

**V ČASE MEZI OSMDESÁTI LETY EXISTENCE ORCHESTRU  
A STÝM VÝROČÍM ZROZENÍ REPUBLIKY**

---

Symfonický orchestr hlavního města Prahy FOK

2014 – 2018

---

---

Koncepce rozvoje příspěvkové organizace Symfonický orchestr hlavního města Prahy FOK na období 2014 – 2018. Materiál pro potřeby výběrového řízení vyhlášeného Radou HMP dne 18. 12. 2012.

---

# **Symfonický orchestr hlavního města Prahy FOK**

## **2014 – 2018**

---

Vymezené období 2014 – 2018 symbolicky ohraničují dvě události, které předurčují strukturu tohoto materiálu.

V roce 2014 uběhne 80 let od vzniku orchestru. To je příležitost ukázat orchestr i instituci jakými dnes jsou. Doufejme, že se je podaří ukázat v nejlepším světle.

V roce 2018 si budeme připomínat 100 výročí vzniku České republiky. To je událost, u které nesmí FOK chybět, pokud bude správně naplňovat svoji funkci a své vize.

Struktura celého materiálu nejen proto vypadá takto:

---

### **I. Na prahu 79. koncertní sezony**

Analytické poznámky k současnému stavu orchestru a příspěvkové organizace: dvanáct kritických oblastí vymezujících krátkodobé a střednědobé cíle

---

### **II. Jaký bude FOK v roce 2018**

Strategické cíle

---

### **III. V neposlední řadě – silné stránky FOK**

Poděkování

---

### **Příloha – stanovení postupu**

Kroky od krizového managementu až po naplňování strategických vizí  
Neveřejná příloha pro interní potřebu managementu SO FOK

---

## **I. NA PRAHU 79. KONCERTNÍ SEZONY**

---

### **Analytické poznámky k současnému stavu orchestru a příspěvkové organizace: dvanáct kritických oblastí vymezujících krátkodobé a střednědobé cíle**

Tento materiál nemá ambici zabývat se zevrubnou analýzou současného stavu SO FOK ve všech aspektech. Zřizovatel nepochybně zná situaci uvnitř své organizace do žádoucích podrobností. Místo souhrnného opakování výkonových ukazatelů a komentářů k nim si dovoluji upozornit na neuralgické body, které bude zjevně nezbytné řešit v nejbližším období, některé dokonce vzhledem k jejich naléhavosti v krizovém režimu.

Upozornění na tyto okolnosti je nezbytné tím spíše, že nový ředitel bude přebírat organizaci po svém předchůdci v přerušené kontinuitě, i.e. bez podrobného obeznámení s okolnostmi předchozích rozhodnutí a přijatých řešení.

Kritické oblasti dnešního SO FOK vymezující krátkodobé a střednědobé cíle:

- 1) Personální diskontinuita ochromující některé z klíčových činností**

---

- 2) Zpožděné umělecké plánování: příprava nadcházející a výroční koncertní sezony**

---

- 3) Oslabené umělecké vedení orchestru**

---

- 4) Snížená zájezdová aktivita**

---

- 5) Dramaturgie a koncepce Koncertního jednatelství**

---

- 6) Návštěvnost koncertů / počet abonentů**

---

- 7) Vazba na Obecní dům**

---

- 8) Pronájem kostela sv. Šimona a Judy**

---

- 9) PR a marketing**

---

- 10) Ekonomika organizace**

---

- 11) Vymezení SO FOK vůči České filharmonii**

---

- 12) O orchestr jde až v první řadě**

---

## **1) Personální diskontinuita ochromující některé z klíčových činností**

---

V každé organizaci se může stát, že se přidaná hodnota ředitele či některého z klíčových manažerů vyčerpá a je třeba přistoupit ke změně. Než se tak stane, je obvyklým průvodním jevem nejistota všech zaměstnanců organizace, pokles motivace, dočasné přerušení některých činností či zhoršení výkonů (projevuje se zpravidla se zpožděním). Pokud takové přechodné období není dlouhé, není nijak kritické.

Kritické situace nastává, pokud se personální otázky zkombinují a nadto se přechodné období vlivem vnějších okolností prodlouží. To je, bohužel, případ SO FOK.

- ▶ Na jaře 2012 byl ukončen pracovní poměr a spolupráce s programovým ředitelem.
- ▶ Motivace ředitele SO FOK od léta 2012 klesala, zhoršily se vztahy se zřizovatelem.
- ▶ Umělecké vedení tělesa je oslabeno dlouhodobou zdravotní indispozicí šéfdirigenta (viz. dále).
- ▶ Výběrové řízení na nového ředitele v létě 2012 nebylo úspěšné.

Všechny tyto okolnosti již téměř rok oslabující nejstrategičtější rovinu řízení SO FOK se nezbytně v následujícím období projeví a ztíží situaci novému managementu organizace. Jde zejména o přerušení uměleckého plánování a z toho vyplývajícího zpoždění s přípravou následujících koncertních sezon, přerušení mezinárodních vazeb, které se projeví v zájezdové aktivitě i renomé při spolupráci se zahraničními agenturami, výrazně se zhoršuje možnost spolupráce s prvotřídními dirigenty, sólisty i komorními soubory. Analogicky je přetržena kontinuita vazeb se současnými a potenciálními obchodními partnery, sponzory, apod. Na některé z těchto okolností poukazují podrobněji dále.

---

## **2) Zpožděné umělecké plánování: příprava nadcházející a výroční koncertní sezony**

---

V době zpracování tohoto materiálu ještě není k dispozici definitivní verze koncertní sezony 2013/2014. Praxe uměleckého plánování přitom pracuje i s mnohaletými předstihy. Dnešnímu datu by odpovídaly intenzivní práce na koncertní sezoně 2014/2015 a výhled klíčových uměleckých osobností a událostí pro sezonu 2015/2016. Situace je o to citlivější, že rok 2014 je příležitostí upoutat pozornost k orchestru vzhledem k 80 letům jeho existence.

Uvedená konstelace znamená, že nový ředitel se ujme koncertní sezony, kterou neměl možnost ani v nejmenším ovlivnit a současně bude vystaven časovému tlaku s přípravou klíčové výroční sezony. Velmi to omezí prostor pro realizaci nových koncepčních záměrů. Bude potřeba značného úsilí, štěstí a také jistá velkorysost zřizovatele, aby výroční sezona nebyla pouhou maskovanou improvizací.

---

*Pozn.: Pozitivním signálem v této situaci je aktivita Umělecké rady orchestru, která s osobním zaujetím a také za aktivní podpory pana šéfdirigenta bedlivě sleduje plánování nové sezony, na které se podílí i Martin Rudovský (oficiálně archivář FOK).*

---

### 3) Oslabené umělecké vedení orchestru

---

Dlouhodobá zdravotní indispozice šéfdirigenta Jiřího Kouta, bohužel, trvá. Vzhledem k ní musel pan šéfdirigent v závěru ledna odřící své nadcházející jarní koncerty (koncerty až do konce sezony).

Připomínám, že funkce šéfdirigenta neznamena jen častější dirigování orchestru. Osobnost šéfdirigenta má zásadní vliv na umělecké směřování tělesa, výběr hudebníků, repertoár, váha jeho osobnosti je rovněž zásadním signálem pro mezinárodní spolupráci. Devizou Jiřího Kouta je navíc respekt orchestru.

Kategorii současných personálních obtíží navyšuje absence hlavního hostujícího dirigenta (nově byl angažován Jac van Steen, spolupráce ale není ještě dlouhodobě prověřena) a stálého hostujícího (třetího) dirigenta.

Trojlístek stabilních spolupracujících dirigentů se neobejde bez perspektivního českého dirigenta nastupující generace.

---

*Pozn.: Jiří Kout se navzdory zdravotní indispozici angažuje ve prospěch orchestru, sleduje dění v něm, konzultuje s Uměleckou radou, intervnuje v zahraničí. Toto osobní zaujetí, které se neopírá o žádnou smlouvu, je obdivuhodné a mělo by být doceněno.*

---

### 4) Snížená zájezdová aktivita

---

Přerušeni či zanedbávání mezinárodní kulturní diplomacie je jedním z největších nebezpečí, které se může podepsat na umělecké kvalitě orchestru. Hostování na prestižních zahraničních pódiih totiž znamená i rozšiřování možností hostování význačných sólistů a dirigentů s orchestrem v Praze a tedy větší atraktivitu pro zdejší posluchače. Aktivity právě v této oblasti jsou nejcitlivější na kontinuitu, osobní vazby a nejnáročnější na čas.

- ▶ Japonské turné je realizováno metodou „automaticky jednou za tři roky“. Lednové turné orchestru bylo po umělecké stránce v pořádku, zda ovšem platí ono „automaticky“ není v proměňující se japonské situaci vůbec jisté.
- ▶ Německo a Velká Británie, Francie jsou tradičními zájezdovými destinacemi, konkurence je ovšem příliš velká je nezbytné velmi aktivně vyjednávat.
- ▶ Nástup na čínský trh je ve srovnání s jinými evropskými orchestry váhavý.
- ▶ Poslední turné do USA bylo sice bombastické svým rozsahem, pravděpodobně ale zařadilo orchestr do kategorie těles, kde by se v žádném případě neměl ocitnout.
- ▶ Do Skandinávie, Pobaltí a na další nové trhy se nedaří efektivně proniknout, vyklizeny byly pravděpodobně pozice v Polsku, Maďarsku i na Slovensku.

Orchestr deklaruje pro tento rok 18 koncertů v zahraničí, z toho ale hned 10 se jich uskutečnilo v rámci jediného (japonského) turné.

Je pochopitelné, že zlaté časy profitních turné a atraktivita orchestru na mezinárodní scéně daná událostmi v roce 1989, jsou pryč. Přesto je evidentní, že tato diplomacie je pravděpodobně podceňována nebo je nesystémová. To uvádím s vědomím, že prosadit se na mezinárodní scéně není vůbec jednoduché a už vůbec ne levné. Přesto se orchestr bez takových aktivit neobejde. Aktivní obhajování pozice orchestru na mezinárodní scéně je bezodkladným a dlouhodobým úkolem managementu FOK.

Co se týče zřizovatele, je SO FOK v tomto ohledu partnerem nejen odboru kultury MHMP, ale rovněž odboru zahraničních vztahů. Shodou okolností jsou tyto agendy nyní sjednoceny v rámci jednoho společného odboru. SO FOK je, vzhledem k unikátnímu postavení české klasické hudby ve světě, nezpochybnitelným prezentačním artiklem a atraktivním reprezentantem metropole.

---

*Pozn.: V podkladech získaných prostřednictvím OZV MHMP se objevila bez dalších podrobností zmínka o koncertech na Slovensku a v Číně během tohoto roku. To může znamenat mírnou korekci výše uvedených poznámek.*

---

## **5) Dramaturgie a koncepce Koncertního jednatelství**

---

Zatímco Symfonický orchestr FOK se vždy musel vypořádávat se stínem České filharmonie, Koncertní jednatelství FOK bylo po dlouhou dobu, s veškerým respektem k Českému spolku pro komorní hudbu, považováno za pořadatele komorních koncertů číslo jedna. Bylo to dáno pestrostí jeho nabídky, šíří záběru i uměleckým osobnostem, které byly s KJ FOK tradičně spojovány.

Od 60. let se tak postupně vyprofilovaly legendární abonentní cykly, z nichž některé běží dodnes, např. „Světová klavírní tvorba“ (řada klavírních recitálů, Rudolfinum, sobota, běží dodnes), „Obrazy a hudba“ (ve spolupráci s Národní galerií, Anežský klášter, koncerty kombinované s výkladem k vybranému výtvarnému dílu, do r. 2003), „Stará hudba“ (kostel sv. Šimona a Judy, běží dodnes), varhanní cyklus (původně kostel sv. Jakuba, po rekonstrukci kostel sv. Šimona a Judy a Smetanova síň Obecního domu, dodnes). Nabídku zpestřovala realizace příležitostných koprodukčních projektů (Rudolfínské hudební léto/Správa Pražského hradu, Procházka výstavou Jakuba Schikanedera/Valdštejnská jízdárna NG, apod.) a novější cykly jako Populární cyklus (kostel sv. Šimona a Judy, od r. 2000).

Bohužel, pestrost nabídky Koncertního jednatelství, vyhraněnost jednotlivých abonentních řad, stejně jako koprodukční ambice a profilace uměleckých osobností, se v posledních letech plíživě redukuje a tomu také odpovídá klesající zájem posluchačů (viz. následující bod). Přitom právě komorní hudba je vhodnou cenovou alternativou k orchestrálním koncertům, kde standardní cena vstupenky 1. kategorie nyní činí 600,-Kč. Komorní hudba rovněž umožňuje flexibilněji než orchestr reagovat na trendy, módní vlny a momentální zájem posluchačů.

Profil Koncertního jednatelství jako nepřehlédnutelného a svébytného pořadatele komorních projektů, nikoliv jen doplňku k činnosti orchestru, je potřeba rehabilitovat. Musí být vyjasněny

kompetence při přípravě dramaturgie: ta se rodí na jeho půdě, zásahy programového ředitele jsou namátkové a nesystémové. Koncepční diskuze nikdy neprobíhala, opravdová reflexe návštěvnosti rovněž ne.

---

*Pozn.: V nedávných diskusích ohledně budoucnosti FOK opakovaně zazníval názor, že Koncertní jednatelství je agenturou a jako agentura, že musí být výdělečné. Je to mýtus. Koncertní jednatelství je pořadatelem komorních koncertů, žádné umělce agenturním způsobem nezastupuje. Ani bych vstup do těchto vod nedoporučoval. Bylo by to spojeno s neúměrnými vstupními, zejména marketingovými, náklady, protože pokud by agentura měla uspět, musela by být agenturou s globálním záběrem. Praha by se tak stala možná prvním městem, které provozuje uměleckou agenturu. Výdělečnou činností KJ FOK je pronajímání kostela sv. Šimona a Judy, více o tom viz. kap. „Kostel sv. Šimona a Judy“.*

---

## 6) Návštěvnost koncertů / počet abonentů

---

Ukazuje se, že počet abonentů setrvale klesá, a to nejméně od roku 2002. Přitom abonentní posluchači tvoří základ návštěvnosti koncertů (už jen proto, že oslovení individuálního návštěvníka koncertu je nesrovnatelně dražší) a jsou smyslem existence abonentních řad. Vývoj vybraných abonmá ukazuje následující tabulka.

<b>Koncertní řada / počet abonentů</b>	<b>2007/2008</b>	<b>2012/2013</b>	<b>změna (zaokr.)</b>
Orchestr cyklus A	508	394	- 22%
Orchestr cyklus B	436	230	- 47%
Orchestr cyklus C	265	231	- 13%
Orchestr cyklus D	421	161	- 62%
Světová klavírní tvorba	552	344	- 37%
Komorní hudba	234	99	- 57%
Stará hudba	222	144	- 35%
Populární cyklus	234	54	- 77%
Varhany	110	18	- 83%

I při započítání všech „malých abonmá“ – speciálních nabídek půlených řad, pouze s vynecháním abonmá pro školy „Čtyři kroky“ činí souhrnný úbytek počtu abonentů mezi sezonami 2007/2008 a 2012/2013 více než 33% a to je alarmující výsledek, který nutně vede k zamyšlení.

V sezonách kolem roku 2000 – 2002 byl počet abonentů ještě nejméně o 20-30% vyšší oproti stavu 2007/2008.

Tento výsledek je znepokojující a nelze ho přičítat pouze ekonomické situaci ČR. Uklidnění nepřináší ani porovnání s vývojem počtu abonentů České filharmonie: počet abonentů hlavních řad poklesl mezi roky 2007 a 2011 o pouhých 5%. Celkový úbytek počtu abonentů za všechny řady, včetně komorních činil za posledních 10 let méně než 10%. Počet abonentů ČF v sezoně 2011/2012 činil 3.621.

Tato fakta znamenají v každém případě okamžitou (krizovou) úvahu dramaturgickou, cenovou, marketingovou i organizační a musí být jedním z prvních kroků po nástupu nového ředitele.

Pravděpodobně z kompetenčních nejasností pramení nejasná nebo „konkurenční“ profilace abonentních řad, např. Populární cyklus orchestru se střetává s Populárním cyklem Koncertního jednatelství.

Nezbytnou optimalizací bude muset projít nabídka pro dětské a mladé publikum. Nyní nesourodě paralelně běží Nedělní populární cyklus, Orchestr na dotek, Hudební klub dětí Fík a koncerty pro školy v rámci Koncertního jednatelství (jejichž počet setrvale již deset let klesá). To je velmi extenzivní přístup.

---

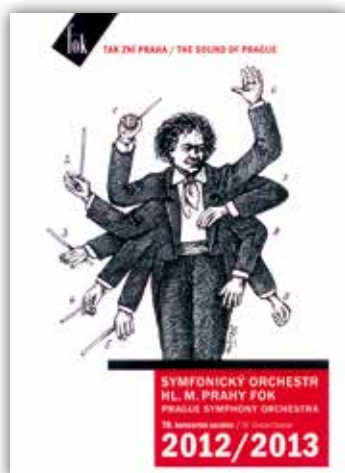
## **7) Vazba na Obecní dům**

---

Symfonický orchestr hl. m. Prahy, stejně jako Obecní dům, jsou organizace zřízené městem. SO FOK v Obecním domě sídlí a realizuje všechny své abonentní orchestrální koncerty i naprostou většinu mimořádných koncertů. Běžný koncertní návštěvník hranici mezi oběma institucemi nedokáže rozlišit.

Potenciál spolupráce mezi oběma institucemi, zejména marketingové a akviziční, není zdaleka vyčerpán. FOK je de facto rezidenčním orchestrem Obecního domu, ale nikde se takové označení neuvádí. Na druhou stranu ani FOK, např. ve své sezonní brožuře, vůbec žádným způsobem Obecní dům nezmiňuje a to ani formou inzerátu, neodkazuje na OD ani na svých webových stránkách.





Obr.: Marketingová komunikace SO FOK dnes nepodporuje sounáležitost s Obecním domem. Na obrázku jsou uvedeny ukázky designu v let 1997 – 1999 a dnešní řešení sezonní brožury SO FOK.

Vazba Obecního domu a SO FOK by se neměla odehrávat v rovině obchodní spolupráce, byt dlouhodobé a ne na zcela komerční bázi, ale v rovině strategického partnerství. Žádná jiná příspěvková organizace sídlící v prostorách města není takto masivně zatížena nájmem (téměř 13mil. Kč, tj. 15% neinvestičního příspěvku města).

Příklady možného rozšíření spolupráce

- provázaná akvizice obchodních partnerů (zájemců o koncert, potažmo pronájem prostor a naopak),
- koprodukce slavnostních koncertů (se špičkovými dirigenty a sólisty) ke speciálním příležitostem,
- společný CD label,
- realizace koncertů pro školy v kombinaci s prohlídkou prostor,

- SO FOK jako marketingový instrument Obecního domu,
- komunikace statutu rezidenčního orchestru, který dlouhodobě spoluvytváří nezaměnitelný programový profil Obecního domu.

---

*Pozn.: Rozvoj spolupráce s Obecním domem jsem měl možnost konzultovat s obchodní ředitelkou akciové společnosti Obecní dům, Sandrou Šínovou. Hovořili jsme zejména o rozšíření marketingové spolupráce, které je Obecní dům podle všeho otevřen. Z pohledu SO FOK to považuji za nezbytné.*

---

## **8) Pronájem kostela sv. Šimona a Judy**

---

HMP investovalo do rekonstrukce objektu kostela sv. Šimona a Judy a jeho přestavby na koncertní sál na přelomu 80. a 90. let nepřehlédnutelnou částku téměř 60 milionů Kč (a další výraznou částku na obnovu po povodních v r. 2002 - ca 2 mil. Kč).

Objekt byl mezitím restituován Hospitálským řádem sv. Jana z Boha – Milosrdnými bratry, kteří se s provozem kostela jako koncertní síně ztotožnili.

Prostory kostela SO FOK využívá na základě nájemní smlouvy: prvních deset let s ohledem na vynaloženou investici s nulovým nájemným, od druhé dekády po roce 2002 se nájemné postupně zvyšuje od 300 tis. přes 500 tis., 800 tis. až po avizovaný 1 mil. Kč ročně. Díky nárůstu těchto částek sílí hlasy, že SO FOK by dále neměl kostel užívat.

- ▶ Účetní ztráta připisovaná provozu kostela je dána započítáním mezd pracovníků Koncertního jednatelství, kteří se ovšem podílejí i na realizaci komorních koncertů KJ FOK, podílu na nákladech PR apod.. Úvahy dále nezohledňují využívání kancelářských prostor kostela, skladu a zázemí zkušebny, stejně jako celého koncertního sálu pro vlastní koncerty (alternativní nájem jiných prostor by nebyl zanedbatelný). Skutečnost je taková, že aktuální výše nájmu činí 800 tis. Kč a tržby z pronájmů kostela činily v roce 2012 1,9 mil. Kč. To je i při započítání služeb úklidu apod. pozitivní bilance a velmi dobrá cena za pestrost nabídky KJ FOK.
- ▶ Podle mých osobních zkušeností lze s Hospitálským řádem sv. Jana z Boha – Milosrdnými bratry konstruktivně vyjednávat. Troufám si věřit v možnost zastavení dalšího nárůstu ceny nájmu.

Pokud se podaří zvrátit nepříznivý trend návštěvnosti (v tomto případě komorních, viz. výše bod 5) koncertů a zvýšit jejich atraktivitu, nevidím důvod pro rušení Koncertního jednatelství FOK, jeho aktivit, ani pronájmu kostela sv. Šimona a Judy. To by bylo skutečně zcela krajní řešení.

---

## **9) PR a marketing**

---

Public relations a marketing vůbec je obvyklým (a snadným) tématem kritiky manažerů jak ze strany zřizovatele, tak ze strany hudebníků. Pravdou ovšem je, že v podmínkách

kulturního managementu (tím spíše u klasické hudby) je to disciplína značně obtížná, vyžadující promyšlené profesionální a koncepční postupy, kvalifikovaný personál a dostatek finančních prostředků. Musí naplňovat přinejmenším stejné odborné nároky jako marketing a PR v komerční sféře, která je ovšem finančně saturována na zcela jiné úrovni.

Marketing a PR bude již na první pohled vyžadovat řadu okamžitých i systémových opatření.

- ▶ Kompaktní vizuální identita (design např. sezonní brožury a webových stránek není identický; týká se i dalších formátů, pravděpodobně dáno obdobím vzniku) – úpravy, celkový redesign až v souvislosti s 80. výročím orchestru.
- ▶ Zpřehlednění informací o koncertech.
- ▶ Napojení na trendové sociální sítě.
- ▶ Rozšíření PR témat i o nehudební témata směrem ke společenským a stejným směrem změna struktury mediálních partnerů: do zpravodajství ČT nebo Radiožurnálu se nelze dostat silou, komerční postup je v rámci finančních relací SO FOK nemožný. Nabídka témat zajímavých pro cílovou skupinu znamená, že se média budou hlásit sama; redefinice obsahu a distribuce newsletteru a Fokusu.
- ▶ Posílení postavení oddělení propagace a fundraisingu, jeho vyčlenění z úseku ředitele a začlenění do standardní struktury vedle ekonomického náměstka, programového ředitele a manažera orchestru. Ze zahraničních zkušeností vím, jak dobré výsledky přináší kvalifikovaná interakce mezi dramaturgem (programovým ředitelem) a šéfem marketingu.
- ▶ Vytvoření funkční databáze abonentů, partnerů, novinářů, firem.
- ▶ Inovativní formát tiskových zpráv.
- ▶ Zvýšení atraktivnosti předprodejní pokladny, zprovoznění informačního servisu (tel., email).
- ▶ Obnovení kultu osobností spjatých exkluzivně s FOK: marketing a PR bude mít usnadněnou práci, pokud bude moci prezentovat mimořádně atraktivní hvězdy, program a jiné exkluzivní zprávy (více viz. „jedinečnost“ v části II. Strategické cíle).
- ▶ Zásadní inovace „Klubu FOK“.

Jedná se pouze o příklady opatření, která budou muset být provedena. Tato oblast bude naprosto prioritní, okruh zásahů jistě bohatší. Částečně by se měla stačit promítnout ještě v sezoně 2013/2014, zásadně pak do dalších sezon.

Nová marketingová koncepce odstraní současnou roztříštěnost (např. motto „Tak zní Praha“ je aplikováno naprosto samoúčelně, nepodporuje deklarovanou „přátelskost orchestru“), podpoří souvislost s Obecním domem, 80 let existence orchestru i identifikaci s Prahou.

---

## 10) Ekonomika organizace

---

Opakovaně zaznívá argument, že SO FOK je podfinancován. To nelze říci jednoznačně bez uvedení do širších souvislostí.

Základní ekonomické parametry organizace jsou následující:

- ▶ Celkové náklady přesáhly v roce 2012 100 mil. Kč., z toho neinvestiční příspěvek města pokrýval přes 80 mil. Kč.
- ▶ Značná část nákladů SO FOK je vázána na platy zaměstnancům a zákonné soc. pojištění (56 mil. Kč) a na nájem prostor Obecního domu (13 mil. Kč). Jde o mandatorní výdaje, které udržují organizaci v prostém chodu, pro samotný rozvoj zbývá relativně malý prostor.
- ▶ V roce 2009 došlo díky skokovému navýšení příspěvku města na takřka 90 mil. Kč k narovnání průměrné výše mzdy z 21.158,- Kč na 25.307,- Kč. Po roce 2010 klesl příspěvek opět přibližně na úroveň roku 2008.

Potenciál úspor je pravděpodobně vyčerpán. Další úspory jsou možné pouze na základě viditelné redukce činnosti orchestru nebo Koncertního jednatelství.

Potenciál výnosů je v oblasti sponzoringu, tržeb ze vstupného, teoreticky v oblasti koncertů na zakázku (pro uzavřenou společnost). Neobejde se bez vstupních nákladů. Pozitivně se může projevit nejdříve v sezoně 2015/2016.

Dále uvádím některé další postřehy k ekonomice organizace.

- ▶ Současná úroveň mzdových prostředků neumožňuje efektivně uplatnit motivační systém pro členy orchestru, který zvýhodňuje ty kvalitnější a s větším počtem odvedených frekvencí.
- ▶ Co se týče úrovně platů, ocitl se SO FOK v defenzivě oproti České filharmonii, kde skokové navýšení příspěvku Ministerstva kultury o 42mil. Kč na 118 mil. Kč umožnilo navýšení odměn členům orchestru až na částku 40tis. Kč. Více viz. následující kapitola. Podobný přístup MK pravděpodobně v dohledné době uplatní i pro Národní divadlo.
- ▶ Zlepšení výnosů SO FOK nelze dosáhnout zvýšením počtu koncertů orchestru pro jiné pořadatele v ČR (prům. tržby za období 2001 – 2011 do 2 mil. Kč ročně). Absorbční kapacita domácího trhu se nemění, nelze prolomit punc exkluzivity.
- ▶ Přibližně 15% neinvestičního příspěvku města se vrací formou nájmu Obecního domu.
- ▶ Tržby ze vstupného r. 2011: 11,7 mil. Kč. Pro porovnání tržby ČF ve stejném roce: 17,1 mil. Kč. Zvýšení tržeb nelze dosáhnout zvýšením cen vstupného. To v minulé sezoně dosahovalo úrovně České filharmonie.
- ▶ Průměrná cena vstupenky na orchestrální abonentní koncert v roce 2011 činila 239,- Kč. Vzhledem k cenové hladině jednotlivých kategorií vstupenek ve Smetanově síni na běžný orchestrální koncert 600/460/360/300 to i s přihlédnutím k abonentním slevám znamená nízký podíl vstupenek prodaných za plnou cenu. Zajímavý je malý odstup průměrné ceny vstupenky za komorní koncerty Koncertního jednatelství: 209,- Kč.

SO FOK je ve smyslu koncepce Kulturní politiky města Prahy schválené v roce 2010 jednou z páteřních kulturních institucí města. Nejedná se o autorské divadlo, jehož úroveň je vázaná na dispozici jediné osobnosti, kde si MHMP nemusí být jist efektem vynaložených prostředků.

Je zřejmé, že bez navýšení příspěvku HMP se další zdravý rozvoj SO FOK dlouhodobě neobejde. Základní obnovu všech funkcí instituce by zajistilo vrácení příspěvku HMP na úroveň roku 2009. Další náklady si vyžádá znovupozvání uměleckých osobností spjatých s FOK, které by měly ozdobit výroční rok, případně sezony následující. Nutnost využít 80 let existence orchestru jako důstojného impulsu pro mezinárodní vztahy, zájezdovou činnost, restrukturalizaci abonentních řad a nový marketingový koncept podporující růst vlastních příjmů si vyžádá jednorázově další prostředky. Přístup Ministerstva kultury k České filharmonii je inspirací (a současně laťkou).

---

## 11) Vymezení SO FOK vůči České filharmonii

---

Nejedná se v pravém slova smyslu o cíl. SO FOK se ale ocitá pod tlakem současného osvíceného řízení České filharmonie, jinak řečeno, to, po čem tato koncepce volá, se již v České filharmonii děje.

Modelové znaky současného řízení České filharmonie:

- ▶ Kooperace České filharmonie a Ministerstva kultury ČR jako jejího zřizovatele - strategická shoda a naplňování konceptu výlučné umělecké instituce.
- ▶ Skokové navýšení příspěvku zřizovatele - odstranění podfinancování, které umožňuje
  - motivovat členy orchestru a současně nekompromisně vyžadovat uměleckou kvalitu,
  - angažmá špičkových uměleckých osobností (dirigentů, sólistů),
  - pokrytí nezbytných marketingových nákladů, nákladů pro mezinárodní akvizici a aktivního propojení do mezinárodního prostředí (v ČR dosud doména zejména MHF Pražské jaro).

Je to modelový příklad hodný následování. V opačném případě představuje rostoucí odstup obou institucí pro SO FOK nebezpečí (platové rozdíly, prestiž), které může být začátkem „eroze“ orchestru.

Pro úplnost uvádím, že Česká filharmonie má dále k dispozici tržby z pronájmu prostor Rudolfiny a sama tu neplatí nájem. Jde o zásadní rozdíl oproti SO FOK, který umocňuje rozdílné postavení obou institucí (a objem disponibilních prostředků pro samotnou uměleckou činnost).

Vzhledem k dlouhodobosti uměleckého plánování se změny v řízení České filharmonie v tuto chvíli ještě naplno neprojevují. Lze ovšem předpokládat, že za rok bude již situace zcela jiná. Orchester SO FOK má šanci tento nástup ještě zachytit.

Mírně výhodnější situace je u komorních koncertů, které Česká filharmonie (a její součást Český spolek pro komorní hudbu) rovněž pořádá. Prioritou ČF je v tuto chvíli značka excellence orchestru, komorní řady a jejich restrukturalizace přijde „na pořad dne“ až v sezoně 2015/2016. To mírně zvětšuje prostor pro zatraktivnění vlastní nabídky.

Vztah SO FOK k České filharmonii nyní nevyhraněně kolísá mezi vzhlížením ke vzoru (viz. např. struktura obsahu sezonní brožury) a konkurenčním vztahem. Je evidentní, že korektní vymezení se v rámci marketingové komunikace bude nezbytné.

Z konzultace s generálním ředitelem České filharmonie vyplynuly následující závěry

- SO FOK bude respektovat důstojnost České filharmonie,
- SO FOK bude stavět především na své osobitosti,
- koordinace aktivit je zájmem obou institucí,
- hlubší kooperace (jako jedna ze strategických možností dalšího řešení komorních řad není vzhledem k ambici pěstování exkluzivity značky prioritou České filharmonie).

---

## **12) O orchestr jde až v první řadě**

---

Orchestr samotný je tím, co činí instituci SO FOK nezaměnitelnou a nakonec je také nositelem jejího názvu. Téma orchestr je implicitně zahrnuto ve všech kapitolách tohoto materiálu, přesto považuji za nezbytné uvést ještě několik samostatných poznámek.

Velmi rád konstatuji, že orchestr není v situaci, která vyžaduje okamžitá až krizová řešení jak je tomu v jiných popsanych oblastech. Na druhou stranu je nezbytné soustavně mít na mysli jeho organizační stabilitu, motivaci a umělecký rozvoj.

- ▶ Orchestr charakterizuje nejen jeho zvuk, ale také volba repertoáru. Jako orchestr evropského formátu dnes obsáhne díla „od Beethovena k Messiaenovi“, autenticitu mu ale dodává vztah k moderní české tvorbě první poloviny 20. století (daný vznikem orchestru v roce 1934) a v posledních dvou dekadách také provádění velkých oratorních děl.
- ▶ Přirozená je koncentrace na repertoár, který vyžaduje max. obsazení (velká díla romantismu – Dvořák, Brahms, Čajkovskij) a odlišením od všech komornějších formací tak podtrhuje výjimečnost symfonického orchestru.
- ▶ Intenzivní vytížení orchestru podporuje jeho kvalitu: roční počet koncertů osciluje v posledních letech kolem 70 (včetně veřejných generálek). Pro porovnání, u České filharmonie je to ve stejném období 90 – 100 koncertů ročně.
- ▶ I za cenu zvýšené vlastní režie je nezbytné realizovat nahrávky orchestru a dále s nimi pracovat, případně využívat další moderní formy záznamu a přenosu koncertů jako např. webový streaming.
- ▶ Je třeba uplatňovat motivační systém, který podporuje umělecký rozvoj jednotlivých členů orchestru a oceňuje mimořádné výkony.
- ▶ Úkolem každého managementu je dbát na optimální vytížení členů orchestru.

---

## **II. JAKÝ BUDE FOK V ROCE 2018**

---

### **Strategické cíle**

- 1) Základní funkcí orchestru a organizace SO FOK jako celku je schopnost nabídnout společenskou událost**

---
- 2) Osobitost má FOK v genech, je třeba ji naplňovat**

---
- 3) Exkluzivita / nezmnožování koncertní nabídky**

---
- 4) Obnovení kulturní diplomacie v maximální možné šíři**

---
- 5) 80 let FOK - příležitost a nový impulz**

---
- 6) SO FOK - páteřní kulturní instituce hl. města Prahy**

---

## 1) Základní funkcí orchestru a organizace SO FOK jako celku je schopnost nabídnout společenskou událost

---

Návštěva koncertu je společenskou událostí, aktivitou ve volném čase, kultivovanou zábavou nebo relaxací, chcete-li. Ve svém volném čase se každý (nejen návštěvník koncertu) chce uvolnit a zbavit stresu, zapomenout na běžné starosti. Schopnost nabídnout tuto relaxaci, zábavu, společenskou událost (s nepřehlédnutelnými funkcemi jako je vzdělávání, kultivace osobnosti, společenská etiketa, apod.) prostřednictvím klasické hudby je základní přidanou hodnotou orchestru, funkcí a důvodem opravňujícím jeho existenci.

Návštěvníka koncertu nezajímají platy hudebníků, petice, financování příspěvkových organizací, konkurence, bolest zubů apod. Pokud je návštěvník jakýmkoliv způsobem stresován, i když může mít pro potíže pochopení, prostě půjde příště relaxovat jinam, kde se cítí lépe.

Stejně to funguje i ve vztahu ke sponzorům a všem ostatním partnerům. A nakonec i ve vztahu ke zřizovateli.

V praxi to znamená

- velmi důsledně vytvářet obraz instituce a orchestru, který nemusí být nutně idealistický, ale je poutavý, pozitivní a kultivovaný,
- potíže se v žádném případě neřeší mimo instituci, návštěvníci koncertů ani partneři se nesmí stát rukojmími,
- odbourání tradičně opozičního postoje členů orchestru a managementu, osobní zaujetí každého člena orchestru i všech ostatních zaměstnanců,
- nekompromisní vyladění všech drobností průběhu koncertních večerů (Kdo předává květiny? Umí se hudebníci také usmát, když jim publikum aplauduje? A pod.).

---

## 2) Osobitost má FOK v genech, je třeba ji naplňovat

---

S návštěvníky koncertů jsem se kdysi pravidelně zdravil ve foyeru před koncertem. S mnohými jsem se po opakovaných setkáních dával do řeči. Vždy mluvili o tom, že *do FOKu chodí rádi proto, že je tu tak přátelská atmosféra (lepší než v České filharmonii, dodávali někdy) a že FOK má zajímavé programy*. Pozitivně jsem proto kvitoval, když jsem zpovzdálí zaregistroval povýšení statutu dramaturga a vytvoření postu programového ředitele. Těšil jsem se na pokračování výrazného dramaturgického rukopisu. Zůstalo za mými očekáváními, ale je to jeden z genů FOK.

- ▶ Dramaturg / programový ředitel musí být osobností schopnou naplnit očekávání osobitosti koncertní nabídky.
- ▶ Dramaturg nediktuje marketingu, ani naopak, právě interakce těchto dvou specializací přináší nejzajímavější počiny a je specifická pro moderní umělecké instituce.



---

### **3) Exkluzivita / nezmnožování koncertní nabídky**

---

Uspořádat Velikonoční festival je skvělý nápad. Idea ale poněkud bledne, pokud máte sílu k účinkování na něm pozvat účinkující, kteří v Praze pravidelně vystupují. O exkluzivitě nelze mluvit, přibývá jen koncertů bez zvláštní přidané hodnoty. I když původní idea byla zcela jistě bohubilá. FOK nesmí být v žádném případě tím, kdo zmnožuje koncertní nabídku. Tato ambice rozvíjí předchozí dva strategické cíle a znamená ještě něco dalšího

- restrukturalizaci abonentních řad, zejména komorních, rozšíření pestrosti a otevřenosti ke koprodukcím,
- obnovení a pěstování kultu uměleckých osobností spjatých exkluzivně s FOK,
- obsazení segmentu „svátečních“ koncertů, se kterými je nebo může být návštěva koncertu spjata (nejde jen o vánoční a novoroční koncerty) a koncerty k různým příležitostem (Den dětí, matek, Svátek zamilovaných, pocta učitelům, Památka zesnulých, Praha by mohla mít dokonce ambici ustavit vlastní den, který je poctou hudbě – kromě výročí slavných skladatelů).

---

### **4) Obnovení kulturní diplomacie v maximální možné šíři**

---

Četnost zájezdů, prestiž pořadatelů a koncertních sálů, kde orchestr hostuje a renomé partnerských agentur jsou důležitými faktory, které spoluvytváří prestiž orchestru a otevírají i možnosti spolupráce se špičkovými dirigenty a sólisty. Čím úspěšněji si v tomto ohledu SO FOK vede, tím lepším reprezentantem Prahy je. Není nutno zdůrazňovat, že klasická hudba je dlouhodobě nejúspěšnějším prezentačním a vývozním artiklem města a součástí jeho image.

Zájezdová činnost se v posledních letech zásadně proměnila. Již není pravidelným zdrojem dodatečných příjmů organizace, naopak zájezdy jsou často dotovány. Přesto všechny evropské orchestry na tyto aktivity nerezignují a naopak se velmi intenzivně soustřeďují na vyhledávání nových trhů.

Ze statistik zájezdů v období od roku 1957 do současnosti vyplývá, že SO FOK je v tomto ohledu v posledním období v defenzivě. Daří se mu udržet některé tradiční trhy jako je Velká Británie a Japonsko, své pozice neudržel v Německu, Švýcarsku, Polsku, Itálii, Španělsku, USA ad., efektivní nástup na nové trhy, kam mnohé evropské orchestry již pravidelně cestují (Čína, Skandinávie, Pobaltí) se nedaří.

---

*Pozn.: Pro porovnání Česká filharmonie V letech 2013 až 2015 navštíví 23 zemí (Argentina, Austrálie, Brazílie, Čína, Japonsko, Jižní Korea, Lucembursko, Spojené arabské emiráty, Velká Británie, Spojené státy americké, Španělsko, Švýcarsko, Turecko aj.) a odehraje 90 koncertů. SO FOK plánuje v letošním roce 18 zahraničních koncertů, z toho 10 se uskutečnilo v rámci lednového japonského turné.*

- ▶ SO FOK je součástí nejen kulturní agentury MHMP, ale také partnerem pro oblast zahraničních vztahů.
- ▶ Je nezbytné co nejdříve velmi aktivně obnovit mezinárodní vazby, včetně osobních kontaktů.
- ▶ Diplomatickou ofenziva se neobejde bez podpory dalších partnerů. Součinnost již přislíbil např. Ing. Jan Bondy, ředitel odboru veřejné diplomacie MZV, někdejší manažer SO FOK.
- ▶ Výročí 80 let od vzniku orchestru je vhodnou příležitostí pro akceleraci mezinárodního marketingu.

---

## **5) 80 let FOK - příležitost a nový impuls**

---

Ať už k tomu vedly jakékoliv důvody, SO FOK, který byl v 90. letech velmi zdatným konkurentem České filharmonie, měl vytvořen stabilní okruh špičkových světových dirigentů a sólistů, objevoval se intenzivně na zahraničních pódiiích, v posledních letech ze své slávy ustoupil.

Je samozřejmé, že ve větší či větší tísní se ocitá řada kulturních institucí napříč celou Evropou a má to přímou souvislost s ekonomickou situací a jejími prognózami. Přesto je zřejmé, že na stavu SO FOK se projeví i další subjektivní faktory.

Ačkoliv poslední dekáda SO FOK nemusí být považována za ideální, výroční souhrn nahrávek, zájezdů, spolupracujících uměleckých osobností poskytuje impozantní argumentaci, která orchestr stále zařazuje na nepřehlédnutelné místo v evropském kontextu. Tato argumentace se musí promítnout do všech aktivit SO FOK v sezoně 2014/2015, včetně uvedených strategických cílů. Bude to časově nejnáročnější výzva pro management SO FOK.

- ▶ Shrnutí archivních informací: statistiky zájezdů, nejzajímavější spolupracující osobnosti a dalších archivních podkladů.
- ▶ Rozpracování konceptu 80 let FOK „Podivuhodný příběh, který se zrodil z krize“, vč. série výročních galakonzertů se špičkovými hosty. Ideálně již v rámci inovované partnerské spolupráce s Obecním domem.
- ▶ Vytvoření výročního designu, marketingový a PR plán, sponzorská agenda.
- ▶ Ustavení neformálního poradního sdružení osobností s FOKem spjatých nebo se k jeho hodnotám hlásících (Petr Altrichter, Roman Bělor, Jan Bondy, Bohuslav Vítek, zástupci zahraničních partnerů a pod.). Jejich podněty budou využity v rámci výročního restartu instituce.
- ▶ Mezinárodní rozměr události.
- ▶ Propojení s dalšími institucemi typu PIS, Czechtourism.

---

## **6) SO FOK - páteřní kulturní instituce hl. města Prahy**

---

SO FOK je ve smyslu platné Koncepce kulturní politiky hl. města Prahy jednou z páteřních kulturních institucí. Dobrá komunikace, koncepční soulad, shoda na strategických cílech je nejen proto základem zdravého rozvoje instituce v intencích představ zřizovatele.

- ▶ Ambice, které SO FOK musí nutně mít, pokud nechce rezignovat na historicky dosažené postavení, se neobejde bez podpory MHMP. Velkorysost a stabilita této podpory by měla odpovídat výsadnímu postavení mezi pražskými kulturními institucemi a potenciálu mezinárodní reprezentace, kterou skýtá.
- ▶ Vzorem a současně konkurenčním nebezpečím je příklad současné spolupráce Ministerstva kultury a České filharmonie (a nově možná i Národního divadla) již v tomto materiálu zmíněná.
- ▶ SO FOK by měl z tohoto titulu být aktérem i dalších koncepčních úvah hl. města Prahy, například debaty o výstavbě nového koncertního sálu v Praze.

---

### III. V NEPOSLEDNÍ ŘADĚ - SILNÉ STRÁNKY FOK

---

I když zejména analytická část tohoto materiálu uvádí komentář, který vyznívá kriticky, kritika není jeho účelem. Záměrně co nejvěcněji konstatuje viditelné problémy, které je třeba naléhavě řešit a i jejich prostřednictvím se dobrat k naplnění strategických cílů.

S dobrým pocitem rád uvádím i pozitivní aspekty, na které jsem v průběhu zpracování tohoto materiálu narazil.

- ▶ Střední management organizace (manažerka orchestru, ekonomický úsek, vedení Koncertního jednatelství) i při absenci ředitele a programového ředitele je velmi stabilní a s vysokou mírou erudice a zaujetí pro věc řeší své agendy.
- ▶ Šéfdirigent Jiří Kout i přes zdravotní indispozici věnuje prospěchu orchestru značné úsilí a pozitivně ovlivňuje jeho umělecké směřování – děje se tak bez smlouvy, opět na bázi osobního zaujetí pro dobro FOK (tento fakt doporučuji k pozornosti i panu primátorovi).
- ▶ Umělecká rada v součinnosti s panem šéfdirigentem sleduje přípravu návrhu nové koncertní sezony a pozitivně ji ovlivňuje; poučeně má přitom na mysli nejen umělecké hledisko, ale i ambici zlepšené návštěvnosti koncertů.
- ▶ Orchester je svými vnitřními mechanismy motivován k vylepšení situace a postavení SO FOK. To ostatně pečeti svými stabilně výbornými uměleckými výkony na pódiu.

Jde o silné stránky SO FOK, které znamenají, že současná situace není krizí, jak některé hlasy podsouvají, nýbrž přechodným obdobím nešťastné kumulace řešitelných problémů. Nakonec, v České filharmonii se hovořilo o krizi takřka 15 let.

## **Poděkování**

*Při zpracování tohoto materiálu jsem se opíral především o informace získané oficiálním dotazováním prostřednictvím OZV MHMP. Neocenitelné byly dále konzultace s vybranými bývalými i současnými zaměstnanci SO FOK, s panem šéfdirigentem Jiřím Koutem, a v neposlední řadě rozhovory s ředitelem odboru veřejné diplomacie MZV a bývalým manažerem SO FOK Ing. Janem Bondym, s generálním ředitelem České filharmonie Davidem Marečkem, s někdejší dramaturgem SO FOK Bohuslavem Vítkem a dalšími. Všem děkuji za vstřícnost. S PhDr. Iljou Šmídem se vzhledem k jeho mimořádnému časovému vytížení konzultace uskutečnila po dokončení tohoto materiálu. Poskytl mi řadu cenných postřehů, za které rovněž děkuji.*