

**Koncepce rozvoje příspěvkové organizace Symfonický orchestr hlavního města Prahy FOK
na léta 2014 – 2018.**

Tento dokument shrnuje základní koncepci řízení a rozvoje Symfonického orchestru hlavního města Prahy FOK v návaznosti na cíle hlavního města Prahy, veřejně prezentované ve Koncepci kulturní politiky hlavního města Prahy. Dle zadání výběrového řízení obsahuje také záměr jejího dlouhodobého rozvoje v letech 2014 – 2018.

Autorem této koncepce je uchazeč o místo ředitele Symfonického orchestru hlavního města Prahy FOK, Ing. Matěj Vyskočil.

Úvod

Co mi chybí u FOK

Základní předpoklady úspěchu koncepce

- posílení uměleckého vedení
- orchestr
- interní komunikace a finanční rozpočet
- organizační struktura a koncertní jednatelství
- vztah s veřejností (PR) a zlepšení služeb pro zákazníky
- spolupráce s Obecním domem a dalšími městskými organizacemi

Závěr

Úvod

Ke koncepci přistupuji jako náročný divák, nadšený obdivovatel klasické hudby a člověk, který se celou svou profesionální kariéru pohybuje v oblasti služeb a který ví, jak je důležité doručit kvalitní službu k určenému zákazníkovi, v případě orchestru samozřejmě k posluchači.

Myslím, že je už v úvodu důležité zmínit, že tuto koncepci nepředkládám jako zkušený umělec nebo dramaturg, ale koncipuji ji z pozice manažera působícího v soukromém sektoru, kterému osud takto významného tělesa není lhostejný. Z mého pohledu Symfonický orchestr hlavního města Prahy FOK (dále jen FOK) v současné době potřebuje ve svém čele především manažera, který dovede orchestr stabilizovat, nasměrovat a vytvořit dostatečně kvalitní podmínky pro rozvoj celé organizace.

FOK reprezentuje na kulturním poli města Prahy zavedenou značku, která je synonymem bohaté historie a kulturního dědictví. Proto by měl být FOK symbolem toho nejlepšího, co pražská kulturní scéna může nabídnout. V posledních letech je tato značka bohužel značně poškozená a snadno přehlédnutelná, proto si zaslouží zásadní renovaci.

Logickou otázkou je: „Jak na to?“. Orchester se musí začít výrazně profilovat jako tradiční vyslanec metropolitní kultury, která je zárukou vynikající kvality. Je nezbytně nutné přestat se srovnávat s orchestry, které mají na českém a evropském trhu jinou pozici, jiné poslání. FOK má v první řadě reprezentovat Prahu, v metropoli i mimo ni, své pražské koncerty hrát v sálech, které hlavní město vlastní, a tím propagovat jeho památky i samotnou Prahu jako tradiční město kultury v srdci Evropy.

Co mi chybí u FOK?

V první řadě postrádám snahu a touhu uspokojit diváka. Z nepochopitelných důvodů není nabídka abonentních řad inovována, přizpůsobována novým trendům. Všichni chtějí přilákat mladého diváka, který zatím na podobná vábení nereaguje, zároveň však z jejich pozornosti uniká starší a hlavně střední generace. Neumíme dobře využívat ani zdroje z nevyčerpatelné studnice posluchačů, kterou jsou turisté a další návštěvníci hlavního města. Ti díky agresivnímu marketingu druhořadých koncertů navštěvují raději nekvalitní produkce, protože jsou jim přitažlivě naservírovány. Praha potom místo toho, aby potvrzovala svou pověst kulturního města evropského formátu, spíše paběrkuje.

Na tuto situaci je samozřejmě nutné reagovat. Přestavět abonentní řady, zvýšit flexibilitu v předplatném a skutečně důsledně se zamyslet nad marketingovou politikou a jasně zacílenou a transparentní propagací.

Společně s Obecním domem musí FOK hledat cesty, jak účinně oslovit diváky nejen z Prahy, ale také návštěvníky z České republiky a ze zahraničí, efektivně využít konkurenční výhody, kterou orchestru poskytuje jeho historická role a také exkluzivní zázemí v budově Obecního domu, který je jednou z architektonických a kulturních dominant centra Prahy.

Vidím zásadní rezervy při spolupráci s Obecním domem. Je zapotřebí mnohem lépe propojit vzájemnou propagaci všech aktivit, koncertů, výstav, komentovaných prohlídek, besed a dalších doprovodných programů.

Zároveň se FOK musí vypořádat s problémy, které ohrožují jeho budoucnost. Jde zejména o otázku dlouhodobé stability financování FOK, o vztah s hlavním městem Prahou jako se zřizovatelem, o narušenou důvěru a problematickou komunikaci mezi vedením a orchestrem FOK, o neefektivní řízení organizace a postupnou ztrátu významu mezi evropskými městskými hudebními tělesy.

Základní předpoklady úspěšné koncepce

Je potřeba naplnit několik základních předpokladů, které budou podrobněji rozebrány v další části této koncepce. Těmto předpoklady jsou:

- Vytvořit podmínky pro posílení uměleckého vedení, získání významného, mezinárodně uznávaného umělce na post hlavního dirigenta během následující sezóny. Současný umělecký šéf je dlouhodobě nemocen, orchestr je v nejistotě, což nepomáhá jeho umělecké kondici.
- Vytvořit podmínky pro vynalézavou dramaturgii, angažovat kvalitního dramaturga, zvát ke spolupráci umělce, kteří sezónu FOK ztraktivní, ne pouze ty, kteří se objevují v sezónách všech ostatních. Zatraktivnit i komorní řady, zapojit komorní hráče FOKu, a to ideálně v kombinaci s hosty z dalších významných metropolitních orchestrů. Tím zároveň posílit mobilitu orchestru v evropském teritoriu.
- Dostupnost jasných a kvalitních informací – FOK musí uvnitř organizace vytvořit přehledný a jednoznačný systém ekonomických informací, zprůhlednit čerpání prostředků na veškeré činnosti, správně vyhodnocovat efektivitu jednotlivých kroků a nastavit motivační nástroje k odměňování za výkon, ale také za dosažené úspory.
- Lepší komunikace – každý zaměstnanec FOK musí mít dostatek jasných a pravdivých informací o ekonomické situaci organizace, jejích plánech a dlouhodobém směřování.
- Administrativa orchestru – zefektivnit pracovní procesy, vytvořit kreativní tým, který bude hnacím motorem pro umělecké složky.
- Zlepšení služeb pro návštěvníky – počínaje způsobem informování o programu, předprodejem, přes pořadatelskou službu, až po zkvalitnění nabídky občerstvení a doprovodných služeb během představení, a to včetně pravidelné kontroly kvality. Je potřeba, aby si zaměstnanci byli vědomi toho, že návštěvník je ten, který jim platí jejich mzdy. Zaměstnanec musí ctít každého návštěvníka a jeho přání mu nesmějí být na obtíž.
- Spolupráce s Obecním domem a ostatními městskými organizacemi.

Významný podíl na úspěchu předkládané koncepce bude mít také aktivnější role zřizovatele FOK, tedy hlavního města Prahy. Město Praha by mělo ve spolupráci s novým vedením FOK a odbornou veřejností jasně definovat očekávání zřizovatele od FOK a část financování z městského rozpočtu navázat právě na naplňování těchto očekávání. Město by mělo konečně vytvořit kvalitní propagaci pražské kultury, kulturní kalendárium, kvalitní internetové stránky, atd. V tomto bodě považuji účast zřizovatele za klíčovou. S pomocí městských organizací (PIS, DPP, aj.) lze velmi dobře šířit důležité informace a adresovat propagaci na potenciálního návštěvníka.

Posílení uměleckého vedení

V současné době je umělecké vedení FOK velmi palčivým problémem. Šéfdirigent Jiří Kout je dlouhodobě nemocen a jeho spolupráce s orchestrem je omezená. Orchester nemá obsazenou pozici hlavního dirigenta a tudíž postrádá dlouhodobé koncepční vedení. Umělecké vedení souboru by mělo více těžit z mezinárodních zkušeností a být schopno motivovat umělce k výkonům, které budou odpovídat vysokým standardům významné orchestrální instituce v České republice, mimo jiné prostřednictvím kvalitního vzdělávání a nastudování titulů se špičkovými světovými dirigenty, navázání spolupráce s metropolitními orchestry z okolních států, vzájemné participace metropolitních orchestrů na koncertních řadách.

Za nezbytnost považuji získat v krátké době respektovaného uměleckého šéfa, vytvořit pro něj adekvátní podmínky a napravit reputaci FOK mezi evropskými metropolitními orchestry.

Toto samozřejmě nemůže zvládnout pouze ředitel jako ruka výkonná, zde musí v symbióze s ním postupovat i umělecká rada orchestru a město jako zřizovatel.

Orchester

Orchester je dozajista složitý organismus složený z mnoha individualit, které není snadné sladit dohromady. Zároveň ale práce v orchestru dává smysl jen v případě, kdy se všechny individuality podřídí celku, teprve poté může, v přímém i přeneseném smyslu, zaznít harmonie. Toto by měl zřizovatel vyžadovat od orchestru nejen na pódiu, ale také mimo jeviště. Všichni hráči orchestru by si měli uvědomit, kdo je jejich chlebodárcem, a tomu podříditi své konání. Hlavní město Praha jako zřizovatel musí lépe komunikovat s orchestrem prostřednictvím managementu a zároveň dát jasně najevo, co jako zřizovatel očekává nejen od managementu, ale také od každého člena orchestru.

Je nutné pozměnit zaběhnutá pravidla, hierarchii a návyky, vytvořit nové podmínky pro spolupráci: město – vedení orchestru – orchestr! Nová pravidla musejí být v souladu se strategií jak celého tělesa, tak i zřizovatele. Nejen, že je žádoucí, aby se celý orchestr choval do jisté míry tržně a hospodárně, ale i jednotliví členové orchestru se musí naučit pohybovat se v konkurenčním prostředí. Jen pod tlakem konkurenčního prostředí jsme my všichni schopni podávat maximální výkony.

Je jednoduché takovou věc napsat, ale mnohem těžší je uvést ji v život. Toho lze dosáhnout jen a pouze upřímnou a otevřenou komunikací ze strany zřizovatele, přes management až po celé osazenstvo orchestru. Je nebytně nutné, aby si všichni uvědomili, jaký je cíl a kudy k němu vede cesta. Při zachování současných stereotypů se může stát, že za pár let nebude mít FOK pro koho hrát a jednoduše upadne v zapomnění. Zapomíná se hlavně na potřeby diváka. Největší sponzor orchestru je právě divák, částka podpory města na činnost FOK není z imaginárního šuplíku, ale z kapes daňových poplatníků, tedy z kapsy diváka. Toto by mělo a musí být jednoznačným vzkazem pro všechny zaměstnance orchestru.

Zaměstnanci ve službách FOK

Jak je patrné z výročních zpráv organizace, je limit zaměstnanců stanovený zřizovatelem (112,65 osob v orchestru + 25,73 osob v managementu = 138,58 osob) ve FOK dlouhodobě dodržován.

Domnívám se, že tato čísla jsou hlavně v administrativě přinejmenším diskutabilní. Jsem přesvědčen, že administrativa orchestru je přebujelá a její práce neefektivní. Toto se týká především marketingu a samostatného koncertního jednatelství. Nicméně i v ostatních odděleních administrativy se dají najít rezervy. Snížení počtu zaměstnanců v administrativě o 20% by z mé strany bylo prvním krokem k vyrovnanému rozpočtu FOK.

Koncertní jednatelství FOK

Jak jsem již zmínil výše, považuji činnost koncertního jednatelství za nedostatečnou a z hlediska ekonomického za absolutně nevyhovující. Hlavní město Praha financuje ze svých zdrojů ekonomický pronájem kostela sv. Šimona a Judy, který plyne do cizích rukou. Koncertní

jednatelství při tom není schopno si na tento pronájem ani zdaleka vydělat svou doplňkovou ekonomickou činností. Považuji za nevhodné nadále tento pronájem prodlužovat. Jistě lze namítnout, že s tímto místem je dlouhodobě spjata koncertní činnost orchestru, ale město Praha a také Obecní dům mají mnoho významných, krásných reprezentativních prostorů ve vlastní režii, které mohou orchestru poskytovat za aktuální tržní nájemné na každý jeden koncert odděleně. Zároveň by to pro posluchače znamenalo nový impuls k návštěvě koncertních řad FOK, protože by posluchač mířil nejen na koncert, ale také do nového, neotřelého místa, které doposud neměl možnost poznat. Hlavnímu městu by se tak finanční zdroje vracely v podobě ekonomické vytíženosti dalších prostor (nové prostory podle dramaturgických nápadů, alternativní prostory pro mladé, dopolední využití pro seniory).

Interní komunikace a finanční rozpočet

Základem komunikace uvnitř organizace je, aby každý zaměstnanec věděl, jak si jeho zaměstnavatel vede na trhu. Je třeba sdílet se zaměstnanci vize, cíle, směřování organizace. Považuji za nezbytné, aby každý člen organizace byl obeznámen alespoň v základních rysech s finanční situací a finanční politikou svého zaměstnavatele. Jen tak lze docílit toho, aby se všichni zaměstnanci dokázali sjednotit a společně s managementem usilovat o naplnění vytyčených cílů.

Finanční ohodnocení členů orchestru je dlouhodobě průměrné a odráží i stav celé současné české společnosti. Zároveň je třeba podotknout, že orchestr není pracovním dostatečně vytížen. Jedním z důležitých úkolů každého ředitele organizace je snažit se tento stav zlepšit. Je to nekonečný proces, v kterém musí organizace při zajištění rozpočtu spolupracovat se zřizovatelem, vyhledávat další možnosti získání finančních prostředků. Sponzoři jsou v tomto bodě zanedbatelní, nikdo dnes neposkytne prostředky jen tak. Ale lze lépe prodat – lepší službu!

Rozpočet je zásadní věcí každé organizace – orchestr, stejně jako každý jednotlivec, musí umět žít do výše svých příjmů! Pouhé omezování nákladů je výmluva, nezáměr vymýšlet nová řešení. Šetřit se samozřejmě musí, považuji však zároveň za nutné efektivně využívat to, co je v dané chvíli k dispozici.

Základem rozpočtu FOK, jakožto příspěvkové organizace Magistrátu hl. m. Prahy, je příspěvek zřizovatele. Je nezbytnou povinností statutárního zástupce FOK tento příspěvek hospodárně

využívat a zajišťovat jeho prostřednictvím realizaci hlavního předmětu činnosti FOK a také vlastní činností tento příspěvek doplnit a rozšířit.

V současné době, pro kterou je příznačné šetření a omezování nákladů, je zcela zřejmé, že nelze pouze žádat zřizovatele o neustálé navyšování jeho příspěvku. FOK musí najít způsob, jak příspěvek zřizovatele využívat efektivněji, a také cesty, jak ho doplňovat vlastní činností. Hlavní pozornost celé organizace by měla především směřovat k posílení příjmů, zejména v oblasti prodeje vstupenek na koncerty FOK a také z výnosů tzv. doplňkové činnosti. V posledních letech tyto příjmy výrazně klesají a nikdo není schopen přesně specifikovat, až na jednotlivé koncerty, ani výnosnost orchestrální činnosti. Tato nehospodárnost a ignorace ekonomických ukazatelů žene orchestr do finanční tísně a prakticky zastavuje jakoukoli možnost jeho vývoje. Potom přichází každoročně na řadu „žebrání“ u zřizovatele, hl. města Prahy, o doplnění finančních zdrojů. Tato finanční lehkovážnost souvisí především s nekontrolovatelným plýtváním zdrojů na výpomoci při koncertní činnosti, nevhodnou ekonomickou činností koncertního jednatelství a vyplácením vysokých honorářů umělcům, jejichž koncerty FOK neumí zpropagovat a ani v rozumné míře vyprodat.

Vztah k veřejnosti, prezentace FOK (PR)

Za nejslabší stránku FOK považuji jeho veřejnou prezentaci v posledních letech. Přes poměrně vysoké náklady na propagaci jsou tyto prostředky vynakládány zcela bezúčelně a nepřinášejí FOKu žádný užitek. Vizuální prezentace je naprosto zoufalá, nemoderní, nečitelná a hlavně nesystémová. Nové grafické pojetí v poslední sezóně je krokem o deset let zpět. PR a marketingové oddělení orchestru by se za tuto diletantskou práci mělo stydět, z takové činnosti bych jako nadřízený vyvedl okamžité zásadní důsledky, protože podobná práce nesplňuje ani ty základní předpoklady marketingové činnosti. Webová prezentace FOK je vyčpělá, neposkytuje dostatečné informace a nijak neoslovuje potenciálního zákazníka. V dnešní době může být webová prezentace tím jediným kontaktem mezi potenciálním zákazníkem a FOK. Pokud tomu tak skutečně je, FOK propadá na celé čáře a není divu, že posluchači na koncertech chybějí. Nákup vstupenky se stává pro běžného uživatele noční můrou. Přesměrování na předprodejní portály ze stránek FOK je naprosto nefunkční, protože neodkazuje přímo na koncerty FOK, ale odhaluje kompletní kulturní nabídku. Marketingové oddělení tak úspěšně propaguje akce své konkurence namísto vlastních koncertů!

Jediným skutečně viditelným důsledkem činnosti PR a marketingového oddělení je fakt, že FOK je slyšet a vidět stále méně a méně. Činnost tohoto oddělení dle mého nejlépe dokresluje fungování FOK v posledních letech.

Tyto chyby není těžké odstranit, jen musí být vůle chyby vidět a chuť s nimi rázně pracovat. Nová interaktivní webová prezentace a úprava elektronických prodejních kanálů je nezbytnou nutností, navazujícím krokem musí být vytvoření nového jednotného komunikačního systému, který bude jasně čitelný a identifikovatelný.

Ani pokud FOK dokáže přilákat lidi zpět do sálů, práce zdaleka nekončí. Je třeba si svého návštěvníka a posluchače hýčkat. Teprve zde začíná skutečná péče o návštěvníka. Ten se musí v každou chvíli svého pobytu na koncertě cítit vítán, opečováván a být tím, kdo je středem pozornosti. Toho lze dosáhnout zase a jen skrz komunikaci uvnitř i vně organizace. Každý návštěvník bude mít lepší a možná i výjimečný pocit, když se na něj usměje pěkně upravená uvaděčka, která mu doporučí nové občerstvení pro návštěvníky nebo jej upozorní na autogramiádu po koncertě. V dnešní době je mnoho kvalitních produktů a služeb, ale je jen málo těch, kteří je umějí prodat. Víím, že umění nelze takto snadno škatulkovat, ale pořád je to služba veřejná, která si zaslouží být řádně prezentována.

Spolupráce s Obecním domem a ostatními organizacemi

Jak jsem již zmínil, nelze opomíjet zahraniční návštěvníky jako důležitou součást návštěvnické obce. Zde může pomoci nejen společná propagace s Obecním domem, ale také spolupráce s Pražskou Informační službou, Dopravním podnikem hl. města Prahy a dalšími městskými organizacemi, které by měly postupovat jako jeden celek. Nelze opomíjet ani pražské hotely a jejich klienty. Pro zaměstnance hotelů je důležitá kvalita nejen jejich vlastních služeb, ale také služeb, které svým zákazníkům doporučí. Proto považuji za zásadní navázat spolupráci s klíčovými zaměstnanci hotelů, kteří hledají záruku vysoce kvalitní služby, například v podobě koncertů FOK. Zvyšování jejich informovanosti a odbornosti pomůže nejen vytíženosti kulturních akcí, ale také přispěje ke spokojenosti návštěvníků města, kteří si kromě pobytu v krásném městě odnesou také hluboký umělecký zážitek z návštěvy prestižního koncertu.

Závěr

Na současnou situaci v FOK neexistuje rychlý všelék. Nejprve je třeba hojit život ohrožující rány, jako je stabilizace rozpočtu, neexistující vnitřní a vnější komunikace a dořešení uměleckého vedení. Pak se lze zabývat drobnými oděrkami, které kazí estetický dojem. To však není úkolem jednoho člověka, ale celého týmu. Každý tým však potřebuje svého vůdce, který určí směr, vytyčí cíl a zasadí se o dodržování předem připraveného plánu. Jsem připraven se tohoto nelehkého úkolu zhostit a v plném nasazení přispět k tomu, aby se FOK vrátil tam, kam patří, to znamená na vrchol pražské a české kulturní scény.