozpočtové tabulky je tedy zřejmé, že agentura bude žádat o dotaci ve výši 238 000 Kč v rámci dotačního okruhu – Podpora profesionálního umění od MKČR. Jak bylo již zmíněno, koncerty se budou konat v sále, který agentura vlastní. Kapacita sálu je 200 míst. Ziskovost z těchto koncertů bude plynout i ze vstupného. Lístky se budou prodávat prostřednictvím portálu GoOut.cz, který si vezme provizi 6 % ze všech prodaných vstupenek. Cena vstupenky pro studenty, seniory a ZTP je 220 Kč a plné vstupné činí 330 Kč. Za předpokladu, že bude na všech 3 koncertech vyprodáno, můžeme počítat s 600 prodanými vstupenkami. 150 prodaných vstupenek je těch se sníženou sazbou (tedy 220 Kč) a zbylých 450 za plnou cenu 330 Kč. Po odečtení 6% provize pro GoOut (která je 10 890 Kč) zisk

z koncertů představuje sumu 170 610 Kč (150 x 220 = 33 000 Kč + 450 x 330 = 148 500 Kč = 181 500 Kč).

Obrázek 3 - Tabulka rozpočtu Koncertního cyklu

Rozpočet Koncertního cyklu			
Pronájem prostor		0	
Produkce		10000	
Honoráře umělců			
2 pěvci	2 x 8 000 x 3 koncerty	48000	
klavírista	8 000 x 3 koncerty	30000	
houslista	8 000 x 3 koncerty	24000	
Zajištění techniky			
půjčení techniky	za 3 koncerty	20000	
zvukař	7 000 x 3 koncerty	21000	
osvětlovač	6 000 x 3 koncerty	18000	
Propagace			
PR produkce		10000	
Promo focení		5500	
Grafické práce		9000	
Tisk plakátů a programů		8000	
Výlep plakátů (výlepová místa, metro, zastávky)		10000	
Placená reklama na soc. sítích		2500	
Fotograf na koncertech	pouze na 1 koncertě	7000	
Kameraman	pouze na 1 koncertě	10000	
Náklady na distribuci vsupenek		5000	
Celkem		**238000**	

Zdroj; vlastní tvorba autora

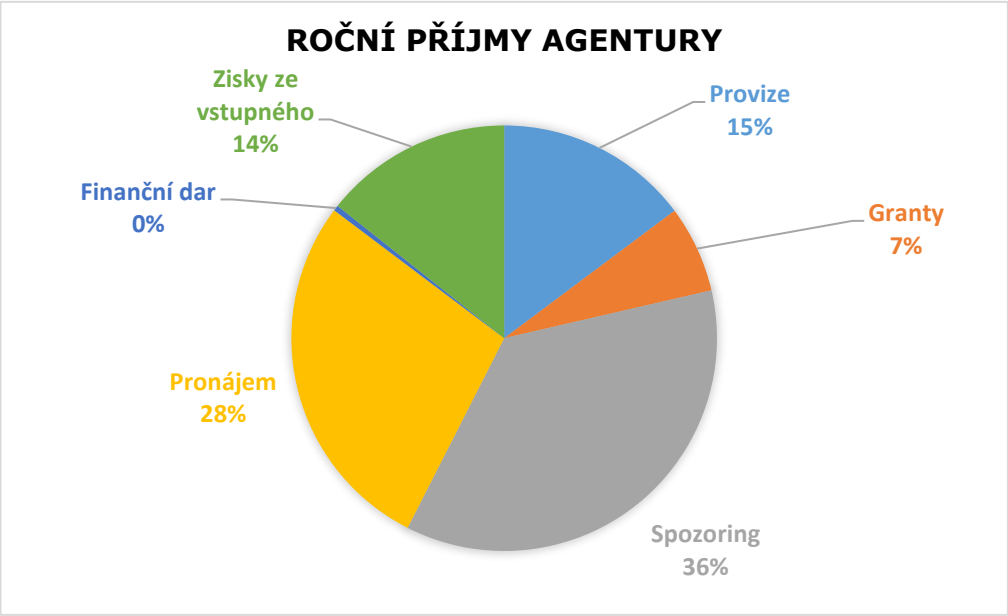
Pro propagaci a představení svých umělců zorganizuje agentura koncerty všem svým umělcům, které v portfoliu má. Cyklus těchto „promo" koncertů bude uváděn jednou měsíčně (v portfoliu je dohromady 9 pěvců a 2 tělesa) bez nároku na honorář, jelikož tento koncert bude sloužit výhradně k propagačním účelům. Nicméně agentura bude mít zisky z těchto koncertů ze vstupného. Podobně jako tomu bylo při koncertním cyklu Vánočních písní, i nyní se budou prodávat lístky přes portál GoOut.cz se sníženou provizí na 5 %. Koncerty se budou opět odehrávat v koncertním sále s kapacitou 200 míst. Vstupné bude pro studenty, důchodce a ZTP za 100 Kč a plná cena bude 200 Kč. Opět budeme předpokládat, že bude na každý koncert ideální situace vyprodaného sálu s prodanými 70 sníženými vstupenkami a 130 vstupenkami za plnou cenu. 70 x 100 = 7 000 + 130 x 200 = 26 000 = dohromady 33 000 Kč za každý koncert. 5% provize činí 1 650 Kč, takže po odečtení je celkový zisk z 1 koncertu 31 350 Kč. Tuto sumu

vynásobíme x 11 a získáme částku 344 850 Kč, která je finálním ziskem ze všech koncertů.

Agentura bude dále mít 2 sponzory, kdy jeden z nich poskytne agentuře jednorázový příspěvek 300 000 Kč a od druhého sponzora agentura dostane 25 000 pro každý koncert – tzn. dohromady 1 000 000 Kč (protože ročně bude koncertů 40). Dále bude agentuře poskytnut finanční jednorázový dar od mecenáše v hodnotě 15 000 Kč. Agentura bude rovněž pronajímat prostory ke koncertní činnosti, které má ve svém vlastnictví, jelikož ji byly odkázány v dědickém řízení. Koncertní sál o kapacitě 200 míst v centru Prahy se pro jeden koncert bude pronajímat za 10 000 Kč. Takových koncertů bude mít agentura ve svém sále přibližně 100 za rok. Celková výše z pronájmu za rok tedy činí 1 000 000 Kč.

Při sečtení všech ročních příjmů, tj. provize 532 000 Kč + granty 238 000 Kč + zisk ze vstupného koncertního cyklu Vánočních písní 170 610 Kč + zisk z propagačních koncertů umělců 344 850 Kč + sponzoring 1 300 000 Kč + finanční dar 15 000 Kč + pronájem sálu 1 000 000 Kč, výsledná částka dělá 3 600 460 Kč, což se rovná našemu ročnímu obratu 3,6 milionu Kč.

Graf č. 3 - Roční příjmy agentury v procentuálním vyjádření



Zdroj; vlastní tvorba autora

7. 3. 2. Marketing organizace

Co marketing znamená, a jaké jsou jeho nástroje, jsme si vysvětlili v předchozí kapitole. Nyní ho však budeme aplikovat na náš vytvořený model nové imaginární agentury. Ukážeme si, jak by mohl marketingový mix (4P) vypadat v tomto v nové umělecké produkční agentuře.

Produkty v případě agentur jsou dva. V rámci pořadatelské agentury je produkt koncert, operní představení či jiné živé umělecké vystoupení. V případě zprostředkující agentury to je pak samotný zastupovaný umělec. Na produkt jsou pak navázané další marketingové nástroje, jako jsou cena, místo (distribuce) a propagace.

Cena určuje sumu, za kterou si zákazník službu či produkt koupí. U kulturních akcí je to cena vstupného, za kterou se skrývá mnoho faktorů. Často v tomto hraje i subvencování subjektu ze strany státu. Jestliže budeme subvencování v dostatečné míře, abychom pokryly všechny náklady na uspořádání akce, můžeme si v tomto případě dovolit nastavit cenu nižší. Cena vstupného se rovněž odvíjí od typu akce - tzn. pokud bude více komerčního zaměření, hladina ceny bude vyšší, než ostatní koncerty. Už skoro na každé akci se můžeme setkat se zvýhodněným vstupným pro důchodce, studenty či ZTP.[90] Tím se naše výnosy ze vstupného samozřejmě sníží, a proto je potřeba s tím při počítání nákladů počítat. V případě zprostředkujících agentur cena představuje sumu, za kterou poskytnou umělce ze svého portfolia dalším pořadatelům.

Místo. Jak vyplývá z tohoto pojmu, pro agentury toto znamená především určení místa konání akce. Stěžejní je nejdříve určení si, zda to bude open-air akce, nebo se akce bude konat ve vnitřních prostorách. S řešením místa přicházejí i další záležitosti, na které je třeba dát zřetel - např. zajištění záboru, toalet (v případě open-air), kapacita sálu, dostupnost, parkování apod. Dále tento nástroj marketingového mixu představuje distribuci. Pro agentury to v tomto případě znamená především způsob prodeje vstupenek. Je důležité si předem stanovit, jak se vstupné bude prodávat - tzn. pouze na místě? Přes webový portál? Kombinace obojího? Budou místa číslované? Apod. V současné době se vstupenky na kulturní akce, a to nejen v oblasti klasické hudby, nejvíce prodávají přes portál GoOut.cz. Dalším portálem je například Ticektportal, apod. Tyto společnosti si berou určité

[90] LOJDA, Pavel. *Podmínky pro vznik nové hudební produkční agentury v České republice:* [online]. Brno, 2021. Diplomová práce. JAMU

procento z prodaných vstupenek, proto je i v tomto případě důležité to započítat do nákladů.

Propagace, nebo jinými slovy též komunikace, představuje významnou složku pro samotné uvedení produktu na trh. Tyto termíny totiž definují způsoby, jakými se spotřebitel dozví o našem produktu či službě. Propagačních nástrojů je nespočet a je jen na nás, které si zvolíme ke komunikaci našeho produktu. Nejčastějším způsobem je tzv. public relations (v doslovném překladu budování vztahů s veřejností). PR je tak dlouhodobý proces utváření si podporující komunity kolem nás, tvoření vlastního image produktu, udržování si důvěry a přízně našich zákazníků. Tato obousměrná komunikace nejčastěji probíhá na sociálních sítích či v médiích.[91] Dalším prostředkem propagace je reklama, která je z hlediska trvání krátkodobějšího rázu (oproti PR) a má více podob. Dle typu médií se můžeme setkat s reklamou televizní, novinovou (klasické inzerce v časopisech, novinách), internetovou (vyskakující bannery v prohlížečích nebo placená reklama na sociálních sítích), rozhlasovou (upoutávka v rádiích), nebo také plakátovou (výlep plakátu na plakátovacích plochách, zastávkách, v MHD, v metru apod.).[92] V případě agentur zastupujících umělce, je propagace (komunikace) klíčová. Agentura musí jednak propagovat sama sebe (mít dobré sociální sítě, web, vizuál apod.) a jednak musí zajistit dobrou propagaci samotnému umělci. Pořadatelské agentury pak využívají propagaci k rozšíření povědomí o svých akcích. V současné době je jedna z nejvíce funkčních nástrojů propagace, reklama na internetu a sociálních sítích. Ne nadarmo se totiž říká, že "kdo dnes není na sociálních sítích, jako by nebyl". Facebook a Instagram jsou už reklamě natolik uzpůsobeny, že se dá jednoduše zadat cílení reklamy na konkrétní okruh lidí, místa apod.

[91] BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 2011, 87 - 92

[92] Reklama. Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-.

8. SWOT Analýza nové zprostředkující agentury

Jedním z nástrojů, které se využívají ve strategickém plánování je SWOT analýza. Slouží ke strategické analýze stavu organizace. Je rovněž vhodným nástrojem při tvorbě marketingových a fundraisingových plánů, před zahájením organizace festivalu nebo právě také před založením nějaké kulturní organizace. SWOT analýza vyhodnocuje silné stránky (**S**trengths), slabé stránky (**W**eaknesses) a dále příležitosti (**O**pportunities) a hrozby (**T**hreats). Spočívá v rozboru vnitřního (silné a slabé stránky) a vnějšího (příležitosti a hrozby) prostředí organizace. Může sloužit jako opora pro budoucí směřování aktivit, strategií a cílů organizace. Pro konkrétní příklad vypracované SWOT analýzy si vezmeme opět model nově vznikající zprostředkující agentury a rozebereme si tak její potenciální silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

8. 1. Silné stránky

- fungující hierarchie v rámci pracovních vztahů
- dobré pracovní prostředí
- silná motivace zakládajících členů
- obliba klasické hudby v České republice (silná tradice) – ve srovnání se Slovenskem
- silná síť veřejně podporovaných institucí (kam se umělci mohou nabízet – divadla, orchestry apod.)
- hustá síť organizátorů subvencovaných státem (př. kulturní střediska, dále soukromé subjekty – př. Kruh přátel hudby)

8. 2. Slabé stránky

- malý trh
- velké množství umělců a konkurenčních subjektů
- nedostatečné financování
- potřeba úvěru a vyššího základního kapitálu pro počáteční investici
- nedostatečné množství kontaktů v začátku provozování agenturní činnosti

8. 3. Příležitosti

- další doplňkové aktivity k hlavnímu poslání agentury
- spolupráce se zajímavými partnery
- možnost spolupráce se zahraničím
- navazování kontaktů
- podpora mladých a nadějných umělců

8. 4. Hrozby

- nedostatečné financování, a s tím spojená krátkodobá udržitelnost organizace
- dopady ekonomické a koronavirové krize – kolísání ekonomického trhu, inflace, úbytek finančních darů od sponzorů
- malý zájem cílových skupin o naši agenturní značku
- neznámá agenturní značka na trhu – riziko toho, že agentura dostatečně neprorazí v prostředí konkurence

8. 5. Shrnutí ideálního modelu agentury

Před samotným budováním hudební agentury tohoto druhu je nezbytné udělat si strategický plán včetně finančního modelu. SWOT Analýza je rovněž dobrým nástrojem, který nám pomůže při tvorbě strategie. Tato naše nám ukázala, že ačkoliv máme spoustu silných stránek, v silném konkurenčním prostředí existují i ty slabé stránky a hrozby, které nesmíme opomíjet a je důležité se všemi složkami pravidelně pracovat.

Náš vytvořený finanční model je ve své nejideálnější podobě. V realitě se může uplatňovat ne tak snadno. Je však potřeba stále dbát na to, abychom pokryli náklady dostatečnými aktivitami a s nimi spojenými výdělky. Pro náš model jsem vytvořila projekt písňového cyklu. Dalšími vedlejšími projekty agentur však může být například nahrávání, produkce festivalu či pořádání zahraničních turné a další nejrůznější aktivity spojené s předmětem činnosti agentury.

9. Hudební agentury pro vážnou hudbu

V rámci této kapitoly bych chtěla představit ty nejznámější agentury v české republice, které působí v oblasti klasické hudby.

9. 1. Hudební agentury v Čechách

9. 1. 1. ARS/KONCERT, s. r. o.

Tato koncertní agentura se řadí mezi nejstarší a nejvýznamnější agentury v Čechách. Jejím zakladatelem byl v roce 1990 Miroslav Stehlík. Funguje rovněž jako organizátor festivalů. Pravidelně pořádá Mezinárodní hudební festival Petra Dvorského, a do roku 2011 byl jediným organizátorem Mezinárodního hudebního festivalu Brno. V rámci uměleckého managementu agentura zastupuje přední dirigenty a umělce, jako jsou například dirigent Leoš Svárovský či klavírista Igor Ardašev. Agentura také působí jako organizátor dalších akcí, jako jsou například organizování turné elitních souborů po celém světě.[93]

9. 1. 2. ArcoDiva Management, s. r. o.

Agentura ArcoDiva, jejímž ředitelem je prof. PhDr. Jiří Štilec, CSc., působí na české scéně jako komplexní producentská společnost, který zastupuje umělce, kterými jsou například sopranistka Gabriela Beňačková či přední harfistka Kateřina Englichová, dále pořádá řadu koncertů a festivalů, jako je například mezinárodní hudební festival MAHLER JIHLAVA, a poslední významnou agendou agentury je nahrávací a vydavatelská činnost. Ve spolupráci s distribuční sítí Naxos distribuuje nahrávky české hudby do zahraničí. Jednoznačnou výhodou pro tvorbu nahrávek je provozování vlastního studia agentury. Arco Diva Studio tak využívají nejen zahraniční nahrávací společnosti, ale také čeští přední umělci a soubory, jako jsou například Pražská komorní filharmonie, Česká filharmonie.[94]

9. 1. 3. Nachtigall Artists, s. r. o.

„Agentura Nachtigall Artists je umělecká a produkční agentura nabízející realizaci koncertů a koncertních turné zejména v oblasti klasické hudby a opery.“[95] Nachtigall Artists, s. r. o. vzniklo v roce 2001 a její zakladatelkou je Alena Kunertová Nachtigalová. Agentura se specializuje na dvě hlavní činnosti. Jedna z nich je produkce koncertů světových hvězd a druhá z nich je zastupující činnost zaměřující se na operní pěvce a dirigenty. Tato agentura je snad téměř jediná

[93] O nás. *ARS KONCERT: koncertní agentura* [online]. Dostupné z: http://www.arskoncert.cz/cz/onas.asp
[94] O nás: ArcoDiva Management. *ArcoDiva: Music from Prague* [online]. Dostupné z: https://www.arcodiva.cz/cz/o-nas/
[95] O nás. *Nachtigall Artists* [online]. Dostupné z: https://www.nachtigallartists.cz/o-nas

agentura svého druhu v České republice, která do Čech dováží špičkové pěvce a orchestry ze světa. Této činnosti se věnuje od roku 2006 v rámci koncertního cyklu „Hvězdy světové opery". Do Čech pravidelně dováží hvězdy jako Anna Netrebko, Diana Damrau, Elina Garanca, Nadine Sierra apod. Před 5 lety vzniknul Spolek přátel hudebních talentů, který podporuje mladé talentované operní pěvce a pomáhá jim je uvést na zahraniční hudební trh. Ve svém portfoliu umělců má například mladého tenoristu Petra Nekorance, sopranistku Ladu Bočkovou či jeden z předních českých orchestrů PKF – Prague Philharmonia nebo Český Národní Symfonický orchestr.[96]

9. 1. 4. Camerata, s. r. o.

Klasická hudební agentura Camerata, s. r. o. se zaměřuje zejména na oblast zastupování umělců v klasické hudbě. Zastupuje přední české operní pěvce, jako jsou Kateřina Kněžíková, Adam Plachetka, Daniel Matoušek, Markéta Cukrová, Štefan Margita, Dagmar pecková a další. Agentura pořádá rovněž i několik koncertních projektů. V minulosti se například uskutečnil projekt ZROZENÍ, cyklus českých a moravských písní a koled v podání Dagmar Peckové. Dalším uskutečněným projektem jsou pěvecké kurzy VoiceWise Markéty Cukrové pro studenty zpěvu středních a vysokých škol.[97]

9. 2. Hudební agentury v zahraničí

9. 2. 1. HarrisonParrott

Zakladatelé agentury Jasper Parrott a Terry Harrison v roce 1969 byli průkopníci v novém přístupu k uměleckému managementu. Podstatou všeho, co agentura dělá je sdílení kultury, společných hodnot a neutuchající zvídavosti. Agentura má své sídla v Londýně, Paříži, Mnichově v zastoupení také v Pekingu. Zastupuje dirigenty, skladatele, instrumentalisty, pěvce a ansámbly, dále organizuje celosvětové turné pro orchestry, taneční a divadelní uskupení. V rámci zastupování poskytují kompletní producentský servis, včetně zajištění PR, webových stránek a sociálních sítí. Další významnou aktivitou jsou odborné kulturní konzultace napříč celým světem. Agentura poskytuje konzultace kulturním institucím hned v několika oblastech – podpora v oblasti fundraisingu, marketingu a komunikace, nastavení obchodní strategie a rozvíjení organizace, dramaturgická pomoc nastavení konceptu a hledání potřebných zdrojů, pomoc při sestavení strategie udržitelnosti v rámci životního prostředí, apod. Agentura má ve svém

[96] poznámky jsou doplněné z produkčního semináře, jehož hostem byla Alena Kunertová
[97] Projekty. Camerata [online]. Dostupné z: http://www.camerata.cz/index.php/cz/projekty

portfoliu obrovské množství umělců. Mezi nimi jsou i ti čeští, například klavírista Lukáš Vondráček, či dirigent Tomáš Netopil.[98]

9. 2. 2. KAJIMOTO - Kajimoto Concert Management

Agenturu založil v roce 1951 Masa Kajimoto, nyní má pobočky v Japonsku, Paříži a Číně a působí jako zastupitelská i produkční agentura. Organizuje velká turné po celém světě. Ve svém portfoliu umělců má například světové klavíristy jako je například Yuja Wnag. Také zastupuje velké množství orchestrů, jako jsou například New York Philarmonic, Orchestre de Paris, či London Symphony Orchestra.[99]

9. 2. 3. CAMI Music LLC - Columbia Artists Music LLC

Agentura CAMI Music se zaměřuje na umělecký management (tzn. zastupování umělců) a na přípravy turné předních umělců, dále pak také zajišťuje, organizuje nejrůznější eventy a poskytuje konzultací velkým produkcím či festivalům. Agentura byla založena v roce 2004 Ronaldem A. Wilfordem a Jean-Jacquesem Cesbronem. Booking oddělení celé agentury zaměřuje svou pozornost na splnění poptávky na jednotlivá představení po celém světě. Agentura se řadí mezi světové představitele v oblasti múzických umění. Ve svém portfoliu umělců má například světového houslistu Daniela Barenboima, klavíristu Lang Langa nebo Smyčcový kvartet La Scala.[100]

[98] About. *HarrisonParrot* [online]. Dostupné z: https://www.harrisonparrott.com/about
[99] *Kajimoto music Paris: Management, concerts and touring* [online]. Dostupné z: https://kajimotomusicparis.com/
[100] CAMI Music: Columbia Artists Music [online]. Dostupné z: https://www.camimusic.com/

10. Závěr

Ačkoliv je český hudební trh opravdu malý, možností, kde a s čím podnikat je opravdu mnoho. Začátek podnikání s právnickou osobou prostřednicím zapsaného spolku je snad tou nejjednodušší formou počátku podnikání. Subvencování státu kulturních subjektů v České republice bylo vždy poměrně chudé, avšak kreativita a schopnost pracovat s nízkonákladovým rozpočtem dokazuje to, že se spousta takových subjektů na českém trhu stále drží. Jak tomu však bude v budoucnu po dopadech koronavirové krize je otázkou.

Jako snad nejdůležitějším aspektem v uměleckém vedení je dle mého názoru sledování současných trendů a reagování na ně prostřednictvím inovací, zdokonalování. Je důležité nebát se změn, umět být pružný, umět se adaptovat. Jedině tak jednotlivec či organizace může dosáhnout svého stanoveného cíle. Koneckonců i samotná digitalizace a rozvoj streamingu a hudby na internetu nám ukazuje velkou míru adaptibility ve vztahu k posluchačovi, který je v dnešní době zvyklý mít všechno, všude a ihned.

Umělců je hodně, agentur, které by je mohly zastupovat, málo. Na samotném finančním modelu agentury však můžeme vidět, že takovéto podnikání opravdu není lehkou záležitostí a je k tomu potřeba velká vytrvalost a motivace, obrovské množství finančních prostředků a znalost českého hudebního trhu v oblasti klasické hudby.

Soupis použité literatury

ALLEN, Paul. Artist management for the music business. Second edition. 2013. ISBN 978-0815392668

BAZUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. Zlín: VeRBum, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.

BYRNES, William J. Management and the Arts. 4th edition. Focal Press, 2013. ISBN 978-0240810041

HAGOORT, Giep. Umělecký management v podnikatelském stylu. Praha: KANT, 2009,. ISBN 978-80-7437-008-3.

M. KAISER, Michael a Brett EGAN. Cyklus plánování pro dosažení úspěchu v umění. Washington, DC: DeVos Institute of Arts Management at the Kennedy Center, 2011.

SRSTKA, Jiří a kol. Autorské právo a práva související: Vysokoškolská učebnice. Praha: Leges, 2017. ISBN 978-80-7502-240-0.

VOJÍK, Vladimír. Podnikání v kultuře a umění. : Arts management. 2008. ISBN 978-80-7357-402-4

Citace a prameny

About. HarrisonParrot [online]. Dostupné z: https://www.harrisonparrott.com/about

Autorský zákon: Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů. In: Sbírka zákonů. Ročník 2000, číslo 121. Dostupné také z: https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-121-2000-sb-autorsky-zakon/f2022012/#aktualni-zneni

AVHN: home. Asociace výrobců hudebních nástrojů [online]. [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: https://www.avhn.cz/

CAMI Music: Columbia Artists Music [online]. Dostupné z: https://www.camimusic.com/

DOHNALOVÁ, Lenka, Gabriela BOHÁČOVÁ a Jiří ŠTILEC. *Mezinárodní management v hudebním sektoru*. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2018.

Dotační okruhy. Ministerstvo kultury ČR [online]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/dotacni-okruhy-1137.html

GLOCOVÁ, Dominika. Agenturní činnost [online]. 2021 Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita, Filosofická fakulta, Ústav hudební vědy

HLOUŠEK, Jan, Zuzana HLOUŠKOVÁ a Pavel HANUŠ. Fundraising: Edice texty k sociální práci [online]. Univerzita Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-304-8.

How Much Do Musicians Actually Earn?. Output.com [online]. Dostupné z: https://output.com/blog/how-much-musicians-actually-earn

IFPI issues Global Music Report 2021. Ifpi.org [online]. 23 March 2021 Dostupné z: https://www.ifpi.org/ifpi-issues-annual-global-music-report-2021/

IFPI Tisková zpráva: Výsledky trhu 2020, Česká republika [online]. Dostupné z: https://ifpicr.cz/cr-celorocni

Kajimoto music Paris: Management, concerts and touring [online]. Dostupné z: https://kajimotomusicparis.com/

KOUŘIL, Vít. Livestreaming v hudbě: Prezentace v rámci Symposia Arts music management 2022 [online].

LOJDA, Pavel. Podmínky pro vznik nové hudební produkční agentury v České republice: [online]. Brno, 2021. Diplomová práce. JAMU.

LOSOVÁ, Kateřina. Financování nestátní kultury [online]. 2021 Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, právnická fakulta.

Muzikus.cz hudební portál [online]. Dostupné také z: http://www.muzikus.cz/muzikontakt-kategorie/agentury-producenti-a-manazeri-8/

O Českém rozhlase: Vydavatelství a nakladatelství Českého rozhlasu. Český rozhlas [online]. Dostupné z: https://informace.rozhlas.cz/vydavatelstvi-a-nakladatelstvi-ceskeho-rozhlasu-8031420

O nakladatelství. Bärenreiter Praha [online]. Dostupné z: https://www.baerenreiter.cz/o-nakladatelstvi.html

O nás. ARS KONCERT: koncertní agentura [online]. Dostupné z: http://www.arskoncert.cz/cz/onas.asp

O nás. Nachtigall Artists [online]. Dostupné z: https://www.nachtigallartists.cz/o-nas

O nás. Supraphon. [online]. Dostupné z: https://www.supraphon.cz/o-nas

O nás: ArcoDiva Management. ArcoDiva: Music from Prague [online]. Dostupné z: https://www.arcodiva.cz/cz/o-nas/

O Petrofu. Petrof pianos: since 1964 [online]. Dostupné z: https://www.petrof.cz/o-petrofu.

Press Release Details: Spotify Technology S.A. Announces Financial Results for Fourth Quarter 2021. Spotify.Investors [online]. Dostupné z: https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2022/Spotify-Technology-S.A.-Announces-Financial-Results-for-Fourth-Quarter-2021/default.aspx

Projekty. Camerata [online]. Dostupné z: http://www.camerata.cz/index.php/cz/projekty

Reklama. Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-.

Schválený rozpočet na rok 2021 a 2018: Státní fond kultury ČR [online]. 14. dubna 2021, Dostupné z: https://www.mkcr.cz/vyrocni-zpravy-a-rozpocty-568.html

Schválený rozpočet na rok 2021: Státní fond kultury ČR [online]. 14. dubna 2021 Dostupné z: https://www.mkcr.cz/vyrocni-zpravy-a-rozpocty-568.html

ŠTILEC, Jiří. Proměny hudebního průmyslu po roce 1989 [online]. 2008

ŠVECOVÁ, Markéta. Zastupování umělců v České republice [online]. 2011, Diplomová práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně.

VÁCLAVÍK, Lukáš. Spotify, Finanční výsledky. Connect.zive [online]. Dostupné z: https://connect.zive.cz/clanky/spotify-uz-posloucha-406-milionu-uzivatelu-a-firma-ma-za-sebou-prvni-ziskovy-rok/sc-320-a-214760/default.aspx

VÍŠEK, Jakub. Analýza marketingových nástrojů hudebního průmyslu v éře digitální distribuce [online]. Vysoká škole ekonomická v Praze, 2015 Diplomová práce.

ŽÁKOVÁ, Eva. DOHNALOVÁ, Lenka. Kulturní a kreativní průmysly v České republice: Přehled o stavu jednotlivých odvětví - HUDBA [online]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2011, ISBN 978-80-7008-009-2.

ŽÁKOVÁ, Eva. Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR. : Stav, potřeby a trendy [online]. II. svazek. Institut umění – Divadelní ústav, 2015 Dostupné z: https://prospero.idu.cz/publikace/mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-cr-ii-svazek/