

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění

Produkce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**ŘÍZENÍ NEZÁVISLÉHO ORCHESTRU NA PŘÍKLADU
COLLEGIA 1704**

Tamara Sopková

Vedoucí práce: Prof. JUDr. Jiří Srstka

Oponent práce: Mgr. et MgA. Doubravka Svobodová

Datum obhajoby: 6. – 7. 6. 2016

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2016

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

THEATRE FACULTY

Performing arts

Arts management

BACHELOR 'S THESIS

**MANAGEMENT OF AN INDEPENDENT ORCHESTRA
ON EXAMPLE OF COLLEGIUM 1704**

Tamara Sopková

Supervisor: Prof. JUDr. Jiří Srstka

Opponent: Mgr. et MgA. Doubravka Svobodová

Thesis defence: 6. – 7. 6. 2016

Degree granted: BcA.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Řízení nezávislého orchestru na příkladu Collegia 1704 vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

.....

podpis studenta

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.

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala mému vedoucímu práce Prof. JUDr. Jiřímu Srstkovi za pomoc a cenné připomínky.

Dále můj velký dík patří Veronice Hykové za vstřícnost a poskytnuté informace a za čas, který mi věnovala. V neposlední řadě děkuji celému týmu Collegia 1704 za konzultace.

Abstrakt

Tato práce se zabývá řízením konkrétního nezávislého orchestru, Collegia 1704. Snaží se o co nejdetailnější představení organizační struktury orchestru a vysvětlení, jak je tato struktura aplikovaná v souvislosti s řízením orchestru.

Cílem práce je najít a popsat model řízení orchestru jako celku, ale i jeho dílčích částí - projektů. Tento model pak popsat na konkrétních příkladech projektů z praxe orchestru.

Práce je zakončena porovnáním Collegia 1704 s jiným nezávislým orchestrem na základě kritérií, které jsou stanovena u úvodu práce.

Klíčová slova: organizace, organizační struktura, orchestr, projekt, Collegium 1704

Abstract

This thesis is focused on the issue of management of an independent orchestra Collegium 1704. Its goal is to present organisational structure to its very detail and to demonstrate how this structure is applied and related to the management of the orchestra.

The aim of this thesis is to find and describe pattern of orchestra management and present it as a complex unit and also its individual parts – projects. This model then is presented on specific examples from practice.

The thesis is completed with comparing Collegium 1704 with another independent orchestra based on criteria stated in the introduction.

Key words: organization, organization structure, orchestra, project, Collegium1704

OBSAH

Seznam příloh.....	9
1 Úvod.....	10
2 Přehled profesionálních orchestrů v ČR.....	11
3 Collegium 1704	13
3.1 Collegium 1704 do roku 2005	13
3.2 Collegium 1704 a Collegium Vocale 1704 od roku 2005.....	14
4 Organizační struktura Collegia 1704	16
4.1 Právní forma orchestru.....	16
4.2 Jednotlivé organizační složky Collegia 1704	16
4.2.1 Výkonný ředitel orchestru	17
4.2.2 Manažer pro strategická partnerství	20
4.2.3 Umělecký ředitel orchestru.....	21
4.2.4 Marketing a Public Relations	23
4.2.5 Orchesterální produkce.....	30
4.2.6 Koncertní produkce	32
4.2.7 Externí organizační složky	33
4.2.8 Organizační nástroje v C1704.....	34
5 Způsob řízení orchestru a projekt v C1704.....	36
5.1 Projekt	37
5.2 Jednotlivé projekty v rámci koncertního cyklu	38
5.3 Natáčení CD.....	39
5.4 Koncerty pro jiné pořadatele, tuzemské, nebo zahraniční.....	39
5.5 Operní produkce C1704.....	40
5.6 Jak se tvoří projekt v C7014 prakticky.....	42
5.6.1 Inicivace a zahájení projektu.....	42
5.6.2 Plánování projektu	43
5.6.3 Vlastní řízení v průběhu projektu, koordinace	44
5.6.4 Monitorování a kontrola	45
5.6.5 Uzavření projektu.....	45
5.7 Model financování projektů v C1704 a jejich vliv na celkový rozpočet46	
6 Porovnání C1704 s jiným nezávislým orchestrem	51
6.1 Uspořádání organizační struktury a model řízení orchestru.....	52
6.2 Objem produkce koncertů a abonentní řady	53

6.3 Finance	55
7 Závěr.....	56
Seznam použité literatury.....	59
Přílohy.....	61

Seznam příloh

1. Rozhovor s Veronikou Hyksovou a Václavem Luksem (Collegium 1704)
2. Rozhovor s Mariem Kubašem (Collegium 1704)
3. Rozhovor s Adélou Kovářovou (Collegium 1704)
4. Rozhovor s Klárou Kašparovou (Pražská komorní filharmonie)

1 ÚVOD

Bakalářská práce zabývající se řízením nezávislého orchestru Collegium 1704 si klade za cíl najít a co nejlíže popsat model řízení tohoto orchestru.

Práce je členěna do sedmi kapitol včetně úvodu a závěru, které se dále dělí na tematicky konkrétnější podkapitoly.

Nejprve bude stručně uveden přehled nezávislých orchestrů v České republice a stručná historie orchestru samotného. Tato práce si neklade za cíl dlouze pojednávat o historii a vývoji orchestru, ale pro lepší představu o orchestru samotném je tato kapitola nutnou součástí práce.

Dále bude co nejvěrněji představena organizační struktura orchestru spolu s činnostmi, které se k jednotlivým organizačním složkám orchestru váží. Na základě toho pak bude představen model, který se modelu řízení Collegia 1704 podobá nejvíce – model projektového řízení.

Dle kritérií projektového řízení a kritérií projektu budou představeny konkrétní projekty z praxe Collegia 1704 a u každého z nich objasním, proč si myslím, že je možné je takto chápat i v kontextu řízení celého orchestru.

V kapitole Model financování projektů Collegia 1704 představím na modelových příkladech z praxe jednotlivé projekty a jak jejich finanční stránka ovlivňuje celkový rozpočet orchestru.

Na závěr se pokusím srovnat model řízení Collegia 1704 s jiným nezávislým orchestrem, a sice Pražskou komorní filharmonií na základě několika kritérií. Těmi jsou samotná organizační struktura orchestru a její výhody, nebo nevýhody; objem produkce orchestrů a samotné finance orchestrů.

2 PŘEHLED PROFESIONÁLNÍCH ORCHESTRŮ V ČR

Sestavit přehled profesionálních orchestrů jsem se rozhodla kvůli obecnému úvodu k této práci. Nicméně tento přehled je velice obtížné sestavit, protože žádný ze zdrojů neuvádí všechny profesionální orchestry - jak nezávislé, tak příspěvkové organizace - v České republice.

Nikde se také neuvádí jednotná definice, co je orchestr a co je oproti tomu hudební těleso nebo soubor. Je ale možné pátrat v různých zdrojích a nalézt různou klasifikaci.

Jako jeden z možných zdrojů jsem použila data agentury NIPOS¹.

Agenturu NIPOS jsem si jako zdroj vybrala proto, že i přesto, že tam nejsou uvedeny všechny orchestry - nebo jak je zde uváděno, „hudební tělesa“ - je to nejkomplexnější zdroj informací pro tuto problematiku, alespoň co se týče rozdělení orchestrů dle právní formy.

Dokument Základní statistické údaje o kultuře, II. díl se zabývá divadly, hudebními soubory, výstavní činností a festivaly. Jak si můžeme všimnout, tak orchestry jako takové tu nefigurují. Kategorizace NIPOS používá termín hudební soubory. Sem jsou zařazeny následující: velké symfonické orchestry, komorní filharmonie, komorní orchestry, komorní soubory, pěvecké sbory.

Celkový počet statisticky šetřených profesionálních hudebních těles byl čtyřicet tři.

NIPOS dělí profesionální hudební tělesa do následujících skupin:

Hudební soubory zřizované Ministerstvem kultury, dalšími orgány státní správy, obcemi a městy; Hudební soubory zřizované občanskými sdruženími dle zákona č. 83/90 Sb., obecně prospěšnými společnostmi

¹ Použila jsem data z dokumentu Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2014, II. díl UMĚNÍ.

a rozhlasem; Hudební soubory zřizované podnikateli a podnikatelskými subjekty.

Další kategorizaci, kterou bychom mohli použít je rozdělení na symfonické orchestry a ostatní orchestry. Zde je jako zdroj k dispozici *Asociace symfonických orchestrů a pěveckých sborů ČR (ASOPS)*. Členy této asociace tvoří patnáct symfonických orchestrů ať už příspěvkových organizací, nebo obecně prospěšných společností. Celkem má ASOPS 16 členů, z toho celkem 3 jsou obecně prospěšnými společnostmi², ostatních 13 je příspěvkovými organizacemi zřizovaných městy a kraji³.

Dalším možným zdrojem přehledu o orchestrech v České republice je i nakladatelství *Muzikus*. To provozuje mimo jiné i internetový portál *Muzikus.cz*, kde disponuje katalogem kontaktů nejen na hudební soubory.

V kategorizaci orchestrů je rozděluje na Symfonické orchestry, Komorní orchestry s dechovými nástroji, Komorní smyčcové orchestry, Profesionální velké dechové a jazzové orchestry a Jiné orchestry. Celkem je zde v evidenci 228 orchestrů. Oproti agentuře NIPOS je to nesrovnatelně vyšší číslo.

Co se týče barokních orchestrů, které se orientují na barokní hudbu, jako je Collegium 1704, existuje jich v České republice několik. Jako příklady nejznámějších můžeme uvést *Musica Florea*, založena violoncellistou Markem Štrynclem, nebo *Ensemble Baroque* v čele s dirigentem Romanem Válkem. Další, které mohu uvést, jsou *Ensamble Inégal*, nebo *Collegium Marianum*.

² Obecně prospěšnými společnostmi jsou Český filharmonický sbor Brno, Pražská komorní filharmonie a Západočeský symfonický orchestr Mariánské lázně.

³ Příspěvkovými organizacemi jsou Filharmonie Bohuslava Martinů Zlín, Filharmonie Brno, Filharmonie Hradec Králové, Janáčkova filharmonie Ostrava, Jihočeská filharmonie, Karlovarský symfonický orchestr, Komorní filharmonie Pardubice, Moravská filharmonie Olomouc, Plzeňská filharmonie, Severočeská filharmonie Teplice, Symfonický orchestr Českého rozhlasu, Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK a Pražský filharmonický sbor.

3 COLLEGIUM 1704

Collegium 1704⁴ je jedním z nezávislých orchestrů v České republice. Dramaturgii tohoto orchestru tvoří zejména díla barokní a raně klasicistní hudby. Protože stěžejním tématem této práce není historie tohoto orchestru, budu se ji snažit v následující kapitole popsat co nejstručněji a vybrat nejdůležitější momenty historie orchestru.

3.1 Collegium 1704 do roku 2005

C1704 bylo založeno Václavem Luksem, českým cembalistou a nyní i dirigentem a uměleckým šéfem orchestru. V krátkosti bych ráda zmínila jeho začátky před založením C1704, protože se k souboru přímo váží.

Už při studiu plzeňské konzervatoře měl Václav Luks velké hudební ambice, a tak založil spolu se svými spolužáky v Plzni soubor Collegium Musicum. Spolu s konzervatoristy pořádali příležitostné koncerty přibližně pětkrát ročně. Soubor byl velice variabilní, podle repertoáru rozšiřován a upravován.

V roce 1991 odešel Václav Luks z Plzně do Prahy studovat hru na lesní roh a na cembalo na Hudební fakultu Akademie múzických umění v Praze. Při svých studiích na pražské HAMU začíná působit i v orchestru Národního divadla v Praze. Vedle toho nadále pořádá koncerty se souborem Collegium Musicum.

Na přelomu let 1992 a 1993 se rodí první myšlenka založit profesionálně fungující orchestr, který by přinesl na českou scénu stálou nabídku hudby 17. a 18. století. Rodí se i název *Collegium 1704*. Letopočet v názvu odkazuje na první uvedení skladby s názvem *Via Laureata* českého skladatele Jana Dismase Zelenky na tomto území. Právě Zelenka se posléze stává jedním ze stěžejních autorů pro C1704.

⁴ Dále už jen C1704

Než oficiálně vzniklo C1704, stihl Václav Luks ještě vystudovat hru na historické klávesové nástroje a historickou provozovací praxi na Schole Cantorum Basiliensis, kde získal potřebnou praxi pro další působení v tomto oboru.

3.2 Collegium 1704 a Collegium Vocale 1704 od roku 2005

Rok 2005 byl pro C1704 zlomový. Je to rok, kdy došlo k transformaci původního komorního souboru Collegium Musicum na barokní orchestr. Ve stejném roce vznikl i vokální soubor Collegium Vocale 1704. Vznik tohoto vokálního ansámblu byl velice zásadní pro další provozovací praxi orchestru. Ideou bylo mít k dispozici velký vokální soubor potřebný k uvádění barokních děl, které využívají hojně vokální sbory⁵.

Vznik obou souborů doprovázel jejich pilotní projekt BACH – PRAHA – 2005. Název projektu je odvozen od bachovského jubilea⁶. V tomto roce - i když právně ještě ani jeden ze souborů neexistoval - dostal Václav Luks pozvání od Pražského jara na uvedení právě Bachovy Mše h moll.

Rok 2008 dal vzniknout koncertnímu cyklu Hudební most Praha – Drážďany, který trvá dodnes. Drážďany proto, že je to podle Václava Lukse Praze nejbližší, kulturně významné město. V roce 2007 zde s C1704 vystupovali na festivale Dresden Musikfestspiele a vznikla tu idea založit koncertní cyklus, který by tato dvě města propojil. Dalším logickým pojátkem těchto dvou měst bylo to, že v Drážďanech působil skladatel Jan Dismas Zelenka.

Pilotní koncert tohoto cyklu byl na jaře 2008 v Kostele svatého Vavřince v Praze. Smyslem tohoto cyklu je uvést vždy jeden koncert v Praze a ten stejný koncert následně i v Drážďanech.

S rostoucím publikem i touhou hrát čím dál tím větší repertoár se tento koncertní cyklus přesouval do větších prostor, například do Kostela

⁵ Barokní hudební žánry vycházejí zejména z církevní tematiky. Jednou z nejčastějších forem je například mše, kde je nutnost vokálního souboru.

⁶ J. S. Bach se narodil v roce 1685, jednalo se tedy o 320. výročí jeho narození

Panny Marie Sněžné, nebo do Kostela Panny Marie pod řetězem, nebo do kostela svatých Šimona a Judy. V sezoně 2015 / 2016 koncerty tohoto cyklu probíhaly na Pražské křižovatce⁷, ale tento prostor se ukázal jako nevyhovující jak po akustické, tak po organizační stránce, a tak se C1704 rozhodlo přesunout těžiště své koncertní činnosti do Dvořákovy síně Rudolfiny.

Ve Dvořákově síni ale nebude vystupovat poprvé, působí tu pravidelně od roku 2012. V sezoně 2015/2016 se tam uskutečnily tři koncerty, v sezoně následující to bude celkem 10 koncertů. Mohlo by se zdát, že barokní repertoár je pro tuto scénu příliš komorní, nebo řekněme odvážný, nicméně zkušenost a přibývajícím publikum praví opak.

Kromě svých koncertů je C1704 také stálým hostem některých nejvýznamnějších evropských hudebních festivalů. Například festival staré hudby Oude Muziek Utrecht, Bachfest v Lipsku, festival v La Chaise – Dieu, Händel Festspiele, Menuhin Festival ve švýcarském Gstaadu, nebo Salzburger Festspiele, kde C1704 v loňském roce úspěšně debutovalo a chystá se tam vystoupit i v tomto roce.

⁷ Kostel sv. Anny a sídlo Nadace Dagmar a Václava Havlových VIZE 97.

4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA COLLEGIA 1704

4.1 Právní forma orchestru

C1704 bylo na svém počátku občanským sdružením. Na konci roku 2013, kdy byla podle nového občanského zákoníku nutná transformace občanských sdružení do spolku, nebo obecně prospěšných společností, se C1704 rozhodlo pro obecně prospěšnou společnost, protože je to v souvislosti k činnosti orchestru nejvíce vyhovující.

Obecně prospěšná společnost je definovaná zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Zákon stanovuje, že obecně prospěšná společnost je taková, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek.

C1704, o.p.s. spolupracuje také s produkční společností Baroque Opera Stars, s.r.o.

Tato produkční společnost byla založena Václavem Luksem hlavně pro potřeby zastoupení orchestru při častých návštěvách zahraničí.

4.2 Jednotlivé organizační složky Collegia 1704

V této kapitole bych chtěla stručně nastínit jednotlivé organizační složky C1704, jejich náplň práce, a to jak spolu komunikují při plánování jednotlivých dílčích projektů.

C1704 má velice malou úzkou organizační skupinu. Každá z organizačních složek je zastoupena jedním člověkem. Organizačními složkami jsou: umělecký ředitel orchestru, výkonný - ekonomický ředitel, PR a marketing orchestru, manažer pro strategická partnerství, orchestrální produkce a koncertní produkce.

C1704 má jediné zaměstnance, kterými jsou výkonný a umělecký ředitel orchestru. Ostatní produkční orchestru nejsou zaměstnanci, ale

pracují v orchestru buď na dohodu o provedení práce, nebo pracují na živnostenský list.

4.2.1 Výkonný ředitel orchestru

Výkonný - ekonomický ředitel orchestru je Veronika Hyksová. Zajišťuje samotný management - rozdělení kompetencí a delegace úkolů a povinností.

Z ekonomického hlediska je hlavní náplní práce získávání financí z veřejných zdrojů, to znamená zejména z grantových řízení.

Spolu s uměleckým ředitelem, ekonomický ředitel plánuje směřování orchestru a objem jeho produkce pro jednotlivé sezony.

Z hlediska působení orchestru je jednou z hlavních povinností komunikace jak s tuzemskými scénami a festivaly, tak s těmi zahraničními ohledně nabídky projektů. Tato komunikace je stěžejní v zajištění další spolupráce pro orchestr. C1704 odehraje ročně okolo osmdesáti až devadesáti projektů. Z tohoto pohledu je nutné, aby tato komunikace byla kontinuální. Neméně důležité je také zvaní ostatních pořadatelů na koncerty orchestru a udržování vztahů s odbornou veřejností.

Spolupráce s agenturou

Protože C1704 se ve velké míře orientuje na německy hovořící země, ve kterých působí na pravidelné bázi, spolupracuje i s agenturou *Uhde & Harckensse MusikManagement* sídlící v Berlíně. Tato agentura zastupuje orchestr hlavně pro německy mluvící země, ale nejen tam. Agentura má kontakty napříč celou Evropou, takže vlastně doplňuje orchestr všude tam, kde samotné vedení kontakty nemá.

Agentura zastupující orchestr funguje tak, že nabízí projekty a snaží se pro orchestr získat akvizice. Pokud se jí podaří akvizici získat, společně s vedením orchestru se na tom pracuje. Pokud agentura přímo zastupuje C1704 na určitém místě, tak při získání akvizice komunikuje s

pořadatelem ona, jedná o honorářích, dopravě, ubytování a dalších podmínkách spolupráce, které se musí poté odsouhlasit.

Agentura získá přibližně 20% všech akvizic orchestru. Ostatních 80% získá vedení orchestru samo.

S agenturou Uhde & Harckensse spolupracuje C1704 od roku 2011. Tato agentura zastupuje nejen orchestry, ale i sólisty nebo dirigenty, kteří se orientují na starou hudbu a pomáhá jim prosadit se ve světě.

Finance

C1704 jako nezisková organizace nemá pouze jeden zdroj financování, ale využívá vícezdrojové financování. Orchester je financován z veřejných zdrojů, jako jsou granty, ale tato získaná podpora na jeho provoz v žádném případě nedostačuje.

V každé sezoně je počet žádostí jiný, ale stále rostoucí, kvůli rostoucím nákladům a různorodosti projektů⁸. Granty se nepodávají pouze projekty koncertního cyklu v Praze a v Drážďanech, ale na všechny projekty, na které jsou v tom konkrétním roce aktuální. To znamená například na natáčení CD, nebo na podporu při zahraničním zájezdě.

Granty se nejčastěji žádají u těchto institucí: Česko-Německý fond budoucnosti (na projekty koncertního cyklu v Drážďanech), dále od Magistrátu hlavního města Prahy (na projekty koncertního cyklu v Praze), od Zahraničního odboru Ministerstva kultury České republiky (na projekty v zahraničí, které nejsou součástí koncertního cyklu), dále u Odboru umění, literatury a knihoven Ministerstva kultury České republiky (na projekty koncertního cyklu v Praze). Jako další zdroje můžeme uvést Česká centra, nebo nadaci České sny.

Vedle finančních prostředků získaných z veřejného sektoru disponuje C1704 z části i finančními prostředky ze soukromého sektoru. Získávání

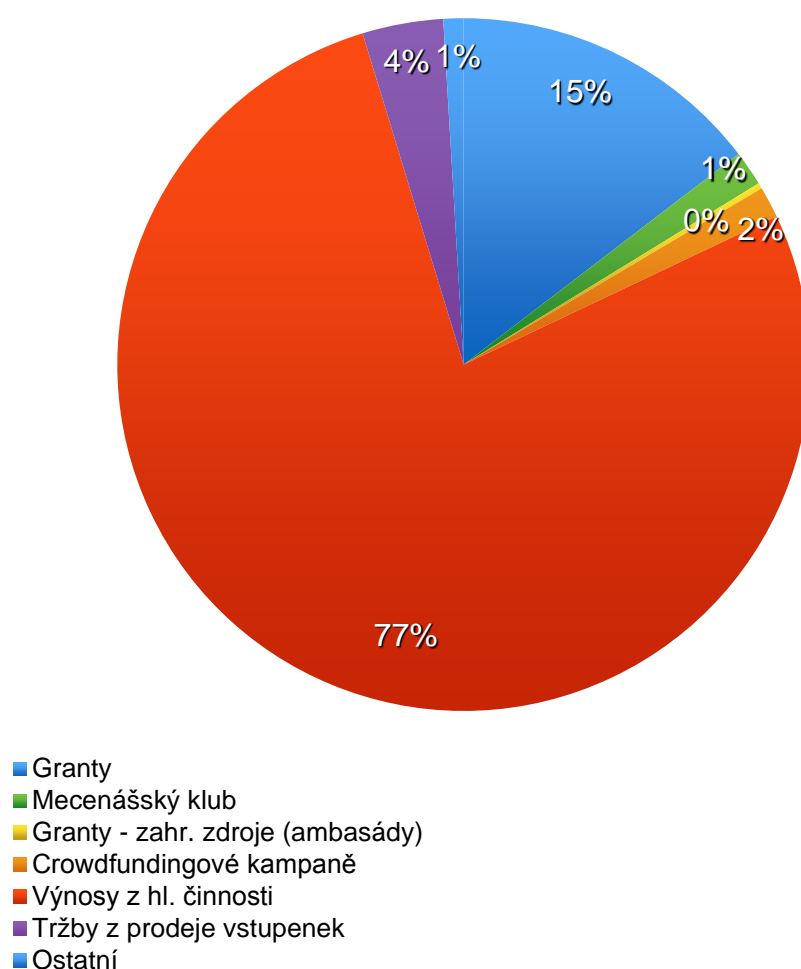
⁸ Počet žádostí v roce 2013 byl 9, celková získaná podpora činila 2.830 tis. Kč. V roce 2014 bylo podáno 15 žádostí a získaná podpora činila 2.700 tis. Kč. V roce 2015 bylo podáno 18 žádostí, v roce 2016 je naplánováno zatím 16 žádostí

finančních prostředků ze soukromého sektoru patří do kompetencí funkce manažera pro strategická partnerství.

Vedle těchto dvou zdrojů jsou hlavním příjmem orchestru výnosy z hlavní činnosti, tedy koncertní činnosti a výnosy z prodeje vstupenek.

Zde přikládám procentuální přehled příjmů orchestru v roce 2014.

Celkové příjmy orchestru v roce 2014 a jejich rozdělení



Celkové příjmy orchestru v roce 2014 činily 18.357.193, 78 Kč. Náklady oproti tomu činily 18.491.562, 69 Kč. Celková ztráta v roce 2014 byla tedy 134.368, 91 Kč.

4.2.2 Manažer pro strategická partnerství

Nejzásadnějším úkolem této funkce je získávání finančních prostředků ze soukromých zdrojů. Zásadním z těchto zdrojů je mecenášský klub orchestru.

Mecenášský klub se skládá z fyzických osob, které orchestr přitahuje svou uměleckou činností. Jsou to osoby laické, ale i odborné veřejnosti.

Momentálně čítá mecenášský klub okolo sedmdesáti členů. Toto číslo je variabilní, protože členové stále zároveň přibývají, ale také odcházejí. Mecenáši jsou jak z České republiky, tak ze zahraničí. Přispívat mohou v různých kategoriích, momentálně od 500 Kč až do 25.000 Kč ročně. Ve všech těchto kategoriích je úměrně nastaveno protiplnění, na které má přispěvatel dané kategorie nárok. Mezi hojně využívané patří například možnost návštěv uzavřených generálních zkoušek orchestru. Většina přispěvatelů má tak prostřednictvím mecenášského klubu k orchestru velice vřelý a osobní vztah.

Vedle mecenášského klubu, který slouží hlavně na podporu celé sezony, je velice atraktivní forma financování pomocí takzvaných crowdfundingových kampaní. Tato forma se využívá hlavně u projektů, jako je natáčení CD. U této formy příspěvků nejsou nastaveny žádné kategorie, a tak je zvykem, že přispěvatel dostane výsledný produkt, což je CD.

Neméně důležitá a využívaná je i podpora jednotlivých projektů od různých ambasad a jiných soukromých zdrojů. Tato podpora probíhá tak, že ambasády podporující jednotlivé koncerty, jsou rodnými zeměmi umělců spolupracujících s C1704. Momentálně C1704 spolupracuje s italskou, německou, francouzskou a švýcarskou ambasádou. Mezi ostatní takové sponzory patří například nadace ČEZ, nebo advokátní kancelář KŠD legal.

Protože orchestr nemá žádný vlastní prostor pro zkoušení a zejména uvádění koncertů, je nalezení sídla další velkou misí Manažera pro strategická partnerství.

Cílem je eliminovat náklady na pronájmy zkušeben a hlavně pak koncertních sálů. Celková idea je ale daleko širší, a to taková, že by se ve výsledku jednalo o jakési centrum "krásných umění", například takové, jaké existuje v Bruselu⁹.

4.2.3 Umělecký ředitel orchestru

Vedle výkonného ředitele orchestru stojí samozřejmě i umělecké vedení orchestru, které zajišťuje dirigent Václav Luks.

Tento model vedení kulturní instituce je velice výhodný, protože je zastřešena jak umělecká, tak organizační stránka na stejné úrovni. Zároveň spolu mohou tyto dvě složky komunikovat, což je ku prospěchu, protože Václav Luks jako umělecký šéf je velice orientovaný a zkušený i v praktickém provozu orchestru.

Dramaturgii vlastních koncertních cyklů umělecké vedení tvoří dlouhodobě dopředu. Sezony jsou v hrubých obrysech naplánované dvě až tři dopředu.

Umělecké vedení C1704 určuje dramaturgii orchestru a jeho směřování. Dramaturgie musí být smysluplná tak, aby byla na jednu stranu umělecky hodnotná, ale na stranu druhou musí také dokázat vyprodat takový koncertní sál, jakým je Dvořákova síň Rudolfiny.

Vedle této linie tvorby dramaturgie se tvoří ještě jedna, a sice ta, která jde směrem k pořadatelům festivalu. Pro ty je velice důležité, aby orchestr přišel s něčím novým, co tady ještě nikdy nebylo. To je ve staré hudbě pochopitelné, protože poskytuje takové možnosti

⁹ V Bruselu se nachází centrum BOZAR - The Centre for Fine Arts ("Centrum pro umění"). Toto centrum je platformou pro setkávání jednotlivých uměleckých žánrů - hudby, divadla, literatury, filmu, architektury. Cílem je nabídnout divákovi co nejkomplexnější škálu uměleckých zážitků.

neobjevených autorů a děl, že jejich výběr zůstává stále poměrně široký.

Z pohledu orchestru je ale výhodné aktuální program reprízovat co nejčastěji.

Naprosto nejvýhodnější model - z praktického i finančního hlediska - je ovšem ten, kdy se nazkouší daný repertoár, který se uvede například v Praze v rámci koncertního cyklu a následně se s tímto repertoárem vyjede na turné.

Nejméně výhodné je logicky tvořit úplně nový program pouze pro festival. Pokud taková situace nastane – v případě, že o to požádá pořadatel - pak se volí ve valné většině případů program komorní s pokud možno nejmenším obsazením.

V momentě, kdy se s pořadatelem jedná o možnostech vystoupení je zcela stěžejní komunikace mezi výkonným a uměleckým ředitelem. Můžeme říci, že projekty sezony se volí tak, aby byly v co největší možné míře prakticky použitelné i mimo vlastní koncertní sezonu.

Notové materiály

C1704 hraje zejména stará díla. Pokud se řeší práva, jedná se o práva vydavatelská.

Velké množství not má orchestr ve vlastních edicích. Pramení to z toho, že hraje díla, u kterých noty nejsou úplně běžně na trhu k sehnání, a tak si noty musí v některých případech vyrábět sami. Když je tak potřeba, tak z původních materiálů to přepisuje cellista orchestru Libor Mašek.

Pokud materiál existuje, tak opět přijde na řadu zhodnocení, jestli je dobře připravený pro účel orchestru. Pokud ano, materiál se pronajme, nebo nakoupí. V případě, že se usoudí, že materiál není vhodný k použití, vyrobí si ho orchestr opět sám.

C1704 spolupracuje s nakladatelstvím *Bärenreiter Praha*. Toto nakladatelství je pro C1704 výhradním dodavatelem provozovacích materiálů.

4.2.4 Marketing a Public Relations

Pozice marketingu a PR obsahuje velkou škálu činností. Hlavním posláním v marketingu je uspokojování potřeb zákazníka prostřednictvím produktů. V tomto konkrétním případě se jedná o koncerty.

Nestačí ale pouhé uvedení koncertu. Protože je každý jednotlivý koncert jedinečný a neopakovatelný produkt, je nutné vytvořit strategii. Tato strategie je v podstatě plánem sezony k propagaci koncertů. Musí se hledět na to, kdy se koncert odehrává – pokud je to v zimních měsících, je nutné nasadit buď velký a známý program, nebo posílit propagaci. Pokud se naopak jedná o koncerty s Velikonoční nebo vánoční tematikou, nemusí se jim věnovat taková míra pozornosti, protože budou atraktivní samy o sobě.

K vytvoření této strategie se v pozici marketingu a public relations váží konkrétní činnosti. Je to zejména příprava plánu propagace nové sezony a jednotlivých projektů, uzavírání dohod o mediálním partnerství, vytváření cenové strategie pro prodej abonmá, sledování a vyhodnocování prodeje vstupenek, a další.

Vedle marketingu, kde se činnosti vážou zejména směrem k produktu, sem spadají i činnosti PR, protože je nezbytně nutné o produktu komunikovat směrem k posluchačům, ale i směrem k odborné veřejnosti. Pro příklad můžeme uvést distribuci tiskových zpráv, komunikace s novináři, příprava a organizace tiskových konferencí k významným událostem v orchestru (uvedení C1704 v novém koncertním prostoru, atd.), informační newsletter pro posluchače, správa webových stránek, nebo monitoring tisku.

Jednou z nejdůležitějších činností této pozice je určování cenové politiky vstupenek jednotlivých koncertů a abonentních řad na celou sezonu. Nastavení cenové politiky vstupenek je naprosto stěžejní, protože zásadně ovlivňuje příjmy orchestru.

Cenová politika vstupenek

Ceny vstupenek se nastavují vždy před začátkem sezony. Klíč k nastavení ceny vstupenek je velice jednoduchý. Odvíjí se od maximálního možného výnosu daného sálu, kdy se počítá se stoprocentní obsazeností a s plnou cenou vstupenky. Z tohoto modelového příkladu se odvodí reálná pravděpodobná varianta (na základě minulých zkušeností ze stejného sálu), kde se započítají různé kategorie slev, jako jsou senioři, nebo studenti, jednotlivé vstupenky pro abonenty, nebo vstupenky pro umělce. Dále se musí odečíst čestné vstupenky. Z tohoto už reálného modelu nám vyjde reálná varianta výnosu jednoho koncertu. Podle počtu koncertů v sezoně se odvodí reálný výnos z prodeje vstupenek za celou sezonu.

Dále se vytvoří rozpočty nákladů jednotlivých projektů koncertního cyklu a podle toho se zjistí, jestli jsou aktuální ceny vstupenek ideální - tedy jestli pokryjí nezbytnou, nebo alespoň ideální část nákladů projektů. V případě, že ceny jsou nastaveny dobře a víme, že nám pokryjí stávající náklady, nehýbe se s nimi. V případě potřeby se ceny upravují.

Zatím v každé sezoně je cenová politika vstupenek vzhledem k narůstajícím nákladům spojeným s uváděním koncertů v dražších sálech rostoucí. Pro ilustraci uvádím porovnání růstu ceny vstupenek v posledních dvou sezonách a k tomu nové nastavení na sezonu následující. Uvádím všechny cenové kategorie ve všech sálech, kde C1704 za poslední dvě sezony působilo.

Dvořákova síň	Sezona 2014 / 2015	Sezona 2015 / 2016	Sezona 2016 / 2017
I. Kategorie	950 Kč	1100 Kč	1350 Kč
II. Kategorie	700 Kč	850 Kč	950 Kč
III. Kategorie	500 Kč	600 Kč	700 Kč
IV. Kategorie	400 Kč	400 Kč	450 Kč
V. Kategorie	200 Kč	200 Kč	250 Kč

V Pražské křižovatce strávilo C1704 pouze minulou sezonu 2014 / 2015. Celkově tam byly vytvořeny tři cenové kategorie, nejdražší I. kategorie za 650 Kč, II. kategorie až 500 Kč a nejlevnější třetí kategorie za 350 Kč.

Na jednotlivé vstupenky je také možnost uplatňovat slevy, které se pohybují od 20% do 30% na jednu vstupenku. Slevy jsou variabilní podle nastavení sezony.

V následující sezoně se C1704 přesune téměř výhradně do prostor Dvořákovy síně Rudolfiny se dvěma výjimkami - jedním mimořádným adventním koncertem, který není součástí abonmá¹⁰ a Silvestrovskými koncerty, které součástí abonmá jsou. Oba tyto koncerty se konají v kostele svatých Šimona a Judy, kde již C1704 v minulosti působilo.

Strategie růstu ceny vstupenek je - jak je zřejmé z tabulky - navyšovat cenu zejména v první kategorii. Výše jsem uvedla, jak navyšování cen funguje z pohledu orchestru. Toto navýšení je vždy výsledkem kalkulace, kdy se počítá s poměrně ideální situací. Zatím nikdy se však nedosáhlo toho, aby se pokryly všechny potřebné náklady.

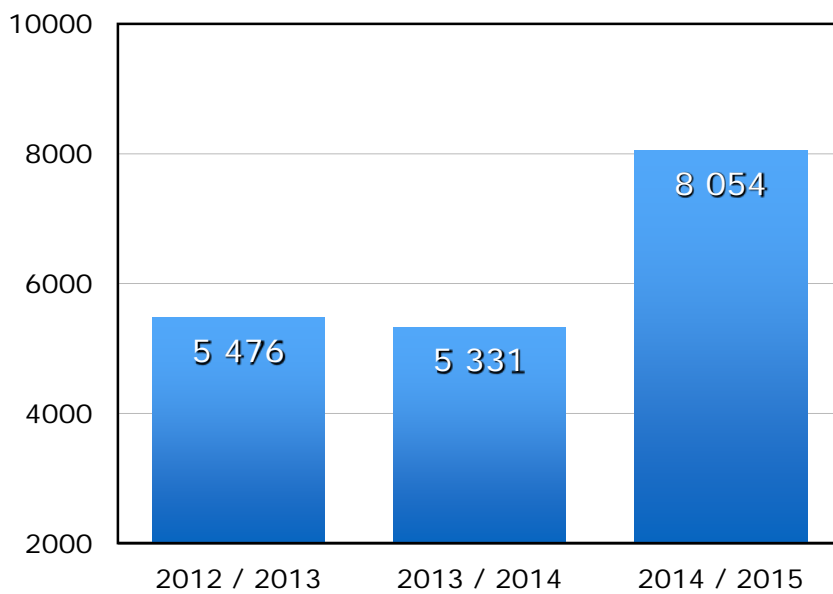
¹⁰ Tento koncert se do abonmá nemohl zařadit z důvodu nedostatečné kapacity. V tuto chvíli má C1704 pět set abonentů, kdežto kapacita kostela svatých Šimona a Judy je přesně čtyři sta dva míst. Silvestrovské koncerty jsou vždy "dvojáky", abonenti se tak mohou rozložit do dvou koncertů.

Ovšem z pohledu diváka je navýšení cen „intuitivní“ záležitostí. Vždy je potřeba rozmýšlet, aby navýšení ceny mělo nějaký dopad, ale aby nebylo až moc razantní, a aby bylo obhajitelné před posluchači.

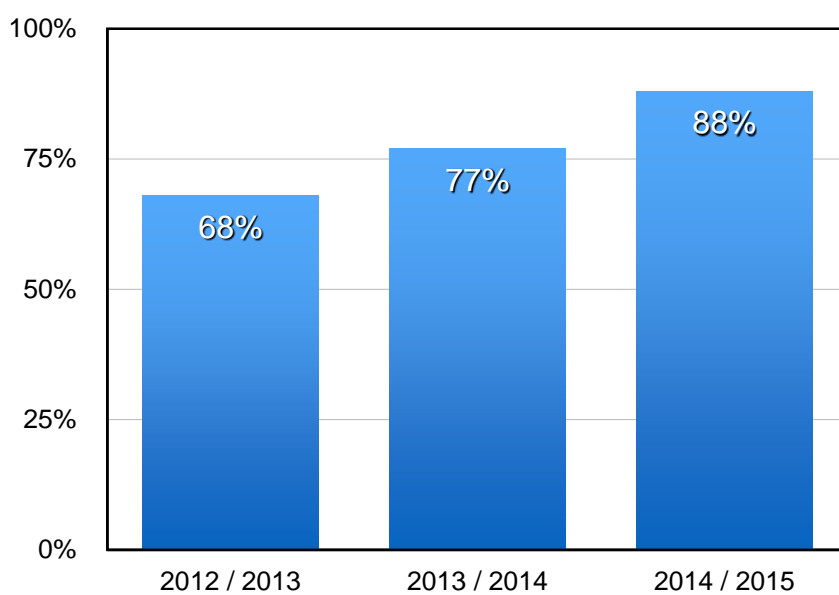
Stoupající ceny vstupenek souvisí i se stále rostoucí návštěvností koncertů C1704. Celková návštěvnost koncertů stoupla rapidně zejména v porovnání posledních dvou sezon.

Pro ilustraci uvádím grafy celkové a průměrné návštěvnosti ze závěrečné mediální zprávy pro sezonu 2014 / 2015.

Celková návštěvnost na koncertech



Průměrná návštěvnost na koncertech



Abonmá

Abonentní řady se sestavují vždy podle dané sezony a podle prostoru, kde C1704 působí. Například v sezoně 2014 / 2015 bylo abonmá nastaveno na kombinaci prostoru Dvořákovy síně Rudolfiny a Pražské křižovatky.

Z tohoto důvodu se také musely v Pražské křižovatce vždy uvádět dva koncerty ve dvou dnech - aby se vykompenzovala kapacita Rudolfiny a abonenti se mohli rozložit v Pražské křižovatce do dvou dnů. V uplynulé sezoně tak vzniklo hned pět druhů abonmá.

V nadcházející sezoně to je vzhledem k tomu, že se orchestr přesunul do Dvořákovy síně Rudolfiny, pouze jeden druh abonmá, a to celoroční (s výjimkou Silvestrovského koncertu uváděného v kostele svatých Šimona a Judy).

Porovnání druhů a cen abonmá v posledních třech sezonách a v sezoně následující.

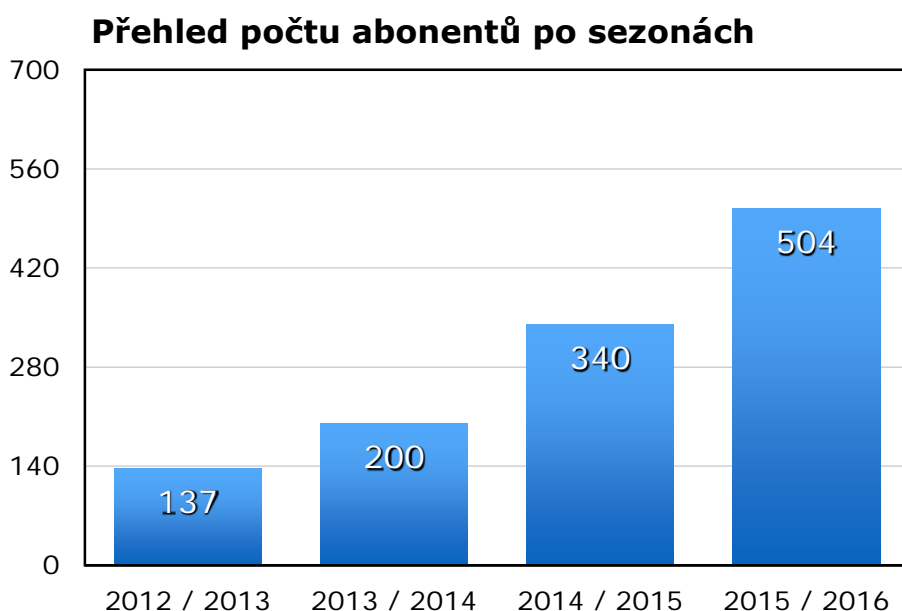
Porovnání cen celoročního abonmá

Sezona	počet koncertů v abonmá	I. Kategorie	II. Kategorie	III. Kategorie	IV. Kategorie	V. Kategorie
2013/ 2014	6 koncertů	3990,- Kč	2940,- Kč	2100,- Kč	1680,- Kč	840,- Kč
2014/ 2015	6 koncertů	3990,- Kč	2940,- Kč	2100,- Kč	1680,- Kč	840,- Kč
2015/ 2016	8 koncertů	4585,- Kč	4060,- Kč	3010,- Kč	2065,- Kč	1645,- Kč
2016/ 2017	6 koncertů ¹¹	5500,- Kč	4050,- Kč	3050,- Kč	1950,- Kč	1250,- Kč

¹¹O 6 koncertů se jedná v rámci jednoho abonmá. Následující sezona je první, kdy se C1704 rozhodlo pořádat v Rudolfinu takzvané "dvojáky" – tedy dva koncerty se stejným programem. Zejména z tohoto důvodu se ceny navýšily.

Ceny celoročního abonmá se odvíjí od ceny jednotlivých koncertů se započítanou slevou. V minulých sezonách to byla sleva na abonentní vstupenku 30%, v sezoně následující je to sleva pohyblivá 25% - 30%. Je zřejmé, že největší nárůst je u abonmá v I. kategorii, protože zde se nejvíce zvyšovala cena vstupenky. Důležitý je také počet koncertů, na které se abonmá vztahuje.

Momentálně má C1704 504 abonentů. Zde uvádím graf nárůstu abonentů za poslední sezony¹².



Při porovnání jednotlivých sezon vždy uvádím jen dvě, maximálně tři uplynulé sezony orchestru. Je to z toho důvodu, že se tato evidence začala vést až v těchto uplynulých sezonách. Předtím nebyla pozice marketingu a PR tak rozvinutá a propracovaná, takže tyto údaje chybí. U abonentů se tato evidence začala vést dříve, tudíž můžeme porovnat nárůst už od sezony 2012 / 2013.

Přikládám tabulku přehledu tržeb za prodané abonmá a jednotlivé vstupenky.

¹² K sezoně 2015 / 2016, která právě skončila, ještě neexistuje závěrečná zpráva. Data ohledně počtů abonentů však známe z rezervačního systému, kdy vidíme přesný počet prodaných abonmá.

Tržby / sezona	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016
Počet koncertů	6 koncertů	8 koncertů	12 koncertů
Tržby za abonmá	563.220,- Kč	925.260,- Kč	1.414.601,- Kč
Tržby za jednotlivé vstupenky	1.751.880,- Kč	2.278.300,- Kč	1.977.589,- Kč
Tržby za vstupenky celkem	2.315.880,- Kč	3.203.560,- Kč	3.392.190,- Kč

4.2.5 Orchesterální produkce

Pozice orchesterální produkce zajišťuje veškerou produkční práci ohledně orchestru jako uměleckého tělesa. Patří sem zejména poptávání umělců na jednotlivé projekty, obsazování, v případě potřeby hledání nových umělců.

Tato pozice vychází z toho, že C1704 nedisponuje žádným stálým uměleckým souborem ve smyslu, že žádné umělce nezaměstnává. Umělci jsou poptávání na každý jednotlivý projekt zvlášť. Je to z toho důvodu, že orchestr hraje často v různém obsazení. Některé projekty jsou v komorním obsazení, některé jsou pouze instrumentální, některé naopak vokálně instrumentální, kde je obsazení největší.

Aby měl orchestr k dispozici co největší výběr umělců, je zapotřebí, aby existovala databáze, kde budou všichni umělci vedeni. Proto si C1704 nechalo vytvořit manažerský systém¹³, který využívají všechny organizační složky C1704. Je to prakticky kalendář, kde jsou uvedeny všechny informace o všech projektech C1704. Tento systém slouží právě také jako databáze všech umělců, se kterými C1704 kdy spolupracovalo.

¹³ Tato databáze byla navržena pro C1704 programátorem Petrem Lackem. Jmenuje se "Music view". Podrobnější informace o databázi se nacházejí v kapitole Organizační nástroje v C1704.

Jak jsem uvedla výše, poptávání umělců je jedním z nejdůležitějších úkolů této funkce. Poptávání na jednotlivé projekty závisí od toho, o jaký projekt se jedná. Většinou je to přibližně půl roku až rok dopředu, u některých složitých projektů i více¹⁴.

I když je výběr umělců v kompetenci této pracovní pozice, samozřejmě se to neobejde bez konzultace uměleckého vedení, které má v každém případě hlavní slovo ve výběru. Při výběru se hledí především na uměleckou kvalitu, která je vždy na prvním místě.

Protože je každý projekt jedinečný a jinak časově a umělecky náročný, souvisí s tímto i různé honoráře. Výška honoráře za jeden projekt záleží na tom, o jaký projekt se jedná. V projektech, kde se odehraje více koncertů, se přihlíží k větší časové vytíženosti, a tak je honorář vyšší než u projektů, kde se odehraje pouze jeden koncert. Dále se honorář odvíjí o toho, jak je pro každého umělce projekt náročný po stránce uměleckého provedení. To prakticky znamená, že koncertní mistr¹⁵ má větší honorář než violista, protože do projektu vkládá zčásti svůj umělecký pohled.

Proces zkoušení projektu

Další činností je i plánování a časový rozvrh zkoušek k projektům.

Každý projekt, ať už je to koncert sezony, nebo festival, se zkouší samostatně. Protože orchestr funguje projektově, není vlastně možnost, aby se zkoušelo s umělci kontinuálně. Hlavním důvodem je to, že umělci nejsou zaměstnanci orchestru, a tak působí i v jiných tělesech, ale je tam i silný finanční aspekt. Orchestr by si nemohl dovolit zaplatit umělcům pravidelné zkoušení. Proto se zkouší nárazově vždy před koncertem.

¹⁴ Jednotlivé typy projektu C1704 jsou uvedeny v kapitole Řízení orchestru.

¹⁵ Koncertní mistr (u C1704 je to houslistka Helena Zemanová) je pozice, která částečně přináší do práce s orchestrem svůj pohled tím, že například na zkouškách konzultuje s dirigentem provedení skladby z technicko-uměleckého pohledu. Rozhodující slovo, co se týče umělecké úrovně, má však vždy dirigent.

Zkoušky jsou samozřejmě potřeba, protože i když orchestr koncertuje poměrně pravidelně a často, většinou se nejedná o reprízy, ale o nová díla, nebo nová nastudování starších děl.

Čas zkoušení se pohybuje od tří do maximálně pěti dnů. Zkouší zvlášť C1704 a Collegium Vocale 1704, ale víc dnů než pět to nikdy není. „*Nezkoušíme do šuplíku, nemůžeme si to dovolit.*“¹⁶ Zkoušky jsou tak v podstatě nárazové. Když se v jednom měsíci sejdou tři projekty, zkouší se před každým projektem zvlášť. Pakliže nastane období, kdy C1704 nemá v měsíci ani jeden projekt, prostě se nezkouší a umělci jsou pravděpodobně angažováni v jiných tělesech.

C1704 nemá vlastní zkušebnu, proto využívá prostory kulturního zařízení Domovina, popřípadě - méně častěji – zkušebny Státní opery.

4.2.6 Koncertní produkce

Posledním stálým článkem organizační struktury orchestru je koncertní produkce. Tato pozice je pokryta dvěma lidmi - jedním zde v Praze, druhým v Drážďanech¹⁷, kde má C1704 pravidelně koncerty.

Hlavní činností je produkce vlastního koncertního cyklu. V rámci této produkce je to plánování a koordinace termínů orchestru a koncertních sálů¹⁸ na následující sezony a rezervace termínů.

Jednou z hlavních funkcí koncertní produkce je - v případě potřeby - komunikace s nakladatelstvím Bärenreiter Praha ohledně poptávky notových materiálů, pokud je C1704 nemá k dispozici z vlastních zdrojů.

V každém případě zasahuje koncertní produkce i do procesu zkoušení. Hlavním úkolem je distribuce cvičebních notových materiálů pro umělce.

¹⁶ Z rozhovoru s Václavem Luksem ze dne 20. 7. 2015.

¹⁷ Pozice produkčního v Drážďanech má trochu jiný formát než tady v Čechách, protože z části zajišťuje i marketing a PR na místě, dále prodej vstupenek a CD, atd. Pro potřeby této práce se zaměřím pouze na pozici tady v Čechách.

¹⁸ Nejen zajištění termínů zde v Praze, ale komunikace i s drážďanským produkčním a koordinace termínů v AnnenKirche v Drážďanech.

V rámci jednotlivých koncertních projektů jsou zde zahrnuty tyto činnosti: komunikace s pronájemci sálů, informování všech zúčastněných stran o průběhu projektu na místě. Koordinace dobrovolníků a brigádníků, kteří jsou v místě koncertu potřeba. V produkci jednotlivých koncertů je velice důležitá komunikace koncertní produkce s kustodem orchestru. Kustodem je zároveň violista orchestru.

Mezi další činnosti sem patří správa prodeje CD, příprava programů jednotlivých projektů.

4.2.7 Externí organizační složky

Žádná organizace by se samozřejmě neobešla bez ekonomického oddělení. V C1704 žádné ekonomické oddělení jako takové není, tuto agendu zajišťuje účetní orchestru, která také není stálým zaměstnancem.

4.2.8 Organizační nástroje v C1704

Každá organizace potřebuje mít nastavený systém komunikace a organizace jednotlivých organizačních složek.

C1704 si zejména pro organizační účely nechalo navrhnout programátorem Petrem Lackem manažerský systém Music view. Tento systém funguje online a je přístupný všem organizačním složkám orchestru.

Systém funguje jako plánovací kalendář všech projektů C1704. U každého projektu jsou uvedeny údaje o začátku a konci projektu, obsazení projektu (orchestrální i vokální včetně sólistů), plánovaný program, údaje o cestách, pokud to projekt vyžaduje a v neposlední řadě vlastní finanční údaje o projektu.

Když upustíme od jednotlivých projektů, slouží tento systém i jako databáze všech umělců, se kterým C1704 spolupracovalo¹⁹, ale i všech důležitých dodavatelů, nebo dokonce dobrovolníků orchestru. Další funkci, kterou databáze splňuje, je i evidence zpěvních textů a průvodních textů k už někdy uváděnému repertoáru²⁰.

Hlavními mezníky systému jsou: seznam projektů, kalendář, kontaktní informace, cestovní informace, informace o ubytování, databáze kontaktů, databáze textů, databáze prodeje CD.

Obrovskou výhodou tohoto systému je to, že s ním pracují nejen organizační složky orchestru ale i samotní umělci. Ti mají tak informace o projektech vždy dostupné.

Systém používají samozřejmě i všechny organizační složky orchestru. Všechno je naprosto provázané, takže všichni mají k dispozici stejné informace. Jediným nedostatkem, který v tomto systému spatřuji, je to,

¹⁹ Tato databáze obsahuje okolo devíti set kontaktů na umělce. Celkově obsahuje databáze 1167 kontaktů.

²⁰ Evidence zpěvních textů je velice užitečnou záležitostí při tvorbě programu. Texty se vedou v evidenci ideálně v několika jazycích - v originálním znění, česky, anglicky, německy a francouzsky. Vedle zpěvních textů se zde evidují i průvodní texty k hráným dílům, také v několika jazykových mutacích.

že pokud někdo provede nějakou změnu, tak ostatní na to systém neupozorní.

Music view se jako praktický nástroj organizace osvědčil natolik, že jej od C1704 zakoupila Pražská komorní filharmonie.

Vedle Music view, které slouží, jako organizační nástroj vede C1704 klasické produkční schůze, které se konají jednou za týden. Tyto schůze slouží ke krátkodobému plánování a rozdělení si povinností a produkčních úkolů. Na schůzích se projednávají nejen projekty orchestru - jak je to mu v Music view - ale i ostatní záležitosti, které souvisí s chodem orchestru.

5 ZPŮSOB ŘÍZENÍ ORCHESTRU A PROJEKT V C1704

C1704 má poměrně málo složek ve své organizační struktuře, jak jsme mohli vidět v minulé kapitole. To je důvod, že řízení tohoto orchestru může být - a je nastaveno pružně, protože i každý projekt funguje trochu jinak. Nejbližší model, ke kterému můžeme řízení C1704 přiřadit je forma projektového řízení.

Na projektové řízení je možné dohledat hned několik různě formulovaných definic, nicméně všechny mají tu stejnou podstatu.

Zde uvedu dvě definice, které každá jinými slovy vystihují podstatu projektového managementu.

- 1. Projektový management je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“*
- 2. Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.²¹*

Tedy projektové řízení je soubor určitých činností, které směřují k tomu, aby byl úspěšně dokončen cíl projektu, který byl stanovený na začátku.

Jak je zřejmé z názvu a výše vysvětlených definic, projektové řízení nezbytně potřebuje projekt, aby mohlo být úspěšně aplikované. Je tedy potřeba si vysvětlit, co je to projekt ve vztahu k projektovému řízení.

²¹ SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. Dotisk 2007. Grada Publishing, a.s. 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5

5.1 Projekt

Při tvorbě konkrétního projektu je důležité si dopředu správně definovat, co je cílem projektu, tedy co bych chtěl na konci vidět za výsledek. Tato počáteční definice je nezbytná i k následující evaluaci projektu, protože budeme dobře vidět, zda se cíl splnil tak, jak jsme očekávali, nebo nikoliv.

Projekt lze také charakterizovat několika způsoby. První definice Harolda Kerznera²² zní takto:

1. Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn*
- definován datum začátku a konce uskutečnění*
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci*

Další definicí, podle Project Management Institute²³ je tato:

2. Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby, nebo určitého výsledku.

Projekt má tedy tři základní znaky a těmi jsou cíl projektu, časová omezenost a náklady. V rámci těchto tří charakteristických rysů lze projekt definovat.

Když se zaměříme konkrétně na C1704, lze tam najít rysy projektového řízení. Podle některých zdrojů není projektové řízení vhodné pro organizaci s kontinuální činností²⁴. I když C1704 bezesporu vyvíjí kontinuální činnost ve smyslu pořádání koncertních cyklů, evidence abonentů, atd., tak si nemyslím, že by toto tvrzení v tomto případě platilo. Každý projekt C1704 je totiž svým obsahem jedinečný a při

²² Profesor Harold Kerzner je přední světový teoretik projektového managementu.

²³ Project Management Institute - PMI - je světově největší a nejuznávanější sdružení projektových manažerů.

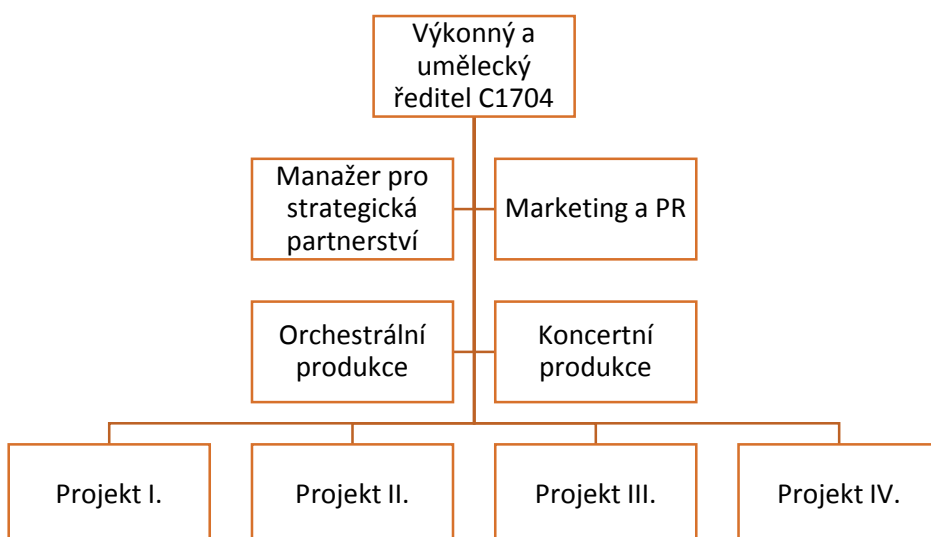
²⁴ Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra Psychologie, příručka Základy projektového řízení. Klára Bendová a kolektiv, Olomouc 2012.

každém vyvstávají nové skutečnosti, ke kterým je třeba přistupovat osobitě.

Dále - a to si myslím, že je nejdůležitější - má každý z projektů vlastní rozpočet - každý projekt má vlastní náklady a vlastní příjmy. S rozpočty jednotlivých projektů se dále pracuje v rámci každé sezony.

Jednotlivých typů projektů je možno v provozu C1704 najít několik. Snažila jsem se je vymezit dle kritérií projektu, které jsem vymezila výše.

Z hlediska organizační struktury v návaznosti na jednotlivé projekty můžeme C1704 charakterizovat jednoduchým organigramem.



Dále budu pokračovat charakteristikou různých typů projektu C1704

5.2 Jednotlivé projekty v rámci koncertního cyklu

Vlastních projektů v rámci jednoho koncertního cyklu - záměrně nepoužívám pojem sezony, protože v rámci sezony C1704 absolvuje i jiné projekty, ne jen z koncertního cyklu - je různé množství, ale počet se pohybuje okolo šesti až osmi projektů, v následující sezoně jich

C1740 plánuje sedm. Každý tento projekt má vlastní rozpočet²⁵, je časově omezený - od začátku zkoušení do poslední reprízy koncertu v projektu - a každý tento projekt má vlastní cíl: provedení naplánovaného repertoáru projektu, představení světového umělce, atd.

Je potřeba upřesnit, že jeden projekt se nutně nerovná - a většinou to tak nebývá - jeden koncert. Koncertů je v rámci projektů více, většinou dva až tři; dva v Praze a jeden v Drážďanech v rámci koncertního cyklu Hudební most Praha - Drážďany.

5.3 Natáčení CD

Jako další typ projektů můžeme uvést natáčení CD. Tyto projekty jsou ve všech případech koprodukční. V poslední době (u posledních vydaných i plánovaných CD) se jedná o koprodukcí s německým vydavatelstvím ACCENT.

Obě koprodukční strany se zde podílejí nákladově. Část nákladů, které hradí C1704 jsou zejména honoráře umělců, ubytování a cesty umělců, pronájem nahrávacích a zkušebních sálů, techniky a zajištění odborného personálu. Náklady druhé koprodukční strany se už váží k samotné výrobě CD a jeho distribuci.

Časově se tyto projekty pohybují kolem roku až dvou let od plánování do vydání CD. Cílem projektů je zde konkrétní nahrávka. V minulé sezoně se uskutečnily dva takové projekty. Jeden stále běží a vydání CD se plánuje na konec roku 2016.²⁶

5.4 Koncerty pro jiné pořadatele, tuzemské, nebo zahraniční

Dalším z projektů C1704 jsou koncerty u jiných pořadatelů. Zde bývá pravidlem, že se pořadatelům nabízejí už hotové projekty, popřípadě

²⁵ Ze všech jednotlivých rozpočtů projektů se potom sestavuje rozpočet celé sezony.

²⁶ Jedná se o nahrávku Zelenkových Triových sonát. Bude to světová premiéra této nahrávky.

konkrétní pořadatel už oslovuje C1704 s tím, že má zájem o konkrétní projekt.

Časově jsou tyto projekty velice zdouhavé, i když samotné zkoušení a uvedení je záležitost jednoho až dvou týdnů (dva týdny je to v případě, že by se jednalo o extrémně náročný projekt), je nutné tyto projekty domlouvat s dvou až tříletým předstihem.

Z hlediska rozpočtu jsou i tyto projekty koprodukční. U každého projektu je přitom rozdělení nákladů specifické.

U tohoto typu projektu je častá spolupráce s agenturou, která projekty nabízí, nebo naopak se jí ozývají pořadatelé, kteří mají o projekty zájem.

5.5 Operní produkce C1704

Operní produkce jsou poslední a nejméně častý a využívaný typ projektů C1704. I v tomto případě se jedná o koprodukční projekty, na kterých se podílí zpravidla více než dvě strany.

Tento typ projektů je časově i finančně nejnáročnějším. Zpravidla se plánuje tři, v některých případech až pět let dopředu. Je to zejména z toho důvodu, že se dlouhou dobu hledají vhodní koproducenti.

Ve chvíli, kdy se takoví najdou, tak nastává dlouhá doba plánování, jakým způsobem se bude který koproducent podílet.

Koproducenti jsou vždy zahraniční, aby se tam ten projekt mohl uvádět. Momentálně se pracuje na uvedení opery Antonia Vivaldiho *Arsilda, regina di Ponto* v koprodukci se Slovenským Národním divadlem, Grand Théâtre v Lyonu, Théâtre de Caen, Grand Théâtre Luxembourg a Opera Royale ve Versailles.

Je nutné zmínit, že jeden projekt neznamena - a to platí pro většinu projektů - pouze jeden koncert.

Celkový počet projektů v roce 2014 byl 57 projektů, ve kterých odehrálo C1704 celkem 84 koncertů.

V roce 2015 byl počet projektů 41, ve kterých C1704 odehrálo 60 koncertů.

5.6 Jak se tvoří projekt v C7014 prakticky

V minulé kapitole jsem vyhodnotila, že z pohledu řízení orchestru je nejbližším modelem projektové řízení. Podle tohoto modelu má každý projekt jednotlivé fáze - procesy - které se projektem prolínají. Jsou jimi:

- Iniclace a zahájení projektu
- Plánování projektu
- Vlastní řízení v průběhu, koordinace
- Monitorování a kontrola
- Uzavření projektu.²⁷

Pro demonstraci konkrétního příkladu z provozu C1704 jsem si vybrala projekt, který byl součástí loňské sezony 2015 / 2016. Jedná se o nejběžnější typ projektu C1704, konkrétně projekt Mesiáš, který se uváděl 22. března 2016 v Rudolfinu a následně 28. března v Drážďanském Annenkirche.

U každé z fází se pokusím prakticky říci, co v C1704 znamenají a uvedu konkrétní příklady.

5.6.1 Iniclace a zahájení projektu

V této fázi se jedná zejména o základní vytvoření definice projektu. Většinou je tato fáze spojena s různými dokumenty, jako je například Zakládací listina projektu.

²⁷ SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. Dotisk 2007. Grada Publishing, a.s. 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5

V C1704 není tato dokumentace potřeba, protože záměr projektů je stále stejný, a to uskutečnění koncertu ať už v koncertním cyklu, nebo mimo něj.

V C1704 můžeme tuto fázi nejlépe přiřadit k plánování nové sezony. Konkrétně u projektu Mesiáš nastala na přelomu let 2014 a 2015, kdy se tato sezona plánovala.

Na této fázi se podílí výkonný a umělecký ředitel orchestru.

5.6.2 Plánování projektu

Plánování projektu je období, kdy se od myšlenky přechází ke konkrétnímu rozpracování plánu projektu. Výstupem je naplánování jednotlivých dílčích činností, které budou obsaženy ve 3. fázi realizace projektu. Plán činností by měl být co nejpodrobnější z hlediska času, nákladů, pracovních zdrojů, metodologií, atd.

V C1704 je vedení dokumentů o plánování dílčích činností opět zbytečné. Z pohledu většiny činností se jedná o stále ty stejné úkony (například časové rozvržení poptávání umělců, časové určení spuštění a průběhu marketingové kampaně, oslovení potenciálních sponzorů projektu, atd.).

Z praktického hlediska se všechny tyto činnosti promítnou do informací o projektu v Music view, kde každý může sledovat průběh projektu.

Právě v této fázi se odkrývají činnosti, které jsou specifické pro každý projekt a je s nimi třeba pracovat (např. notový materiál není k dispozici, je nutné ho nechat vyrobit; koncert se odehrává v listopadu v kostele, je nutné zaopatřit dostatečné topení, v případě, že kostel není vytápěný, atd.). Všechny tyto činnosti se posléze koordinují s těmi běžnými, aby nedošlo k časové kolizi.

Na této fázi se podílejí organizační složky: umělecký ředitel, výkonný ředitel, marketing a PR, orchestrální produkce, koncertní produkce.

U modelového projektu C1704 jsou to tyto činnosti:

Výkonný ředitel orchestru - vytvoření plánu čerpání nákladů z rozpočtu projektu.

Umělecký ředitel / orchestrální produkce - vytvoření výběrů umělců.

Manažer pro strategická partnerství - plán oslovení a spolupráce partnerů projektu. U tohoto projektu se jednalo o francouzskou ambasádu.

Marketing a PR - vytvoření plánu marketingové kampaně projektu (tvorba plakátu koncertu, plán vytvoření a distribuce tiskové zprávy projektu médiím).

Orchestrální produkce - oslovení umělců, vytvoření plánu cest a ubytování pro umělce, vytvoření plánu zkoušek projektu.

Koncertní produkce - vytvoření plánu koncertu (časový plán, plán lidských zdrojů).

5.6.3 Vlastní řízení v průběhu projektu, koordinace

Do této fáze projektu jasně spadají dílčí činnosti, naplánované v předešlé fázi.

V této fázi je velice důležitá komunikace jednotlivých složek, motivace produkčních a řízení kvality, aby se dosáhlo co nejlepších výsledků projektu.

Dochází zde ke změnám v naplánovaných činnostech. Jako příklad můžeme uvést náhlé onemocnění účinkujících, které se neodrazí pouze v přeobsazení orchestru, nebo sboru, v nejhorším případě sólisty. Pokud se jedná o onemocnění sólisty, jde i o úpravu spolupráce s partnery koncertu.

V případě tohoto projektu francouzský sólista onemocněl dva dny před koncertem. Nastala situace, kdy bylo rychle třeba sólistu přeobsadit, ale i vyjednat s francouzskou ambasádou, jak se naloží s příspěvkem, který měl pokrýt umělcův honorář.

5.6.4 Monitorování a kontrola

Tato fáze projektu je zaměřena na kontrolu dílčích činností, které slouží k dosažení cílů projektu.

V této fázi jsou důležité vždy aktuální informace o průběhu projektu. K tomu slouží v C1704 hlavně produkční schůze.

5.6.5 Uzavření projektu

Uzavření projektu jasně naznačuje konec projektu, kdy se výsledek projektu dostane k zákazníkovi. Dodáním výsledného produktu zákazníkovi (v našem případě koncertů v Praze a Drážďanech) však projekt jako takový nekončí. Na výstup projektu navazují postprodukční činnosti.

V orchestru je to zejména vyúčtování projektu, další spolupráce s mediálními partnery (otištění recenzí, uveřejnění fotek, atd.)

I když je projekt takto rozdělen do specifických fází, je nutné říci, že u projektů nelze postupovat přesně takto krok za krokem. Fáze se prolínají a vždy záleží na specifických podmínkách, ve kterých se projekt odehrává.

5.7 Model financování projektů v C1704 a jejich vliv na celkový rozpočet

Jak jsem popsala v organizační struktuře orchestru, tak C1704 je financováno vícezdrojově, jak z veřejných, tak různými způsoby ze soukromých zdrojů. Finanční prostředky získané touto cestou ale pokryjí maximálně 20% veškerých příjmů orchestru²⁸. Zbývající částku musí orchestr získat jinak, nejlépe na výnosech z hlavní - koncertní - činnosti a z prodeje vstupenek koncertního cyklu.

U vytváření rozpočtu C1704 se postupuje od nejmenších dílů (což jsou projekty), které se seskupují do větších množin, se kterými se pak v rozpočtu pracuje.

Jako příklad můžeme uvést sezonu 2015 / 2016. U té se nejdříve tvoří rozpočet jednotlivých projektů, který se pak sloučí a vytvoří se rozpočet na jednu sezonu. K tomu se pak přidají rozpočty ostatních projektů, jako je natáčení CD a koncerty pro zahraniční nebo tuzemské pořadatele, případně operní projekt.

V účetnictví se každý jeden projekt vede zvlášť podle svého ID²⁹. Podklady pro definici projektu v účetnictví jsou v systému Music view, kde se evidují náklady projektu a vlastní výnosy projektu. Příjmy se zde neevidují. Ty jsou vedeny celkových příjmech sezony. Každý z grantů, které se žádají je určený na určitý typ nákladů, například honoráře, cesty a ubytování, atd.

Vlastní náklady a výnosy projektu se liší podle toho, o jaký typ projektu se jedná. Každý projekt má také vlastní specifické příjmy (například podpora konkrétního velvyslanectví, nebo partnera projektu).

Jako názorný příklad jsem si vybrala několik projektů. Dva projekty z koncertního cyklu minulé sezony, každý uváděný v jiném prostoru, natáčení CD a zahraniční festival.

²⁸ Jak jsme mohli vidět výše, v roce 2014 to bylo 15%, ale tento údaj je variabilní.

²⁹ ID projektu se generuje v systému Music view. Slouží právě k definici každého projektu, aby mohl být podle toho evidován v účetnictví.

Projekty z minulé sezony jsem vybrala proto, že jsou údaje o jejich finanční stránce nejčerstvější. U starších projektů nejsou informace tak propracované, jelikož systém Music view se stále vyvíjel a spolu s tím se vyvíjela i práce v něm.

Projekt 1	H. Purcell - Dido & Aeneas sezona 2015 / 2016	Rudolfinum 5. 2. 2016			
přímé náklady projektu		vlastní příjmy projektu		výnosy projektu	
honoráře pro umělce	616.139,-Kč	dar Švýcarské ambasády	45.000,-Kč	prodej vstupenek	580.345,-Kč
cestovní náklady	65.957,-Kč			prodej programů	19.000,-Kč
ubytování	67.260,-Kč				
pronájem zkušebny	22.264,-Kč				
pronájem sálu	219.720,-Kč				
notový materiál	15.177,-Kč				
tvorba a tisk programů	24.000,-Kč				
Ostatní náklady	31.419,-Kč				
CELKEM	1.061.936,-Kč		45.000,-Kč		599.345,-Kč
Bilance projektu					- 417.591,-Kč

Projekt 2	Antonio Scarlatti - Janovy pašije sezona 2015 / 2016	Pražská křižovatka 17., 18. 2. 2016 Annenkirche, Drážďany 19. 2. 2016			
přímé náklady projektu		vlastní příjmy projektu		výnosy projektu	
honoráře pro umělce	581.154,-Kč	příjmy z natáčení koncertu ČRo	36.000,-	prodej vstupenek	357.308,-Kč
cestovní náklady umělců	19.686,-Kč	natáčení koncertu v Drážďanech	8.100,-Kč	prodej programů	13.110,-Kč
cestovní náklady orchestru do Drážďan a zpět	13.000,-Kč				
ubytování	42.196,-Kč				
pronájem zkušebny	21.857,-Kč				
pronájem sálů	50.655,-Kč				
tvorba a tisk programů	20.898,-Kč				
technici	10.149,-Kč				
CELKEM	12.780,-Kč				
	772.286,-Kč		44.100,-Kč		370.418,-Kč
Bilance projektu					- 357.768,-Kč

Projekt 3	J. D. Zelenka - Missa Divi Xaverii, Litaniae Sancto Xaveiro natáčení CD	3. - 7. 11. 2015			
přímé náklady projektu		vlastní příjmy projektu		výnosy projektu	
honoráře pro umělce	805.900,- Kč	grant MKČR	270.000,-Kč	prodej CD	0,-Kč
cestovní náklady	57.709,- Kč	donátoři	343.462,- Kč		
ubytování	4.324,- Kč	vklad nakladatelství Accent	247.500,- Kč		
Pronájem zkušebny	8.712,- Kč				
Pronájem sálu	20.000,- Kč				
Nahrávací tým	80.000,- Kč				
Ostatní náklady	122.736,- Kč				
CELKEM	1.099.381,- Kč		860.962,- Kč		0,- Kč
Bilance projektu					- 238.419,- Kč

Toto CD vyšlo na začátku roku 2016. Příjmy z prodeje CD jsou u C1704 zatím 0,- Kč. Je to proto, že stále nebylo dosaženo takzvaného "breakpointu"³⁰.

³⁰ Takzvaný "breakpoint" je hranice prodaných kusů nahrávek, kdy do dosažení této hranice (většinou je to 2000 až 3000 kusů) jdou všechny příjmy vydavateli. Po dosažení této hranice začíná vydavatel platit umělci (tedy C1704) licenční poplatky.

Jako poslední uvedu příklad zahraničního projektu, který se uskutečnil v tomto roce. Jedná se o hostování C1704 v Antverpách. U těchto projektů pořadatel většinou hradí cestu i ubytování a honoráře pro orchestr. C1704 si zajišťuje notový materiál. V některých případech má C1704 k dispozici na takovéto projekty i grant na pokrytí cestovních nákladů.

Projekt 4	hostování C1704 v Antverpách	22. - 28. 2. 2016	
náklady projektu		příjmy projektu od pořadatele	
honoráře	473.664,- Kč	Honoráře pro orchestr	780.138,- Kč
cestovní náklady	173.041,- Kč	cestovní náklady	216.000,- Kč
ubytování	4.950,- Kč		
pronájem zkušebny	20.328,- Kč		
notový materiál	2.896,- Kč		
CELKEM	674.879,- Kč		996.138,- Kč
Bilance projektu			321.259,- Kč

Jak je patrné z výše uvedených příkladů, jediné projekty, které jsou ziskové, jsou projekty pro jiné pořadatele. Z honorářů za tyto projekty čerpá C1704 největší procento příjmů do rozpočtu.

U jednotlivých projektů se v Music view evidují pouze náklady, které jsou přímo s projektem související. Do projektů se nezapočítávají provozní náklady orchestru.

6 POROVNÁNÍ C1704 S JINÝM NEZÁVISLÝM ORCHESTREM

Najít nějaké těleso, které by vyhovovalo srovnání s C1704 bylo velice těžké.

Barokní orchestry, které v České republice působí, jsou s C1704 svou velikostí a produkcí v Čechách a v zahraničí neporovnatelné.

Na druhou stranu symfonické orchestry s dlouholetou tradicí - které jsou většinou příspěvkovými organizacemi - se nedají s barokním orchestrem srovnávat co do velikosti, natož právní formy.

Proto jsem se rozhodla pro *Pražskou komorní filharmonii*, která i když se neorientuje na díla barokní, ale spíše vrcholně klasicistní a dále, tak je srovnatelná s C1704 z hlediska několika kritérií.

První kritérium je velikost orchestru samotného. C1704 samozřejmě často hraje i v menším, komorním obsazení, ale převažují projekty, kde je obsazení srovnatelné³¹.

Výhodou je i to, že oba orchestry mají stejnou právní formu obecně prospěšné společnosti.

Porovnávat jsem se rozhodla následující kritéria: uspořádání organizační struktury a model řízení orchestru, objem produkce koncertů a finance orchestru.

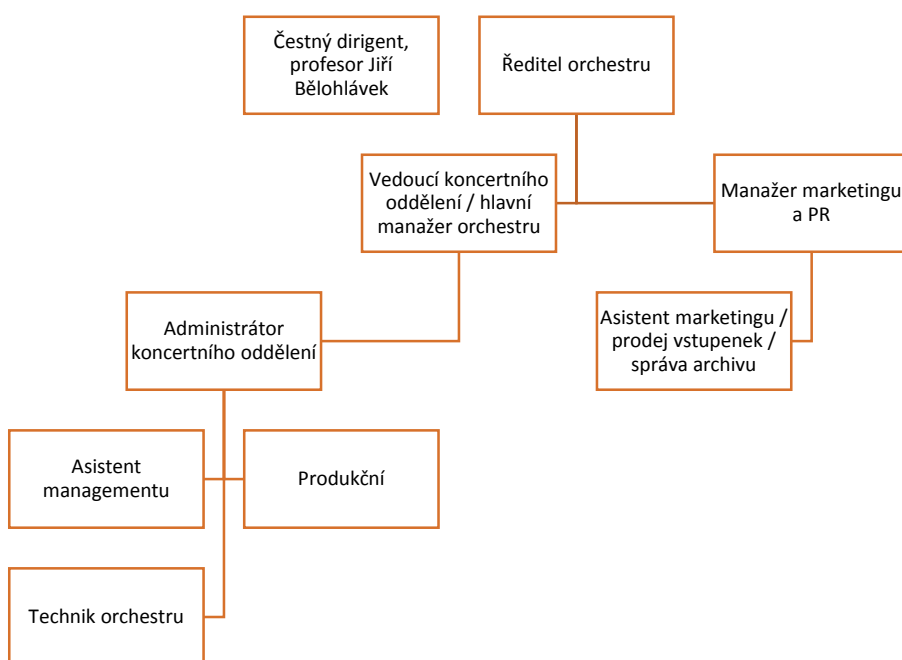
Z hlediska organizační struktury je PKF větší organizací než C1704. Zásadním rozdílem je, že PKF má zaměstnance, kdežto C1704 nikoliv.

³¹ Jestliže hovoříme v barokní hudbě o komorním obsazení, myslí se tím, že hraje basso continuo (cembalo, violoncello a kontrabas, popřípadě theorba) například s doprovodem houslí a jednoho zpěváka. Barokní orchestr totiž nedostačuje velikosti toho symfonického. Model symfonického orchestru se začíná používat až v romantismu, nebo velice pozdním klasicismu. PKF je se svým repertoárem orientovaná spíše na hudbu vrcholného klasicismu a dále.

Pokud tedy mluvíme o komorním obsazení symfonického orchestru, přibližujeme se počtem hráčů k plnému obsazení barokního orchestru.

6.1 Uspořádání organizační struktury a model řízení orchestru

Jednotlivé články v organizační struktuře jsou následující: ředitel, vedoucí koncertního oddělení, administrátorka, produkční a archivář. Dále sem patří oddělení marketingu, kde je vedoucí marketingu a pracovník na prodej vstupenek a správu archivu. Dalšími organizačními složkami jsou asistentka managementu a technik.



PKF nemá stálého uměleckého šéfa, jako v C1704 figuruje Václav Luks. Existuje tu pozice šéfdirigenta, který je ale vždy externí. Pozice šéfdirigenta je na 4 roky a smlouvu samozřejmě lze prodloužit. Momentálně je šéfdirigentem Emanuel Villaume. Vedle šéfdirigenta v PKF stále působí zakladatel orchestru, profesor Jiří Bělohlávek, a to jako čestný dirigent.

V modelu řízení C1704 ve vztahu k provozu orchestru to funguje tak, že výkonný ředitel a umělecký ředitel navrhnu sezónu a pak na jednotlivých projektech pracují všechny organizační složky dohromady, dalo by se říci v „plošné“ struktuře. V PKF je model odlišný. Informace

se distribuují směrem od vedení k nejkrajnějším článkům struktury, jak můžeme vidět na organigramu.

Rozdíl ale není pouze v organizační struktuře samotného managementu, ale i v orchestru jako takovém. PKF má jeden stálý orchestr, který čítá 42 hráčů. To znamená, že je to jedno stálé a neměnné těleso. Hráči nejsou placeni za každý jednotlivý projekt, jak je tomu v C1704, ale dostávají za své výkony měsíční gáži. Hráči pracují v orchestru na základě smlouvy, ze které jim vyplývá, kolik musí splnit takzvaných "pracovních frekvencí"³² na základě pracovního úvazku. Plný pracovní úvazek má povinnost odehrát 24 frekvencí, poloviční 12 a tak dále podle toho, kdo má jaký pracovní úvazek ve smlouvě.

I když jsem zmínila, že PKF odkoupila od C1704 manažerský systém Music view, stále jej nepoužívají.

6.2 Objem produkce koncertů a abonentní řady

V porovnání s C1704 je orchestrální provoz PKF především kontinuální. O tom svědčí i to, že PKF má oproti C1704 mnohem více abonentních programů. C1704 nabízí většinou jedno abonmá. V minulé sezoně to byly abonmá dvě, díky rozdělení koncertů do Rudolfiny a zároveň do Pražské křižovatky. PKF nabízí hlavní abonentní řadu A a vedle toho čtyři možné druhy abonmá.

Mezi ně patří například i nabídka mimořádných koncertů, nebo edukativní řada koncertů pro děti. Dále nabízí abonentní řadu, která mapuje hudbu 20. a 21. století, nebo abonentní řadu komorních koncertů. Abonmá nabízející současnou hudbu a komorní koncerty jsou velice zajímavá i z organizačního hlediska, protože si je hráči sestavují sami.

Abonmá nabízející současnou hudbu 20. a 21. století má svého dramaturga (dirigent Petr Kofroň). Celkem se v tomto abonmá odehrálo

³² Jedna frekvence se rovná dvěma a půl až třem hodinám, což odpovídá například jednomu koncertu nebo zkoušce.

v roce 2014 6 komponovaných večerů v Experimentálním prostoru ROXY - NoD. Každý z večerů, které měly vždy tematického hosta, měl představit konkrétní téma soudobé tvorby vybrané dramaturgem.

Komorní abonmá se skládá z nabídky komorních souborů PKF a jejich hostů. Celkem se v tomto abonmá odehrálo 8 koncertů v Českém muzeu hudby a všemi koncerty provázela muzikoložka Martina Cechová, která je zároveň asistentkou managementu orchestru.

Celkem se ve všech abonentních řadách v roce 2014 odehrálo 34 koncertů. Dále dětských koncertů PKF odehrála 33. Ve spolupráci s MČ Prahou 5 a projektem "Talent Prahy 5" 2 koncerty. Pro zahraniční pořadatele PKF odehrála 16 koncertů, pro domácí pořadatele pak 18 koncertů. Celkem tedy 103 koncertů. V porovnání s C1704 je to o 19 koncertů více.

Myslím, že větší produkce koncertu souvisí zejména s kontinuálním procesem zkoušení orchestru a větším množstvím možného repertoáru (který se neomezuje pouze na starou hudbu).

Zde uvádím k porovnání přehled tržeb za vstupenky vlastních koncertních řad PKF.

Tržby / sezona	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016
Tržby za abonmá	3.136.549,- Kč	2.911.650,- Kč	není známo
Tržby za jednotlivé vstupenky	1.245.870,- Kč	1.301.424,- Kč	není známo
Tržby za vstupenky celkem	4.382.419,- Kč	4.043.324,- Kč	není známo

6.3 Finance

Z hlediska celkových financí jsem neměla u PKF možnost nahlédnout do interních materiálů ohledně financování tak detailně jako u C1704, nicméně čerpala jsem z výroční zprávy pro rok 2014, kde je uveden celkový hospodářský výsledek orchestru, který činí celkovou ztrátu ve výši 3. 052 tis. Kč.

7 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo představit čtenářům co nejdetailnější a nejvěrnější pohled na organizační strukturu C1704 a nalezení a popsání modelu řízení tohoto orchestru a způsobu jeho fungování.

Jako velice výhodný spatřuji model vedení orchestru, kdy na stejné úrovni fungují ekonomický a umělecký ředitel orchestru. Ostatní organizační složky fungují pak také na stejné úrovni, což přináší výhody zejména v komunikaci a toku informací.

Dále byl představen model projektového řízení a jeho možná aplikace v řízení orchestru. Byly popsány jednotlivé typy projektů, se kterými se orchestr setkává.

Na modelu nejběžnějšího projektu orchestru – koncertu vlastní sezony – bylo popsáno, jak takový projekt v C1704 funguje z praktické stránky. Jako modelový příklad byl vybrán konkrétní projekt Mesiáš, který se uskutečnil v minulé sezoně v březnu.

Protože se projekty liší po finanční stránce – což má dopad i na celkové finance v orchestru – snažila jsem se opět na konkrétních příkladech z praxe přiblížit, jak takové projekty fungují a co orchestru přináší. Jako nevýhodnější projekt (nejvýhodnější je v tomto případě míněno tak, že tento model projektu není ztrátový) se ukázal být model koncertu pro jiného pořadatele. Z tohoto typu projektu také plynou orchestru největší finanční příjmy do celkového rozpočtu.

V poslední kapitole jsem se pokusila C1704 srovnat s Pražskou komorní filharmonií. Tento orchestr jsem si pro srovnání vybrala, protože se také jedná o nezávislý orchestr, který je svou velikostí jak organizační struktury, tak samotného tělesa srovnatelný s C1704. V neposlední řadě si myslím – a věřím, že v tomto případě si mohu dovolit použít toto jako objektivní kritérium - jsou oba orchestry stejně uznávané jak v České republice, tak i v zahraničí díky své umělecké kvalitě.

Došla jsem k tomu, že organizační struktura je v C1704 nastavena pružněji a díky tomu je i model řízení praktičtější.

V C1704 je paradoxně výhodou, že zde neexistuje jeden stálý orchestr – jistě to přináší nutnost většího organizačního úsilí, ale na druhé straně to také přináší možnost výběru jak umělců, tak repertoáru s ohledem na konkrétní obsazení.

Z hlediska uměleckého zaměření orchestrů má PKF díky své orientaci na vážnou hudbu od vrcholného klasicismu dále možnost představit mnohem větší rozsah nabízené dramaturgie. To se odráží i na množství koncertů a nabízených abonentních řad. C1704 je naopak limitováno pouze na hudbou baroka a raného klasicismu, a tak je produkce omezenější. Souvisí to určitě také s tím, že toto období vážné hudby není mezi posluchači lajky tak populární, jako řekněme "evergreeny" vážné hudby, které nabízí klasicismus, nebo romantismus.

S větší produkcí vlastních koncertů souvisí i finanční stránka orchestrů. Pražská komorní filharmonie má větší příjem z vlastních koncertů, ale i díky tomu, že těchto koncertů odehraje za sezonu násobně větší množství, než C1704.

Seznam použité literatury

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. Dotisk 2007. Grada Publishing, a.s. 2006. ISBN 80-247-1501-5

HAGOORT, Giep. Umělecký management v podnikatelském stylu. Přel. Július Gajdoš, Michal Novotný. První vydání. Vydalo Nakladatelství KANT, 2009. ISBN 978-80-7437-008-3 (KANT)

Další prameny

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI, Filozofická fakulta, Katedra Psychologie, příručka Základy projektového řízení. Klára Bendová a kolektiv, Olomouc 2012.

NRODNÍ INFORMAČNÍ A PORADENSKÉ STŘEDISKO PRO KULTURU, Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2014. II. Díl, UMĚNÍ. Vydal NIPOS. Centrum informací a statistik kultury 2015. ISBN 978-80-7068-294-4

COLLEGIUM 1704, Collegium 1704 v Rudolfinu – Závěrečná zpráva ke 3. sezoně koncertního cyklu Collegium 1704 v Rudolfinu s přehledem návštěvnosti a mediální kampaně

PRAŽSKÁ KOMORNÍ FILHARMONIE, Výroční zpráva 2014

Internet

www.collegium1704.com

www.pkf.cz

www.asops.cz

www.muzikus.cz

Přílohy

Příloha č. 1 – Přepis rozhovoru s Veronikou Hyksovou a Václavem Luksem ze dne 20. 7. 2015. Upravila Tamara Sopková

Jaká byla situace orchestru po roce 2005?

VL: „Před rokem 2005, co je zásadní, je že neexistovalo Collegium Vocale 1704. Ten instrumentální soubor existoval v takovém variabilním uskupení a jeho jádro tvořil opravdu komorní ansámbl, který byl podle příležitosti rozšiřován. Takže to ještě nebyl kontinuálně pracující orchestr, ale spíš takový ansámbl ad hoc. V průběhu roku 2004 jsem přišel s tím nápadem, kdy jsem se hodně pohyboval v německy mluvící oblasti, tak jsem byl často konfrontován s bachovskou muzikou, která se u nás nikdy nehrála a já jsem si říkal, že by to bylo dobré takovou tradici u nás založit. Jenže k tomu je právě zapotřebí ten vokální ansámbl a taky nějaký projekt, který by šel s touto příležitostí ruku v ruce.“

VH: „Já si myslím, že to není úplně tak, že se nikdy nehrála Bachova muzika. Nebyla tady tak dlouhosáhlá tradice jako v Německu.“

VL: „Nehrál se tady ten repertoár a každopádně se nehrál s tím malým vokálním ansámblem. Samozřejmě, že se tady někde objevilo, že se hrála i mše h moll, ale prostě tady neexistovala žádná tradice, žádné soustavné provádění těchto děl.“

Měl jsem chuť udělat tady projekt, kde by šlo ruku v ruce to, že vznikne ten vokální ansámbl, který by měl v náplni práce zabývat se touto hudbou a zároveň aby vznikl projekt, který by byl nositelem té ideji vokálního ansámblu. A v roce 2005 se nabízela možnost – malé bachovské jubileum, protože Bach se narodil v pětkovém roce, 1685 – aby se udělal projekt BACH – PRAHA 2005, který byl podpořen tím, že jsem vlastně pro neexistující soubor dostal pozvání od Pražského Jara, abychom tam realizovali Bachovu mši h moll. A kolem toho se vlastně nabalil celý ten projekt. Ještě předtím, ze začátku roku 2005 vznikl vokální ansámbl a provedli jsme v březnu 2005 Janovy pašije, potom byla Mše h moll. A protože ten celý projekt vznikal opravdu hodně na divoko, protože neměl žádné finanční krytí, prostě všechno to tak jako viselo ve vzduchu a celé to vlastně leželo na mých bedrech a bylo to náročné a divoké a potom jsme provedli ke konci roku Vánoční oratorium a před tím ještě takový menší program s Bachovou G dur mší a se Zelenkou. Ale to co bylo zásadní, že jsem si říkal v tu chvíli, že jsem nevěděl, jestli ta idea bude nosná, jestli mě to bude bavit, jestli to ty lidi se mnou bude bavit, jestli to budu schopni nějak umělecky zaštitit

a to se pak jako po té umělecké stránce ukázalo jako úspěšné, samozřejmě po ekonomické stránce to byla totální katastrofa.

Mělo Collegium 1704 po roce 2005, po oficiálním vzniku už pravidelné projekty? Které byly nejdůležitější?

VH: „No tak postupně to narůstalo. Zásadní přelom byl rok 2007. Zásadní bylo, že jsme v roce 2007 odjeli do Francie, že se nahrála Missa Votiva.“

VL: „No, ale nebylo to tak, že bychom se každý rok věnovali nějakému skladateli, to nikdy tak nebylo. Ono to spíš někdy šlo ruku v ruce, že se ty projekty nabalili a byla to náhoda, nebo že to souviselo s nějakým výročím. Ze začátku to bylo v takových dvouletkách, že ty liché ročníky byly důležité, 2005, 2007, 2009, 2011, pak už jsou všechny roky důležité. Takže 2005 vznik, 2007 jsme byli poprvé ve Francii a natočili jsme Zelenkovu Mši Votivu a v tom roce jsme se zabývali hodně Zelenkou.“

VH: „A v podstatě jsme prorazili díky těm koncertům ve Francii, na festivale v Sablés, to se nám podařilo zviditelnit a na to potom navazovaly další jednání a pozvání.“

VL: „Další důležitý rok byl 2009, to byl Händel, protože bylo Händelovské výročí a my jsme dělali v Národním divadle operu Rinaldo, kterou jsme v tom roce dělali mnohokrát.“

Jak se určuje umělecké směřování orchestru? Je to spíše podle požadavků publika, nebo od orchestru k publiku, snažíte se nějakým způsobem vychovávat publikum uváděním nových (tak často nehraných) děl?

VL: „Je to takový mix. Vychovávat publikum nechceme. Snažíme se dělat smysluplnou dramaturgii. Je tam několik aspektů. Jednak to, že nám jde o to, aby ta dramaturgie byla hodnotná, na druhou stranu, když je potřeba vyprodat Rudolfinum, je jasné, že se nemohou uvádět díla, která jsou neznámá, a která jsou jenom objevem a jsou jenom úzkoprofilová. Takže to musí být trošku dramaturgicky vyvážené. To jsou koncerty, které pořádáme sami.“

Když se budeme bavit o dramaturgii jako celku, tak je velmi zásadní požadavek pořadatelů, kteří nás zvou na koncerty, aby to bylo něco nového. Protože často ty festivaly mají témata a potom se snažíme ten titul postavit tak, aby ho bylo možné provést ještě někde jinde. Vždycky to spojení té ideje, dramaturgické kvality, ale musí tam vždy zůstat aspekt pragmatičnosti.“

VH: „Já bych to jen malinko rozšířila. Protože na začátku, když jsme se snažili prosadit ve Francii, tak jsme v podstatě určitou dobu hodně nabízeli Zelenku. A tím, že se nám podařilo se se Zelenkou uchytit, vyjet tam, natočit Zelenkovu Missu Votivu, tak vlastně jsme se tím i trošičku vepsali. Pro francouzské publikum i pro pořadatele to byl objev a bylo pro ně hrozně zajímavé – to je obecně trend a ve Francii hodně silný – že každý festival se snaží být určitým způsobem pro to svoje publikum zajímavý a nabízet projekty, které nenabízí nikdo jiný. A vlastně se jim hodilo i marketingově, že český neznámý soubor hraje českého neznámého autora a oni najednou stáli ve světle těch ostatních festivalů, jakože oni jsou ti, kteří pro Francii objevují Jana Dismase Zelenku, který je stejně tak skvělý autor, jako například Bach. A na to myslím navazovalo pár let to naše směřování. Takže my jsme se vlastně soustavně Zelenkovy věnovali a natáčeli jsme jeho díla. Po Misse Votivě to bylo I Penitenti, potom Officium a další. A s každým tím natáčením vlastně souviselo provádění na festivalech. I ty roky, kdy jsme to natáčeli, tak jsme to hráli koncertně. A tak jsme se vyprofilovali jako Zelenkovský interpret.

Další milník bylo to, že jsme natočili Mši h moll. Ale Bacha jsme samozřejmě dělali celou dobu. Ta nahrávka byla oceněna a na to taky svět reagoval tím způsobem, že si řekli: Ano, umí to, pozveme je s Bachem. Myslím si, že tam trochu se toto dá vysledovat.“

Co se týče festivalů, funguje to tak, že Collegium 1704 se musí samo připomínat a hlásit, nebo vás festivaly zvou automaticky?

VL: „Je to různé. Protože my také spolupracujeme s naší berlínskou agenturou, která samozřejmě vyvíjí aktivitu na tom trhu velmi dlouho a má spoustu kontaktů zvláště v německy mluvící oblasti.

Jsou různé typy festivalů. U jedněch musí být člověk aktivní a ty festivaly oslovovat a pak jsou festivaly typu Salzburger Festspiele, kde nemá smysl se vůbec jakýmkoli způsobem nabízet. Protože to jsou festivaly, které se vybírají sami. A posílat jim tam nějaké projekty, pokud tě neznají, tak to je úplná ztráta času a energie.“

VH: „Já si myslím, že minimálně z 90% je ta aktivita směrem od nás nebo od agentury k festivalu. S agenturou spolupracujeme čtyři, nebo pět let. Na začátku jsme to dělali sami. Václav byl aktivní, i já, ale to, že jsme se prosadili ve Francii, že se postupně podařilo získávat další a další angažmá, to je stoprocentním výsledkem naší aktivity zevnitř ven, že jsme se nabízeli. A vždycky, když se ti podaří dojednat nějaký koncert, tak tam se snažíš pozvat ostatní pořadatele, protože dneska to funguje už výhradně tak, že na základě nahrávky tě málokdo pozve.

Když někoho zaujme nahrávka, tak si tě stejně jede někam poslechnout. To nikdy bez toho živého poslechu nefunguje.

Akorát na začátku se nám podařil takový malý zázrak, nebo štěstí, že my jsme přišli s nějakými projekty a potkali jsme ředitele festivalu z La Chaise-Dieu a ředitele festivalu v Sablès a ředitel festivalu v Sablès řekl: Ano to mě zajímá. A když jsme řekli, že nás angažuje Sablès, tak La Chaise-Dieu se zamyslelo a řeklo si, že to vypadá dobře, a že když nás angažuje Sablès, tak to už asi něco znamená, tak to zkusíme taky. A bylo to určitým způsobem i štěstí, nebo alespoň z mého pohledu je to obrovské štěstí.

Možná u těch menších festivalů to není tak, že by tě museli všichni slyšet. Ale na některé festivaly se nás nikdy nepodařilo prosadit, protože všichni říkají, že nás musí nejprve slyšet. To je strašně častá odpověď.

Potom jsme začali spolupracovat s Uhde & Harckensse MusikManagement z Německa a tím se to otevřelo, protože oni nás zastupují hlavně pro německy mluvící země: Švýcarsko, Rakousko, Německo, anebo nárazově i někde jinde, protože mají kontakty napříč Evropou.

I dneska, i když jsme zavedený ansámbl, tak vůbec není samozřejmost, že se někam dostaneme. Jezdili jsme například na festivaly do Francie, ale může se stát, že se ti změní ředitel, nebo vedení, nebo se něco stane, nebo je chvíli nekontaktuješ a oni na tebe zapomenou úplně! Protože oni dnes a denně dostávají nabídky a jakmile ta aktivita nevychází od nás, nebo od naší německé agentury, tak to vůbec není samozřejmost, že by tě zvali automaticky. Protože v Sablès, kde jsme poprvé dostali tu důvěru ve Francii a začínali jsme tam, tak jsme tam byli třikrát a teď se změnilo vedení a je to téměř nová práce s tím novým vedením a bude to pár let trvat, než se tam vrátíme. Takže je potřeba, aby ta aktivita byla kontinuální, nejlépe z více stran."

Existuje pro vás nějaký roční limit projektů, nějaká hranice, kde si řeknete, že to už je dost?

VL: „Je to v zásadě tak, že nemůžeme hrát víc, než 365 dní v roce.“

VH: „A nemůžeme hrát víc koncertů najednou.“

VL: „To můžeme, to se nám i občas daří. Například část orchestru hrála představení v Drážďanech, část hrála tady Pána z Prasečkova.“

VH: „Limit je v podstatě jenom časový.“

VL: „Nemáme žádná pravidla, jakože některý muzikant nesmí hrát víc než určitý počet dní v roce.“

VH: „Je to tak, že těch koncertů můžeme mít i víc. Pořád tady je prostor.“

Takže kolik projektů jste schopni vyprodukovat za rok?

VH: „Kolem 80 projektů. Protože do toho patří projekty i v ND, plus potom ty koncertní projekty. Ale je to velký objem, těch 80 akcí, protože drtivá většina z nich nejsou reprízy stejného programu, ale nestudovávají se nové věci. Takže k tomu vždy patří tři až pět dnů zkoušek podle toho jestli jsme to už hráli, nebo nehráli.“

Jak probíhal vývoj koncertních cyklů? Jak to funguje a kam se chcete posunout dál?

VL: „Drážďany byly blízko a já jsem tam jezdil častěji hrát a pak jsme se tam objevili i jako Collegium 1704, že nás tam čas od času někdo pozval, takže jsem tam cítil takový potenciál, že je to takové nejbližší, kulturně významné město Praze a navíc s tím, že jsme se zabývali Zelenkou a ten působil přímo v Drážďanech, tak tam vzniklo logické pojítka. A když jsme v roce 2007 hráli na Dresdemusik Festspiele, tak já jsem si v květnu 2007 říkal, přišel jsem s ideou, projektu – koncertního cyklu – který by ta dvě města propojil a tím vznikl koncertní cyklus Hudební most Praha – Drážďany od roku 2008.

Nejdřív byl na jaře 2008 takový jeden pilotní koncert, kdy jsme si to vyzkoušeli a hned tam přišlo docela dost lidí a mělo to i odezvu v Drážďanech. Takže potom od podzimu 2008 jsme to rozjeli na pevné bázi a vlastně od začátku to bylo v Drážďanech ve Svatoanenském kostele, v Annenkirche a v Praze nejdříve v kostelíku sv. Vavřince na Malé Straně ty první koncerty – ta pražská část, tím, že to prostředí v Hellichovce bylo takové komorní – tak tam byla ještě idea, že každý koncert měl nehudebního hosta, se kterým byl na začátku koncertu rozhovor, jako dialog s publikem. Vždycky to byli lidé, kteří jsou z nehudební sféry, ale kteří mají nějakou blízkost k hudbě. Byl tam například Václav Malý, nebo doktor Jan Pirk a potom ještě další.

Ze začátku jsme vůbec nedělali velké projekty. Ten pilotní koncert byl relativně velký, protože tam jsme dělali mši Caldarum a Lottiho Missu Sipientiu a Buxtehudeho Membra Jesu, ale potom ty následující programy bylo menší až střední obsazení, podle toho, co se vešlo do toho kostela sv. Vavřince. Tam se žádná Mše h moll dělat nedala.“

VH: „Vznikalo velice spontánně. Neměli jsme na to dopředu peníze nebo partnery.“

VL: „Byli tam hosté a bylo to dané tím, že ten Vavřinec je takový menší. A potom s tím přibývajícím publikem jsme se přestěhovali do větších prostorů, jako do kostela svatých Šimona a Judy. Ale tím potom se ta

idea těch rozhovorů opustila, protože jakmile ten sál je veliký a pozbyde to té komorní atmosféry a přímého kontaktu, tak to prostě už ve velkém kostele nemá smysl dělat. Takže jsme rozšířili prostory, opustili jsme prostory sv. Vavřince a pak jsme velmi často využívali kostel Panny Marie Sněžné, občas jsme taky hráli v kostele Panny Marie pod řetězem.“

Jak jete přišli na ten druhý koncertní cyklus v Rudolfinu?

VH: „Mě by samotnou zajímalo, jak jsme přišli na to, že budeme dělat tento druhý koncertní cyklus?“

VL: „To já si přesně pamatuji. To vyplynulo z toho, že tím, jak nám neustále přibývalo publikum, tak prostě uzrála idea. To bylo opravdu, že jsem chtěl Collegium dostat do Rudolfinu a tak jsem přišel s tím nápadem. A hlavně jsem si mylně myslel, že potenciál Rudolfinu je ten, že když se ten koncert vyprodá, tak že se zaplatí, což dneska už víme, že se nezaplatí. Tak jsem cítil i ten potenciál ekonomický, že by to mohlo fungovat. A měl jsem takovou ambici, aby se Rudolfinum stalo naší scénou, navíc tady byla inspirace Milanem Munclingrem, který tam dělal už úspěšný koncertní cyklus staré hudby, tak jsem měl takovou předtuchu, že v tom je nějaký potenciál.“

V prvním ročníku jsme to pojmenovali Hvězdy barokní opery, mělo to do jisté míry i jako skrytý úmysl oslovit jiné publikum, než chodilo na naše koncerty, a sice operní publikum. Souviselo to i s úspěchem Rinalda, že máme i fanoušky i operní. Protože u toho Rinalda byli fanoušci, kteří si ho chodili poslechnout osmkrát, nebo desetkrát, tak jsem v tom viděl ten potenciál, že máme fanoušky i tady. A proto jsme tam vetkli ten podtext barokní opery s tím, že je to i obchodní, protože můžeme přitáhnout lidi, kteří nejdou vyloženě na nás, ale například na sólistu, nebo na operu jako takovou a pak možná přijdou i jenom na nás.“

K operním projektům jste se dostali jak?

VL: „Tehdejší šéf opery Jiří Heřman nás oslovil, protože 2009 bylo Händlovské výročí. Na podzim 2007 začala jednání. Oslovil přímo nás se zakázkou, abychom dali dohromady Rinalda.“

VH: „A ke koprodukcí s Francouzi jsme se dostali tak, že jsme v Drážďanech dělali Antonína Bendu Ariadnu na Naxu. Měli jsme spolupracovníci.“

Já jsem hledala koproducenty a zase Luis měla dobré vztahy s divadlem v Caen, takže takhle se nám podařilo získat divadlo v Caen, aby se stalo našim klíčovým partnerem, které zase oslovilo Rennes a tak jsme získali

Rennes. A takhle jsme se k nim dostali. A přes Luis jsme se dostali i do Versailles, kdy ona znala ředitele toho Versailles Spectacle.

Pak byla ještě Myslivečková Olympiada, která měla premiéru v roce 2013, no a tam se navázalo na spolupráci na Rinaldovi a znovu jsme navázali spolupráci s Caen a Rennes. A Myslím, že to bylo Caen, které přivedlo Dijon."

Jak dlouho trvají přípravy na operní projekt?

VH: „Minimálně dva roky. Olympiada byla nominovaná na Opera Awards 2014 za znovuobjevení díla. Cenu jsme nedostali, ale byli jsme mezi posledními třemi finalisty, což je obrovský úspěch.

A potom vlastně Národní divadlo nás oslovilo k další produkci, navrhli jsme Vivaldiho a postupně jsme se dostali k Arsildě, s tím, že budeme pracovat stejným modelem jako na předešlých operách, že my se postaráme o ty koproducenty, které se pokusíme získat a přivést k projektu a bude tu model jeden hlavní producent, což bývalo Národní divadlo v Praze, teď by to teda mělo být Slovenské Národní divadlo v Bratislavě a ti koprodukcující partneři."

Když porovnáte plánování a přípravu jednotlivých projektů, jaké tak jsou rozdíly?

VH: „Nejdéle se připravuje vždy opera."

VL: „No a někdy ty velké festivaly plánují s velkým předstihem. Třeba Salzburg plánuje s dvou až tří letým předstihem."

VH: „No u těch festivalů jsou dva roky standard. A i my sami se snažíme plánovat ty sezóny co nejvíce dopředu. Protože to, co my si plánujeme na sezónu do Prahy, tak nejlépe, aby se to reprízovalo někde v zahraničí, aby se na to nabalily věci, takže my se taky s naším plánováním potřebujeme dostat do předstihu minimálně dvouletého. Takže už máme hodně projektů na rok 2016, jednáme 2017, nejlépe 2018."

Jak řešíte autorská práva?

VL: „Autorská práva moc neřešíme. Když řešíme nějaká práva, tak vydavatelská. Spoustu těch not máme taky ve vlastních edicích, protože to nejsou věci, které nejsou běžně na trhu dostupné, nebo kupujeme, nebo pronajímáme."

VH: „Pokud materiál neexistuje, tak se vyrábí z těch původních pramenů, to přepisuje Libor Mašek, náš cellista.

Pokud materiál existuje, tak si Václav zhodnotí, jestli ten materiál je dobře připravený a jestli je pro nás výhodné si ho nakoupit, nebo pronajmout. Někdy se stává, že se usoudí, že ne, tak si ho sami vyrobíme."

Jak a kde probíhají zkoušky?

VL: „Zkoušíme zásadně před koncertem. Nezkoušíme do šuplíku.

Je to vázané na nějaké konkrétní provedení. Zpravidla taky záleží na důležitosti projektu a na finanční náročnosti projektu a náročnosti programu a taky na tom, jestli je to program, který už jsme hráli, nebo jestli je to repríza, ale přesto jsou pak situace, kdy hrajeme na významném festivale – například na Salzburger Festspiele – tak na ten jsme zrovna zkoušeli pět dní dohromady, což je výjimečně dlouho, ale jinak je to většinou tak tři dny. Plus někdy vokální ansámbl má samostatnou zkoušku."

VH: „Většinou je to tak, že je jeden den vokální ansámbl samostatně a pak jsou dva dny s orchestrem."

Podle jakého klíče si vybíráte umělce?

VH: „Klíč je ten, že bereme jenom ty nejlepší."

VL: „Klíč je ten, že ty lidi znám z dřívějška, že jsem je znal ještě předtím, než existovalo Collegium a ta kvalita je rozhodující."

VH: „A to jak u těch obou ansámbľů jak vokálního, tak instrumentálního. U sólistů je to rozhodně ta umělecká kvalita. Taky barva hlasu například."

VL: „Je to celkový typ projevů jak u zpěváků, tak u instrumentalistů. Patří to k tomu souhrnnému rázu té umělecké kvality."

Proč jste zvolili právníckou formu o.p.s.?

VH: „My jsme předtím byli občanské sdružení, ale na konci roku 2013 se změnil zákon a vědělo se, že občanská sdružení se budou transformovat buď do spolku, nebo do obecně prospěšných společností. A vlastně forma našeho fungování nejvíce odpovídá obecně prospěšné společnosti. Protože občanská sdružení nebo spolky jsou míněné víceméně pro zájmovou činnost, kdežto my už jsme se propracovali ke komplexnější produkci, tím pádem ta obecně prospěšná společnost nejvíce odpovídá obrazu fungování."

Jak fungovalo C1704 organizačně od začátku a jak se to vyvíjelo? Co obnáší funkce managementu C1704?

VH: „V podstatě když jsme začínali, v roce 2005 a 2006, tak jsme byli jenom my dva s Václavem. On se staral hlavně o dramaturgii a já jsem se starala o nabízení a o shánění angažmá a o shánění peněz z grantů. A postupně, myslím, že poprvé v roce 2007, když jsme začali připravovat Rinalda, tak jsme si řekli, že ta aktivita je tak veliká, že ve dvou to nemůžeme zvládnout. Tehdy k nám přibyl František Kuncl, který měl na starost obsazování, protože do té doby to dělal Václav. Vymyslel si dramaturgii a sháněl si lidi, které tam chtěl mít. Ve dvou už jsme to nezvládali, takže takhle. František ještě pomáhal s notami.

Postupně, jak se ty aktivity rozšiřovaly, tak jsme přibraly jednu manažerku, která mně pomáhala rozšiřovat ty manažerské aktivity a pak přišla Katka, která přebrala agendu obsazování. Pak Michal, který se začal starat o hledání partnerů ze soukromého sektoru v roce 2012.

Martina přišla na podzim 2014, převzala obsazování a Katka se poprvé začala věnovat marketingu a PR. Do té doby se tomu nikdo nevěnoval a s cyklem HBO v Rudolfinu jsme viděli, že je to potřeba, protože není úplně jednoduché zaplnit Rudolfinum.

Martina zároveň pod sebe vzala všechno, co souvisí s umělcema a jejich koordinací.

Potom, když odešel Michal, což bylo na začátku roku 2014, tak přišel Mario, který pokračoval v jeho agendě.

Všechno to vychází z toho, že máme čím dál tím víc aktivit a musíme ty činnosti smysluplně rozdělovat mezi lidi. Protože kdyby to pokaždé končilo u mě na stole, tak se nikdy nedostanu k té hlavní činnosti, což je management. Nabízení orchestru na koncerty.

To řízení znamená, kromě toho managementu – nabízení koncertů a projektů pořadatelům – tak vedle toho vlastně to samotné řízení.

To znamená plánování finančních toků, získávání peněz z grantů. Pod vlivem toho množení aktivit vzniklo i místo, na kterém si ty, člověka, který se stará o ty koncertní cykly. Zároveň od začátku máme Matthiase Langera, který se o to stejné stará v Drážďanech. Plus k tomu je účetní, která má hodně práce, protože tím, že fungujeme projektově a každý umělec je jednotka, každý projekt taky.

Já se starám o nabízení koncertů pořadatelům a s Václavem se staráme o to celkové směřování, kam dál. Navazuje to na ty koncertní cykly, na dramaturgii. Já komunikuji s pořadateli a postupnou spoluprací jsem získala zkušenosti, co komu mohu nabídnout. Víím, že tenhle pořadatel chce tohle a tady uspějeme s tímhle. Takže v tomto směru i já zasahuji do dramaturgie.“

Jak by se dalo popsat projektové řízení orchestru?

VH: „Každý náš projekt je uzavřená jednotka. Například: bude se hrát Zelenkova Missa Votiva. Máš obsazení, to Martina poptá, tím pádem ví, jaká bude logistika, kdo odkud pojede, kolik je tam zahraničních hostů, kdo bude potřebovat ubytován v Praze. Od toho, jaké se hraje dílo, se odvine čas zkoušek, což je většinou tři dny.

Ty projekty jsou většinou dost nákladné, ve zkouškách se snažíme být velice úsporní a pragmatičtí. Musí to odsýpat, my nemáme kapacitu, abychom si mohli zkoušet, tak jak chceme. Kdyby Václav zkoušel tak, jak chce, tak to v životě nezaplatíme. Muzikanti jsou placení denní sazbou a zpěváci jsou placeni od koncertu. Sazba pro zpěváky zahrnuje i zkoušky, kdežto muzikanti jsou placeni ode dne. Sazba zahrnuje i diety. Jiná je sazba za domácí koncerty a jiná za zahraniční, to se všechno zohledňuje.

Financování každého projektu záleží na tom, jestli je to projekt, který mi produkujeme. Když je to projekt, který mi produkujeme, tak je financování kombinované. Využíváme i ty peníze, které získáváme od mecenášů. Vedle toho to jsou koncerty, které realizujeme pro jiné pořadatele, kdy vlastně ten pořadatel tě platí, kdy ty vlastně sestavuješ rozpočet na ten projekt, domlouváš se o tom rozpočtu s pořadatelem a tam – jako v Čechách se ti to nepodaří – ale v zahraničí se vždy snažíme, aby z toho projektu, aby ten projekt byl výdělečný a aby pokrýval to, co mi nedokážeme na ty svoje aktivity získat na grantech nebo fundraisingem v soukromém sektoru. Protože to je vlastně jediná možnost.

Kombinovaný projekt je třeba i nahrávání CD, kde ta společnost řekne dáme tolik a to je třeba desetina, nebo čtvrtina a ten zbytek my musíme najít. To znamená, že žádáme grant a šetříme si na to v podstatě z těch ostatních koncertů.

Takže co je chápáno v C1704 jako projekt?

VH: „Jako projekt je v C1704 chápán za prvé každý koncert, ať už ho pořádáme my, nebo někdo jiný. V rámci koncertů tedy rozlišujeme projekty, které pořádáme my v rámci naší sezony, ať už v Praze nebo v Drážďanech, dále koncerty tuzemské pro jiné pořadatele a koncerty zahraniční pro jiné pořadatele.

Dalším typem projektů jsou operní produkce, kde C1704 figuruje jako koproducent, který má na starosti organizační stránku věci. To je případ Arsildy, která se chystá na jaro 2017.

Posledním typem projektu je natáčení CD. Tyto projekty jsou většinou opět koprodukční, a to C1704 a vydavatelství ACCENT, kdy obě strany se podílejí na financování.

Jak vypadá rozpočet projektů? Jak je to se sezonou? Počítá se každý projekt zvlášť, nebo je i sezona chápána jako projekt? Jak je to u ostatních projektů?

Funguje to tak, například u těch našich koncertů v sezoně, že se spočítá každý jeden projekt zvlášť a potom se dá celá sezona do jednoho balíku. Každý koncert má dělení na náklady a příjmy. Náklady jsou honoráře, doprava, ubytování, pronájem sálů, nástrojů, not, dále PR a měla by tam být i produkce, ale to nedělíme striktně mezi projekty, faktury produkce jsou do jednoho balíku za celý rok.

Ostatní projekty mají v podstatě stejné dělení nákladů, ale jsou tam i specifika, například když je koncert zprostředkován, tak jde provize pro zprostředkující agenturu 10%.

Jak jsem říkala, tak u každého projektu jsou také příjmy. Na sezonu jsou to granty, nebo příjmy z prodeje vstupenek a CD a tak dále. U koncertů pro jiné pořadatele v Čechách a zahraničí to je například honorář od pořadatele, nebo částka na dopravu a ubytování, v některých případech je to také grant. To je u vybraných zahraničních projektů, kde žádáme podporu u MKČR, která pokryje většinou cestovné.

Natáčení CD jakožto koprodukční projekt je z hlediska financí trošku jiný. Náklady jsou na obou stranách. Na straně C1704 se jedná o honoráře umělců, dopravu a ubytování, doprava nástrojů a techniky, pronájem zkušebny a nahrávacího prostoru - protože se nahrává v Čechách - a v neposlední řadě to jsou honoráře nahrávacího týmu, což jsou většinou dvě osoby - režisér a zvukový mistr. Náklady vydavatelství souvisí potom se samotnou výrobou CD, takže to je lisování CD, příprava bookletu, tisk bookletu, distribuce CD a PR. Co se týče příjmů z CD, tak pro C1704 je to příjem z prodeje na koncertech a pro vydavatele je to také z prodeje CD, streamingu, atd.

Co se týče sezony, tak tady se každý projekt počítá zvlášť a následně se to shrne do balíku sezony.

Jaké aktivity z dlouhodobého hlediska je potřeba vyvíjet v rámci komunikace?

VH: „My v podstatě tím, že máme model, že zakladatel orchestru a vokálního ansámblu je Václav. Tak je to jednodušší, protože jsme taková uzavřená jednotka. Teď budou i projekty, kde Václav je

angažovaný jinde a budou čím dál tím častější tyhle projekty, kdy my budeme mít hostující dirigenty.

Jak jsem říkala, soustavně musíš propagovat ten ansámbl, soustavně musíš vymýšlet taky nové projekty, to je velké specifikum staré hudby. Tady se to očekává, že všichni budou přicházet s něčím novým, protože ten repertoár je obrovský.

Myslím si, zcela kriticky, že nám se v tom podařilo dojít nejdál. Ostatní ansámby to dělají taky, taky na nejvyšší úrovni, ale třeba se neprosadily opravdu až na těch nejprestižnějších pódíích.

To je ta největší výhoda, že jediný z těch šéfů ansámblů, jediný dirigent je opravdu Václav, že on se opravdu profiluje jako dirigent.“

Kolik grantů se ročně podá a jaká je úspěšnost?

VH: „Úspěšnost je 100%.

Na magistrátu na Hudebí most a na cyklus v Rudolfinu. Zároveň 2x ročně na Česko – německý fond budoucnosti a další.“

Jaké jsou největší náklady orchestru?

VH: „Největší náklady jsou na umělce, dopravu, cesty, pronájem sálů, zkušeben, potom provoz kanceláře. A to jsou hlavní segmenty. Umělecká složka a produkční složka.“

Jaké jsou jiné příjmy kromě veřejného sektoru?

MK: „Ty granty, které získáváme, tak to kryje 10 – 15% rozpočtu projektu. Ten zbytek my si musíme vydělat svoji činností. To znamená, že na každý koncert, který mi zrealizujeme pro každého pořadatele, my z každého koncertu musíme mít benefit, který nám kryje rozdíl, který my máme na vlastních aktivitách. To znamená, my jsme naším největším sponzorem sebe sama.

Z 80% to jsou peníze, které my musíme sami vydělat.“

Příloha č. 2 – Přepis rozhovoru s Mariem Kubašem ze dne 30. 7. 2015

Co patří do činností manažera pro strategické partnerství?

Patří sem navazování spolupráce s různými ambasádami. Spolupráce s ambasádami se odvíjí od toho, kde Collegium 1704 působí, nebo jaký repertoár hraje. Momentálně spolupracuje s Francouzskou, Německou a Italskou ambasádou.

Podpora ambasád ale v posledních letech není ani tak finančního rázu, v důsledku situace posledních let, jako spíše formální. Proto se Collegium snaží najít jednoho velkého finančního partnera, což se dlouhodobě nedaří. Důvodem je to, že všichni velcí potenciální partneři jsou jaksi rozebrání a nikdo nemá o podporu barokního orchestru zájem.

Jak funguje v Collegiu 1704 mecenášský klub?

Mecenášský klub existuje v Collegiu 1704 rok a půl, ale přesto už se podařilo vybudovat celkem silnou základnu podporovatelů nejen z České republiky, ale i ze zahraničí. Momentálně je to cca 60 až 70 fyzických osob. Polovina je ze zahraničí, polovina z německy mluvících zemí.

Mezi mecenáši nejsou pouze fanoušci a posluchači orchestru, ale také například produkční festivalů. Proto je také komunikace tímto směrem velice důležitá a je potřeba ji rozvíjet, důležité podporovatele zvat na důležité festivaly.

Nutno ale říci, že jen tahle činnost – provozování a udržování mecenášského klubu - je sama o sobě velice nákladná a časově náročná. Různé skupiny mají různé benefity a není lehké – a přitom je to naprosto stěžejní – v tom udržet pořádek a systém, takže s narůstající podporou tohoto typu se bude mecenášský klub transformovat. Spodní pásma, kde člověk mohl přispívat minimálními částkami se budou rušit a tak dále.

Jaké jsou další věci, které sem patří?

Dalším velkým úkolem mojí pozice je nalezení sídla orchestru. Momentálně to funguje tak, že orchestr má své zázemí kancelářské, ale nemá jednu stálou, vlastní zkušebnu, vlastní sídlo. Nalezení toho sídla by orchestru pomohlo nejen v rámci organizace a snížení nákladů za pronájem zkušeben, ale i ve vlastním růstu a stabilizaci.

Idea je totiž taková, že by nešlo o pouhé kanceláře a zkušebnu, která by odpovídala parametrům, které orchestr potřebuje. Mohlo jít o centrum barokní kultury. Ne pouze hudební zaměření, ale zaměření se na celou jednu větší kulturní epochu.

Prostě sídlo, které by odpovídalo všem potřebným parametrům, které potřebujeme pokrýt. Ale nedaří se nám ho najít, protože je to otázkou

neznalosti a nedůvěry v takový projekt. Dalším aspektem jsou kulturně politické tlaky, které například nedovolují získání určitých prostor k vlastní činnosti, a tak dále.

Současně to jde i ruku v ruce se získáním toho jednoho velkého partnera, který by takový projekt podpořil.

Co obnáší pozice marketing a PR v Collegiu 1704?

AK: "U marketingu jsou to tyto činnosti: vytváření strategie prodeje vstupenek a abonmá a nastavení cen, sledování a vyhodnocování prodeje vstupenek. Připravuje se plán propagace na další sezony a s tím souvisí smlouva mediálních partnerství na následující sezony. V sezoně je to pak zadávání a koordinace výroby tiskovin, které slouží k propagaci, komunikace s grafikem a tiskárnami.

U PR je to psaní a distribuce tiskových zpráv a komunikace s novináři. Novináře zveme na každý koncert a snažíme se s nimi udržovat co nejlepší vztahy. Co se týče komunikace s posluchači, tak tady funguje newsletter a hlavně správa sociálních sítí jako Facebook a Twitter.

Taky sem patří správa webových stránek."

Jak funguje nastavení cenové politiky vstupenek? Jak se nastavuje jejich cena? Jak se nastavují abonmá a abonentní řady?

AK: "Nastavení cenové politiky funguje tak, že se vytvoří rozpočet maximálního možného výnosu daného sálu ve variantě 100% obsazenosti a se stávajícími cenami. U této varianty ještě počítáme s plnými cenami vstupenek. Z tohoto se vytvoří pravděpodobná reálná varianta, to znamená, že se odečtou sedadla VIP, která jsou zdarma a na základě zkušeností se dále vytvoří předpokládané procentuální využití skupinami se slevou - abonenti, studenti, senioři, a tak dále.

Vytvoří se tak reálná varianta výnosu z jednoho koncertu. Dále se vytvoří rozpočty nákladů akcí. Zjistí se, jestli jsou aktuální ceny vstupenek výnosem, který nám pokryje nezbytnou nebo ideální část nákladů. Pokud ne, vznikají varianty nové cenotvorby, procentuálně. V našem případě se pak vybrala varianta, která je pro nás optimální. Ale zároveň jsme samozřejmě mysleli na diváky, navýšení ceny nesmělo být ani razantní ani neobhajitelné.

U abonmá je to tak, že se musí počítat se sálem, kde se koncerty uvádí. U sezony 2015 / 2016 bylo abonmá rozděleno na dva dílčí druhy podle prostoru a pak celoroční abonmá zahrnující oba dva prostory.

Na sezonu 2016 / 2017 bude jen jeden druh abonmá, a to celoroční. Od dalších variant se upustilo jednoduše proto, že neexistoval žádný nosný

klíč, podle kterého by šla další varianta abonmá vytvořit. Protože jsme skoro výhradně v jednom prostoru, tak dělení na prostory odpadlo. Varianta abonentních řad podle dramaturgie u nás není relevantní, protože nemáme tak vyhraněnou dramaturgii, abychom vytvořili například řadu komorních skladeb a vedle toho řadu orchestrálních. Je to jeden konzistentní celek, který na sebe navazuje. Další možná varianta byla dělení sezony na podzimní část a na jarní část. OD toho jsme taky upustili. Takže jsme se rozhodli vytvořit pouze celoroční abonmá a jako další alternativa bude fungovat množstevní sleva 20% na nákup tří až sedmi koncertů, což se dá považvat za variabilnější formu abonmá.“

Příloha č. 4 – Rozhovor s Klárou Kašparovou ze dne 1. 4. 2016

Mohla by si popsat organizační strukturu PKF?

Tak nejvýše je ředitel, pod ním je vedoucí koncertního oddělení a to má pod sebou teď nově administrátorku, produkčního a archiváře. Pak je oddělení marketingu, kde je vedoucí marketingu a jedna slečna prodává vstupenky a je asistentka archivu. Pak je technik.

No a vedle vedení je pan profesor Bělohlávek, který funguje jako čestný dirigent. Není to ale umělecký šéf, to je v podstatě ten šéf koncertního oddělení a šéfdirigent.

Kolik hráčů zaměstnáváte?

Naši hráči nejsou zaměstnanci, stejně jako vaši. Funguje to tak, že mají smlouvu na rok a dostávají měsíční gáži. Ta smlouva se jim každý rok obnovuje. A celkově je v orchestru čtyřicet dva hráčů. Pak ještě máme orchestrální akademii, kde hrají lidé, kteří studují na AMU. Jsou to studenti, kteří tím dostávají praxi, a my si tím vychováváme vlastně nové talenty.

Organizační struktura jako taková jsou potom všechno zaměstnanci.

Jak to funguje s plánováním koncertů, nebo obecně sezony?

Tak sezonu plánuje šéfdirigent s vedoucím koncertního oddělení. Oni připravují tu abonentní řadu A. Potom ty ostatní řady, například S a K to zase vůbec neřeší šéfdirigent. Řadu K si hráči určují sami, ale je tam koordinátorka – asistentka managementu, kterou to baví, tak tohle dělá. Naše archivářka, ta zase vymýšlí tu soudobou řadu. Do toho ten šéfdirigent vůbec nemluví do toho, co se děje v těchto řadách.

Funguje u vás nějaký mecenášský klub?

Ano, máme klub Philharmonia, ale ty příjmy nejsou velké. Asi největším mecenášem je pan Bělohlávek, který zvykne darovat svůj honorář. Jinak klub Philharmonia funguje tak, že existují různé kategorie a podle výše příspěvku je tam určité protiplnění.

Jaké jsou příjmy PKF? Jak je orchestr obecně financován?

Tak žádáme granty, máme jeden čtyřletý grant od Prahy a pak žádáme různě na jednotlivé akce, například na ty orchestrální kurzy, nebo na dětské koncerty.

Ostatní příjmy jsou vlastně naše koncertní činnost jak v Čechách, tak v zahraničí a tržby ze vstupenek. To jsou naše největší příjmy.

Máte vlastní sídlo?

No to nemáme. Dřív byla vize, že budeme mít koncerty ve Fóru Karlín, ale samozřejmě ekonomická stránka toho prostoru zvítězila nad nějakou naší vizí, protože zjistili, že se ten prostor dá využít ke strašně moc účelům a tak nás tam prostě nechtějí.

Teď se otevřela nová možnost zkoušet v kulturním centru na Novodvorské.