

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE  
HUDEBNÍ A TANEČNÍ FAKULTA

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Praha, 2016

BcA. Karla Sluková

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

**HUDEBNÍ A TANEČNÍ FAKULTA**

Hudební umění

Hudební produkce

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**MANAGEMENT HUDEBNÍCH FESTIVALŮ**

**BcA. Karla Sluková**

Vedoucí práce: Ing. Roman Bělor

Oponent práce: PhDr. Ingeborg Radok Žádná

Datum obhajoby: 7. června 2016

Přidělovaný akademický titul: MgA.

Praha, 2016

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

**MUSIC AND DANCE FACULTY**

Music Art

Music Production

**MASTER THESIS**

**MANAGEMENT OF MUSIC FESTIVALS**

**BcA. Karla Sluková**

Leader: Ing. Roman Bělor

Examiner: PhDr. Ingeborg Radok Žádná

Date of Graduate: June 7, 2016

Academic Degree: MgA.

Prague, 2016

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem magisterskou práci na téma

<b>Management hudebních festivalů</b>
---------------------------------------

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

Praha, dne .....

.....

podpis diplomanta

## **Upozornění**

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

## Evidenční list

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

[illegible]

## **Abstrakt**

Tato magisterská práce se věnuje problematice managementu hudebních festivalů. Ve své teoretické části definuje pojem festival, stanovuje tzv. stakeholdery a jednotlivé oblasti managementu, kterým se musí festivalové organizační týmy věnovat. Následují dvě případové studie. První z nich srovnává český Mezinárodní hudební festival Pražské Jaro a anglický City of London Festival. Druhá případová studie aplikuje teoretické poznatky i výsledky srovnání těchto dvou velkých profesionálních festivalů do praxe a zkoumá nově vznikající Mezinárodní festival filmové hudby a multimédií Soundtrack Poděbrady.

## **Abstract**

This master thesis focuses on the management of music festivals. The theoretical part defines the term festival, sets Stakeholders and the various areas of management, which must the organizational teams of festivals take care of. Followed by two case studies. The first one compares the Czech International Music Festival Prague Spring and the English City of London Festival. The second case study applies the theoretical knowledge and the results of the comparison of the two major and professionally lead festivals into practice and explores the emerging International Festival of Film Music and Multimedia Soundtrack Poděbrady.

## Obsah:

ABSTRAKT.....	6
ABSTRACT .....	6
1 ÚVOD.....	10
2 METODY VÝZKUMU .....	12
3 FESTIVAL – DEFINICE POJMU .....	13
4 MANAGEMENT FESTIVALU .....	15
4.1 STAKEHOLDERS .....	16
4.2 PLÁNOVÁNÍ .....	17
4.1 FINANCOVÁNÍ A PARTNERSHIP.....	19
4.2 HRM & LEADERSHIP.....	25
4.3 PR A MARKETING.....	26
4.4 PRÁCE S PUBLIKEM .....	28
4.5 POLITICKÁ SITUACE .....	30
4.6 HODNOCENÍ.....	31
5 PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 1 – SROVNÁNÍ MEZINÁRODNÍHO FESTIVALU PRAŽSKÉ JARO A CITY OF LONDON FESTIVALU .....	33
5.1 MEZINÁRODNÍ FESTIVAL PRAŽSKÉ JARO (DÁLE JEN PJ) .....	33
5.1.1 Ing. Roman Bělor – ředitel Pražského jara, o.p.s.....	34
5.2 CITY OF LONDON FESTIVAL (DÁLE JEN COLF).....	35
5.2.1 Paul Gudgin – bývalý ředitel City of London Festivalu.....	35
5.3 PLÁNOVÁNÍ .....	36
5.4 FINANCOVÁNÍ .....	36
5.5 PR & MARKETING.....	39
5.6 PRÁCE S PUBLIKEM .....	40
5.7 HRM & LEADERSHIP.....	42
5.1 POLITICKÁ SITUACE .....	44
5.2 HODNOCENÍ.....	44
5.3 VÝSLEDKY PŘÍPADOVÉ STUDIE.....	45
6 PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 2 - MEZINÁRODNÍ FESTIVAL FILMOVÉ HUDBY A MULTIMÉDIÍ SOUNDTRACK PODĚBRADY.....	47
6.1 PRÁVNÍ STRUKTURA .....	48
6.2 PRODUKČNÍ TÝM .....	49
6.3 LOKACE .....	50
6.4 PLÁNOVÁNÍ .....	52
6.5 FINANCOVÁNÍ A PARTNERSHIP.....	52
6.6 PR A MARKETING.....	54
6.7 PRÁCE S PUBLIKEM .....	56
6.8 HRM & LEADERSHIP.....	57
6.9 HODNOCENÍ.....	59
6.10 POLITICKÁ SITUACE.....	59
6.11 ZÁVĚR PŘÍPADOVÉ STUDIE.....	60
7 ZÁVĚR.....	62
8 SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY .....	63
9 PŘÍLOHY .....	66

**Seznam příloh:**

Příloha č. 1: Questionnaire for Paul Gudgin, headmaster of City of London Festival

Příloha č. 2: Dotazník pro ředitele Pražského Jara, ing. Romana Bělora

Příloha č. 3: Rozhovor Michala Dvořáka pro týdeník 5plus2

Příloha č. 4: Projektový záměr Soundtrack Poděbrady

Příloha č. 5: Návrhy – logo festivalu Soundtrack Poděbrady



## **Seznam použitého označování a zkratk:**

**COLF** – City of London Festival

**MFF KV** – Mezinárodní filmový fesitval Karlovy Vary

**PJ** – Mezinárodní hudební festival Pražské Jaro

## 1 Úvod

Téma mé magisterské práce – Management hudebních festival jsem si zvolila z několika důvodů. Tím prvním je bezpochyby osobní zájem o toto téma, neb právě stojím u zrodu nového hudebního festivalu, jsem součástí manažerského týmu a osobně pociťuji problémy, se kterými se takový tým musí potýkat.

Druhým důvodem je nedostatek teoretických materiálů zaměřených přímo na specifika managementu festivalů v českém jazyce. Přitom festivaly obecně a festivaly hudební zvláště jsou v České republice velmi populární, soudě dle jejich neuvěřitelného počtu. Jen dle Muzikontaktu na muzikus.cz jich je zaregistrovaných neuvěřitelných 12 595.<sup>1</sup>

Třetím důvodem pro výběr tohoto tématu bylo osobní setkání s odborníkem na tuto oblast Paulem Gudginem, bývalým ředitelem Edinburgh Fringe Festivalu, City of London Festivalu a váženým konzultantem a přednášejícím na Napier University v Edinburghu. S Paulem jsem se setkala během mého pobytu v Helsinkách, kde jsem měla možnost studovat celý semestr na Sibelius Academy díky programu pro mobilitu studentů Erasmus. Paul Gudgin přijal mé pozvání přednášet v Praze pro studenty Hudební a taneční fakulty Akademie múzických umění a profesionály v oboru. Přednáška proběhla v říjnu 2015, zúčastnilo se jí asi 60 posluchačů, od kterých jsem dostala mnoho pozitivních ohlasů. Díky Paulovým přednáškám jsem si uvědomila, jak málo se u nás o specifikách festivalového managementu mluví a rozhodla jsem se do této oblasti proniknout.

V této práci se pokusím nalézt definici festivalu, protože mnoho kulturně-společenských akcí se nazývá festivalem a pravý význam tohoto slova již poněkud mizí. Budu se proto snažit nalézt definici, co je to festival a jaké by měl mít náležitosti. Dále se budu věnovat specifikům v přípravě festivalů a jednotlivým oblastem, kterým se jejich organizátoři musí věnovat.

První, teoretická část této práce mi poskytne osnovu pro případovou studii, ve které srovnávám anglický City of London Festival a české Pražské Jaro. Tato studie, která vznikla pro mou magisterskou práci byla již samostatně zveřejněna

---

<sup>1</sup> Muzikontakt: Periodické akce. *Muzikus.cz: Hudební portál* [online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://www.muzikus.cz/muzikontakt-kategorie/periodicke-akce-6/>

na webovém portálu *Culture Matters*.<sup>2</sup> Na základě teoretických poznatků a inspirace fungování těchto dvou velkých mezinárodních festivalů se v poslední části mé práce pokusím vše aplikovat do praxe a srovnat s vlastní zkušeností z přípravy nového hudebního festivalu. Půjde o Mezinárodní festival filmové hudby a multimédií Soundtrack Poděbrady, v jehož týmu působím od úplného počátku zrodu myšlenky na pořádání tohoto festivalu. Díky tomu pozoruji proces vzniku festivalu od samého začátku. Tento proces bych ráda popsala a zkusila nalézt možné řešení na problémy, se kterými se náš organizační tým potýká.

Cílem této práce je poskytnout ucelený popis managementu hudebních festivalů a jeho specifik, porovnání práce manažerských týmů festivalů v České republice a Velké Británii a aplikace všech poznatků do praxe. Práce může sloužit jako návod a inspirace pro současné nebo budoucí pořadatele, jak svůj festival řídit a které oblasti je možné zlepšit. Inspiraci mohou nalézt nejen v teoretické části této práce, ale také u dvou velkých a velmi úspěšných festivalů nebo naopak z úspěchů i neúspěchů při přípravě právě vznikajícího nového festivalu.

---

<sup>2</sup> Sluková, K. Inspirace z festivalů: Pražské jaro a City of London Festival. In: *Culture Matters* [online]. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.culturematters.cz/inspirace-z-festivalu-prazske-jaro-a-city-of-london-festival/>

## **2 Metody výzkumu**

Výzkum probíhal třemi způsoby. První formou bylo studium dostupné literatury na toto téma. Většina textů, které ke zvolenému tématu existují, jsou v cizích jazycích. Pro účely této práce budu použité citace uvádět v originálním znění a případně ve vlastním volném překladu.

Dalším způsobem bylo studium dostupných materiálů jednotlivých festivalů, které mi obě instituce byly ochotny poskytnout.

Posledním způsobem byly kvalitativní dotazníky, na které osobně odpovídali ředitelé vybraných festivalů.

V případě Soundtracku Poděbrady byla použita metoda pozorování.

### 3 Festival – definice pojmu

Festivalem se nazývá mnoho různých kulturně-společenských akcí, a to i takových, které festivalem nejsou. Pravý význam tohoto slova se pomalu ztrácí. Festivalem se nazývají jednodenní přehlídky kapel bez zjevného logického spojení; akce, které proběhnou jen jednou a nikdy více nebo několik po sobě jdoucích vystoupení jednoho interpreta nebo rodiny interpretů (zde mohu uvést případ bizarního užití tohoto slova – Festival Brikcius). Vzhledem k nadužívání tohoto výrazu se na začátku mé práce pokusím nalézt definici tohoto slova.

Slovo festival je specifické svou mezinárodností. V nejrozšířenějších světových jazycích je jeho základ stejný (v angličtině, francouzštině i španělštině dokonce úplně stejný – festival, v němčině toto slovo existuje také, ale běžněji se používá slovo Festspiele).

Toto slovo může pocházet z několika různých latinských kořenů. Stejný kořen slova mají následující výrazy: *festive*, což znamená událost, *festivus*, znamenající oslavu. Alessandro Fallasi ve své eseji zmiňuje ještě dva další možné kořeny: *festum*, for "public joy, merriment, revelry," a *feria*, meaning "abstinence from work in honor of the gods."

Sám Falassi festival popisuje takto: "*The constellation of very different events, sacred and profane, private and public, sanctioning tradition and introducing innovation, proposing nostalgic revivals, providing the expensive means for the survival of the most archaic folk customs, and celebrating the highly speculative and experimental avant-gardes of the elite fine arts.*"<sup>3</sup> (Soubor mnoha různých událostí, duchovních i světských, soukromých i veřejných, schvalujících tradici a přinášející inovace, navrhuje nostalgické oživení, udržujících zásadní významy přežívajících zvyků a oslavujících vysoce rozporuplné, experimentální a avantgardní výtvarné umění.)

Podíváme-li se na definice jiných autorů, mohu citovat například Donalda Getze s Tonny D. Anderssonem: "*A project-based phenomena bounded up with time and place requiring way with essential services*"<sup>4</sup> (Projektově řízený fenomén svázaný s konkrétním místem a časem konání, vyžadující základní služby.) Dále

---

<sup>3</sup> Falassi, A. (1987). Festival: Definition ad Morfology. V A. Falassi, *Time Out of Time: Essays on the Festival* (stránky 1-10). Albuquerque: University of New Mexico Press

<sup>4</sup> Getz, D., Andersson, T.D. & Carlsen, J. (2010). Festival Management Studies. Developing a Framework and Priorities for Comparative Cross-cultural Research. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(1), 29-59.

také třeba Miu Larson: "*kind of meeting places of the modern society*"<sup>5</sup> (místo setkávání moderní společnosti). Co se týká návštěvníků festivalů, Alain a Estelle d'Astous ještě přidávají: "*They are typical events in the life of most people which brings locals and tourists together with variety of contents*" (Jsou to /festivaly, pozn. aut./ typické události v životě většiny lidí, které svádějí dohromady místní a turisty díky různým obsahům) nebo "*one usually consumes it together with many other attendees who share the same interests*"<sup>6</sup> (jeden návštěvník prožívá festival spolu s mnoha jinými účastníky, kteří sdílejí stejný zájem).

Po seznámení se s těmito různými definicemi festivalu můžeme vytvořit jednu komplexní definici, která zahrne všechny výše zmíněné aspekty: *Festivaly jsou různé duchovní i světské události, které se konají na různých místech po celém světě, s různými obsahy a vyznačují se několika na sebe navazujícími akcemi. Jsou svázané s místem a časem konání, je pro ně typická periodicitu. Návštěvníci jednotlivých akcí konzumují festivaly jako celek spolu s ostatními návštěvníky, se kterými sdílejí stejný zájem.*

Samozřejmě ani tato definice není úplně jednoznačná a neodpovídá úplně všem festivalům. Například svázání s místem a časem konání je u některých festivalů problematické, protože existují festivaly, které putují z města do města nebo dokonce mezi zeměmi, případně mění i čas konání. Obvykle tomu ale tak není. Festivaly se od jiných plánovaných událostí, a tím i jejich management, liší právě svým cílem opakovat se každý rok znovu a stejně, případně ještě lépe. Přestože se zde snažím vymezit festival vůči jiným projektům, nepopírám, že právě festivaly bývají projektově řízené akce s tím rozdílem, že jednotlivé projekty (ročníky) na sebe navazují a musí si udržet kontinuitu.

Na závěr této kapitoly bych ještě zmínila, že v širším slova smyslu jsou festivaly mnoha různých žánrů, nejen umělecké, ale také sportovní, oslavujících jídlo nebo pití, festivalem mohou být i pravidelné městské slavnosti atd. V tomto článku se nicméně zabývám festivaly uměleckými.

---

<sup>5</sup> Larson, M. (2009). Festival Innovation: Complex and Dynamic Network Interaction. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* , 9 (2-3), 288-307.

<sup>6</sup> 'Astous, A., Colbert, F., & d'Astous, E. (2006). The Personality of Cultural Festivals: Scale Development and Applications. *International Journal of Arts Management* , 8 (2), 14-23.

#### 4 Management festivalu

Jak jsem již zmínila výše, management festivalu se z velké části podobá projektovému managementu. Jednotlivé ročníky vycházejí z jasně stanoveného data konání, před kterým je naplánovaná adekvátní doba příprav, rozdělená do různých stádií a mající dílčí termíny pro splnění jednotlivých částí tak, aby bylo vše připravené a vše fungovalo pro vlastní festival. Rozdílem oproti běžným projektům je nejen nutnost uvědomovat si každoroční opakování plánované akce, ale také obvykle souběžná práce na několika projektech (ročnících) najednou. Přípravná fáze jednotlivých ročníků festivalu je u větších festivalů obvykle delší, než perioda, za jakou se festival opakuje. (Máme-li festival, který se koná každý rok ve stejném termínu, příprava jednoho ročníku obvykle trvá déle, než jeden rok, a tím pádem musí organizační tým souběžně pracovat na dvou a někdy i více projektech/ročnících.)

Management se obvykle charakterizuje jako souhrn činností, které musí vykonávat manažer. Nejčastěji je charakterizován pomocí funkční analýzy, kdy jednotlivými funkcemi jsou plánování, organizace, vedení a kontrola. Někdy je k těmto funkcím přiřazována ještě personalistika. Pro úplnost si zde uvedme krátkou definici a původ tohoto slova. Cituji z Wikipedie, protože považuji definici na ní uvedenou za velmi výstižnou:

*„**Management** (anglicky to manage – řídit, původem z francouzského ménagement, které má zase svůj kořen v latinském slovu manus - ruka, a jeho prazákadem bylo ruční ovládání koní) je umění řízení, působení na určitou soustavu (například společnost) a ovládání její činnosti. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků. Management je proces systematického plánování, rozhodování, vedení lidí a kontroly, směřuje k dosažení cílů. Dále lze management chápat jako vědní obor, který využívá matematiku, statistiku, sociologii, psychologii, ale není to pouze věda. Je to i umění. Manažer musí zapojovat instinkty, intuici, vědět kdy zariskovat.“<sup>7</sup>*

V této studii nicméně managementem myslím a rozebírám jednotlivé oblasti organizace festivalu, kterým se musí tým organizátorů (management) věnovat. Je to plánování, financování, marketing, práce s publikem a v rámci týmu je

---

<sup>7</sup> Management. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Management>

samozřejmě třeba se také zabývat managementem lidských zdrojů, kde se spíše používají anglické ekvivalenty Human Resources Management a leadership.

#### **4.1 Stakeholders**

Než přejdu k jednotlivým oblastem managementu, kterými se organizační týmy festivalů musí zabývat ráda bych ještě specifikovala tzv. stakeholders, ti kterých se festival dotýká a o které musí management festivalu pečovat. Mohou být buď v pozici, kdy oni ovlivňují festival nebo mohou být naopak festivalem ovlivňováni.

Lena Mossberg a Andersson Getz definovali zúčastněné strany takto: *„Six major stakeholders are commonly identified: owners, employees, suppliers, the community, customers, and the public sector (e.g. the state). The definition furthermore identifies two broad categories of stake-holders, namely those „...who can affect the firm’s performance” which are called “strategic stakeholders” and those “... affected by the achievement of the organization’s objectives” (Freeman, 1984) that are called “moral stakeholders” (Goodpastor, 1991).“*<sup>8</sup> (šest hlavních zúčastněných stran obvykle definujeme takto: vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, komunita, zákazníci a veřejný sektor (stát). Definice dále identifikuje dvě širší kategorie pojmenované “... ti, kteří mohou ovlivnit výkon pořadatele”, kterým říkám “strategičtí zúčastnění” a “...ti, kteří jsou ovlivněni dosažením cílů organizace”, kterým říkáme “morální zúčastnění”.)

Pokusím-li se najít všechny stakeholdery (tedy ty, kteří buďto ovlivňují festival nebo ti, kteří jsou naopak ovlivňováni festivalem, mohu je seřadit do následujícího diagramu:

---

<sup>8</sup> Mossberg, L., & Getz, A. (2006). Stakeholder Influences on the Ownership and Management of the Festival Brand. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 6 (4), 308-326.





Zdroj: vlastní

Pokusím-li se je rozdělit do kategorií dle Mossbergové a Getze, do kategorie “těch, kteří mohou ovlivnit výkon festivalu” spadají: pořadatel, umělci, dodavatelé, nadace a poskytovatelé financí, sponzoři a partneři, zaměstnanci a dobrovolníci, ale také média a politici. Do druhé kategorie “těch, kteří jsou ovlivněni festivalem” patří publikum a místní komunita.

O všechny tyto zúčastněné musí management festivalu pečovat, jak nejlépe dovede, všechny jsou vzájemně propojeny a nedokáže-li si festival udržet dobrý vztah se všemi těmito zúčastněnými, nastává problém. Jednotlivé oblasti managementu festivalů, které jsem vymezila výše se zabývají některým z těchto stakeholderů nebo rovnou několika z nich. Nyní si postupně vymezíme, čemu se která oblast věnuje a jak by měla vypadat dle dostupných teoretických materiálů.

## 4.2 Plánování

Dobré plánování a následné dodržování stanoveného plánu je předpoklad úspěchu jakéhokoliv projektu. Plánování nebo-li stanovování cílů v čase a vymezování způsobů, jak těchto cílů dosáhnout v přiděleném čase za využití

dostupných zdrojů a s tím související případná identifikace nedostatku zdrojů a včasné zajištění alternativ.

Při plánování festivalu je navíc nutné plánovat na dlouho dopředu, nejen na nejbližší ročník. Především festivaly, které zvou přední umělce světové úrovně, musí mít naplánováno několik ročníků dopředu a oslovit tyto hvězdy včas. Kalendáře umělců se plní někdy i na roky dopředu a vzhledem k omezenému časovému rozpětí festivalů si musí umělce rezervovat tak, aby v tomto čase mohl.

Plánování festivalu většinou sestává z několika různých úrovní. Jednou z nich je dramaturgie. Měla by být smysluplná, systematická, ale zároveň musí být plánována také s ohledem na ekonomickou situaci festivalu a jeho výhledy do budoucna. Od dramaturgie se následně odvíjí další plánování, jako je finanční plán, marketingový plán, projektový plán.

Tento postup nastává v ideálním případě, kdy je festival natolik dobře finančně zajištěn, že může nadřadit dramaturgii všem ostatním složkám. Takových festivalů je pochopitelně jen velmi málo, většina festivalů neustále bojuje o finance. Úspěch nebo neúspěch v tomto boji následně ovlivňuje ostatní plánování festivalu. Dramaturgie je tedy velmi často omezena na finančně zvládnutelné projekty.

V ideálním případě staví festivaly své programy na 2-3 roky dopředu. Je to za prvé z výše uvedeného důvodu vytíženosti slavných umělců, ale také takto včasné plánování dává dostatek prostoru pro samotnou organizaci, poskytuje prostor pro dlouhodobější koncepci, což hraje jednu z hlavních rolí při žádostech o státní granty a umožňuje přípravu kvalitní marketingové kampaně. Plánování dramaturgie by tedy mělo probíhat v tzv. dlouhodobém plánování.

Střednědobé plánování – tedy asi rok před konáním festivalu začíná technické plánování. Technické zajištění je možné bez problémů plánovat a zajišťovat z roku na rok. Na základě hotové dramaturgie se stanoví co, kdy a kde bude potřeba, kdo to zajistí a kolik to asi bude stát. Následně má produkce rok na splnění těchto plánů, nasmlouvání dodavatelů atd. Obvykle se v tomto horizontu připravuje také marketingový plán k nadcházejícímu ročníku.

Krátkodobé plánování, tedy několik měsíců nebo dokonce týdnů se už připravují časové plány jednotlivých dnů, které dají přehled kdy musí být co hotové, aby

mohly naplánované akce včas proběhnout, kolik je na tyto aktivity potřeba lidí a řeší veškerá možná rizika a případné plány B.

Provázanost všech typů plánování je pro festivaly více, než typická. Paradoxně při žádostech o granty z veřejných rozpočtů je jednou z hlavních položek plánovaný program, tedy dramaturgie. Zdá se tedy, že dramaturgie je připravena dříve, než finance. Obvykle se ale tato přiložená dramaturgie následně změní dle objemu získaných peněz. Je tedy velmi těžké určit, která složka je nadřazená. Nicméně i při prvním skládání dramaturgie vstupuje do hry ekonomické kalkulování, jaký program přiláká nejvíce diváků, a tím pádem také nejvyšší zisk. Navíc zkušený dramaturg vychází také z pravděpodobného rozpočtu, který vychází třeba z let minulých apod. Z těchto důvodů se přikloním k názoru, že nejvýše stojí finanční plán, tedy rozpočty na jednotlivé ročníky.

#### **4.1 Financování a Partnership**

Na konci předchozí podkapitoly jsem dospěla k názoru, že veškeré části festivalu ovlivňuje financování, pojďme si ho nyní rozebrat podrobněji.

V oblasti financování převažuje názor, že v České republice je většina kulturních organizací z většiny financována z veřejných zdrojů. Nebudu se zde pouštět do polemiky, zda by kultura měla nebo neměla být podporována a jak moc, to není předmětem zkoumání. V mé případové studii, kde porovnávám finanční strukturu Pražského Jara a anglického festivalu zjistíme, jak je tomu v zahraničí.

Přesto právě jedním z kritérií při posuzování žádostí kulturních organizací o veřejné granty je tzv. vícezdrojové financování. Tedy získávání financí od různých subjektů najednou. Drtivá většina veřejných grantů neposkytuje financování projektů do výše 100 % nákladů. Vždy vyžaduje spoluúčast subjektu. To samozřejmě neznamená, že by kulturní organizace musela zbytek peněz vkládat „ze svého“, ale že si musí zbytek svého rozpočtu pokrýt odjinud. Pro ilustraci si dovolím citovat vyhlášení výběrového dotačního řízení na v programu „Kulturní aktivity“ na podporu projektů profesionálního hudebního umění v oblasti klasického hudby pro rok 2016:

*„2. Předložené žádosti zařazené do výběrového dotačního řízení posoudí a ohodnotí (formou bodování) odborná komise podle následujících věcných kritérií:*

- přínos pro obor (vysoká umělecká či odborná úroveň, umělecká kreativita apod.),*
- přínos projektu z hlediska zachování a rozvíjení umělecké různorodosti,*

- *přínos pro kreativitu a inovaci,*
- *záběr působnosti z geografického hlediska (požadavek nadregionálního, celostátního či mezinárodního významu),*
- *obsahové zpracování projektu (jasná formulace obsahu a cíle, soulad s vyhlášeným okruhem, konkrétní realizační plán, personální zajištění, časový harmonogram projektu),*
- *schopnost zajistit **vícezdrojové financování** (veřejné rozpočty, soukromé zdroje),*
- *realnost projektu včetně přiměřenosti nákladů,*
- *schopnost žadatele projekt realizovat,*
- *účelnost a oprávněnost použití dotace MK v předchozím období včetně dodržení termínu jejího vyúčtování.”<sup>9</sup>*

Jednotlivými zdroji jsou vedle veřejných rozpočtů nadace a nadační fondy, sponzoři, individuální dárci a vlastní výnosy ať už z hlavní nebo vedlejší hospodářské činnosti. Pro festivaly a kulturní organizace obecně je dobré mít zdrojů financování co nejvíce nejen pro splnění tohoto požadavku v žádostech o granty, ale především také kvůli vlastní stabilitě a nezávislosti. Kdykoliv může kterýkoliv ze zdrojů z jakéhokoliv důvodu přestat finance poskytovat. Čím více jiných zdrojů organizace má, tím větší má šanci se bez tohoto jednoho zdroje krátkodobě nebo dokonce úplně obejít.

Kromě financí z veřejných zdrojů se organizaci snaží získat co největší podporu od sponzorů, tedy velkých i malých firem. Firmy samozřejmě mohou být i dárci, ale to jim nepřináší žádný užitek, obvykle se tedy jedná spíše o sponzoring, resp. partnerství. Čisté sponzorství by znamenalo finanční příspěvek do rozpočtu kulturní akce výměnnou za reklamu. V současnosti ale používáme spíše termín partnerství, protože vztah těchto dvou subjektů (sponzora a příjemce financí) by měl být vzájemně výhodný. Cílem žadatele je navázat dlouhodobý obchodní vztah, který se vyvíjí s potřebami obou stran. V ideálním případě je partner sám v akci zainteresován a hledá další možnosti, jak zlepšit samotnou akci a spolu s tím samozřejmě svou visibilitu.

---

<sup>9</sup> Granty a dotace: Výběrová řízení na rok 2016. *Ministerstvo kultury* [online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/vyberova-dotacni-rizeni-na-rok-2016-375.html>

Partner nemusí vždy poskytovat finanční podporu. Při organizaci festivalu je třeba tolika různých dodavatelů z mnoha oblastí, že může být pro festival výhodnější získat kvalitního partnera, který sice nepřispěje finančně, ale za to kompletně zajistí oblast, ve které podniká. Příkladem může být třeba stavební firma, která místo financí zajistí veškerý materiál a lidi na stavbu pódíí, střech, zábran apod. Nebo dodavatel nápojů, který zajistí na akci kompletní catering včetně vlastních stanů atd.

Na budování kvalitních partnerství je neustále třeba pracovat. Kromě prvotního získání zájmu a obligátních VIP pozvánek na akci a doprovodný program musí management celý rok udržovat dobré vztahy a hlavně naslouchat svému partnerovi, co se mu líbilo, co ne a dle těchto informací hledat další způsoby, jak svého partnera udržet spokojeného.

Nutnost budování dlouhodobého vztahu a schopnost se učit, přizpůsobit a změnit dle potřeby svého partnera potvrdila i studie partnerství mezi *Galway Arts Festival (GAF)* a *Nortel Networks (NN)* Annmarie Ryan a Johna Fahy z roku 2003: „*The NN/GAF case brings forth a number of valuable insights as to the antecedents and consequences of a relationship marketing approach to art sponsorship. In effect it has shown that, as with many interfirm partnerships, you get out of it what you put in. Both parties have moved beyond the traditional scope of art sponsorship, and merged themselves in a interactive partnership-based relationship, both willing to learn, adapt and change with the relationship itself, allowing it to become what it needed to become. (...)*”<sup>10</sup> (Studie NN/GAF přináší řadu hodnotných poznatků, co se týká předchůdců a důsledků partnerského přístupu k marketingu uměleckého sponzorství. Ve skutečnosti ukázala, že stejně jako u partnerství mezi podniky, dostanete to, co vložíte. Obě strany se posunuli za hranice tradičního sponzoringu umění a sloučili se do interaktivního partnersky založeného vztahu. Obě strany byly ochotny se učit, přizpůsobit a změnit s tímto vztahem a dovolit mu dostat se tam, kam je třeba.) Nortel Networks bylo partnerem festivalu od roku 1991, v době této studie tedy jejich partnerství trvalo již více, než 10 let.

---

<sup>10</sup> Ryan, A. & Fahy, J. A Relationship Marketing Perspective on the Sponsorship of the Arts in Ireland: A Galway Arts Festival-Nortel Networks Case Study. *Irish Marketing Review*. 2003, 16(1), 31-42.

Zde bych se chtěla ještě zastavit u financování pomocí soukromých dárců. Tato oblast je v České republice stále ještě relativně mladá. Kulturní organizace, festivaly nevyjímaje postupně aplikují zahraniční nebo resp. především americký model, kdy se snaží vytvořit si okruh stálých přispěvovatelů, výměnnou za poskytované benefity, které jsou dostupné pouze těmto členům. Tento model podle všeho již funguje i v některých evropských zemích. Organizací, které tímto způsobem pracují s potenciálními dárci postupně přibývá.

Jedním z příkladů může být například Národní divadlo, které má svůj Mecenášský klub. Dle webových stránek má tento klub momentálně necelých 130 mecenášů, kteří patří do různých kategorií od Přitele (1.500 Kč ročně) až po Stříbrné mecenáše (100.000 Kč ročně). Zvláštní poděkování patří prof. Dr. Dadjé Altenburg-Kohl, která zřejmě přispívá ještě mnohem větší částkou. Ač tento klub není závratně početný, zvláště uvažíme-li, že se jedná právě o Národní divadlo, které je jednou z našich největších a nejváženějších kulturních organizací, je to alespoň krok směrem k získávání financí od soukromých dárců. A jak je vidět, i v České republice existují lidé, kteří jsou ochotni přispět na kulturu i velkými obnosy. Navíc při soustředěné práci s mecenáši má klub potenciál na rozšíření a mnoho malých dárců může znamenat významný příspěvek do rozpočtu instituce.

Mecenášský klub má také Česká filharmonie, PKF – Prague Philharmonia i další kulturní organizace včetně festivalů – např. Pražské Jaro a další. Mezi festivaly je u nás průkopníkem v získávání financí od soukromých dárců festival Struny podzimu. Tento festival pořádá tzv. Jarní gala, koncerty, na které prodává dražší vstupenky, než je obvyklé a tím získává peníze na vlastní festival. Na těchto koncertech vystoupili hvězdy jako Bobby McFerrin, Dee Dee Bridgewater, Dianne Reeves, Gregory Porter, Yo-Yo Ma a Daniel Hope.

Na stránkách festivalu nalezneme i jasný popis, čemu tento koncert slouží: *„Díky spojení výsostného hudebního zážitku s noblesní společenskou událostí umožňuje setkání festivalových příznivců, obdivovatelů umění i mecenášů a sdílení společných hodnot.*

*Cílem Jarního GALA je přispět do rozpočtu podzimního festivalu a zviditelnit nezastupitelnou roli soukromých zdrojů v podpoře a rozvoji uměleckých projektů, které v případě Strun podzimu dosahují 50 % festivalového rozpočtu.*<sup>11</sup>

Vedle tohoto „benefičního“ koncertu má festival také klasický klub přispěvovatelů, který se v jejich případě jmenuje Aficionado a funguje podobně jako kluby výše zmíněných organizací.

Na závěr této kapitoly bych se ještě ráda zastavila u tzv. Crowdfundingu. Jedná se o další způsob získávání peněz od soukromých dárců, a to přes crowdfundingové servery. Také tento model k nám přišel z USA a momentálně je v módě. Fungují na principu „všechno nebo nic“, tedy organizátor na server vystaví svůj projekt, představí ho, vysvětlí proč na něj potřebuje peníze a na co je použije, může přidat fotografie nebo videa a nastaví systém odměn – čím víc kdo přispěje, tím lepší odměnu získá. Nastaví si cíl, kolik peněz chce za omezený čas, kdy může svůj projekt vystavit získat. Pokud získá víc, dostane vše, co mu lidé přispěli. Pokud ale svého cíle nedosáhne, nedostane nic. Peníze se jednotlivým dárcům vrátí zpět na účty.

Nejznámějšími servery jsou americký Kickstarter ([www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com)) nebo Go Fund Me ([www.gofundme.com](http://www.gofundme.com)). Nicméně tyto servery nemá pro české prostředí smysl využívat, protože jsou celé v anglickém jazyce a Češi je nejspíš moc nenavštěvují. Pravděpodobnost, že by projekty u nás podpořil někdo z USA nebo jiné zahraniční země je velmi malá. Crowdfunding se ale rozšířil během posledních let i u nás a máme tedy několik různých serverů, které je možné pro financování kulturních projektů využívat a úspěšně to vyzkoušeli i některé festivaly. Servery se od sebe liší minimálně – délkou, na které je možné projekty vystavit a účtovanou provizí. Zde krátký přehled:

**HitHit.com** – jeden z nejznámějších serverů v ČR. Projekty se vystavují na 45 dnů, účtují si 9%+DPH z koncové částky, pokud je projekt úspěšný. Nad 200.000 Kč se provize sjednává individuálně.

Nejlepší projekt *Nakopni Játka!* získal 2.421.000 Kč. Vybíral zde i festival *United Islands* na koncert v Kinské zahradě, vybral 1.732.000 Kč.

---

<sup>11</sup> Co je Jarní GALA? *Struny Podzimu* [online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://www.strunypodzimu.cz/co-je-jarni-gala-strun-podzimu/>

**Startovač** – také hodně známý. Délka vystavení projektů 15/30/60 dnů. Provize 5–9 %. Nejlepší projekt *Trabantem napříč Afrikou* vybral 2.800.000 Kč, peníze zde vybral také *Signál Festival* na celou akci, získal 1 018 603 Kč.

**Katalyzátor** – nový server (SUPRAPHON, 2media, Ondřej Kobza), vystavuje se na 30/45/60 dní, provize 1,5–2,5 %.

**KreativciSobě** – 10–40 dní, provize 8 %, spíš malé neznámé projekty, málo úspěšných

**Nakopni.me** – není moc známý. Nejlepší projekt vybral 500.000 Kč. Provize 3 %.

Z tohoto krátkého přehledu je vidět, že se přes tyto servery dá získat úctyhodný objem peněz. Téměř 2,5 milionu Kč na projekt *Nakopni Játka!* si zaslouží velké uznání. Stejně tak ale festivaly *United Islands* nebo *Signál festival* vybrali neuvěřitelné částky od soukromých dárců. Přestože se crowdfunding jeví jako jednoduchý způsob získávání peněz, je nutno upozornit, že za takto úspěšnými kampaněmi je opravdu hodně práce. Nejde jen o to, dobře představit projekt, natočit chytlavé video a nastavit dobře systém odměn, který pořadatele nebude příliš stát, ale bude dosti lákavý pro dárce. Jde především o perfektní propagaci celé akce. Samozřejmostí je sdílení na všech sociálních sítích, ale ještě lepší je uspořádat třeba i happening na podporu kampaně a seznámení veřejnosti s jejím konáním. Například úspěch *United Islands* byl podpořen všemi jejich kanály marketingu, a to včetně billboardů, které hlásali „*United Island je na HitHitu*“.

Pro inspiraci si dovolím ocitovat část rozhovoru s Davidem Eichlerem, zakladatelem serveru HitHit, který je zveřejněn na serveru [www.lupa.cz](http://www.lupa.cz):

### **„Co je nutné udělat proto, aby moje kampaň byla úspěšná?“**

*Je potřeba se připravit na to, že to není 45 dní práce během toho, co projekt jede, ale musí se počítat i s těmi týdny předtím. Jde o to sesumírovat si myšlenky – na koho mluvím, co mu nabízím, jakými kanály k němu mluvím. Vyzkoušet si to nanečisto na svých kamarádech a vyčlenit si na to třeba i člověka, který se tomu bude věnovat. Ono udělat crowdfundingovou kampaň, pokud se nejedná o cédéčko nějaké garážové kapely, není úplně legrace. Pokud se tedy nejmenujete Miloš Čermák s jeho fanklubem na sociálních sítích, se kterými navíc umí pracovat. Chce to dát dohromady i malý tým. Člověka, který*



*umí sociál, člověka se zkušenostmi s PR, který se zná s novináři, člověka, který umí napsat text, co má hlavu a patu."*<sup>12</sup>

## **4.2 HRM & Leadership**

Další oblastí, kterou jsem se zabývala je oblast lidských zdrojů. Festivaly mají v tomto bodě zajímavou vlastnost. Celoroční tým většinou tvoří jen velmi málo lidí, v případě menších festivalů třeba dokonce jen jedna osoba, ale v době konání naroste počet organizátorů několikanásobně. Tento koloběh je naprosto nevyhnutelný, protože celoročně festival tolik lidí neuživí a hlavně pro ně během roku není práce. Naopak během konání festivalu je nezbytné mít dostatek pracovníků pro zajištění bezproblémového a pro účinkující i návštěvníky příjemného festivalu.

Jedna část definice, kterou jsme na začátku popsali festival, mluví o tom, že návštěvníci konzumují festival jako celek, a to i v případě, že navštíví jen jednu akci z celého festivalu. Tím se myslí právě celkový zážitek, který si divák odnese domů. Pokud dorazí na místo, nemá kde zaparkovat, když se mu to povede, musí jít velmi daleko pěšky a ještě se po cestě ztratí, následně nemůže nalézt šatnu a nakonec ještě dostane vynadáno od uvaďeče, že přišel pozdě na koncert, který sice začíná až za deset minut, ale on už ho do sálu rozhodně nepustí nebo pustí, ale celý koncert bude pokažen jeho pozdním příchodem... a tak bych mohla pokračovat ještě dlouho. Zkrátka pokud návštěvník jedné akce zažije i jen některou ze zmiňovaných nepříjemností, spojí si negativní dojem z této akce s celým festivalem. Při rozhodování další rok, zda na festival přijde či nikoliv, může rozhodnout jen nepříjemný vrátný nebo nevyřešené parkoviště. Proto je třeba při přípravách festivalu myslet na všechny detaily.

Obsluhující personál je tradičně jedním velkým problémem. Uhlídat velký počet lidí je složitý úkol, nad kterým by si ale každý management festivalu měl lámat hlavu, protože jeden špatně proškolený nebo nedostatečně kontrolovaný brigádník může znamenat zklamaného návštěvníka. A zklamaný návštěvník rovná se nejen mínus jeden člověk příští rok, ale také negativní reklama formou word-of-mouth.

---

<sup>12</sup> BERÁNEK, Jan. Pavel Eichler (HitHit): Crowdfunding není žebrota, ale napínavá hra. In: *Lupa.cz* [online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/pavel-eichler-hithit-crowdfunding-neni-zebrota-ale-napinava>

Při výběru správných zaměstnanců je třeba velmi pečlivě zvolit nejen nejužší tým, který se festivalu věnuje celoročně, ale i brigádníků. V případě celoročního týmu je velmi důležité správně rozložit pozice najít pro ně vhodné kandidáty. Tito lidé by měli být velmi motivováni pro svou práci. Přípravy festivalů jsou náročnou, vleklou a přitom často stresující prací. Lidé musí být připraveni přizpůsobovat se změnám a umět rychle hledat nová řešení. Ředitel festivalu by si jako leader měl být těchto těžkostí vědom a neustále pracovat na motivování všech pracovníků a nezapomínat ocenit dobrou práci.

Výběr brigádníků by měl také stát především na jejich vlastní motivaci být součástí konkrétního festivalu. Čím více jsou brigádníci motivováni sami od sebe, tím je větší pravděpodobnost, že budou odvádět dobrou práci, budou příjemní na diváky a bude jednodušší je motivovat ke složitým úkolům. I tak se samozřejmě musí kontrolovat, ale vše se stává mnohem snazším.

Samozřejmostí by mělo být velmi kvalitní zaškolení všech krátkodobých pracovníků. Všichni by měli dostat informace k celkovému festivalu, k jeho programu, všech míst konání atd. Po ujasnění základních tezí je třeba velmi podrobně a přesně vysvětlit jejich pozici, co se od nich očekává a také proč právě na tomto záleží. Každý brigádník by také měl vědět, kdo je jeho nadřízeným a ke komu se v případě potřeby může obrátit s dotazem.

V ideálním případě si festivaly postupně vytváří stálý okruh brigádníků nebo dobrovolníků, kteří se jim vrací rok co rok. Díky tomu se veškeré přípravy stávají jednodušší. Těm, kteří již festival znají, není třeba vše vysvětlovat od začátku, ale jen připomenout to nejdůležitější. Pro to, aby se tito lidé vraceli je důležité vytvořit příjemné prostředí a kromě motivace i nastavení příjemného systému odměn a benefitů. Tyto benefity nemusí být vůbec v podobě finanční, právě naopak mohou být benefity dárky nebo věci nehmotné, které mohou být pro tyto lidi nejhodnotnější.

#### **4.3 PR a Marketing**

Tato oblast je pro festivaly zcela zásadní. Festivaly musí dokázat úspěšně komunikovat s veřejností, ať už formou PR nebo reklamní činností a nalákat co nejvíce diváků.

Marketing se v posledních letech velmi proměnil, s rozvojem technologií a sociálních sítí nyní existuje mnoho různých nástrojů, které je možné využívat. Moderní způsoby již není možné úplně opomíjet, ale naopak je třeba se s nimi

naučit efektivně pracovat. Jakýkoliv projekt nebo firmu si již nedokážeme představit bez webových stránek, to je téměř první věc, kterou každý udělá, když se dozví o něčem novém, podívá se, jak se daná věc prezentuje na internetu. Webová stránka je zkrátka nutností. Stejnou nutností se již pomalu stává také prezentace na sociálních sítích, která vyžaduje velkou aktivitu tvůrce profilu. Sociálních sítí je navíc několik různých druhů a chceme-li se prezentovat na všech, jde o celkem náročný úkol.

Pro festival je velmi důležité vytvořit si jednoznačnou, dobře zapamatovatelnou a poutavou grafiku, která spoluvytváří image akce. Specialitou marketingu festivalu jsou dvě věci. Za prvé marketingová kampaň během roku obvykle téměř neexistuje, během roku se maximálně daří formou PR článků informovat o připravovaném programu. Následně krátkou dobu před začátkem festivalu musí být naopak velmi masivní a širokospektrá.

Toto tvrzení mohu podepřít výsledkem studie Marka Leenderse z roku 2009: *„Music festival organizations face trade-offs in their investments in strategic aspects of the event. Our analyses show that brand equity components – more than value (programming and ticket price) and relationship components (direct mail, online efforts) – are most important for success of music festivals in terms of obtaining a loyal following. This shows that brand and reputation building should play an important role in festival organizations. Too often, organizers are understaffed and unprofessional and only involved in day-to-day activities with respect to setting up the program and getting the costs covered. Brand management should be more important in the future as competition grows.“*<sup>13</sup>

Druhou specialitou je dvojí sdělení, které musí kampaň předat. Snahou festivalových marketérů je totiž informovat jak o festivalu jako celku, tak o jednotlivých akcích a jejich programech. To není vůbec jednoduchou záležitostí. Právě z těchto důvodů je tak důležité vytvořit dobrou grafiku. Jejím úkolem je dostat se do povědomí veřejnosti a vytvořit v hlavách lidí propojení loga s festivalem. Tím pádem, budu-li komunikovat cokoli s tímto logem, lidé se okamžitě vytvoří spojení s festivalem. Proto se prosadily „textové“ typy plakátů, kde je pouze festivalová grafika a výčet největších hvězd, které se představí

---

<sup>13</sup> LEENDERS, M.A.A.M. The relative importance of the brand of music festivals: a customer equity perspective. *Journal of Strategic Marketing*. 2010, 18(4), 291-301.

v programu. Tím se nejjednodušeji propojí obě sdělení. Tímto netvrdím, že je to správná a jediná cesta.

Grafika musí být velmi dobře zapamatovatelná právě proto, že během festivalu se marketingové materiály vyskytují jen zřídka. Jakmile ale kampaň zaplní ulice, lidem musí být jen z grafiky jasné a musí si vzpomenout, že se jedná právě o tento festival. Toto se perfektně podařilo například Pražskému Jaru.

#### **4.4 Práce s publikem**

Publikum je další oblastí, na kterou se musí pořadatel festivalu soustředit. V první řadě musí své publikum oslovit a zaujmout natolik, aby právě jeho festival navštívilo. Aby tohoto dosáhl, musí především vědět, jak jeho publikum vypadá, jak přemýšlí, co ho zajímá, a v neposlední řadě jakým způsobem si získává informace. Čím větší festival a čím více různých žánrů nebo způsobů prezentace, tím více skupin publika může jeden festival mít.

S publikem je také třeba nejen neustále komunikovat, ale také ho vzdělávat a především o něm získávat informace, aby každý další ročník festivalu naplnil a v ideálním případě předčil jeho očekávání.

Základní informace o publiku se nejjednodušeji získávají při prodeji vstupenek. Obvykle musí tito lidé vyplnit o sobě základní údaje – jméno, telefon a email. Tím získává zprostředkovatel prodeje zásadní informace pro navázání přímé komunikace, tzv. direct marketing. Tato cesta má výhodu, že sdělení putuje přímo k lidem, kteří si již zakoupili vstupenky, tedy na akci chtějí jít a zajímá je, tudíž je s největší pravděpodobností budou zajímat další informace a nabídky. Mnoho pořadatelů festivalů je o tyto informace připraveno, protože využívá ticketingových firem, které si je ponechají pro sebe. Pořadatelé ale odpadá agenda spojená s prodejem vstupenek a také veškerá rizika, která přecházejí na ticketingovou firmu.

Dalším způsobem je možnost přímého dotazování. Je ale otázkou, jak takový výzkum provést, aby pořadatel získal dostatečný objem dat pro statistické zpracování a své diváky tím příliš nezatížil. Při dotazování na místě je třeba zajistit obrovský počet tazatelů a diváci nemusí mít náladu a čas odpovídat. Při možnosti vyplnit dotazník na místě a jen vhodit do připravených sběrných míst není kontrola nad počtem a správností odpovědí, při průzkumu po emailu nízká návratnost. Je tedy třeba se nad tímto zamyslet a nalézt vhodné řešení.

Například Paul Gudgin ve své pražské přednášce zmiňoval řešení pomocí mobilní aplikace. Návštěvníci si stáhli mobilní aplikaci, pomocí níž organizátoři věděli, že se zúčastnili právě této akce, a tak jim hned po skončení přišly 3 krátké otázky s odpovědí ano/ne. Tím, že to bylo ve chvíli, kdy jsou emoce ze shlédnutého představení čerstvé, mnoho lidí odpovídalo a návratnost byla vysoká. Dnes mobilní aplikace používá mnoho lidí a je tedy dobré hledat způsoby, jak jich co nejlépe využít.

Technologie obecně ve smyslu festivalových aplikací a komunikace s publikem přes sociální sítě je dnes velmi důležitá. Lidé sociální sítě i aplikace milují, a pokud se organizátorům festivalu povede přinést jim přes tyto kanály něco nového, velmi to ocení a organizátorům to může přinést zajímavé benefity. Zde si můžeme vzít příklady z USA, kde tyto kanály promotéři využívají mnohem více, než my zde. Například Lollapalooza festival v Chicagu: *For example, before announcing the highly anticipated lineup for the 2012 festival, organizers struck a deal with CTA, the Chicago Transportation Authority, and employed a successful tactic to get people talking about the festival on social media, especially Twitter. They used the screens usually taken up by advertisements on the trains that are frequented by large numbers of people every day. Instead of an advertisement, the screen had a line or two of lyrics from bands that would be playing the festival with a hashtag afterwards; something that fans could attach to their Twitter messages to increase buzz about Lollapalooza (the hashtag symbol – # – is used to mark keywords or topics in a Tweet and was created organically by Twitter users as a way to categorize messages). Once they started releasing these lyrics all over the city, Twitter users were writing about the festival and posting pictures, all trying to figure out which bands these lyrics came from. It created major excitement for the official lineup announcement and caused people all over the USA to start tweeting about the festival.*

*The same year, Lollapalooza announced a contest where fans created an application for the festival that would be the Official Lollapalooza Fan App. Once the apps were created, anyone could vote for the app that they like best and would like to use while at the festival. This created a direct fan relationship with the festival, giving consumers more choice over their experience at the festival. The winning app, powered by The Hard Rock Hotel, included stage schedules and lineups, and bios and details about the bands who were playing. Users could*

*create their own schedule based on the bands that they wanted to see and there was a map to help navigate the appearance of groups on stage. Another feature of the app was a group texting tool powered by GroupMe, designed to help large groups of people connect all over the grounds. And of course, as with other apps, it was integrated with social media, so users could tweet, Facebook and Instagram their way through the festival without having to leave the app.*“<sup>14</sup>

Přestože i u nás již běžně fungují festivalové aplikace, v tomto směru máme ještě hodně co dohánět. V každém případě tyto technologie a nadšení veřejnosti pro sdílení svých zážitků poskytuje organizátorům festivalu obrovské možnosti, které je jen třeba kreativně uchopit.

#### **4.5 Politická situace**

Politická situace samozřejmě není oblastí managementu, ve většině případech je bohužel neřiditelná a neřízená. Nicméně jedním ze stakeholderů festivalů jsou právě politici (místní, národní). Důvod je nasnadě. Mnoho uměleckých organizací a festivaly nevyjímaje, jak jsem již zmiňovala v kapitole Financování, je alespoň částečně financováno z veřejných zdrojů, tedy z rozpočtů státu, krajů, měst a obcí. Pravomoc k rozdělování těchto financí mají právě politici. Nejde ale pouze o peníze, pokud pořadatelé nemají místní politiky nakloněné na svou stranu, mohou bojovat i s mnohem prozaičtějšími problémy od záborů veřejných prostor, přes výjimky k hudební produkci až po možnost parkování a vykládání materiálu u místa konání.

Udržovat si dobré vztahy s politiky napříč celým spektrem je bezpochyby také úkolem managementu uměleckých festivalů. Obvykle tento úkol připadá nejvýše postaveným, tedy ředitelům festivalů. Napříč politickým spektrem proto, že festival obvykle chce přetrvat déle, než do nejbližších voleb, to je předpokládám zjevné.

Při budování a udržování kladných vztahů s politickou garniturou je třeba dbát maximální opatrnosti. Je absolutně nezbytné neustále kontrolovat, zda se politickým přáním nevychází vstříc příliš nebo zda se na někoho třeba nezapomnělo. V druhém případě může pomoci obyčejná omluva a náhrada

---

<sup>14</sup> Hudson, S. & Hudson, R. Engaging with consumers using social media: a case study of music festivals. *International Journal of Event and Festival Management*. 2013, 4(3), 206-223.

v příštím ročníku, v případě prvním může být jméno festivalu neodvratně spjato se jménem konkrétního politika nebo strany, a to je v u uměleckého festivalu přímá cesta k záhubě.

Navíc do hry vstupuje nepříjemný strašák jménem úplatky. Nemyslím tím, že by se snad festivaly snažily podplácet některého politika, aby jim dopomohl k dotaci. Mám na mysli mnohem nenápadnější záležitosti, jako jsou darované vstupenky nebo pozvání do festivalového hotelu. U osob činných ve veřejné sféře totiž může být za úplatek považována právě i nevinná vstupenka na akci pořadatele. To, co je při komunikaci s představiteli soukromých firem přijímáno jako přátelské gesto, může v politickém prostředí způsobit problémy s nedozírnými následky.

Na druhou stranu není třeba zastírat, že právě možnost nezávazného a „nepřipraveného“ setkání s důležitými politiky, případně top managementem významných firem, je jedním z častých lákadel potenciálních sponzorů festivalů. Mezi hosty festivalů bývají nejvýznamnější osobnosti, ať už proto, že jej sponzorují nebo jen navštěvují. Různé VIP přípitky, koktejly party nebo jiné akce pro významné hosty jsou ideálním prostorem pro setkávání, seznamování a navazování důležitých kontaktů. Toto je jeden z nejzajímavějších bonusů, které mohou festivaly svým sponzorům nabídnout, a také tak dělají. Jen musí být velmi opatrní při organizaci těchto večírků, aby vždy stály mimo dění.

#### **4.6 Hodnocení**

Na konci každého projektu a analogicky tedy na konci každého ročníku festivalu by mělo probíhat hodnocení, zda festival dostal svým cílům, vyhodnotit co se povedlo, co se nepovedlo a jak chybám předejít do budoucna. A naopak zachovat to, co bylo úspěšné. Kvalitní evaluace by měla být základem pro přípravu roků příštích.

Hodnocením by měly projít veškeré části přípravy i samotná organizace na místě. Vyhodnotit by se mělo vše od programu, přes spolupráci v týmu, dodržení plánů a časových harmonogramů až po počty návštěvníků, jejich spokojenost a mediální zásah.

Hodnocení obvykle probíhá dvojí. Jedno je určeno veřejnosti a dohlížečským orgánům, kde se organizace samozřejmě snaží ukázat v co nejlepším světle a vyzdvihují, co se povedlo. Kolik návštěvníků přibylo oproti minulému roku, kde vyšel skvělý článek, jak se podařilo udržet naplánovaný rozpočet. Pro organizaci

je ale mnohem důležitější nalézt vedle úspěchů také neúspěchy a problémy a odhalit jejich příčiny. V rámci interního hodnocení by měli být všichni maximálně upřímní, aby se z chyb mohl celý tým poučit pro další rok.



## **5 Případová studie č. 1 – Srovnání Mezinárodního festivalu Pražské Jaro a City of London Festivalu**

Pro případovou srovnávací studii jsem si vybrala tyto konkrétní festivaly – Pražské Jaro a City of London Festival jako srovnatelné festivaly zastávající ve svých zemích podobnou pozici. Oba se konají v hlavním městě země, převážnou většinou jejich akcí jsou koncerty vážné hudby, ve městech svého konání plní podobně zásadní roli a jsou považovány za největší a nejlepší festivaly ve svých městech. Oba trvají každoročně tři týdny. Jediným zásadním rozdílem je, že festival Pražské Jaro je zaměřen především na klasickou hudbu, jiné žánry hudby a druhy umění se v jeho programu vyskytují jen výjimečně. Naproti tomu The City of London festival je multižánrovým festivalem a vedle koncertů klasické hudby uvádí i programy divadelní, taneční nebo dokonce i cirkusové. Nicméně cílem obou festivalů je uvádět co nejlepší umělce a přinášet umění té nejvyšší kvality.

Oba festivaly mi pro můj výzkum poskytly materiály, ze kterých jsem mohla čerpat přesná data, jako jsou jejich výroční zprávy, v případě Pražského Jara jsem získala dokonce i několik výzkumů, které si nechal festival vypracovat. V druhé fázi mi ředitelé festivalů Ing. Roman Bělor a Paul Gudgin zodpověděli dotazníky, které zkoumaly jednotlivé oblasti managementu festivalů. Celé zodpovězené dotazníky naleznete v přílohách č. 1 a 2. Díky ochotě obou pánů jsem tedy mohla ve svém výzkumu vycházet nejen z dostupných neživých dat, ale také z jejich osobních zkušeností a pohledů na celou problematiku.

Cílem případové studie je porovnání fungování managementu v ČR a Velké Británii. Studie si neklade za cíl hodnotit kvalitu a úspěšnost jednotlivých festivalů a jejich manažerský týmů, stejně jako neaspiruje na udílení rad.

Na úvod krátké představení obou festivalů a jejich ředitelů.

### **5.1 Mezinárodní festival Pražské Jaro (dále jen PJ)**

Festival Pražské Jaro je starší, jeho první ročník se uskutečnil roku 1946. Koná se vždy v termínu 12. května – 3. června. Jeho historie je spojena s předními českými umělci, jedním z jeho zakladatelů byl dirigent Rafael Kubelík. Během

neuvěřitelných 70 let konání tohoto festivalu se v jeho programu objevily téměř všechny významné osobnosti klasické hudby.

I přes pohnuté historické okamžiky (dlouholetá okupace a tím pádem uzavření hranic, sametová revoluce) si vždy dokázalo udržet vysokou uměleckou úroveň. Po roce 1989 se festival stal členem profesionálních mezinárodních asociací jako jsou European Festivals Association (EFA), International Artsit Managers' Association (IAMA) a v roce 1996 byl jedním ze zakládajících členů Asociace hudebních festivalů ČR.

Festival je po mnoho let spíše konzervativní, programově soustředěn na vážnou hudbu v klasickém podání, ale v posledních letech se přeci jen otevírá novým žánrům a netradičním prostorám. Pro rok 2016 například připravuje večer s Flamencem, koncert Radima Hladíka s Blue Effect nebo čínské operní drama.

Od roku 2014 festival začal pořádat podzimní Klavírní festival Rudolfa Firkušného.

#### **5.1.1 Ing. Roman Bělor – ředitel Pražského jara, o.p.s.**

Na mé otázky odpovídal ředitel PJ Roman Bělor. Proto zde uvedu jeho krátký životopis. Narodil se roku 1958 v Praze, po maturitě na Gymnasiu Jana Nerudy vystudoval ekonomiku a řízení na Elektrotechnické fakultě Českého vysokého učení technického. Mezi roky 1983 až 1990 působil v různých technicko-ekonomických funkcích.

Po úspěšném konkursu byl v letech 1990–1992 manažerem, v období 1992–2001 potom ředitelem Symfonického orchestru hlavního města Prahy FOK. V letech 1993–2000 byl členem Výboru festivalu Pražské jaro a v letech 1997 - 2001 zastával funkci předsedy Asociace ředitelů symfonických orchestrů ČR.

Od roku 2001 je ředitelem Pražského jara, o.p.s. Zastává také (od roku 2002) funkci místopředsedy Asociace hudebních festivalů ČR.

Roman Bělor byl v letech 1985–1992 členem Kühnova smíšeného sboru, je členem Klubu za starou Prahu a mimořádným členem Spolku výtvarných umělců Mánes. V roce 1995 byl jmenován Rytířem (Chevalier) a v roce 2001 Důstojníkem (Officier) Řádu umění a literatury (Ordre des Arts et des Lettres) Francouzské republiky. V roce 2003 byl v Bruselu členem mezinárodního sboru hodnotitelů projektů ucházejících se o podporu programu EU Culture 2000. V dubnu roku 2005 byl předsedou mezinárodní konference IAMA (International

Artist Managers' Association), která se pod heslem „Old Heritage, New Challenges“ konala v Praze.

V roce 2012 byl jmenován členem rady Mezinárodního fondu na podporu kultury UNESCO (Council of the UNESCO International Fund for Promotion of Culture).

Roman Bělor je předsedou Spolku pro výstavbu nového koncertního sálu v Praze.

## **5.2 City of London Festival (dále jen COLF)**

Tento festival je o 16 let mladší, byl založen roku 1962. Je to třítydenní letní festival, během kterého se konají koncerty a představení umělců z celého světa v ulicích města, v typických i netypických koncertních sálech. Vedle klasických velkých orchestrálních koncertů jako je Londýnský symfonický orchestr v Katedrále sv. Pavla a komorních koncertů v menších sálech festival připravuje i koncerty v mrakodrapech s výhledem, bankách nebo v roce 2014 umístil do centra Londýna nafukovací buřinku, ve které se konaly představení nového cirkusu. Tato buřinka byla velkým úspěchem, protože vytvořila nejen velký zájem médií, ale také se stala jakýmsi centrem festivalu, který je jinak rozprostřen po celém městě.

Festival mimo svůj hlavní letní program pořádá mnoho dalších akcí. Od ledna do března pořádá Free Winter Concerts tedy Zimní koncerty, které se konají v městských kostelech vždy v poledne a jsou naprosto zdarma. Dále má rozsáhlý vzdělávací program Learning and Participation (Vzdělávání a účast), během kterého pracuje s dětmi na základních školách, každoročně pořádá průvod dětí (Children's Parade) ve vlastnoručně vyrobených maskách. Také pořádá veřejné přednášky zdarma na téma festivalů na Gresham College.

### **5.2.1 Paul Gudgin – bývalý ředitel City of London Festivalu**

Po dokončení studia hudby na University of Surrey byl Paul poprvé představen festivalovému světu jako koncertní manažer festivalu v Aldeburghu, jehož zakladatelem byl Benjamin Britten. Následně vedl Bury St. Edmunds Festival, odkud pokračoval do Edinburghu, kde se stal generálním manažerem Queen's Hall. V této koncertní síni pod jeho vedením probíhaly koncerty a představení festivalů Edinburgh International, Edinburgh International Jazz a Edinburgh Fringe. V roce 1999 byl Paul jmenován ředitelem Edinburgh Festival Fringe. Během následujících 8 let se festivalu zdvojnásobil počet prodaných vstupenek na 1,6 miliónu.

Paul je prvním držitelem ceny Arts and Business Scotland Award v oblasti leadershipu a také mu byl udělen čestný doktorát University of Edinburgh. V posledních letech se Paul věnuje především mezinárodní konzultantské činnosti v oblasti festivalového řízení a organizování. Byl jmenován hostujícím profesorem Festival a Event Managementu na Leeds Beckett University a následně také garantem na Edinburgh Napier University. V roce 2013 byl Paul jmenován festivalovým ředitelem City of London Festivalu.

### **5.3 Plánování**

Na časový horizont plánování odpovídali ředitelé v dotazníku. PJ plánuje sezóny 2–4 roky dopředu, což přesně odpovídá horizontu, který jsme si stanovili v teoretické části této práce. Překvapující byla odpověď Paula Gudgina. COLF dle jeho slov plánuje ve třech různých úrovních. Velké orchestrální koncerty začíná plánovat pouhých 18 měsíců před konáním festivalu. Hlavní program plánuje 10–11 měsíců dopředu. Ostatní události, především doprovodný program a akce zdarma se plánují jen 6–8 měsíců dopředu. Je s podivem, že takto rozsáhlý festival plánuje v tak krátkém časovém předstihu. Je to způsobeno především nejistotou financí, protože festival získává finance z roku na rok. Jeho management by rád plánoval jednotlivé ročníky s větším předstihem, ale zatím to z tohoto důvodu bohužel nelze.

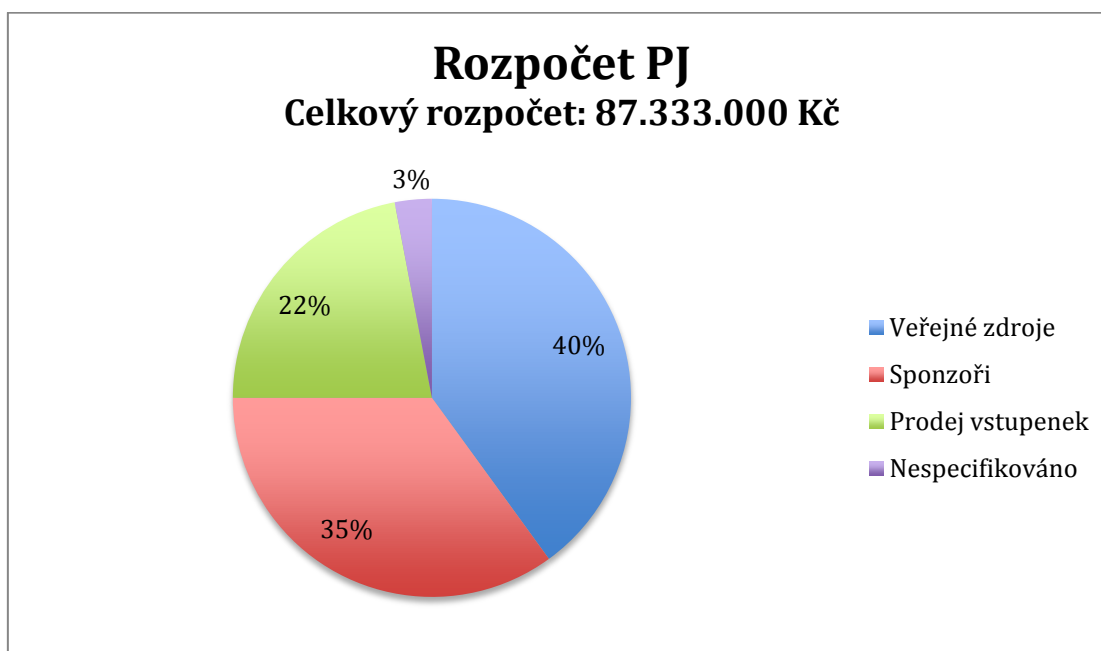
V oblasti plánování jsem se dále zajímala o kontinuitu jednotlivých ročníků a snahu organizačních týmů o novinky. Oba festivaly vycházejí ze zavedeného funkčního modelu, který nějakým způsobem obměňují nebo ozvláštňují. Zatímco londýnský festival se o tyto změny programově snaží a každý rok zkouší programové zajímavosti popřípadě konání koncertu v nějakém zvláštním prostoru (například zmiňovaná nafukovací buřinka na náměstí, koncerty s výhledem), pražský festival zavádí novinky spíše po zvolna a jedná se o dramaturgické změny a zavedení nových koncertních řad (např. Festival R. Firkušného, Víkend komorní hudby, Debut apod.). I PJ má ale zkušenosti s pořádáním koncertů v netypických prostorách jako např. v tovární hale, v replice divadla Globe apod.

### **5.4 Financování**

V oblasti financování převažuje názor, že v České republice je většina kulturních organizací spolufinancována z veřejných zdrojů a jinde tomu tak není. V tomto bodě přineslo srovnání vybraných festivalů zajímavé výsledky. Struktura financování je totiž v obou případech téměř totožná.

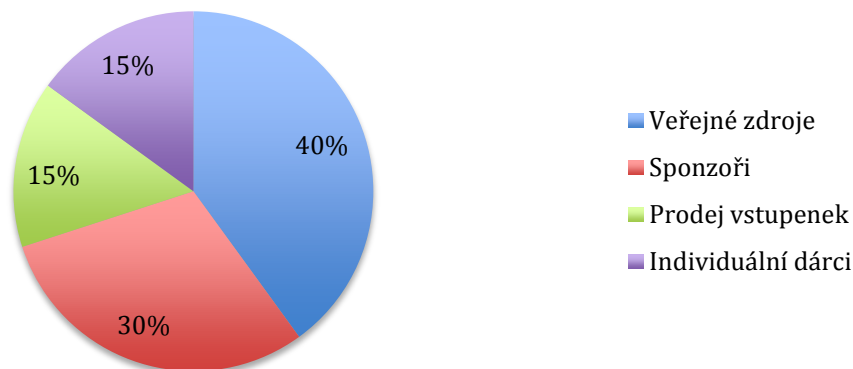
Oba festivaly čerpají 40 % rozpočtu z veřejných zdrojů. Oba jsou tedy podporovány stejnou měrou. Ostatní položky také nejsou příliš rozdílné. Následující procentuální rozložení rozpočtů jsou průměrné výstupy za poslední roky. PJ získává 35 % rozpočtu od sponzorů, COLF 30 %. Prodej vstupenek pokryje v případě PJ 22 % rozpočtu, COLF 15 % rozpočtu. Zbývající procenta rozpočtu jsou rozdílná, zatímco PJ zbývající 3 % nespecifikuje, COLF získává zbývajících 15 % od individuálních dárců. Tato položka je v každém případě zajímavá, protože získat od individuálních dárců takový objem peněz je obdivuhodné. Je nutno si uvědomit, že oba festivaly působí ve srovnatelném prostředí Evropy a je-li toto možné v Anglii, mohly by se i české organizace soustředit na tento způsob získávání financí.

Pro lepší přehlednost uvádím rozpočty obou festivalů také v následujících grafech (pro přepočet liber na české koruny byl použit kurz 36,2 Kč za 1 £, který platil ke dni 7. 1. 2016:



## Rozpočet COLF

**Celkový rozpočet: 1.401.843 £**  
**(50.746.717 Kč)**



Zdroj: vlastní

Zajímavý je také vcelku významný rozdíl mezi výnosy ze vstupenek. Podíváme-li se na přesná čísla, COLF získal v roce 2014 ze vstupného 160.905 £, což je v přepočtu při kurzu 36,2 Kč 5.824.761 Kč z celkového rozpočtu 1.401.843 £, což je 50.746.717 Kč. Procentuální podíl příjmů ze vstupného za tento rok tedy činil 11,5 %. PJ má celkový rozpočet 87.333.000 Kč a výnosy ze vstupenek činily v roce 2014 23.279.125 Kč, což je téměř 27 %. Vidíme, že COLF má o téměř 30 mil. Kč nižší rozpočet, než PJ. Tato skutečnost je překvapující.

Zajímala mě také průměrná cena vstupenek, která v obou případech vychází na cca 700 Kč. Cenová hladina ve Velké Británii je obecně mnohem vyšší, než v České republice, můžeme tedy říci, že vstupné na COLF je poměrně levnější.

Také mě zajímalo, kolik akcí z daného rozpočtu vznikne. V případě PJ je to průměrně 50 koncertů, v případě COLF přibližně 200. Tento neobvykle vysoký počet může festival organizovat díky velké síti partnerů, kteří pořádají své akce na své náklady, pouze pod hlavičkou festivalu. Mnoho z těchto akcí je financováno z městského rozpočtu, který tak nejen poskytuje finance vlastnímu festivalu, ale díky němu je festival navíc obohacen o další akce.

Dalším důvodem, proč anglický festival získá z prodejů vstupenek menší procento svého rozpočtu je nejspíše pořádání mnoha akcí, které jsou pro publikum zdarma. To se stává u PJ opravdu jen málokdy (například u akcí pro studenty viz „Rozkvět“ nebo ve výjimečných případech – koncert Hudby hradní

stráže a Policie České republiky ve Valdštejnské zahradě v roce 2014). COLF tyto akce může pořádat pravděpodobně právě díky individuálním darům, veřejnost si je tedy ve své podstatě přeci jen platí, jen ne formou koupě vstupenky.

Od svých partnerů získávají oba festivaly přes 30 % svých rozpočtů. Mezi největší a nejdéle spolupracující partnery COLF patří Mizuho Bank (10 let), BNY Mellon (8 let), Bank of England (8 let), Arts Council England (10 let), Bloomberg (3 roky). Zajímavé je především zastoupení dvou bank, obvykle mívá jedna organizace jen jednoho takového partnera. Mezi největší partnery PJ patří Česká spořitelna a.s. (15 let), která přispívá do rozpočtu festivalu neuvěřitelnými 16 %. Dále RWE Česká republika a. s. a Mercedes Benz, který již třetím rokem poskytl festivalu automobily. Česká spořitelna se po 15 letech spolupráce rozhodla stát se pouze menším partnerem a pro rok 2016 se festivalu podařilo za ní získat společnost CETIN, Českou telekomunikační infrastrukturu.

Je velmi potěšující, že festivaly dokáží získat takto vysoké procento rozpočtu od partnerů ze soukromé sféry. Vzhledem k současným obavám a přesvědčení, že veřejné finance budou pro kulturní organizace kráceny mají oba festivaly dobrou pozici pro rozvíjení svých současných partnerství, a stejně tak zřejmě mají potřebné know-how jak partnery nejen získávat, ale také udržovat.

Zajímalo mě, jakým způsobem festivaly partnery získávají, zda mají připravené balíčky, které potenciálním sponzorům nabízejí nebo zda přistupují ke každému potenciálnímu partnerovi individuálně. Zatímco PJ vychází z jednoho modelu, kde má definovány kategorie partnerství dle výše investice a adekvátní plnění ze strany festivalu a individuální řešení přichází jen u větších partnerů; COLF naopak přistupuje k jakémukoliv vyjednávání individuálně a připravuje nabídku tak, aby co nejvíce korespondovala se zájmy a strategiemi oslovené firmy.

## **5.5 PR & Marketing**

Jedna z mých otázek pro ředitele festivalů zněla: „*Co považujete za nejdůležitější nástroje marketingu?*“ Touto otázkou jsem se snažila zjistit, zda festivaly využívají nových možností a technologií nebo naopak zůstávají věrni tradičním způsobům reklamy a marketingu.

Paul Gudgin odpověděl, že jejich nejdůležitějším nástrojem komunikace jsou stále tištěné materiály, protože těmi mohou komunikovat se svými stálými návštěvníky, ale důležitost webových stránek každoročně vzrůstá, stejně jako sociální sítě. Tyto nástroje přivádějí nové diváky.

Roman Bělor na tuto otázku odpověděl poněkud překvapivě, když uvedl, že za nejdůležitější nástroj marketingu považuje „*péči o etablované dobré jméno festivalu a evoluční rozvíjení jeho tradice.*“ Tato odpověď svědčí dle mého názoru především o filozofii festivalu. Udržení dobrého jména festivalu je v každém případě součástí marketingu, jen je neobvyklé to považovat za jeho nástroj.

Nicméně v otázce, která směřovala přímo na webové stránky a sociální sítě uvedl, že festival všechny tyto nástroje využívá, má účet na Facebooku, vlastní Youtube kanál a pracuje dokonce s Flickrem, který využívá jako masové úložiště fotografií pro zájemce i profesionály. Využívá též možností zpětných vazeb z těchto sítí, především různá statistická měření. Nicméně uvedl, že za nejdůležitější nástroj komunikace i marketingu považuje PJ klasický email, kvůli jeho jistému osobnějším a privátnějším charakteru.

Naproti tomu londýnský festival využívá v oblasti sociálních sítí především Twitteru, poté Facebooku a Instagramu.

Z těchto odpovědí se dá usoudit, že oba festivaly si uvědomují důležitost nových možností a přizpůsobují jim svou komunikaci ale stále se také drží klasických marketingových materiálů. Je to dáno pravděpodobně především strukturou publika se kterým komunikují, protože velká část tohoto publika nové technologie a sociální sítě příliš nevyužívá. Tyto nástroje slouží především pro vytváření povědomí o festivalu a lákání nových diváků.

## **5.6 Práce s publikem**

S publikem je třeba nejen neustále komunikovat, ale také ho vzdělávat a především o něm získávat informace, aby každý další ročník festivalu naplnil a v ideálním případě předčil jeho očekávání.

Ve svém dotazníku jsem se ptala na strukturu návštěvníků festivalů a jakým způsobem se s nimi snaží festivaly pracovat.

Paul Gudgin si myslí, že jeho festival má 3 skupiny diváků. Jednou z nich je jejich tradiční publikum navštěvující koncerty klasické hudby. Většina těchto diváků navštěvuje festival pravidelně mnoho let. Druhou skupinu tvoří návštěvníci, kteří se účastní pouze akcí, které jsou zdarma a třetí skupinu tvoří diváci, kteří navštěvují programově modernější část festivalu jako jsou kabarety, cirkusy, jazz apod. Festival se snaží získávat data o svých návštěvnících pomocí dotazníků a průzkumů a získává také některá data z prodeje vstupenek. Nicméně



pan Gudgin není spokojený s rozsahem těchto informací. Především proto, že prodej vstupenek probíhá přes externího partnera a festival tak nemá přístup ke všem datům.

PJ mi zpřístupnilo několik zajímavých průzkumů, které v minulých letech zrealizovalo pomocí dotazníků na koncertech. Průzkumy zkoumaly především ekonomické dopady festivalu na HDP, ale zároveň poskytly i data o složení diváků. Vedle ekonomických průzkumů byly zajímavé především průzkumy *Názory posluchačů Pražského Jara* a *Výzkum vnímání Pražského Jara*. Výzkumy potvrdily základní premisy, že festival navštěvují více ženy, než muži, spíše lidé s vyšším vzděláním, asi 50 % posluchačů je z věkové skupiny 30–60 let a velkou skupinu (20 %) tvoří lidé nad 60 let. Nejméně zastoupená věková skupina je do 18 let. Přes 70 % posluchačů pochází z Prahy nebo nejbližšího okolí. Výzkumy také ukázaly relativně vysokou spokojenost s dramaturgií a vysokou obeznámenost veřejnosti s tímto festivalem a jeho značkou, a to i mezi lidmi, kteří jej nenavštěvují.

Co se týká vzdělávání publika, oba festivaly mají vzdělávací programy. PJ má pro zájemce o hudbu program *Rozkvět*, pořádá setkání s účinkujícími po koncertech, tematické besedy v rámci *Přátel Pražského jara* a za určitou formu vzdělávání publika považuje i zpravodajsko-publicistický pořad *Echo*, který pravidelně během festivalu natáčí a vysílá Česká televize.

COLF pracuje na vzdělávání svého publika v delším časovém horizontu, než jen v průběhu festivalu. Program *Learning and Participation* probíhá od dubna do července. Pět základními pilíři tohoto programu jsou *City Animation* (studenti spolupracují na vytvoření animace, která je použita v některém představení), *Children's Parade* (pochod dětí městem na začátku festivalu ve vlastnoručně vyrobených kostýmech během workshopů, v roce 2015 se ho zúčastnilo 1.000 dětí), *Musical Meeting Place* (představení spojených školních a firemních sborů), a *Day of Extraordinary Choirs* (Vytvoření sborů bezdomovců, mentálně postižených nebo přeživších rakovinu a jejich představení v rámci festivalu. Projekt vytvořený na základě konference o zdraví a harmonii, kde bylo dokázáno, že zpěv je zdraví prospěšný,) a *Concert Contact* (poskytnutí 120 vstupenek studentům středních škol).

V roce 2015 do programu *Learning and Participation* zapojeno 40 partnerských základních a středních škol a 4 firemní sbory. Proběhlo 56 workshopů ve školách.

Cílem programu je nejen vzdělávat jeho účastníky, ale také je zapojit do vlastního festivalu.

### **5.7 HRM & Leadership**

Oba festivaly mají podobný počet stálých zaměstnanců, kteří pracují celoročně. PJ 11 osob, COLF 12 osob a 3 stážisty (střídají se každých šest měsíců). V obou případech mají týmy týdenní porady všech stálých zaměstnanců, v případě potřeby častěji.

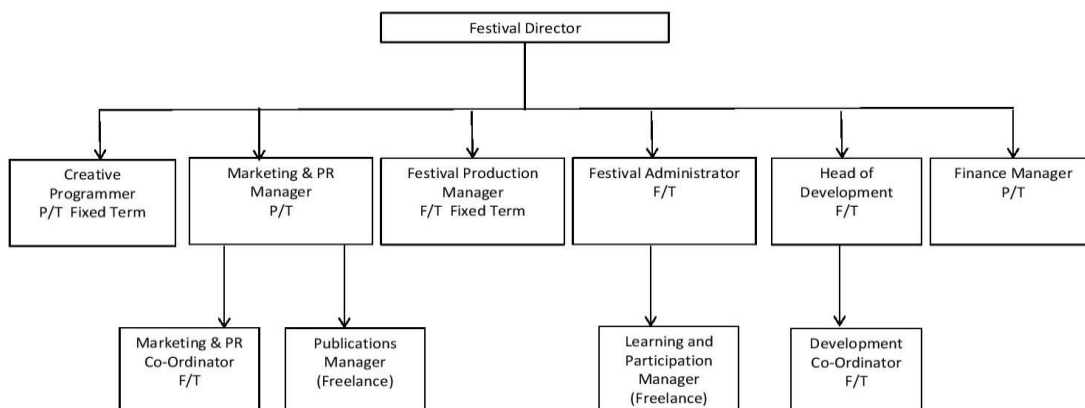
Během vlastního festivalu se k týmu anglického festivalu přidává pět externích event manažerů, 20 prodejců vstupenek, tým techniků a kolem 60 dobrovolníků. Mnoho dobrovolníků spolupracuje s festivalem řadu let. Festival jim za jejich služby poskytuje benefity formou přístupu na představení, účasti na společenských akcích, menších věcných darů a osobního děkovného dopisu od ředitele festivalu.

PJ též využívá v době konání festivalu externích dodavatelů služeb. Bývá jich kolem 30 a zajišťují služby, jako je tlumočení, technické pódiové služby, tiskové služby a doprava.

Pražský festival kupodivu zatím příliš nevyužívá dobrovolníků, přestože i v českém prostředí začínají dobrovolníci běžně v uměleckém prostředí fungovat. Nicméně například v tiskovém středisku zaměstnává PJ často studenty, jejichž práce je sice honorována, ale charakter práce je podobný jako u dobrovolníků – dává jim možnost seznámit se se „zákulisím“ festivalu, získat praktické zkušenosti a navštívit koncerty.

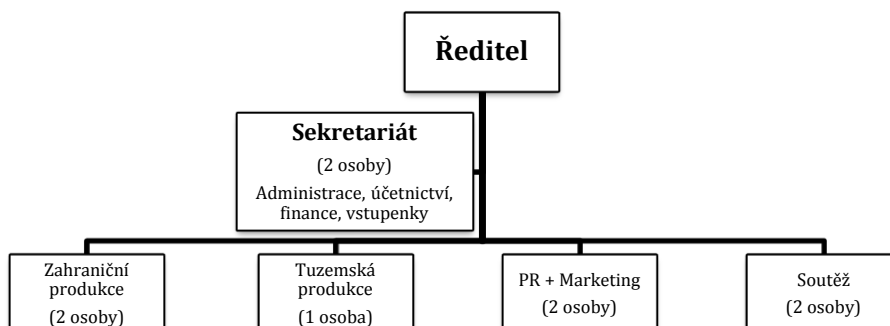
Oba festivaly mají velmi plochou manažerskou strukturu, viz následující grafy:

## COLF



Zdroj: Paul Gudgin

## PJ



Zdroj: vlastní

Poslední moje otázka v této oblasti mířila na způsob motivování zaměstnanců, což je jedna z oblastí leadershipu. Odpověď ředitele PJ: „*Péčí o pozitivní atmosféru, neformálním, ale profesionálním přístupem, solidními platy, případně odměnami.*“

Paul Gudgin se vyjadřoval ve stejném duchu. Myslí si, že v oblasti kultury a festivalů zvlášť jsou lidé obecně motivováni sami od sebe. Pro ještě lepší motivaci se snaží, aby celý tým znal historii a cíle festivalu, a také chce dát každému příležitost, aby vyjádřil své nápady a cítil se součástí týmu, a náležitě zaměstnance ocenit za jejich výkony.

Žádný z festivalů tedy zřejmě nemá vytvořen zvláštní systém motivace a odměn. Obecně se předpokládá, že lidé, kteří pro festival pracují, jsou motivováni sami od sebe a stačí jim pouze přátelská atmosféra a případná slovní nebo finanční odměna. Jejich motivací je možnost podílet se na vzniku takto zajímavé akce a možnost kontaktu s umělci.

### **5.1 Politická situace**

Vzhledem k tomu, že oba festivaly jsou financovány z veřejných prostředků, zajímalo mě zda a jakým způsobem ovlivňují změny v politickém spektru zkoumané festivaly a za jsou vysoce postavení politici VIP hosty těchto festivalů. Oba festivaly vývoj politické situace ovlivňuje, především v otázce financování. Nicméně je ovlivňuje pouze nepřímo. Na rozdíl od příspěvkových organizací jako jsou Národní divadlo nebo Česká filharmonie nemají politici přímý vliv na personální strukturu nebo chod obecně prospěšné společnosti, kterou je PJ, stejně jako ředitele a personální obsazení COLF vybírá a jmenuje představenstvo společnosti.

Oba festivaly obecně zvou politiky na své akce, ale s jejich účastí to není nijak valné. Spíše festivaly navštěvují ti, kteří mají o hudbu nebo umění obecně sami zájem. COLF mívá pravidelně některé členy parlamentu jako účastníky odborných diskuzí.

### **5.2 Hodnocení**

Hodnocení se věnovala poslední část dotazníku. Oba festivaly každý rok shrnují data ve svých závěrečných zprávách, PJ ještě navíc vytváří zvlášť mediální zprávu, která shromažďuje mediální ohlasy a zásah publika.

Ze získaných odpovědí jsem nabyla dojmu, že londýnský festival přikládá vyhodnocování velkou váhu. Vedle tvorby závěrečné zprávy, která je určena *City of London Corporation*, pořádá každý rok intenzivní evaluační den se všemi zaměstnanci a připravuje také zprávy pro představenstvo. Evaluace je pro management festivalu počátečním odrazovým můstkem pro sestavování následujícího ročníku festivalu.

V poslední otázce jsem se ptala, zda jsou ředitelé festivalů se svým festivalem spokojeni a zda by chtěli provést nějaké změny. Ředitel PJ Roman Bělor vyjádřil celkovou spokojenost a cíl posílit mezinárodní povědomí o festivalu. Paul Gudgin, ředitel COLF, byl mírně frustrovaný, že během svého krátkého působení nedosáhl všech svých cílů, a zmínil nutnost zvýšit objem financí získaných od sponzorů.

### 5.3 Výsledky případové studie

Pražské jaro i City of London Festival jsou velké, profesionálně řízené festivaly s dlouhou tradicí. V mnoha bodech se způsob řízení těchto dvou festivalů shoduje, přestože se konají ve dvou velmi odlišných zemích. Největší rozdíly nalezneme v otázce financování, a to ve výtěžku ze vstupného: PJ 27 %, COLF 12 % rozpočtu. COLF pořádá mnoho akcí zdarma, což se u PJ téměř nestává, a získává neuvěřitelných 15 % od individuálních dárců, které PJ vůbec neuvádí.

Velmi zajímavý je rozdíl v horizontu plánování jednotlivých festivalů. Zde se značně projevuje relativní finanční jistota PJ, jež plánuje své ročníky ve 2–4letém předstihu. COLF právě kvůli nejistému každoročnímu financování plánuje největší koncerty pouhých 18 měsíců předem.

PJ je ve své dramaturgii značně konzervativní, a přestože se pomalu otevírá novým žánrům a výjimečně experimentuje i s novými prostorami, nemůže se v tomto bodě rovnat COLFu. Londýnský festival programově vyhledává zajímavosti a novinky, ať už co se týká uváděného díla, či souboru nebo místa konání.

Týmy obou festivalů jsou srovnatelně velké, s velkým nárůstem počtu zaměstnanců během vlastního konání festivalu. Jedinou výraznou výjimkou je využívání dobrovolníků, kterých má COLF každoročně několik desítek, zatímco PJ je nevyužívá vůbec.

V oblasti marketingu zůstávají oba festivaly značně tradiční a stále přikládají velký význam tištěným materiálům a e-mailům. Nicméně si samozřejmě uvědomují rostoucí význam internetu, webu a sociálních sítí a všechny tyto možnosti využívají.

Oba festivaly mají mnoho sponzorů a partnerů, přičemž mnoho z nich zůstává s festivalem dlouhodobě. Získávají od nich shodně zhruba 30 % svého rozpočtu.

COLF i PJ se snaží získávat nejen od svých návštěvníků zpětnou vazbu formou průzkumů během konání festivalu. PJ uskutečnilo několik extenzivních průzkumů, ze kterých zjistilo strukturu svého publika (věkovou, teritoriální, úroveň vzdělání), jejich názory a obecné povědomí o festivalu. COLF provádí výzkumy také, ale sám ředitel přiznal, že festival své publikum nezná dostatečně. Zde se ukázala důležitost vlastního prodejního systému vstupenek – zatímco PJ získá o svých

divácích mnoho informací právě přes prodej lístků, COLF o část těchto informací přichází, když svěřuje tuto činnost externímu prodejci.

Anglický i český festival mají vzdělávací programy pro mladé i starší zájemce o vážnou hudbu, nicméně COLF v daleko větším rozsahu.

Oba festivaly vyhodnocují jednotlivé ročníky a vypracovávají výroční zprávy, PJ navíc i zvlášť zprávu mediální. Hodnocení je odrazovým můstkem pro další rok. COLF pořádá také celodenní evaluační schůzku se všemi zaměstnanci festivalu.

Přestože v některých bodech nalezneme mezi festivaly rozdíly, mohu konstatovat, že oba se shodují v tom, že jsou řízeny velmi profesionálně. Rozdíly, které odhalil tento výzkum, mohou sloužit jako inspirace k možným vylepšením, a to na obou stranách. Zároveň podal výzkum podrobný popis fungování dvou velkých festivalů a může sloužit jako příklad pro další festivaly, ať už fungující, nebo právě vznikající.

Právě o toto se nyní pokusím já v následující části mé magisterské práce. Na základě mého výzkumu zkusím porovnat, v čem se podobá příprava nově vznikajícího festivalu, v čem tento festival zaostává nebo se jednoduše jen liší. Díky mé účasti na přípravách festivalu od samého začátku a mému členství v nejužším přípravném týmu budu sdílet i veškeré problémy, se kterými se festival potýkal a potýká.

## 6 Případová studie č. 2 - Mezinárodní festival filmové hudby a multimédií Soundtrack Poděbrady

Myšlenka pořádání festivalu filmové hudby se zrodila v hlavě Michala Dvořáka, člena kapely LUCIE, producenta, skladatele (mimo jiné i filmové hudby) a textaře v červnu 2015. Dle jeho vlastních slov k rozhodnutí takovýto festival uspořádat pomohlo několik různých událostí (celý rozhovor naleznete v příloze č. 3):

*„Myšlenka upořádat takovýto festival mne napadla loni v Karlových Varech po koncertu skupiny Lucie před hotelem Thermál, v rámci zahájení MFFKV. Zažil jsme se skupinou Lucie mnoho velkých koncertů i festivalů, ale tento koncert byl opravdu neopakovatelný zážitek. Také moje zkušenosti s komponováním filmové, scénické a divadelní hudby mne již dlouho inspirují tímto směrem. Kruh se uzavřel loni po našem halovém československém turné s projektem Vivaldianno - Město zrcadel, kde jsme spolupracovali kromě zahraničních hudebníků i s mezinárodním uměleckým týmem a společně jsem připravili projekt, který letos vyráží na světové turné po velkých koncertních halách. Toto vše jsou podněty, kontakty, impulzy a hybatelé, které ve finále vyústili v rozhodnutí uspořádat takovýto hudební festival s novou formou. Inspirací nám samozřejmě byly i zahraniční hudebně-filmové festivaly, které vznikají a těší se velikému zájmu a oblibě u publika. Také skutečnost, že filmová hudba je dle mého názoru nejkrásnější hudební dobrodružství, rádi bychom ji uváděli v netradičních nových formách, zajímavých prostorách uvnitř i pod širým nebem a zajímavých lokalitách.“<sup>15</sup>*

V tomto výčtu ještě chybí Mezinárodní festival filmové hudby v Krakově (Krakow Film Music Festival). Tento festival je největší festival tohoto druhu v Evropě a je určitým vzorem pro připravovaný Soundtrack Poděbrady. V Krakově festival vyprodává obrovské sportovní haly a je tedy důkazem, že filmová hudba láká široké spektrum diváků.

Během několika týdnů od prvního nápadu dostal zamýšlený festival přesnější podobu a cíle. Vznikl tzv. projektový záměr, se kterým bylo možné začít oslovovat všechny subjekty, se kterými bylo třeba navázat spolupráci. Filmová hudba se rozrostla o multimédia (počítačové hry, aplikace, mobilní telefony, klipy,

---

<sup>15</sup> Dvořák, M. (2016, 14. 1.). Rozhovor pro týdeník 5plus2. (J. Horák, interviewer)

moderní technologie apod.), byl zvolen název festivalu, ideální doba konání festivalu na konec srpna a nastaveny cíle jako: mezinárodní festival nejvyšší umělecké úrovně, určen všem věkovým kategoriím, pro celou rodinu, oživení celého města všemi uměleckými žánry, prezentace filmové hudby v nových formách za využití nejmodernějších technologií apod. Projektový záměr je stručný popis festivalu v rozsahu jedné strany A4, který se stal základním prezentačním materiálem na úplném počátku příprav festivalu, který jsme posílali všem, komu jsme festival chtěli představit. Celý projektový záměr naleznete v Příloze č. 4.

Soundtrack Poděbrady je svým zaměřením na hudbu k filmům a multimédiím a svou formou první svého druhu v ČR a jeden z prvních v Evropě. (V Praze probíhá ještě „festival“ *Film Music Prague*, který ale není festivalem v pravém slova smyslu. Pod tímto názvem se během celého roku koná několik koncertů filmové hudby v Rudolfinu. Festival tedy nesplňuje jednu část definice festivalu, a to sepětí s určitým časem. Navíc se jedná opravdu jen o samotné koncerty, festival nenabízí jakékoliv další akce.)

Nový festival Soundtrack Poděbrady bude čtyřdenní událostí, která poslední prázdninový víkend naplní celé město uměním. Vedle koncertů připravuje bohatý doprovodný program. Festival chce filmovou hudbu prezentovat netradičními způsoby a představit všechny její žánry od skladeb orchestrálních až po elektro.

Informační jednodenní 0. ročník festivalu proběhne 27. srpna 2016. Během tohoto dne bude festival představen veřejnosti, ukážeme, co hodláme uspořádat další rok. Odpolední program bude zdarma, pouze večer proběhne placený program na parkovišti pod zámek, kam si lidé mohou zakoupit vstupenku. Vše ale budou moci sledovat také z mostu nebo druhého břehu řeky, na náměstí a na kolonádu budou vše přenášet LED obrazovky. V rámci show připravujeme 3D videomapping na dvě strany zámku nebo ohňostroj. To vše si budou moci návštěvníci vychutnat zdarma. Oficiální zahajovací 1. ročník potom 24.–27. 8. 2017.

## **6.1 Právní struktura**

Pořadatelem festivalu je akciová společnost Soundtrack festival, která byla založena jako nová společnost, jejíž jedinou činností bude pořádání tohoto festivalu. Nová společnost byla zakládána z důvodu transparentnosti. Nemá



žádnou historii, nebude vykonávat jinou činnost, než pořádání festivalu, čímž pádem bude jednoznačné, jak nakládá se získanými prostředky.

Právní forma akciové společnosti byla zvolena z důvodu kredibility směrem k partnerům a úřadům. Akciová společnost je nejvyšší formou korporace s největším základním kapitálem, a proto je ve všech jednáních nejdůvěryhodnějším partnerem poskytujícím nejlepší záruky.

## **6.2 Produkční tým**

Michal Dvořák se rozhodl uspořádat festival za pomoci svého osvědčeného týmu, se kterým spolupracoval na úspěšných projektech jako bylo světové turné kapely LUCIE 2014 nebo VIVALDIANNO – Město zrcadel. Do tohoto týmu jsem pro přípravu festivalu přibyla také já a je pro mě velkou ctí, že mohu stát u zrodu takto velkého projektu a učit se od produkce, jež má za sebou takové úspěchy.

V čele týmu stojí jako ředitel festivalu Michal Dvořák. Toho jsem již představila výše, ještě přidám, že spolupracoval se slavnými osobnostmi jako jsou Hans Zimmer, Wyclef Jean nebo Peter Gabriel. Díky dlouhému působení v hudební a filmové oblasti disponuje širokým portfoliem kontaktů na osobnosti, producenty i agenty, což je nedocenitelné.

Spolu s Michalem Dvořákem stojí v čele akciové společnosti Soundtrack festival a. s. právník JUDr. Jiří Štaidl. Jiří má vlastní advokátní kancelář Štaidl Legal a specializuje se na autorské právo. Spolupracuje mimo jiné s MFF Karlovy Vary, OSA a dalšími. Je členem The International Literary and Artistic Association (ALAI) Czech Republic, mezinárodní organizace založené v roce 1878 v Paříži věnující se aspektům právní ochrany autorské a umělecké tvorby a jejímu rozvoji v rovině osobnostní i majetkové složky. Pro festival pracující s uměleckými díly, který navíc hodlá prezentovat tato díla v nových formách je naprosto nezbytné mít dobrého právníka, který dokáže užití děl správně právně ošetřit.

Vedoucím produkce je Jakub Švejda, který spolu s Michalem Dvořákem připravoval projekt VIVALDIANNO, spolupracuje s autorským duem CABANI a podílí se pravidelně na přípravách závěrečného ceremoniálu MFF Karlovy Vary. Má bohaté zkušenosti z pořádání různých kulturních akcí.

Produkční tým doplňuji já a kolegyně Tereza Petrásková, která s Michalem a Jakubem produkčně zajišťuje VIVALDIANNO. Tereza vystudovala filmovou produkci, externě pracuje pro Českou televizi.

Tento nejužší produkční tým se postupně rozrůstá o další členy, jak postupně vychází najevo, kdo nám v týmu schází. O pomoc s přípravou dramaturgie jsme požádali Michala Cabana, o zajištění technologických řešení Vladimíra Vizinu, který se svou firmou VIVALOGIC spravuje IT systémy karlovarského festivalu.

Nyní intenzivně hledáme spolupracovníka pro pozici PR manažera, protože jak se nultý ročník blíží, je třeba na PR hodně pracovat a současní členové týmu to nestíhají a hlavně nikdo z jmenovaných se na tuto oblast nespecializuje.

### **6.3 Lokace**

Prvním a nejzásadnějším krokem bylo zvolení místa konání. Festival se rozhodně neměl konat v Praze, která je kulturou přesycena a nalézt termín, aby se nekryl s jinou zajímavou akcí je v podstatě nemožné. První volbou produkčního týmu bylo město Poděbrady, a to z několika důvodů. Michal Dvořák je takto shrnul ve svém rozhovoru pro magazín 5plus2, viz příloha č. 3:

*„Poděbrady jsme vybrali proto, že jejich neopakovatelný "génus loci", Labe, okolní lesy, nejstarší golfové hřiště u nás, bohatá filmová a hudební historie, infrastruktura, jedna z největších kolonád, pohodlná dostupnost, krásný zámek a vůbec... je to město pro takový festival ideální. Jsem rád, že nás v tomto směru někdo nepředběhl... S každou další návštěvou Poděbrad si tuto skutečnost uvědomuji silněji.“*

Poděbrady jsou opravdu krásným lázeňským městem a nám se líbilo umístit festival do lázeňského města, tak jako se koná filmový festival v Karlových Varech. Navíc je ideální svou polohou. Je dostupné z Prahy, Hradce Králové i Pardubic za 40 minut jízdy autem.

Přestože ve městě není 5 hvězdičkový Hilton, kde by bylo možné ubytovat zahraniční hvězdy, není to problém, protože díky rychlému spojení mohou bydlet v Praze a na festival dováženy. Se všemi zmíněnými městy existuje i výborné vlakové spojení. Nabízí mnoho možností ubytování (od lázeňských luxusních hotelů přes penziony až po prostory pro kempování). Má ideální rozlohu, není problém projít celé město pěšky, případně na kole. Není tedy třeba řešit dopravu návštěvníků uvnitř města mezi jednotlivými pódii.

Městská kolonáda je nádhernou dominantou města a může poskytnout ideální prostor pro umístění hlavní stage a srdce festivalu. Jak zmínil Michal Dvořák, navíc jím protéká řeka Labe, která nabízí široké využití od umístění pódia na

hladinu řeky až po lodní dopravu. Vedle centra, kde je zmiňovaná kolonáda a také zámek, disponuje město i zajímavými prostory mimo tuto nejfrekventovanější oblast, jako je koupaliště u jezera, jízdárna, fotbalové hřiště, golfový areál a cyklostezka končící na soutoku Labe s Cidlinou. Všechna tato místa nabízí možnosti využití a pořádání speciálních akcí.

Když jsme dospěli k závěru, že Poděbrady jsou pro festival ideálním místem konání, nastala náročnější část – získání svolení a samozřejmě také podporu představitelů města. Bez podpory by nebylo možné festival uskutečnit. Nastal tedy dlouhý proces představování projektového záměru a žádostí o podporu, na jehož konci měla být vytoužená smlouva s městem Poděbrady. Festival jsme nejprve představili starostovi města PhDr. Ladislavu Langrovi. Panu starostovi se naštěstí nápad líbil, mohli jsme tedy předložit návrh radě města. Rada města postoupila návrh zastupitelstvu a zde začal boj.

Toto bylo mé první setkání s regionální politikou a musím říct, že to byl opravdu silný zážitek. Všem zastupitelům byly zaslány materiály k festivalu předem k prostudování. Na vlastním zasedání 4. listopadu 2015 jsme projekt představili za pomoci prezentace a následovaly dotazy. Celá diskuze trvala více než hodinu, během které jsme museli neustále odpovídat na stejné dotazy, které jsme již zodpověděli během vlastní prezentace, zastupitelé proti sobě útočili a vše přenášely kamery živě na web města, jak někteří ze zastupitelů několikrát zmínili.

V následném hlasování nakonec festival dostal o jeden jediný hlas svolení. Dva zastupitelé se hlasování zdrželi. Tímto bylo odhlasováno konání festivalu a podepsání smlouvy do roku 2021. To bylo naším cílem, získat smlouvu na několik let dopředu, abychom nemuseli procházet tímto bojem každý rok a měli alespoň po nějaký čas jistotu, že se festival bude moci konat.

Po tomto zasedání jsme si mysleli, že máme vyhráno, že do měsíce podepíšeme smlouvu s městem a veškeré přípravy se budou moci naplno rozjet. To jsme se ovšem mýlili. Vyjednávání o podobě smlouvy nebralo konce, nakonec se podařilo smlouvu podepsat až na konci března 2016.

Do konce března jsme tedy neměli jistotu, že festival opravdu proběhne a nemohli se posunout v přípravách, protože všichni naši potenciální partneři chtěli mít jistotu, že festival proběhne na místě, které jim prezentujeme. A tímto se dostávám k jedné z oblastí managementu festivalů – k Plánování.

## **6.4 Plánování**

V kapitole 4.2 jsem v teoretické části mluvila o 3 horizontech plánování a dospěla k názoru, že ideální je plánovat festival na 2–3 roky dopředu. Jak je zjevné z předchozí kapitoly, v případě Soundtracku Poděbrady jsme tento postup absolutně nedodrželi. První myšlenka na festival se zrodila v létě 2015 a náš informační 0. ročník se uskuteční jen o rok později, v srpnu 2016. Je pravda, že to ještě nebude festival v pravém slova smyslu, přesto je pouhý rok na přípravu takovéto akce opravdu málo.

Navíc přípravy zbrzdilo zdlouhavé vyjednávání s městem o smlouvě. Celkově musím přiznat, že festival od počátku nemá žádný jasně daný plán, který by určoval deadlines pro jednotlivé akce. Myslím, že kdyby existoval, velmi by nám to usnadnilo práci. Na druhou stranu je jisté, že na začátku nebyl nikdo schopen odhadnout, jak dlouho budou jednotlivé kroky trvat, a to i přes zkušenosti členů týmu. Získat podporu města a kraje, stejně jako dalších partnerů trvá mnohem déle, než jsme čekali a vyjednávání s partnery neustále probíhá. Jen s několika subjekty již jsou uzavřeny smlouvy o spolupráci, u některých se k podpisu pomalu schyluje, v jiných případech se smlouvy možná podaří uzavřít až po nultém ročníku. Přestože si někdy snažíme deadlines nastavit, následně je opět porušujeme, protože se bohužel nedaří je splnit z důvodů, které nedokážeme ovlivnit.

Letos bychom navíc již měli mít naplánován i ročník příští, abychom na něm hned po letošním ročníku mohli začít pracovat, což je zatím nereálné. Začátek je samozřejmě nejtěžší, musíme myslet na všechno. Až proběhnou první dva ročníky, již budeme mít vše jasnější a věřím, že se k plánování alespoň na 2 roky dopředu dopracujeme, ale dokázat to takhle hned v úvodu je téměř nadlidský úkol. Hlavní chybou bylo naplánování úvodního ročníku již na letošek, z toho ale teď už nemůžeme couvnout, musíme tedy napnout všechny síly, abychom to dokázali.

Kvalitní plánování s dostatečnými časovými rezervami by v každém případě velmi ulehčilo přípravu celého festivalu a mohu ho jedině doporučit.

## **6.5 Financování a Partnership**

Stejně jako všechny podobné festivaly bude i Soundtrack Poděbrady financován ze všech dostupných zdrojů a bude se držet zásady vícezdrojového financování. Zásadní bylo získat nějakou podporu od města Poděbrady, což se nakonec

povedlo a město přispěje do rozpočtu festivalu 1,5 mil. Kč již na letošní nultý ročník a 2 mil. Kč do let následujících. Dalším krokem byla žádost o příspěvek a záštitu Středočeského kraje. I zde vše dobře dopadlo a pro letošní rok kraj přispěje 2 mil. Kč s příslibem spolupráce do let následujících. Pro rok příští se obrátíme i na státní instituce jako jsou Ministerstvo kultury nebo Státní fond kinematografie, pro rok 2016 již bohužel žádosti podat nestihneme. Plánované výše rozpočtu jsou 5 mil. Kč na nultý ročník a 40 mil. Kč od prvního ročníku dále.

Do budoucna bychom rádi získali zahraniční partnery a ucházeli se o peníze z Evropské unie, pro letošní rok bylo samozřejmě pozdě a nebylo dost času na získání odpovídajících partnerů. Vzhledem k tomu, že zatím ještě nemáme koncepci na příští rok, nebudeme žádat ani pro rok 2017, ale od druhého ročníku se nám to snad již povede.

Vedle veřejných peněz probíhá vyjednávání s mnoha potenciálními partnery ze soukromého sektoru, kde se vždy vyjednává o podpoře jak finanční, tak samozřejmě hmotné. Smlouvy ještě nejsou uzavřeny, a proto zde zatím nemohu uvést jména firem, se kterými jednání probíhají, ani částky, o kterých se vyjednává. Oslovili jsme firmy ze všech možných oblastí od energetiky a bankovního sektoru, přes technologie, stavebnictví, telekomunikace, automobilky, výrobce nápojů až po dodavatele mobilních záchodů nebo sklárny. U těchto partnerů hraje největší roli, co jim festival může nabídnout, a tím je samozřejmě hlavně reklama. Proto jsme partnerství začali vyjednávat nejprve s médii, kde jsme byli celkem úspěšní. Mezi mediálními partnery festivalu bude Česká televize, Český rozhlas, Seznam.cz nebo Czech News Center.

Zde bych ještě chtěla zmínit, že všechny partnery nejprve seznámíme s naším záměrem, popíšeme, jak bude festival vypadat, a pokud akce jako taková potenciálního partnera zaujme, přistupujeme ke každému jednotlivě a snažíme se jim nabídnout způsob jejich prezentace tak, aby zapadl do jejich firemní strategie. Vždy přicházíme s konkrétní představou, jak by se mohl partner na festivalu podílet. Pokud ale přijde partner se svou vlastní vizí, je-li pro nás přijatelná, samozřejmě se mu přizpůsobíme. U partnerů, kteří při vyjednávání sami navrhnou možnosti je největší pravděpodobnost úspěchu jednání. Ti se totiž opravdu chtějí stát součástí akce a mají na ní osobní zájem, zkrátka se pro ni nadchnou. Takoví partneři jsou k nezaplacení, mohou festival velmi pozvednout.

V tomto bodě máme tu výhodu, že festival stavíme tzv. na zelené louce, tedy úplně od základů a fantazii se tedy zatím meze nekladou. Tím, že jeho celková forma je zatím jen v hrubých rysech, můžeme partnerům vycházet vstříc a festival částečně modelovat dle jejich přání.

Se všemi partnery se opět snažíme uzavřít smlouvy o partnerství na několik let dopředu, abychom si zajistili jistou část rozpočtu. Navíc je pravděpodobné, že během prvního roku nebo dvou teprve zjistíme, co funguje a co nikoliv a budeme moci partnerství rozvinout tak, aby přineslo co nejvíce oběma stranám. S potěšením musím říct, že většina firem s touto strategií nemá problém, naopak sami si přejí partnerství delší než jeden rok.

Třetím zdrojem financování budou samozřejmě tržby ze vstupného. Letošní nultý ročník nevygeneruje téměř žádnou tržbu, protože ho koncipujeme jako „pohyblivý billboard“. Vzhledem k povaze akce bude většina programu zdarma a vstupenek bude jen omezené množství. V dalších letech plánujeme v rámci doprovodného programu stále spoustu akcí zdarma, ale všechny oficiální události již budou placené. Pravděpodobně bude možnost zakoupit si akreditaci na celý festival, ale také pouze vstupenky na jednotlivé festivalové dny nebo na jednotlivé koncerty a události. Vzhledem k poloze Poděbrad totiž očekáváme, že mnoho návštěvníků si vybere třeba jen jeden den a večer se vrátí domů.

V rámci hledání možností financování jsme uvažovali i o crowdfundingu, prozatím jsme se ale rozhodli tohoto způsobu nevyužít. Do budoucna bychom rádi na každý rok připravili jednu velkou akci, na kterou budeme shánět peníze tímto způsobem a dostanou se na ni tedy hlavně ti, kteří přispějí v kampani. Zatím ale nemáme co donátorům nabídnout a úspěšně zvládnout crowdfundingovou kampaň by znamenalo vynaložení spousty energie, které je zapotřebí k organizaci samotného festivalu. Chceme nejprve lidem festival ukázat a seznámit je s ním. Teprve potom je požádat, aby na něj přispěli a pomohli ho udělat ještě lepším.

## **6.6 PR a Marketing**

Jak jsem již zmínila výše, náš produkční tým postrádá specialistu na PR a Marketing. Chybí nám kreativní textař, který umí dobře napsat tiskové zprávy a má kontakty na média, aby se zpráva dostala rychle ven. Doteď nebyl úplně zvlášť třeba, protože moc nebylo co komunikovat. Do nedávna jsme nemohli s jistotou říct, že festival opravdu bude (viz smlouva s městem), finální program

pro letošní rok se doladuje právě teď a stejně tak grafické podklady. Tím neříkám, že jsme festival zatím nijak nepropagovali.

Prvním krokem byla registrace webové domény a zřízení facebookového a twitterového profilu. V obou případech jsme zřídili profily v několika různých verzích, abychom zabránili tomu, že někdo cizí si založí profil podobného jména a bude se snažit vypadat jako oficiální profil festivalu. Není to totiž nic neobvyklého. Z vytvořených profilů jsme zvolili jeden, který jsme vybrali jako nejvhodnější a ostatní ponechali neveřejné. Na tomto profilu jsme zveřejnili základní popis plánovaného festivalu, datum konání a pravidelně sdílíme novinky ze světa filmové hudby a multimédií. Jak budou přibývat materiály k festivalu – grafika, program, tiskové zprávy, bude Facebook hlavním komunikačním kanálem směrem k fanouškům. Náš profil můžete navštívit na adrese: [www.facebook.com/soundtrackpodebrady/](http://www.facebook.com/soundtrackpodebrady/)

Vzhledem k tomu, že mnoho nadšenců pro filmovou hudbu je mezi mladými lidmi, kteří Facebook nejvíce používají, můžeme pozorovat zvláštní sílu tohoto média. Nedopatřením bylo zveřejněno naše pracovní video, jakýsi mood trailer, který pouštíme na jednáních s partnery. Toto video nebylo určeno veřejnosti. Přestože jsme chybu rychle napravili, byli jsme svědky neuvěřitelně rychlého šíření po síti. Video a tím pádem i festival si doslova žili vlastním životem. Bez jakékoliv akce z naší strany toto video obletělo sociální síť a zhlédly ho desítky lidí, které zajímá filmová hudba. Přestože toto nebylo naším cílem, těšíme se, až této síly využijeme pro oficiální materiály festivalu.

Jak jsem psala v teoretické části této práce, je extrémně důležité vytvořit pro festival dobrou grafiku. To si náš tým velmi dobře uvědomuje, a proto je proces její tvorby také velmi zdlouhavý. V tuto chvíli (duben 2016) bychom již měli mít spuštěné webové stránky a všechny materiály v jednotném hávu. Vzhledem k tomu, že jsme ale chtěli mít grafiku co nejlepší, požádali jsme rovnou tři různé grafiky o návrhy. Za prvé tvorba grafiky trvá, následně jsme vždy vybrali, co se nám z návrhů líbí a zadali její rozpracování. Takto jsme již před 2 měsíci mysleli, že máme grafiku a základní logo zvoleny. Až při rozpracování tohoto loga na různé způsoby užití vyšlo najevo, že toto logo nefunguje podle našich představ a byli jsme opět na začátku. Nyní se konečně dostáváme do finále. Máme zvolené logo, které funguje v různých situacích. Ještě doladit barevně a snad brzy budeme moci spustit web a připravit první oficiální marketingové materiály. Pro

inspiraci přikládám různé verze grafických návrhů, které nám prošly rukama v příloze č.5. Zakroužkovaná verze vyhrála, barvy se ještě upravují.

Pokud by byl letos již první oficiální ročník festivalu, bylo by pochopitelně na toto vše pozdě. Dost možná zjistíme, že je pozdě i v našem případě. V tuto chvíli by bylo ideální již zahájit vlastní marketingovou kampaň, což není možné, dokud materiály nejsou připravené. I proto jsme ale pro letošní rok zvolili trochu jinou formu marketingu a vlastně celý nultý ročník chápeme jako náš marketing.

Samozřejmě bude muset proběhnout masivnější kampaň před konáním akce, aby na ní dorazil dostatečný počet lidí, nicméně jak jsem již uvedla výše, celá akce je jakýmsi „pohyblivým billboardem“ a jejím cílem je festival představit a způsobit velký WOW efekt, díky kterému nalákáme návštěvníky na první ročník a který odstartuje připravovanou celoroční kampaň před prvním oficiálním ročníkem. Druhým cílem je samozřejmě ukázat, že uspořádat kvalitní kulturní akci skutečně umíme a zapůsobit na partnery, kteří se ještě nerozhodli, abychom se s nimi dohodli na spolupráci do dalších let.

Díky domluveným mediálním partnerům, kteří nám hodlají poskytnout velký prostor věříme, že i přes pozdní zahájení kampaně budeme v propagaci úspěšní.

## **6.7 Práce s publikem**

Festival je určen všem věkovým kategoriím včetně rodin s dětmi. Záměrem je naplnit celé město různorodým uměním a připravit bohatý doprovodný program zdarma v ulicích města, kterého si budou moci užít i neplatící návštěvníci. Jednotlivé programové sekce festivalu budou přizpůsobeny definovaným cílovým skupinám, aby si v programu každý našel něco.

Hlavní cílové skupiny jsme si definovali čtyři. První skupinu tvoří filmoví a hudební nadšenci, studenti. Druhou jsou rodiny s dětmi. Pro malé děti sekce pohádek a dětských filmů včetně animovaných, pro teenagery multimediální show, hudba k počítačovým hrám a aplikacím, interaktivní prezentace. Třetí skupinu budou tvořit IT specialisté, pro které bychom rádi ve spolupráci s partnery na festivalu interaktivně představovali novinky z oboru, které mají nějaké propojení s hudbou. Poslední skupinou jsou profesionálové z oboru, kterým festival poskytne prostor pro setkávání a samozřejmě se budou na festivalu udělovat ceny za úspěchy.



Při plánování festivalu myslíme především na pohodlí našich návštěvníků. Chtěli bychom, aby se na festivalu cítili dobře a poskytli jim co nejlepší servis. Chceme, abychom vyřešili všechny možné problémy ještě dřív, než nastanou. Ve spolupráci s Vladimírem Vizinou připravujeme mobilní aplikaci, která návštěvníkům pomůže s orientací ve městě, nabídne možnosti na ubytování, stravování, samozřejmě program a navigaci mezi jednotlivými místy konání. Pracujeme na systému odbavování příjezdějících návštěvníků od parkování, přes dopravu po městě až po příjemný servis na vlastních akcích.

O svých divácích se toho chceme co nejvíce dozvědět, s čímž nám pomůže právě festivalová aplikace. Zároveň uvažujeme o vytvoření vlastního ticketingového systému, který budeme také sami spravovat, abychom nepřicházeli o důležitá data, která se dají takto získat a mohli je používat k direct marketingu a ve formování představy, jak náš typický divák vypadá.

Co se týká vzdělávání našeho publika, zatím žádný program připraven nemáme. Nejprve musíme své publikum poznat, a to se nám povede až po prvním ročníku festivalu a následně bychom rádi nějaký program zahájili.

## **6.8 HRM & Leadership**

Složení produkčního týmu jsem již pospala výše. Výběr lidí měl iniciátor projektu Michal Dvořák usnadněn tím, že základ týmu již měl ze svých předchozích projektů. Věděl, že Jakub Švejda je skvělým vedoucím produkce, zároveň je perfektním člověkem pro vyjednávání partnerství a s Michalem tvoří fungující tým. Já jsem byla přizvána jako mladá a energická síla, která má navíc dobré povědomí a kontakty v oblasti klasické hudby, která v záběru původního týmu poněkud chyběla.

Celkově je náš tým dobře sestaven, ale jak jsme již zjistili, je třeba aby byl ještě doplněn. V každém případě již zmiňovaným PR a Marketing manažerem, dramaturgem a IT specialistou. Tím bude základní tým kompletní, tvořen tedy bude 8 lidmi. Pro letošní rok to bude stačit, uvidíme, zda pro další ročníky budeme muset počet lidí ještě rozšířit.

Všichni členové týmu musí fungovat samostatně a plnit své úkoly. Nemáme společnou kancelář, kde bychom se každý den setkávali, a proto jsme řešili problémy s komunikací. To jsme vyřešili produkčními schůzkami jednou týdně na celé dopoledne, kde se všichni sejdeme, probereme, co se za týden povedlo a nepovedlo a rozebereme si úkoly na další týden. Ze schůzek děláme podrobné

zápisy, ze kterých vycházíme na další schůzce. Tento systém se osvědčil, s blížícím se festivalem ale pravděpodobně budeme potřebovat komunikovat ještě častěji. Pro tyto účely si hodláme tři měsíce před festivalem pronajmout kancelář, kde se budeme pravděpodobně scházet častěji.

V průběhu vlastního festivalu samozřejmě budeme muset nabrat spoustu krátkodobých pracovníků a externistů tak jako všechny festivaly. Především budeme velmi pečlivě vybírat lidi, kteří budou v přímém kontaktu s návštěvníky jako jsou hostesky, pokladní, uvaděči, ale také třeba organizátoři parkovišť. Nad všemi těmito lidmi chceme mít přímou kontrolu a dobře je vybrat, protože právě tito lidé vytvářejí image celého festivalu. Sebelepší program nepřibije nepříjemnou a hloupou uvaděčku, se kterou se divák pohádá ještě před vstupem do hlediště.

Potěšilo nás, že přesto, že se o festivalu ještě moc neví, už se nám sami ozvali zájemci o účast na festivalu jako dobrovolníci. Jde o filmové nadšence nebo o studenty filmových a hudebních škol. Právě se studenty filmových a hudebních škol bychom chtěli pracovat. Věříme, že náš festival je pro tyto lidi zajímavý a rádi využijí příležitosti zúčastnit se zblízka takovéto akce. Chceme, aby dobrovolníci nebo brigádníci byli lidé, kterým se festival líbí a bude pro ně čest být jeho součástí. Budou mít tudíž motivaci sami od sebe a nebudou zbytečně nepříjemní.

Ač to bude zdoluhavý proces, všechny pracovníky budeme vybírat osobně. S každým z nich uděláme rozhovor, kde si ověříme, že mají nadšení pro věc a jsou pro určenou pozici vhodní.

Co se týká leadershipu, Michal Dvořák umí velmi dobře motivovat. Sám je pro věc nadšen a své nadšení umí velmi dobře sdílet. Jak nám festival vzniká pod rukama, chybí nám přesné vymezení povinností jednotlivých členů týmu a všichni děláme všechno. Cítíme, že je to třeba změnit a rozdělit si povinnosti i pravomoci jednoznačněji a časem se nám to snad povede, ale zatím je to trochu zmatek.

Problém spatřuji ve vedení schůzek, které nemají jasně stanovený plán a občas trvají velmi dlouho, a přitom vyřešíme málo. Je to trochu tím, že doteď neměl festival jasnou strukturu a také tím, že se řeší vše najednou a na nic není dost času. Jakmile bude stanoven program, podepsané smlouvy s partnery a hotová grafika, začnou být jednotlivé kroky k úspěšnému festivalu jednodušší.

Rozhodně je dobře, že se pravidelně scházíme, což je nutné pro samotnou organizaci, ale pomáhá to i udržovat vzájemné dobré vztahy. Pozitivně kvitují především většinou příjemnou atmosféru na těchto schůzkách, kde se svou prací nezapomínáme bavit a občas na oddechnutí popustíme uzdu fantazii a společně se zasmějeme. Myslím si, že pozitivní atmosféra a dobré vztahy mezi členy týmu jsou základem úspěchu.

## **6.9 Hodnocení**

Jakým způsobem bude probíhat hodnocení zatím nemohu předvídat. Od letošního jednodenního nultého ročníku si slibujeme především zpětnou vazbu na celou organizaci. Chceme si tzv. město „osahat“. Zjistit, kde byly organizační slabiny, kde nefungovala doprava, kde bylo málo nebo naopak moc místa, s kým se spolupracuje dobře a s kým špatně. Zda, kde a proč nastal nějaký problém. Bude to tedy pro nás zkušební akce, od jejíhož vyhodnocení se odrazíme k přípravám na oficiální zahajovací ročník, kde se všem nedostatkům pokusíme předejít.

Vzhledem k získání veřejných dotací budeme určitě vytvářet závěrečné zprávy, kde budeme jednotlivé ročníky hodnotit a chtěli bychom si také nechat zpracovat studii ekonomických dopadů na město Poděbrady.

## **6.10 Politická situace**

Vzhledem k těsnému hlasování zastupitelstva města bychom rádi doložili pozitivní dopady na město výše zmiňovanou studií. Zároveň nám snad pomůže při vyjednávání o pokračování festivalu po skončení současné smlouvy.

Na zastupitelstvu své hlasy festivalu dali především členové koalice, zatímco opozice hlasovala proti, krom těch, kteří se hlasování zdrželi. Naše smlouva uzavřená do roku 2021 skončí až po dalších volbách do městského zastupitelstva. Můžeme tedy očekávat, že se změní poměr sil v zastupitelstvu i starosta a my budeme muset být připraveni náš festival obhájit před novými politiky nebo před těmi, kteří hlasovali proti a festival ve městě nechtěli.

Jde o obrovské riziko, se kterým zkrátka musíme počítat. Je klidně možné, že nám město smlouvu neprodlouží. V takovém případě by se festival buďto musel přesunout do jiného města nebo úplně skončit. Pevně doufáme, že se nám podaří za spolupráce s městem festival organizovat ku prospěchu města a že se město z festivalem ztotožní. Festival mu zvýší kredibilitu a zároveň ho bude propagovat. Doufáme, že se nám podaří vytvořit spojení a tradici konání festivalu podobně jako je tomu v Karlových Varech a město samo si bude chtít festival udržet.

### **6.11 Závěr případové studie**

V této studii jsem naprosto objektivně popsala, jak vzniká nový festival, jehož cílem je zařadit se po bok největších a nejprestižnějších festivalů. Jak je vidět, přestože je organizován zkušeným týmem, neprobíhá celá organizace tak, jak jsem v teoretické části práce popsala.

Celý produkční tým si uvědomuje nedostatky a problémy, které nám tím vznikají, bohužel zatím se nám nepodařilo se se vším vypořádat. Naším největším nepřítelem je čas. Celý harmonogram měl být o rok posunut, stanovit konání nultého ročníku na letošní rok bylo šílené rozhodnutí. Festival, který má být mezinárodní a prestižní uměleckou záležitostí vyžaduje dostatek času na přípravu a ten jsme si nedali.

Druhým největším nedostatkem v organizaci, který s časem souvisí je nedostatečné plánování. Neexistuje žádný harmonogram příprav festivalu, stejně jako často chybí i plán organizačních schůzek. Neexistence plánování bych označila jako největší problém našeho managementu. Plán by se samozřejmě upravoval a termíny měnily dle průběhů jednání, ale rozhodně by nám pomohl k přehledu, co jsme zvládli, co ne a na čem je potřeba ještě více zapracovat. Také bychom v přípravách postupovali systematičtěji, protože kdybychom si plán vytvořili na začátku, stanovil by nám návaznosti jednotlivých akcí.

Získat dostatek financí pro pořádání festivalu je složitým úkolem, ale pokud bude většina jednání úspěšných, zdá se že tuhle část zvládl tým velmi dobře. Velkou roli samozřejmě hrají zkušenosti a kontakty z projektů předešlých a tím pádem velká kredibilita nás, jako žadatelů.

V oblasti PR a marketingu máme zpoždění a je to oblast, na kterou nyní vedle zajištění programu musíme vynaložit největší úsilí. Jako základním problémem se ukázala kvalitní grafika, jejíž vytvoření zabírá mnohem více času, než jsme předpokládali. Také byla chyba, že jsme na tuto oblast v týmu neměli od začátku specialistu, který by si právě časově celý proces hlídal.

Po doplnění týmu o další tři osoby bude tým kompletní a velmi dobře sestaven. Musí proběhnout ujasnění jednotlivých pozic a jejich povinností a kompetencí.

Považuji za dobré rozhodnutí uspořádat nultý ročník jako informační a zkušební. I přesto, že měl být spíše o rok později, aby bylo na všechny přípravy dost času, samotný nápad je dobrý. Pro veřejnost poskytne informace, co se bude dít,

nastartuje marketingovou kampaň a pokud se povede WOW efekt, tak způsobí především marketing formou word-of-mouth, která je nejúčinnější. Produkci naopak poskytne informace, kde jsou problémy, které je potřeba pro oficiálně čtyřdenní festival vyřešit, aby první ročník proběhl perfektně.

Největším rizikem festivalu v dlouhodobějším horizontu je politická situace ve městě. Po skončení smlouvy se bude festival muset znovu ucházet o podporu města a bude usilovat o prodloužení smlouvy, což se ale nemusí podařit.

Organizace našeho nového festivalu rozhodně neprobíhá ideálně a je toho hodně, co můžeme zlepšovat. V každém případě se o to pokusíme.

## **7 Závěr**

Ve své magisterské práci jsem se věnovala managementu hudebních festivalů a těší mě, že jsem mohla propojit teorii s praxí.

V úvodní části práce jsem definovala pojem festival, stanovila základní oblasti managementu festivalů, teoreticky je rozebrala a za pomoci odborné literatury, vědomostí nabytých na přednáškách a vlastních zkušeností jsem představila, jak by která oblast měla v ideálním případě vypadat.

V druhé části jsem se věnovala případové studii, která srovnávala Mezinárodní hudební festival Pražské Jaro a City of London Festival, díky čemuž jsem měla možnost srovnání s organizací festivalu v zahraničí. Tato studie přinesla zajímavou informaci o velmi podobné struktuře financování obou festivalů a odhalila další menší rozdíly.

Ve třetí části práce jsem aplikovala získané poznatky z teoretické části i z případové studie do praxe a zhodnotila přípravu nového Mezinárodního festivalu filmové hudby a multimédií Soundtrack Poděbrady, v jehož organizačním týmu mám tu čest být. Tato studie odhalila zásadní nedostatek v jeho managementu. Chybí jedna ze základních funkcí managementu a to je plánování. Festival je připravován značně chaoticky právě z tohoto důvodu. V popisu příprav festivalu jsem byla maximálně upřímná a odhalila další nedostatky a problémy se kterými se potýkáme. Jejich identifikace je prvním krokem ke zlepšení a může být varování pro jiné zakladatele festivalů, aby se těchto chyb mohli vyvarovat. Zároveň ukazuje, že ani profesionální tým nezvládá všechno perfektně a postupně odhaluje a napravuje své chyby. Je tedy normální, že se to stane neprofesionálům.

Příprava festivalu je velmi komplexní záležitostí, je třeba plánovat, řídit a kontrolovat mnoho různých oblastí a nefunguje-li jedna, může zničit celou akci. To je na festivalech největší výzvou, skloubit všechny složky dohromady, aby společně tvořily harmonický celek. Právě proto hraje tak zásadní roli plánování, díky kterému je možné všechny procesy identifikovat, řídit a kontrolovat.

## **8 Seznam použitých pramenů a literatury**

- Roman, B. (2015, 12. 8.). Dotazník pro ředitele festivalu Pražské Jaro. (K. Sluková, Interviewer)
- Gudgin, P. (2015, 12. 9.). Questionnaire for director of City of London Festival. (K. Sluková, Interviewer)
- Dvořák, M. (2016, 14. 1.). Rozhovor pro magazín 5plus2,. (J. Horák, interviewer)
- Andersson, T. D., & Getz, D. (2008). Stakeholder Management Strategies of Festivals. *Journal of Convention and Event Tourism*, 9 (3), 199-220.
- d'Astous, A., Colbert, F., & d'Astous, E. (2006). The Personality of Cultural Festivals: Scale Development and Applications. *International Journal of Arts Management*, 8 (2), 14-23.
- Ensor, J., Robertson, M., & Ali-Knight, J. (2007). The dynamics of succesful events - the experts' perspective. *Managing Leisure*, 12, 223-235.
- Falassi, A. (1987). Festival: Definition ad Morfology. In A. Falassi, *Time Out of Time: Esseys on the Festival* (pp. 1-10). Albuquerque: University of New Mexico Press.
- Getz, D., & Andersson, T. D. (2010). Festival Stakeholders: Exploring Relationships and Dependency through a Four-country Comparison. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34 (4), 31-56.
- Getz, D., Andersson, T.D. & Carlsen, J. (2010). Festival Management Studies. Developing a Framework and Priorities for Comparative Cross-cultural Research. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(1), 29-59.
- Larson, M. (2009). Festival Innovation: Complex and Dynamic Network Interaction. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9 (2-3), 288-307.
- Moscardo, D. (2007). Analyzing the Role of Festivals and Events in Regional Development. *Event Management*, 11, 23-32.
- Mossberg, L., & Getz, A. (2006). Stakeholder Influences on the Ownership and Management of the Festival Brand. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 6 (4), 308-326.

Ryan, A. & Fahy, J. A Relationship Marketing Perspective on the Sponsorship of the Arts in Ireland: A Galway Arts Festival-Nortel Networks Case Study. *Irish Marketing Review*. 2003, 16(1), 31-42.

LEENDERS, M.A.A.M. The relative importance of the brand of music festivals: a customer 64kvity perspective. *Journal of Strategic Marketing*. 2010, 18(4), 291-301.

Hudson, S. & Hudson, R. Engaging with consumers using social media: a case study of music festivals. *International Journal of Event and Festival Management*. 2013, 4(3), 206-223.

*Výroční zpráva 2014*. Pražské jaro, o. p. s. Praha: 2014.

*Mediální zpráva 2015*. Pražské jaro, o.p.s. Praha: 2015. ISBN: 978-80-7383-461-6.

*Výzkum vnímání Pražského jara*. IBRS – International Business and Research Services s.r.o. Praha: 2009.

*The City of London Corporation Report 2015 City of London Festival*. City of London Festival. Londýn: 2015.

*Závěrečná zpráva z výzkumu: Názory posluchačů pražského jara 2008*. Vysoká škola finanční a správní. Praha: 2008.

Raabová T. a kol. *Analýza ekonomického dopadu Asociace hudebních festivalů České republiky 2011*. Economic 64kvity v.o.s. Praha: 2012. ISBN 978-80-260-1727-1.

Muzikontakt: Periodické akce. *Muzikus.cz: Hudební portál* [online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://www.muzikus.cz/muzikontakt-kategorie/periodicke-akce-6/>

Management. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Management>

Co je Jarní GALA? *Struny Podzimu* [online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://www.strunypodzimu.cz/co-je-jarni-gala-strun-podzimu/>



BERÁNEK, Jan. Pavel Eichler (HitHit): Crowdfunding není žebrota, ale napínavá hra. In: *Lupa.cz* [online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/pavel-eichler-hithit-crowdfunding-neni-zebrota-ale-napinava>

Sluková, K. Inspirace z festivalů: Pražské jaro a City of London Festival. In: *Culture Matters* [online]. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.culturematters.cz/inspirace-z-festivalu-prazske-jaro-a-city-of-london-festival/>

## 9 Přílohy

### **Příloha č. 1 – Questionnaire for Paul Gudgin, headmasters of City of London Festival:**

#### **What is the main idea of your festival?**

The original idea was for the Festival to bring 'Life and Vitality to the City of London which was often very quiet during the summer.

#### **Planning**

##### **1. In what time horizon do you start planning each festival year?**

It is probably in three stages. Some major events (big orchestral concerts etc) are about 18 months in advance. The main events about 10 – 11 months to allow time to generate sponsors etc and the other events, especially the free events about 6 – 8 months in advance.

**(Additional question: You prepare the biggest events 18 months ahead. That surprised me a little bit. Isn't it too late? For example Prague Spring plans 2-4 years ahead. Didn't you experience problems with booking the orchestra or some artists because of this short planning period?**

In an ideal world we would plan further ahead than that but our funding is usually on an annual cycle so it is hard to commit too much further ahead than that. We would often have outline conversations for up to 2 years ahead but could not rally commit. Some Festivals like the Edinburgh International Festival which have 3 – 5 year funding commitments can often plan 2 – 3 years ahead.)

##### **2. Do you use the same model every year or do you plan each year from the beginning, trying to built it better, more interesting?**

There are generally a few regular events that repeat from previous years but I do like to evolve the event each year adding some new ideas and elements. The biggest change is obviously when a new Director takes over and brings in quite a lot of new ideas which are then refined.

### **3. How do you choose the venues?**

Three things, capacity (does it have enough seats for the likely demand), cost (a big factor in the City of London where costs are really high) but also interest/aesthetic. As you know I like to find interesting and unusual venues that have a bit of a story about them.

### **4. How do you cooperate with the city and local organizations?**

The City of London Corporation were our main financial supporter, 6 of our board members were their Councillors. We also worked closely with the Barbican (provide our box office), plus the other major arts organisations (Museum of London, Guildhall School of Music etc). We also developed a close relationship with business and networking organization in the City such as the Livery Halls and the tourism agency.

## **HRM & Leadership**

### **5. How many people are in the team throughout the year?**

5 Full Time, 2 Part Time. We have 3 long-term freelancers as well, a production manager, a learning and participation manager and a programmer. We then have 3 interns (6 months)

### **6. How often do you organize meetings together?**

There is a weekly staff meeting for the year-round staff with other meetings arranged when necessary with the freelancers.

### **7. How many people coordinate the festival itself?**

In addition to the people mentioned above we have around 5 freelance event managers, the box office use around 20 people during the Festival, we have a freelance delivery/staging guy and around 60 volunteers

### **8. What management structure does your festival have?**

I have attached a chart

### **9. How do you motivate your employees?**

We are lucky to work in a business where people are generally pretty motivated anyway but I feel it is important the team know the history, principals and objectives of the Festival. It is also important that their role in its delivery is valued. I feel it is important to develop a culture where people can put forward ideas and suggestions.

**10. Do you work with volunteers? If yes, how do you get them and how do you work with them? How do you reward them?**

Yes we have about 60. Many have been with us for a number of years. We advertise on our site and also through partners (Universities, volunteer websites etc) plus personal recommendations from existing volunteers. They get a T-Shirt, access to our events (tickets for at least 2 events in addition to when they are working) plus two nice parties and a personal letter of thanks from me.

## **Marketing & Partnership**

**11. What marketing tools do you consider as most important?**

In terms of direct sales our leaflet is still the most important tool with our established audience. But the website is growing in importance each year as is social networking. This is where most of our new audiences are coming from.

**12. Do you work on marketing throughout the year?**

Yes, we start marketing events from January. The period before this is planning and research

**13. Do you work with social networks and its marketing tools? Which?**

Twitter (the main one for us) and Facebook. We also use Instagram

**14. Do you have a strategy of work with medias?**

We work with a PR agency and develop an annual programme and strategy with them.

**15. Do you follow the newest technologies in purpose to use them for your festival?**

Where costs make this possible yes. We did this much more at the Fringe where technology was a key part of our marketing function

**16. How many stable partners do you have and how do you care about them?**

Mizuho Bank (10 years)

BNY mellon (at least 8 years)

Bank of England (at least 8 years)

Bloomberg (3 years)

Arts Council England at least 10 years

These are the main ones.

## **Financing**

### **17. What is the proportion of public finance, sponsors and individual donators?**

Around 40% public funding

Around 30% sponsorship

Around 15% Individual donations

Around 15% Ticket sales

### **18. Do you have a program for donators?**

Yes we have a 'Friends of the Festival' programme,

### **19. How do you prepare the budget for future years, when you don't know how much money you will get?**

We start with the previous years' budget, look afirst at the items unlikely to change (core staff costs, premises etc), then we interrogate every budget line (starting with income) and decide probable outcomes, is sponsorship likely to increase, what is the likelihood of more public funding etc. Once income has been decided we then look at expenditure. If they do not match (ie we are making a loss) the we revisit income. After this initial process we begin to add more detail to every budget area.

### **20. Is the uncertainty of public money big problem for you?**

Yes, also the timing of decisions is crucial. If a public funder reduces its support in say December, it is hard to reshape our programme or find alternative support in such a short time period.

### **21. Is crowdfunding part of your fundraising?**

Not so far

### **22. How do you get partners and sponsors? Do you have one program for everyone that you modify or do you prepare individual offers?**

Every sponsorship is individually negotiated. We extensively research potential sponsors before approaching them and try to match our offer with their interests and strategies.

## **Audience**

### **23. What is the structure of your audience?**

There are 3 audiences I think. Our 'traditional' classical music audience, many of whom have been with us for some time, our free events audience then our audience for newer parts of our programme (jazz, comedy, cabaret, circus etc.)

### **24. Do you gather, archive and process data about them?**

Yes but not enough. As we do not run our own box office we don't have great access to our box office data.

### **25. How do you gather the data?**

Surveys and we get a certain amount of data as part of our box office contract.

### **26. When you build your program – is the audience interest most important, or the artistic value?**

Yes, I am conscious of finding events that will appeal to our existing audience but I am also looking to develop new audiences that we know are in the City but do not yet attend our events.

## **Politic situation**

### **27. Does politic situation influence your festival?**

Yes in terms of funding but also I like to engage with politics through a debate series I started called 'Justice, Money. Power'

### **28. Are highly-ranking politicians VIP guests of your festival?**

Many politicians from the City but we do generally get Westminster politicians at one or two events and we generally have a few as panelists at our debates.

## **Evaluation**

### **29. How do you evaluate each year of your festival?**

We produce a fairly extensive report for the City of London Corporation (attached), we have an intensive evaluation day with all the staff and produce reports for our December board meeting.

**30. In what way does the evaluation influence the planning of the next year?**

It is our main starting point for putting together the following years' Festival

**31. Are you satisfied with your festival? What changes would you like to make?**

A little frustrated I would say. It has great potential and I have left having not really realized this potential. To do a really successful Festival in the City needs a significant budget to make enough of an impact. With diminishing public sector support this will have to come from sponsorship. This will come in time but it will take much longer than I had at first anticipated.

## **Příloha č. 2 – Dotazník pro ředitele Pražského Jara, ing. Romana Bělora:**

### **Co je hlavní náplní (myšlenkou) Vašeho festivalu?**

Přehlídka špičkového hudebního (občas i divadelního tanečního) umění s výrazným akcentem na účast významných zahraničních osobností, souborů a orchestrů. Vytvoření prostoru pro objektivní porovnání úrovně domácí a mezinárodní hudební scény. Oslava hudby a připomínání rozsáhlého českého hudebního a kulturního odkazu ve světovém kontextu. Mezinárodní soutěž pro mladé hudebníky.

### **Plánování**

#### **1. V jakém časovém horizontu začínáte plánovat jednotlivé ročníky festivalu?**

S předstihem 2-4 let

#### **2. Snažíte se pro každý ročník vymyslet nějakou novinku, udělat ho zajímavější nebo se držíte osvědčeného modelu?**

Jde o evoluci osvědčeného modelu, ale není to tak, že bychom museli mít každý rok nějakou novinku. Nicméně srovnáním třeba po deseti letech lze vysledovat řadu podstatných změn (Festival R. Firkušného, Víkend komorní hudby, Debut apod.)

#### **3. Experimentujete někdy s místy konání jednotlivých koncertů?**

Koncerty PJ byly ve vyklizené tovární hale, rozličných památkových objektech, v replice Shakespearova divadla (bohužel zničené), na otevřených prostranstvích apod., takže ANO.

#### **4. Jak probíhá Vaše spolupráce s městem a místními organizacemi?**

Praha je jedním ze čtyř zásadních podporovatelů PJ (víceletý grant). Intenzivní spolupráce s hudebními i nehudebními institucemi a subjekty v Praze je tradicí (ČF, FOK, Národní divadlo, Národní galerie, Uměleckoprůmyslové muzeum, Český rozhlas včetně SOČR, PKF, Národní muzeum, Česká televize, Dopravní podnik hl.m. Prahy, atd. atd.)



## **HRM & Leadership**

### **5. Kolik lidí tvoří celoroční tým?**

11 osob (přepočteno na celé úvazky 9)

### **6. Jak často máte společné porady?**

V průměru jednou za týden, podle tématu, někdy častěji

### **7. Kolik lidí se podílí na vlastním festivalu?**

Uvedeno výše, nicméně v době festivalu vstupují do hry navíc četní externisté – tedy zhruba dalších 30 lidí (tlumočníci a doprovod, řidiči, technické pódiové služby, tiskové středisko apod.)

### **8. Jakou má festival manažerskou strukturu?**

Vzhledem k velikosti převládá horizontální systém řízení. Ředitel má jednu zástupkyni, která má na starosti úřední správu společnosti, komunikaci se správní a dozorčí radou, účetnictví a finance (2 osoby). Samostatné je pořadatelské oddělení zahraniční (3 osoby), tuzemská produkce (1 osoba), PR + Marketing (3 osoby), Soutěž (2 osoby). Pracovní náplně se ale částečně překrývají napříč uvedenými úseky, což působí jako zdánlivě vyšší počet zaměstnanců.

### **9. Jakým způsobem motivujete své zaměstnance?**

Péčí o pozitivní atmosféru, neformálním, ale profesionálním přístupem, solidními platy, případně odměnami. Možností podílet se na

### **10. Využíváte dobrovolníků? Pokud ano, jak je získáváte a jakým způsobem s nimi pracujete? Co jim nabízíte za odměnu?**

Účast dobrovolníků je zatím minimální, obdobný charakter má práce mladých lidí - studentů v tiskovém středisku, jejichž práce je honorována, nicméně mají zejména možnost seznámit se se „zákulisím“ festivalu, získat praktické zkušenosti a navštívit koncerty. Podobné postavení mají někteří pracovníci pořadatelské služby.

## **Marketing & Partnership**

### **11. Co považujete za nejdůležitější nástroje marketingu?**

Péči o etablované dobré jméno festivalu a evoluční rozvíjení jeho tradice.

**12. Pracujete na marketingu celoročně, máte na něj externí agenturu nebo jsou specialisté zaměstnanci festivalu?**

Jde o neustálý proces, který je zajišťován vlastními pracovníky. Účast externích dodavatelů (např. grafické práce) existuje, ale nejde o předání celé agendy.

**13. Využíváte sociálních sítí a webu a jejich marketingových nástrojů? Kterých?**

PJ považuje za zásadní komunikační a konec konců i marketingový nástroj (byť zdánlivě konzervativní) klasický e-mail, o kterém se sice nemluví jako o jedné ze sociálních sítí, ačkoliv mnohé jejich znaky nesporně má. Ačkoliv i e-mail umožňuje masovou komunikaci, zachovává si statut individuální komunikace a mnoha lidem se jeví jako privátnější a z hlediska ochrany soukromí, osobních informací a dat jako spolehlivější než ostatní (pravé) sociální sítě.

PJ samozřejmě využívá Facebook a všechny různé jeho možnosti, které mají marketingový charakter a umožňují zpětné vazby, zejména statistiku.

Do této oblasti také patří samostatný YouTube kanál, který má kombinovaný charakter audio/video archivu, aktuálního zpravodajství i avíz (pozdání), rovněž pak účet na Flickru, který slouží PJ jako masové úložiště fotografií či fotodokumentace pro zájemce i profesionály.

**14. Jakou máte strategii práce s médii?**

Zde odkážu na naši mediální zprávu za rok 2015, kde je vše.

[https://www.dropbox.com/s/s2wjg6h2407u5de/PJ\\_medialka\\_2015\\_PDF%20pro%20WEB.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/s2wjg6h2407u5de/PJ_medialka_2015_PDF%20pro%20WEB.pdf?dl=0)

**15. Sledujete nejnovější technické trendy za účelem jejich využití pro Váš festival?**

Snažíme se! Jako příklad uvedu vytváření verze webu a aplikací pro mobilní telefony a tablety pro prodej vstupenek a další sdílení informací o festivalu, koncertech, programech atd.

**16. Kolik máte stálých partnerů a jakým způsobem se o ně staráte?**

Zde opět odkážu na mediální případně výroční zprávu, které jsou Vám k dispozici.

## **Financování**

### **17. Jaký je poměr financí z veřejných rozpočtů, sponzorů a individuálních darů?**

35 % sponzoři, 40 veřejné zdroje, 22 % prodej vstupenek, 3 % různé další.

### **18. Máte program pro donátory?**

Ano: [http://www.festival.cz/cz/jak\\_nas\\_podporit](http://www.festival.cz/cz/jak_nas_podporit)

### **19. Jak připravujete rozpočty na budoucí ročníky, když nevíte, kolik peněz získáte?**

Dramaturgie vychází z rozpočtového limitu, který je zhruba průměrem minulých let zpřesněným o kvalifikovaný odhad vývoje financí v daném roce (tedy s předstihem 1-2 let)

### **20. Je pro Vás velkým problémem nestálost a nejistota veřejných financí?**

V současnosti to není tak palčivé vzhledem k víceletému grantu hl. m. Prahy a optimistickému předpokladu, že Ministerstvo kultury nesníží beztak nízký příspěvek své bývalé příspěvkové organizaci, kterou samo transformovalo na o.p.s. s četnými přísliby stabilní podpory.

### **21. Je crowdfunding součástí Vašeho fundraisingu?**

Zatím ne, ale vážně uvažujeme o jeho aplikaci a na některé doprovodné akce či mimořádné koncerty.

### **22. Jakým způsobem získáváte partnery a sponzory? Máte pro všechny jednotný program, který případně modifikujete nebo připravujete individuální nabídky?**

V principu vycházíme z jistého definovaného systému, který popisuje v obecné rovině náležitosti (poskytnuté prostředky a tomu odpovídající výčet služeb ze strany festivalu) všech forem sponzorství/partnerství a donátorství od malého dárce až po generálního partnera.

Zejména u větších podporovatelů je ovšem schematický popis zpřesňován jednáním (šití na míru).

## **Publikum**

### **23. Jaká je struktura Vašich návštěvníků? Snažíte se s nimi nějak pracovat? (Vzdělávat, rozšiřovat, lákat nové skupiny?)**

Zde odkazuji na dříve zaslané průzkumy. Snahu připoutat stávající či nové diváky představuje i systém donátorství (bod 18.), který má charakter věrnostního programu, systém vzdělávání pro zájemce o hudbu Rozkvět,

setkání s účinkujícími po koncertech, tematické besedy v rámci „Přátel Pražského jara“, možnost nahlédnout do zákulisí díky zpravodajsko-publicistickému formátu „Echo“ ČTv

**24. Získáváte, archivujete a zpracováváte data o Vašich návštěvnících?**

Ano, ovšem v přiměřené míře dané zákonem o ochraně osobních údajů a vždy se souhlasem dané osoby. Důležitá je možnost komunikace (mail, adresa, ...). Zabýváme se statistikou návštěvnosti a zvyků, to ale jen statisticky bez osobní analýzy.

**25. Jakým způsobem získáváte data?**

Pouze legálně a se souhlasem (registrace), dále pak analýzou kontrolního snímání vstupenek prošlých kontrolním bodem daného sálu, pomocí výzkumů pořádaných na základě našich požadavků odbornými institucemi.

**26. Je pro Vás při tvorbě programu na prvním místě zájem publika nebo umělecká hodnota?**

Pochopitelně obojí a není třeba tyto dvě hodnoty stavět proti sobě. V zájmu publika je mít možnost seznámit se i s neznámými díly v hodnotném provedení. Programový populismus (známé melodie) je cestou do pekla.

## **Politická situace**

**27. Ovlivňuje politická situace Váš festival?**

Nepřímo ano, naštěstí nepřímo.

**28. Jsou vysoce postavení politici VIP hosty Vašeho festivalu?**

Občas ano, někteří pravidelně, většina vůbec.

## **Hodnocení**

**29. Jakým způsobem vyhodnocujete jednotlivé ročníky festivalu?**

Viz výroční a mediální zpráva.

**30. Jakým způsobem se výsledky hodnocení promítnou do plánování dalšího ročníku?**

Vcelku logicky až banálně řečeno – osvědčené věci se vylepšují, omyly a chyby se neopakují – hledá se jiné řešení.

**31. Jste spokojeni s Vaším festivalem? Jaké případné změny byste rádi provedli?**

Ano! Přejeme si větší podíl nové hudby a upevnění mezinárodního povědomí.

## **Příloha č. 3 – Rozhovor Michala Dvořáka pro týdeník 5plus2**

### **1. Kdy se zrodila myšlenka festivalu a čím jste se nechali inspirovat (zahraniční obdobné festivaly)? Proč padla volba právě na Poděbrady?**

Myšlenka upořádat takovýto festival mne napadla loni v Karlových Varech po koncertu skupiny Lucie před hotelem Thermál, v rámci zahájení MFFKV. Zažil jsme se skupinou Lucie mnoho velkých koncertů i festivalů, ale tento koncert byl opravdu neopakovatelný zážitek. Také moje zkušenosti s komponováním filmové, scénické a divadelní hudby mne již dlouho inspirují tímto směrem. Kruh se uzavřel loni po našem halovém československém turné s projektem Vivaldianno - Město zrcadel, kde jsme spolupracovali kromě zahraničních hudebníků i s mezinárodním uměleckým týmem a společně jsem připravili projekt, který letos vyráží na světové turné po velkých koncertních halách. Toto vše jsou podněty, kontakty, impulzy a hybatelé, které ve finále vyústili v rozhodnutí uspořádat takovýto hudební festival s novou formou. Inspirací nám samozřejmě byly i zahraniční hudebně-filmové festivaly, které vznikají a těší se velikému zájmu a oblibě u publika. Také skutečnost, že filmová hudba je dle mého názoru nejkrásnější hudební dobrodružství, rádi bychom ji uváděli v netradičních nových formách, zajímavých prostorách uvnitř i pod širým nebem a zajímavých lokalitách. To je ale asi na delší povídání :-)

Poděbrady jsme vybrali proto, že jejich neopakovatelný "génus loci", Labe, okolní lesy, nejstarší golfové hřiště u nás, bohatá filmová a hudební historie, infrastruktura, jedna z největších kolonád, pohodlná dostupnost, krásný zámek a vůbec... je to město pro takový festival ideální. Jsem rád, že nás v tomto směru někdo nepředběhl... S každou další návštěvou Poděbrad si tuto skutečnost uvědomuji silněji.

### **2. Nultý ročník se má prý konat již letos. Můžete uvést termín, místo a délku trvání? Měly by program festivalu odehrát Český národní symfonický orchestr a kapela Lucie nebo ještě někdo další? Budete v dalších ročnících zvát i zahraniční účastníky?**

Nultý ročník vnímáme spíše jako propagační, informační a testovací akci. Uskuteční se v sobotu 27. srpna 2016 a bude trvat pouze jeden den. V jednání je opravdu velice úspěšný projekt navazující na "Lucie v opeře". Tedy fúzi skupiny Lucie, která v tomto roce oslaví 30. narozeniny a symfonického orchestru. Jaký

orchestr to bude, to ještě zvažujeme, ale připravujeme i další umělecká i technologická překvapení, včetně speciálního 3D mapingu na zámek a okolí, interaktivní hudební cestu z náměstí přes kolonádu k vlakovému nádraží, ale především představení našich představ a plánů jak by měl vypadat první ročník v roce 2017. Na své si přijdou návštěvníci ze širokého okolí i domácí. Koncert bude viditelný i slyšitelný na obou březích Labe.

I pro další ročníky včetně prvního v roce 2017 jsem vybrali vždy konec prázdnin, respektive poslední víkend v srpnu a týden tomu přecházející.

### **3. Podle pana starosty by se festival měl stát vlajkovou lodí poděbradského kulturního života. Jak bude zajištěno jeho financování?**

To je samozřejmě i naše přání a doufám, že to bude i pro Středočeský kraj a celou Českou republiku významná mezinárodní, kulturně společenská událost. Financování bude rozloženo, stejně tak jako u obdobných domácích a zahraničních akcí, mezi soukromý, donátorský a statní sektor a případně domácí a evropské kulturní fondy. Částečně samozřejmě i ze vstupného a akreditací. Chceme však dostat filmovou hudbu i do ulic a okolí Poděbrad. Klademe důraz na netradiční formy a zážitkové provedení daných titulů. Také bychom rádi dali prostor příbuzným umeleckým múzám, ale to prozradíme až později.

### **4. Zatím se o festivalu moc neví, hodláte jej nějak propagovat (pominu-li tento chystaný článek)?**

Jako velkou propagaci považujeme právě především nultou "**informační**" jednodenní akci 27. srpna 2016 v prostorách mezi koupalištěm, zámek, náměstím a kolonádou. A samozřejmě mediální kampaně tak jak je běžné. Veškeré dílčí kroky, úspěchy při mezinárodních jednáních s umělci a interprety, případně další hudební lahůdky a speciality budeme obratem sdělovat veřejnosti.

... tak snad to bude stačit.

## Příloha č. 4 – Projektový záměr Soundtrack Poděbrady

# Soundtrack Poděbrady

MEZINÁRODNÍ FESTIVAL FILMOVÉ HUDBY

### Projektový záměr:

Soundtrack Festival a. s. zaštitěná inspirátorem projektu Michalem Dvořákem (mj. členem hudební skupiny Lucie a tvůrcem projektu Vivaldianno), připravuje mezinárodní festival kategorie A zaměřený na hudbu k filmu a dalšímu multimediálnímu obsahu, za účasti předních tuzemských i světových osobností v tomto oboru. Jedná se o **unikátní festival, první svého druhu** v České republice a jeden z prvních v Evropě. Filmová hudba, ale třeba i hudba k počítačovým hrám a aplikacím, zažívá celosvětový „boom“, roste poptávka po hudebních projektech propojených s filmem a jiným multimediálním obsahem, a proto je pořadatel přesvědčen o ideální době pro založení tradice takového festivalu.

Filmová hudba i její formy spojené s multimediálním obsahem mají velmi **široký záběr**, umožňující řadu kreativních podob prezentace a konzumace. V rámci festivalu bude propojena nejen živá hudba s obrazem (filmovým nebo jiným), ale budou také ukázány její další možné formy – taneční filmová party, multimediální performance, samostatné koncerty a další.

**Cílem** festivalu je vybudování **festivalové tradice** spojené s konkrétním městem, podobně jako je tomu například v Benátkách, Berlíně nebo v Karlových Varech. Festival bude probíhat v **Poděbradech**, které mají dle našeho názoru potřebný **genius loci** a díky tomu lze na takovémto místě vybudovat **exkluzivní umělecký festival**, který nejen představí významné i nové nadějné hudební tvůrce a interprety, ale přiblíží je i jejich hudbu široké veřejnosti a **oživí tak celé město**. Festival bude určen **všem věkovým kategoriím, včetně rodin s dětmi a jeho konání město prostoupí**. K městu přitáhne vítanou pozornost nejen ze strany samotných návštěvníků festivalu, ale i umělců a obecně pak i turistů a podnikatelů. Přínosem bude festival jistě i pro obchodní rozvoj města a služeb, když v místě významně podpoří spotřebu při jeho přípravách a konání.

Město Poděbrady již schválilo tento projektový záměr a v současnosti se připravuje partnerská smlouva do roku 2021.

Festival bude probíhat vždy **poslední prodloužený víkend v srpnu** (zatím čtvrtek –neděle). Tak jako každý film má v závěru titulky doprovázené filmovou písní, Soundtrack festival zakončí léto a festivalovou sezónu. Již **27. srpna 2016** proběhne **0. ročník festivalu**, během kterého bude veřejnost seznámena s celkovým záměrem. **První oficiální ročník** festivalu je naplánován na **24. – 27. srpna 2017**.

Společnost pořadatele je zakládána specializovaně za účelem pravidelného pořádání festivalu. Jejím čelním představitelem je Michal Dvořák úzce spolupracující s profesionálním týmem majícím společně zkušenosti s realizováním mnoha obdobných akcí, jako např. Lucie 2014, Vivaldianno 2015, Čechomor, Chinaski, světové kampaně Amnesty International a další.



## Příloha č. 5 – Návrhy – logo festivalu Soundtrack Poděbrady

