UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Bakalářská práce

2022 **Alžběta Králová**

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Analýza komunikační strategie České filharmonie v letech 2019–2021

Bakalářská práce

Autor práce: Alžběta Králová

Studijní program: Komunikační studia ve specializaci Marketingová komunikace a PR

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Rok obhajoby: 2022

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 1. 5. 2022 Alžběta Králová

Bibliografický záznam

KRÁLOVÁ, Alžběta. *Analýza komunikační strategie České filharmonie v letech 2019–2021*. Praha, 2022. 74 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Rozsah práce: 84 557 znaků

Abstrakt

Bakalářská práce Analýza komunikační strategie České filharmonie v letech 2019–2021 pojednává o art marketingu, konkrétně marketingu symfonických orchestrů a koncertů vážné hudby. V teoretické části se věnuji teoretickému vymezení art marketingu od definice přes historický vývoj až po jeho specifika v době digitálních technologií. První část práce také podává přehled o symfonických orchestrech v České republice a v zahraničí a pojednává o historickém vývoji nejstaršího českého orchestru České filharmonie a jeho financování. Praktickou část práce tvoří případová studie zaměřená na analýzu komunikačních aktivit České filharmonie v letech 2019–2021. Za tuto dobu instituce změnila svou vizuální identitu, spustila kampaň Spojení hudbou na oslavu 125. výročí svého založení a v době pandemie za pomocí digitální koncertní síně nabídla posluchačům streamované koncerty. Proměna a budoucí směřování marketingové komunikace je dále zkoumáno za pomocí hloubkového rozhovoru s PR managerem České filharmonie.

Klíčová slova

Česká filharmonie, art marketing, vážná hudba, výkonné umění, streamované koncerty, pandemie

Abstract

The bachelor's thesis Analysis of the communication strategy of the Czech Philharmonic in the years 2019–2021 deals with art marketing, specifically the marketing of symphony orchestras and classical music concerts. In the theoretical part I deal with the theoretical definition of art marketing from definition through historical development to its specifics in the age of digital technologies. The first part of the thesis also provides an overview of symphony orchestras in the Czech Republic and abroad and discusses the historical development of the oldest Czech orchestra of the Czech Philharmonic and its financing. The practical part of the work consists of a case study focused on the analysis of communication activities of the Czech Philharmonic in 2019–2021. During this time, the institution changed its visual identity, launched the Connect by Music campaign to celebrate its 125th anniversary, and offered streaming concerts to listeners during the pandemic. The change and future direction of marketing communication is further investigated with the help of an in-depth interview with the PR manager of the Czech Philharmonic.

Keywords

Czech Philharmonic, art marketing, classical music, performing arts, stream concerts, pandemic

Title

Analysis of the communication strategy of the Czech Philharmonic in the years 2019–2021

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. PhDr. Janu Haladovi, CSc. za ochotu, rychlou komunikaci a cenné rady při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat PhDr. Luďku Březinovi za poskytnutí rozhovoru a České filharmonii za kultivaci společnosti.

Obsah

Úvod ... 10

1 Marketing umění ... 11

1.1 Definice art marketingu ... 13

1.2 Historický vývoj art marketingu ... 14

1.3 Konzumenti umění ... 15

1.4 Art marketing v digitální době ... 15

1.5 Art marketing koncertů vážné hudby ... 17

1.6 Profil návštěvníka vážné hudby ... 18

2 Filharmonie, symfonické orchestry, vážná hudba ... 19

2.1 Regionální symfonické orchestry ... 19

2.2 Žebříček světových symfonických orchestrů ... 21

3 Česká filharmonie ... 22

3.1 Představení instituce ... 22

3.2 Historie České filharmonie ... 23

3.2.1 Vznik České filharmonie ... 24

3.2.2 Mezi světovými válkami ... 25

3.2.3 Období mezi 1945–1989 ... 25

3.2.4 90. léta a začátek 21. století ... 27

3.2.5 Období 2010 do současnosti ... 27

3.3 Financování České filharmonie a ekonomické dopady pandemie koronaviru ... 28

3.3.1 Partneři ... 30

3.3.2 Dynamický klub ... 30

3.3.3 Terasa ... 30

4 Analýza komunikačních aktivit České filharmonie ... 32

4.1 Korporátní identita ... 32

4.2 Kampaň „Spojení hudbou“ ... 35

4.3 Domácí koncertní činnost a hosté ... 36

4.4 Zahraniční koncertní činnost ... 37

4.5 Nahrávací činnost ... 38

4.6 Edukační programy 38

4.7 Digitální koncertní síň 40

4.7.1 Streamování benefičních koncertů 40

4.8 Digitální strategie 41

4.8.1 Webové stránky 41

4.8.2 Sociální média 44

4.9 Mediální analýza 47

4.10 Hloubkový rozhovor s PR managerem ČF Luďkem Březinou 50

Závěr 53

Použitá literatura 55

Teze bakalářské práce 63

..... 67

Seznam příloh 74

Úvod

Téma své bakalářské práce jsem si vybrala pro svůj zájem o vážnou hudbu, její propagaci a můj vřelý vztah k české hudební umělecké sféře. Motivem mi byl také art marketing jakožto obor, který v České republice není v akademických pracích příliš frekventovaný. V neposlední řadě se mi jako lákavá jevila možnost zmapovat dopad pandemie koronaviru na nejstarší symfonický orchestr u nás a představit koncept digitální koncertní síně, díky kterému může Česká filharmonie streamovat koncerty.

Teoretická část práce má tři kapitoly. V první kapitole se věnuji art marketingu, na který je nahlíženo širší perspektivou. Druhá kapitola přináší přehled regionálních a světových symfonických orchestrů. Historii a financování České filharmonie je věnována třetí kapitola. V praktické části práce se věnuji případové studii instituce Česká filharmonie a analyzuji její komunikační aktivity v období od roku 2019 do roku 2021. Využita je kvalitativní metoda hloubkového polostrukturovaného rozhovoru, který byl veden s PR managerem České filharmonie Luďkem Březinou. V práci nedošlo k odchýlení od tezí, pouze nebyly využity dvě ze knih v tezi uvedené. Z důvodu pojetí problematiky co nejaktuálněji mi přišly zastaralé.

Důvodů, proč jsem si jako případovou studii vybrala instituci Česká filharmonie je několik. Pominu-li sympatie a úctu, kterou k této instituci chovám, jedná se o jediný symfonický orchestr v České republice zřizovaný státem. Na české scéně je jednoznačně nejvýznamnějším hudebním tělesem, přičemž velké renomé má také ve světě. Provozováním vážné hudby kultivuje český veřejný prostor a reprezentuje naši zemi na velkých zahraničních scénách. Mezi českými symfonickými orchestry vyniká svými edukačními programy.

Cílem práce je zdokumentovat, zanalyzovat a zhodnotit komunikační aktivity České filharmonie a zasadit je do kontextu komunikace umění. Dílčí otázky jsou: Ovlivnila pandemie koronaviru komunikaci České filharmonie? Pokud ano, jak? Co instituce dělá pro to, aby oslovila nové publikum?

Jedná se o knihy R.Bačuvčík Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost, P.Kotler Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts

Teoretická část

1 Marketing umění

Kulturní instituce kultivují naše životy a přispívají k rozvoji kultury ve městech. Jsou také důležitým ukazatelem kvality života jednotlivce. V dnešní době ale čelí mnoha problémům a art marketing se stal nepostradatelnou součástí jejich fungování.

První kapitola práce se zabývá teorií art marketingu. Jelikož jsem na toto téma nenašla mnoho studenty napsaných akademických prací, tato kapitola nabízí shrnutí aktuálně dostupné literatury od historického vývoje art marketingu až po současná specifika v době digitálních technologií, přičemž se zabývám především art marketingem symfonických orchestrů a koncertů vážné hudby. Pozornost v této kapitole je věnována také studiím zaměřujícím se na konzumenty umění, návštěvníka vážné hudby, a nabízí krátký exkurz do situace art marketingu v době pandemie koronaviru. Naopak se v této kapitole nevěnuji teoretickým základům ani praktickým nástrojům marketingu, jelikož jejich přínos považuji v kvalifikačních pracích za překonaný.

Jedna z posledních definic marketingu z roku 2017 od Americké asociace marketingu zní: *„Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.*[1] Marketing umění se ovšem od tradičního marketingu výrazně liší. Vztah mezi uměním a trhem je složitý a vyvstává zde mnoho problémů, které klasický marketing produktů míjejí.[2] Odlišnost je patrná už na začátku marketingového procesu. Zatímco klasický marketing začíná potřebou a poptávkou, pro kterou je produkt vytvářen, marketing umění pracuje v první fázi s uměním jako produktem, pro které hledá vhodné publikum, jež osloví. Základy art marketingu tedy vycházejí z přizpůsobení produktu vybranému publiku.[3]

[1] Definitions of Marketing. *American marketing association* [online]. c2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

[2] PARSONS, E. a P. MACLARAN. Contemporary Issues in Marketing and Consumer Behaviour. KUBACKI, K. a D. O'REILLY. *Arts Marketing* [online]. Oxford, United Kingdom: Elsevier, 2009, s. 55-72 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z:

[3] SARMIENTO, A. a A. TORRES-TOUKOUMIDIS. Analysis of Digital Marketing Strategies for Artists during the Pandemic. *Academy of Marketing Studies Journal* [online]. 2021, **25**, 1-12 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/352100928_Analysis_of_Digital_Marketing_Strategies_for_Artists_during_the_Pandemic

Definovat umění je nelehký úkol. Jeho definice totiž byly podmíněny dobou, kulturou, preferencemi autorů a zcela jistě také vývojem umění samotného. Obecně lze definice umění rozdělit na reprezentativní a expresivní. Immanuel Kant nazíral na umění jako *„způsob zobrazení, který je ve své podstatě konečný a který, i když postrádá cíl, má za následek rozvoj kultury duševní síly v zájmu sociální komunikace"*. Umění a uměleckým profesím se ve svých úvahách věnuje i Denis Diderod, který přispěl k uznání estetiky jako vědecké disciplíny. Andy Warhol je známý svým výrokem *„umění je to, co vám u lidí projde"*. Ve 20. století zastávali teoretikové názor, že umění skutečně není možné definovat, dle Morrise Weitze jde totiž o „*otevřený koncept"*. Takový koncept, který nemá žádné společné funkce a jedinečné vlastnosti.[4] Pro kontext této práce použiji definici umění z Ottova naučného slovníku, který popisuje umění jako *„úmyslné tvoření nebo konání, jehož výsledek nad jiné výtvory a výkony vyniká jistou hodnotou již při pouhém nazírání a vnímání, tj. hodnotou estetickou"*.[5] Podobně široce by šlo nazírat také na definici umělce aneb jak uvedl R. Rentschler: *Zatímco umění a umělec se zdají být velmi komplexními a zároveň kontroverzními pojmy, nelze se divit, že až donedávna neexistovala shoda ani v tom, co je marketing umění.*[6]

Podle Hallidaye a Astafyeva *„marketing umění již není volbou, ale nástrojem pro přežití kulturní instituce".*[7] Jako takový by měl sloužit především k získání nového a udržení stávajícího zákazníka (publika). K tomu je důležité správné pochopení komunikace s publikem a rozpoznání, jakým způsobem je umění konzumováno.[8] V důsledku snahy o

---

[4] PARSONS, E. a P. MACLARAN. Contemporary Issues in Marketing and Consumer Behaviour. KUBACKI, K. a D. O'REILLY. *Arts Marketing* [online]. Oxford, United Kingdom: Elsevier, 2009, s. 55-72 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/220028504_Arts_Marketing

[5] OTTO, J. *Ottův slovník naučný: illustrovaná encyklopaedie obecných vědomostí: heslo Umění*. 26. Praha, 1907, 1077 s. Dostupné také z: http://www.digitalniknihovna.cz/nkp/uuid/uuid:7e11fe20-043e-11e5-95ff-5ef3fc9bb22f. Str.170.

[6] RENTSCHLER, R. Museum and performing arts marketing: a climate of change. *Journal of Arts, Management, Law and Society* [online]. 1998, **28**(2), 83-96 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10632929809597280

[7] HALLIDAY, S.V. a A. ASTAFYEVA. Millennial cultural consumers: co-creating value through brand communities. *Arts Marketing: An International Journal* [online]. 2014, **4**(1/2), 120 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: https://vdocuments.net/millennial-cultural-consumers-co-creating-value-through-brand-communities.html

[8] GOULDING, C. The museum environment and the visitor experience. *European Journal of Marketing* [online]. 2000, **34**(3/4), 261-278 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/254394947_Analyzing_Museum_Visitor_Experiences_and_Post_Experience_Dimensions_Using_SEM

zpřístupnění uměleckého produktu širšímu, zejména mladému publiku, se kulturní instituce často dostávají na tenký led, neboť hranice toho, do jaké míry upravovat a komunikovat produkty komerčně a srozumitelně publiku, a přitom zachovat uměleckou integritu, je velmi tenká. Jak říká Michel Foucault: *„Mám dojem, že mnohé z prvků, které mají poskytovat přístup k hudbě, ve skutečnosti ochuzují náš vztah k ní".*[9] Odborně jde o tzv. fenomén mcdonaldizace kultury, kdy se vývoj kulturních aktivit podřizuje zákonu nabídky a poptávky na trhu s uměním.[10] Art marketing by tedy neměl být prováděn pouze kreativně, ale také citlivě s ohledem na kulturní produkt.

1.1 Definice art marketingu

Art marketing je relativně nový obor, který je součástí art(s) managementu neboli managementu kultury. L. Hill definuje art marketing jako *„proces integrovaného řízení, který vidí vzájemně uspokojivé výměnné vztahy se zákazníky jako cestu k dosažení organizačních a uměleckých cílů".*[11] Je také důležité poukázat na odlišnost mezi termínem art marketing a arts marketing. Art marketing je zastřešující pojem pro marketing kultury a umění, který zahrnuje téměř všechny kulturní aktivity – hudbu, divadlo, literaturu, film a užité umění. Taktéž do tohoto označení spadá marketing výkonných umělců, prodej uměleckých děl a marketing autorských práv.[12] Z anglického slovního spojení fine arts pochází pojem arts marketing, který je zaměřený pouze na marketingové aktivity v oblasti výtvarného umění. V praxi lze podle Kubackiho a O'Reilleyho rozlišit dva přístupy k art marketingu. První přístup chápe art marketing jako manažerský nástroj, umělci a kulturní instituce využívají k propagaci marketingový mix, jehož cílem je budování loajality se zákazníky prostřednictvím věrnostních programů či předplatného. Druhý přístup je obsáhlejší a vnímá marketing jako nedílnou součást celé umělecké produkce.[13]

---

[9] SIGURJONSSON, Njordur. Orchestra Audience Development and the Aesthetics of "Customer Comfort." *The Journal of Arts Management, Law, and Society* [online]. 2010, **40**(4), 266-278 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: databáze Taylor & Francis Online

[10] SMART, B. Resisting McDonaldization [online]. London: Sage Publications, 1999 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://books.google.cz/books

[11] HILL, L., C. O'SULLIVAN a T. O'SULLIVAN. *Creative Arts Marketing*. 2. United Kingdom: Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 0-7506-5737-5, 978-0-7506-5737-2.

[12] JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.

[13] PARSONS, E. a P. MACLARAN. Contemporary Issues in Marketing and Consumer Behaviour. KUBACKI, K. a D. O'REILLY. *Arts Marketing* [online]. Oxford, United Kingdom: Elsevier, 2009, s. 55-72 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/220028504_Arts_Marketing

Dle Kolba čelí kulturní instituce v dnešní době šesti výzvám, které by měly reflektovat při tvorbě svých marketingových strategií.[14] Jedná se o změny v trávení volného času, rostoucí potřeba zábavy, globalizace a personalizace produktů, slučování vysokých a nízkých kulturních rozdílů, špatné financování a konec životního cyklu organizací. Poslední zmíněný bod bude zapříčiněn technologickým rozvojem a různorodostí publika. Dále Kolb zmiňuje pět skutečností vnějšího prostředí, se kterými se budou muset kulturní instituce vypořádat. Umění se může začít propagovat komerčně do takové míry, že ztratí svoji osobitost a posvátnost, další skutečností je nepředvídatelnost spotřebitelova zájmu o kulturu, splynutí umění s technologií, nabízení kulturních zážitků v atraktivních balíčcích a reakce na nové kulturní konzumenty a jejich potřeby. Při tvorbě marketingových strategií by dle Butlera (2000) měly kulturní instituce brát ohled na rozmanitost publika.[15]

1.2 Historický vývoj art marketingu

První kniha zabývající se problematikou art marketingu má název *Marketing of Arts* a vyšla v roce 1976.[16] Z hlediska vývoje lze art marketing rozdělit do tří období. Období založení, profesionalizace a období objevů. V prvním období (1975–1984) je výzkumná činnost zaměřena především na vzdělávání publika a ekonomiku umění. Do období od roku 1985 do roku 1994 je soustředěno nejvíce studií zabývajících se využitelností marketingu pro neziskové umělecké organizace. Třetí období se naopak zabývá důkladným studiem metodologií behaviorálních a sociálních věd a představuje nové způsoby nazírání na publikum. Pozornost v těchto studiích je věnována především oblasti muzejnictví a scénickému umění.[17]

[14] KOLB, Bonita M., Marketing for Cultural Organisations: New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera. 2. vyd. Cengage Learning EMEA, 2004. 233 s. ISBN-10: 1844802132.

[15] BUTLER, P. By Popular Demand: Marketing the Arts. *Journal of Marketing Management* [online]. 2000, **16**, 343-364 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: databáze Taylor & Francis Online

[16] Autor Keith Diggle

[17] PARSONS, E. a P. MACLARAN. Contemporary Issues in Marketing and Consumer Behaviour. KUBACKI, K. a D. O'REILLY. *Arts Marketing* [online]. Oxford, United Kingdom: Elsevier, 2009, s. 55-72 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/220028504_Arts_Marketing

1.3 Konzumenti umění

Klíčem k pochopení komunikace a vybudování kvalitních vztahů s publikem je segmentace zákazníků, díky které lze přizpůsobit marketingový mix cílové skupině. Z oblasti kulturní sociologie je znám koncept Petersona (1992), který rozdělil konzumenty umění na univores a omnivores, tedy jednožravce a kulturní všežravce.[18] Lidé ze skupiny univores mají nižší sociální status a obvykle tíhnou ke konzumaci jednoho druhu umění, převážně populárního. Členové skupiny omnivores konzumují různé druhy umění včetně vysokého a populárního. Tímto konceptem vyvrátil názor, že vysoce postavení lidé konzumují pouze vysoké umění. Jiným rozdělením na spotřebitele umění nazírají Chan a Goldthorpe (2007), kteří se zaobírali otázkou, zda sociální elita je také kulturní elitou. Spotřebitele umění ve Velké Británii dělí do čtyř kategorií – kulturně neaktivní lidé, univores, omnivores, paucivores. Výsledkem jejich studie je tvrzení, že na rozdíl od úrovně vzdělání a povolání příjem není spojený s členstvím v určitém segmentu umění.[19] Poslední studií, kterou zmíním, je studie Sintas a Alvarez (2004), která se věnovala segmentaci spotřebitelů scénického umění ve Španělsku. Dle konzumního chování rozdělili spotřebitele na sporadické, populární, snobské a všežravce. Zjištěním je, že lidé s nízkým vzděláním a příjmy upřednostňují tradiční a lidové umělecké akce, oproti tomu vysoce vzdělaní lidé s vysokými příjmy častěji konzumují vysoké umění.[20]

1.4 Art marketing v digitální době

S nástupem digitálních technologií se na trhu s uměním objevují nové příležitosti a možnosti. Digitální doba vytvořila z umění a kultury zboží denní spotřeby. Kulturní instituce navíc mohou své umění prezentovat globálně a bez časového omezení. Poprvé v historii může díky streamovacím službám, jako je Spotify, vážná hudba konkurovat populární. Ze studie Walmsleyho (2016) vyplývá, že digitální technologie přinášejí kulturním institucím řadu výhod. Jedná se o rozvoj složení nového publika, zvýšení jeho očekávání, interakci

[18] PETERSON, R.A. Understanding audience segmentation: from elite and mass to omnivoreand univore. *Poetics* [online]. 1992, **21**(4), 243-258 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: databáze Academia.edu

[19] CHAN, T.W. a J.H. GOLDTHROPE. Social stratification and cultural consumption: The visual arts in England. *Poetics* [online]. 2007, **35**(2/3), 168-190 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: databáze ScienceDirect

[20] SINTAS, J.L. a E.G. ÁLVAREZ. Omnivore versus univore consumption and its symbolic properties: evidence from Spaniards' performing arts attendance. *Poetics* [online]. 2004, **32**(6), 463-483 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: databáze Academia.edu

s publikem, díky které mohou instituce s publikem navazovat hlubší vztahy a zlepšit emocionální reakce během kulturního zážitku. Digitální platformy mohou sloužit také jako prostor pro vyjádření podpory umělecké instituci a taktéž usnadní konstruktivní uměleckou kritiku.[21]

Pandemie jako příležitost

Jsou to právě digitální technologie a znalosti art marketingu, které pomohly a pomáhají kulturním institucím se zvládnutím pandemie koronaviru, která dopadla na kulturní sektor nebývalou silou. Doposud se ve 21. století musely kulturní instituce potýkat se špatným financováním, zvyšujícími se provozními náklady a nyní s úplným zákazem provozování kulturních akcí v důsledku epidemiologických nařízení. Dle studie aplikovaly kulturní instituce stejně jako obchodní společnosti koncept tzv. digital first.[22] Právě flexibilita a rychlá adaptace byla v pandemii nejdůležitější. Studie od Krajnovićové a kolektivu autorů (2021) zkoumala strategii digitálního marketingu v reakci na pandemii koronaviru u dvou významných kulturních institucí v Chorvatsku. Zjištěním je, že rychlé a kreativní přizpůsobení se a posílení online komunikace napříč kanály pomohlo kulturním institucím v přežití této kulturně hluché doby.[23] Ze sociálních sítí se v době pandemie stala jediná platforma pro šíření kulturního obsahu. Kultura se přesunula do online prostoru, stejně jako řada jiných odvětví a lidí. Dle dat ze studie AMI Digital Index 2020 využívá sociální sítě 92 % českých uživatelů, z toho 79 % respondentů je využívá denně. Průměrná doba, kterou lidé strávili na sítích vzrostla oproti roku 2019 v souvislosti s pandemii o 16 minut denně, celkem lidé stráví na sítích za den 2 hodiny a 39 minut.[24]

[21] WALMSLEY, B. From arts marketing to audience enrichment: How digital engagement can deepen and democratize artistic exchange with audiences. *Poetics* [online]. 2016, **58**(1), 66-78 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: databáze ScienceDirect

[22] Komunikační teorie, podle které by měli vydavatelé přednostně využívat ke komunikaci nová média před starými médii.

[23] KRAJNOVIĆ, A., I. VRDOLJAK RAGUŽ a A. PERKOVIĆ. Strategic and Digital Marketing in Cultural Institutions and the Impact of the Covid-19 Pandemic – A Comparative Analysis of Two Case Studies. *Interdisciplinary Description of Complex Systems* [online]. 2021, **19**(2), 257-280 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: DOI:10.7906/indecs.19.2.6

[24] Češi letos tráví na sítích víc času, příliš jim ale nedůvěřují. *MediaGuru* [online]. 2020 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/08/cesi-letos-travi-na-sitich-vic-casu-prilis-jim-ale-neduveruji/

1.5 Art marketing koncertů vážné hudby

Vážná hudba je posluchačsky náročná a bývá podmíněna vkusem. Bull (2014) prezentuje vážnou hudbu ve své studii nikoliv jen jako formu umění, ale jako tělesný prožitek, silný a emotivní zážitek, který je navíc umocněn tím, že je sdílen s ostatními posluchači a orchestrem v obrovské koncertní síni.[25] Kramer (2007) naopak tvrdí, že poslech vážné hudby vyvolává expresivní myšlenkový zážitek.[26] Jaká je role klasické hudby v dnešní době?

Od konce 17. století bývají koncerty vážné hudby spojovány s tradičními konzervativními hodnotami vyšší třídy, které přisoudily tomuto žánru elitářství a vyšší morálně intelektuální aspekty. V prezentaci koncertů vážné hudby a jejím provozování se to, co představuje, jako je tradice, stálost a historická legitimita, odrážejí doposud. Zatímco ve 20. – 40. letech 20. století byla vážná hudba vrcholem kultury, po technologickém pokroku v 80. letech 20. století zájem o tento žánr a jeho poslech upadl. Ačkoliv studie ukazují, že návštěvnost koncertů vážné hudby je stále stejná i při růstu populace, publikum stárne a získání mladého publika je pro symfonické orchestry velkou výzvou. Věkové rozmezí návštěvníků koncertu vážné hudby dokazují data ze studie provedené ve Velké Británii. 42 % návštěvníků koncertu vážné hudby je v rozmezí od 41 let do 60, více než 37 % návštěvníků překročilo věkovou hranici 61 let a pouhých 7 % návštěvníků je méně než 31 let.[27] Ostatně produkty scénického umění dnes čelí velké konkurenci. Symfonické orchestry už nesoutěží pouze mezi sebou, ale svůj boj svádějí také s ostatními nabídkami volnočasových aktivit, včetně pobytu doma a sledování televize. Získání mladého publika je pro tyto subjekty problematické. Butler (2000) nabízí ve své studii zdůvodnění. Symfonické orchestry jsou závislé na financování od státu či krajů. Podle něj tyto subjekty upravují svou image, tak aby vyhověly požadavkům státu a opomíjejí potřeby trhu a aktuální trendy. Ve výsledku je pak

[25] BULL, A. *The musical body: How gender and class are reproduced among young people playing classical music in England* [online]. Goldsmiths, 2014 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: https://research.gold.ac.uk/id/eprint/12299/1/SOC_thesis_BullA_2015.pdf. Dizertační práce. University of London.

[26] KRAMER, L. *Why Classical Music Still Matters* [online]. 1. Berkeley: University of California Press, 2007 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://books.google.cz/books/about/Why_Classical_Music_Still_Matters.html?id=3KdTpFcNqZsC&redir_esc=y

[27] BRADLEY, C. National Classical Music Audiences: An analysis of Audience Finder box office data for classical music events 2014-2016. *The Audience Agency* [online]. 2017, 9 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://www.theaudienceagency.org/asset/1303

komunikace zaměřena pouze na produkované umění a marketing orientovaný na zákazníka (publikum) je až na druhém místě.[28]

Dříve nebo později budou symfonické orchestry nuceny inovovat své marketingové strategie a zaměřit se na získání nového mladého publika – kulturních všežravců a v důsledku pandemie i udržení publika stávajícího. Tyto instituce by si měly klást otázku, jaký je význam vážné hudby pro dnešní kulturu a společnost a klasickou hudbu udělat transparentnější. Marketing koncertů vážné hudby musí reflektovat změnu vkusu, spotřeby a chování společnosti. Jedna z cest, kterou se mnoho symfonických těles vydává je změna dramaturgie a zařazení koncertů ve stylu crossover, další možností je pořádání koncertů mimo koncertní sál na nových neotřelých místech. Mnoho symfonických těles se věnuje ve velké míře edukačním programům pro děti a dospívající s cílem vychovat si budoucí mladé posluchače.

1.6 Profil návštěvníka vážné hudby

Typickým návštěvníkem koncertu vážné hudby je podle Rodríguez a Fernández-Blanco (2000) vysoce vzdělaný člověk středního věku s nadprůměrnými příjmy a bydlištěm v urbánním prostředí, který je zaměstnán nejčastěji v manažerských pozicích.[29] Bek (2003) doplňuje, že důležitou roli v návštěvě koncertu hraje hudebnost neboli hudební vzdělání.[30] To potvrzuje ve své studii také Borgonovi, který zjistil, že hudební vzdělání, tedy dovednost hry na nástroj, zpěv případně tanec hraje velkou roli v hudebních preferencích a návštěvě živého koncertu.[31] Otázkou, kdo je návštěvníkem klasické hudby v Čechách se zabývalo mnoho studií, jejichž výsledky se v zásadě neliší. Podle výsledků Bekovy studie, navštěvuje koncerty vážné hudby 15,2 % Čechů, přičemž 22,6 % návštěvníků spadá do nejvyšší věkové skupiny. I v České republice vykazuje nejnižší návštěvnost koncertů vážné hudby skupina

[28] BUTLER, P. By Popular Demand: Marketing the Arts. *Journal of Marketing Management* [online]. 2000, **16**, 343-364 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: databáze Taylor & Francis Online

[29] PRIETO-RODRÍGUEZ, J. a V. FERNÁNDEZ-BLANCO. Are Popular and Classical Music Listeners the Same People?. *Journal of Cultural Economics* [online]. 2000, **24**(2), 147-164 [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: databáze JSTOR

[30] [30] BEK, Mikuláš. *Konzervatoř Evropy?: k sociologii české hudebnosti*. Praha: KLP, 2003. Musicologica.cz. ISBN 80-85917-99-8.

[31] BORGONOVI, F. Performing arts attendance: an economic approach. *Applied Economics* [online]. 2004, **36**, 1871-1885 [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: databáze Taylor & Francis Online

mladých lidí do 24 let (8,6 %). Autor dále ve svém výzkumu uvádí, že po dosažení 25 let vzrůstá návštěvnost o 16,7 %.[32]

Jednota hudebního divadla provedla v roce 2012 výzkum operního diváka.[33] Závěry by se daly s Bekovou studií označit za shodné. Typický návštěvník operního představení v České republice je vysokoškolsky vzdělaná žena ve věku šedesáti let, důchodkyně nebo zaměstnankyně ve školství s příjmy domácnosti do dvaceti tisíc korun. V návštěvnosti tedy jasně převažuje ženské pohlaví nad mužským. To potvrzuje i Michal Medek v rozhovoru pro internetový časopis MediaGuru a dodává, že Česká filharmonie dlouhodobě oslovuje skupinu lidí ve věku od 35 do 50 let, která je vysokoškolsky vzdělaná. Na sociálních sítích ČF sledují z dvou třetin ženy a z jedné třetiny muži.[34]

2 Filharmonie, symfonické orchestry, vážná hudba

Tato kapitola nabízí přehled symfonických orchestrů u nás a světových orchestrů v zahraničí.

2.1 Regionální symfonické orchestry

Profesionální symfonická tělesa jsou v České republice příspěvkovými organizacemi nebo obecně prospěšnými společnostmi, pouze dva soukromé orchestry jsou společnostmi s ručením omezeným. Podrobný přehled symfonických orchestrů v ČR nabízí tabulka č.1. Většina orchestrů je členem ASOPS – Asociace symfonických orchestrů a pěveckých sborů ČR. Asociace je právnickou osobou, která si klade za cíl „*prosazovat zájmy orchestrů a sborů v ČR, vzájemnou spolupráci a pomoc při řešení pracovních a uměleckých úkolů, …, a obecný zájem na kultivaci veřejné sféry a duchovního života v České republice“.*[35]

[32] BEK, Mikuláš. *Konzervatoř Evropy?: k sociologii české hudebnosti*. Praha: KLP, 2003. Musicologica.cz. ISBN 80-85917-99-8.

[33] ŘEHÁKOVÁ, Kateřina. Marketingový potenciál českého operního publika: Závěrečná zpráva. *Jednota hudebního divadla* [online]. 2012, 74 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: http://www.jednotahd.cz/dotaznik/studie/studie.php

[34] Video přenosy přinášejí České filharmonii nové posluchače. *MediaGuru* [online]. 2021 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/01/video-prenosy-prinaseji-ceske-filharmonii-nove-posluchace/

[35] Asociace symfonických orchestrů a pěveckých sborů ČR. *ASOPS: Úvodní slovo* [online]. c2012 [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: http://asops.cz/index.php?lang=cz&page=uvodni-slovo

Přehled symfonických orchestrů ČR	**Typ**	**Člen ASOPS**
Filharmonie Bohuslava Martinů, Zlín	obecně prospěšná společnost	ANO
Filharmonie Brno	příspěvková organizace	ANO
Filharmonie Hradec Králové	příspěvková organizace	ANO
Janáčková filharmonie Ostrava	příspěvková organizace	ANO
Jihočeská komorní filharmonie České Budějovice	příspěvková organizace	ANO
Karlovarský symfonický orchestr	příspěvková organizace	ANO
Komorní filharmonie Pardubice	příspěvková organizace	ANO
Moravská filharmonie Olomouc	příspěvková organizace	ANO
Plzeňská filharmonie	obecně prospěšná společnost	ANO
Pražská komorní filharmonie	obecně prospěšná společnost	ANO
Severočeská filharmonie Teplice	příspěvková organizace	ANO
Symfonický orchestr Českého rozhlasu	Český rozhlas	ANO
Symfonický orchestr hl.M.Prahy, FOK	příspěvková organizace	ANO
Západočeský symfonický orchestr Mariánské Lázně	obecně prospěšná společnost	ANO
Česká filharmonie	příspěvková organizace MK ČR	ANO
Filmový symfonický orchestr	společnost s ručením omezeným	NE
Český národní symfonický orchestr	společnost s ručením omezeným	NE

Tabulka 1: Přehled symfonických orchestrů v ČR a jejich základní charakteristika

Většina orchestrů získává největší část svých příjmů od zřizovatele, kterým je s výjimkou České filharmonie město nebo kraj. Bačuvčík (2011) uvedl, že dotace od zřizovatele tvoří v případě moravských symfonických orchestrů až 80 % příjmů.[36]

2.2 Žebříček světových symfonických orchestrů

Hudební magazín Gramophone v roce 2010 vydal žebříček 20 nejlepších světových orchestrů. Mezi kritéria při sestavování žebříčku patřila osobnost dirigenta, kvalita domovského koncertního sálu, zájezdová činnost a jiné. Výsledný žebříček vypadal takto:[37]

1. Royal Concertgebouw Orchestra (Nizozemsko)
2. Berlínská filharmonie (Německo)
3. Vídeňští filharmonici (Rakousko)
4. Londýnský Symfonický Orchestr (VB)
5. Symfonický orchestr Chicago (USA)
6. Symfonický orchestr bavorského rádia (Německo)
7. Clevelandský orchestr (USA)
8. Filharmonie Los Angeles (USA)
9. Budapešťský festivalový orchestr (Maďarsko)
10. Staatskapelle Drážďany (Německo)
11. Symfonický orchestr Boston (USA)
12. Filharmonie New York (USA)
13. Symfonický orchestr San Francisco (USA)
14. Orchestr divadla Mariinsky (Ruská federace)
15. Ruský národní orchestr (Ruská federace)
16. Filharmonie Petrohrad (Ruská federace)
17. Orchestr koncertní síně Gewandhaus Lipsko (Německo)
18. Orchestr Metropolitní opery (USA)

[36] BAČUVČÍK, Radim. *Marketing symfonických orchestrů: publikum a veřejnost moravských filharmonií*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-03-3.

[37] The world's greatest orchestras. *Gramophone.co.uk* [Online] [cit.2022 02. 02.] Dostupné z: http://www.gramophone.co.uk/editorial/the-world%E2%80%99s-greatest-orchestras

19. Orchestr Saito Kinen (Japonsko)
20. Česká filharmonie (Česká Republika)

Pro Českou filharmonii je to obrovský úspěch. Česká filharmonie se ve světě etablovala jako vzorový, autentický interpret Dvořákových skladeb. Antonín Dvořák je jedním z nejhranějších autorů nejen na domácím pódiu, ale také na zahraničních zájezdech orchestru.

3 Česká filharmonie

Kapitola obsahuje informace o více než 125leté historii České filharmonie. Na pozadí historického vývoje pojednává o dosavadním vývoji a prezentaci orchestru. Představuje české i zahraniční osobnosti, které se významným způsobem zapsaly do existence orchestru. Dále se v této kapitole věnuji financování České filharmonie a popisuji ekonomické dopady pandemie koronaviru na její fungování.

3.1 Představení instituce

Česká filharmonie je nejstarším a nejvýznamnějším symfonickým tělesem v České republice. Jedná se o státní příspěvkovou organizaci, právnickou osobu, která je zřizována Ministerstvem kultury ČR. Její sídlo se nachází na Alšově náměstí 12 na Praze 1. Česká filharmonie, p. o., je tvořena třemi útvary – orchestr České filharmonie, Galerie Rudolfinum a správní aparát České filharmonie.[38] V čele této instituce je od roku 2011 generální ředitel David Mareček, který je jejím statutárním orgánem. O základním účelu a předmětu činnosti této instituce pojednává článek č. 2 Zřizovací listiny České filharmonie vydané 22. prosince 2011. [39]

(1) Posláním České filharmonie je provozování koncertní, výstavní, vzdělávací a výchovné činnosti a rozvoj tradice budovy Rudolfina jako koncertní síně a galerie, které představují nejlepší umělce tuzemské i zahraniční kulturní scény, spočívají

[38] p. o. = příspěvková organizace
[39] *Zřizovací listina České filharmonie*. In: Praha, 2011. Dostupné také z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/a34gtt2e/cf_zrizovaci_listina_ceske_filharmonie.pdf

a) v nastudování a veřejném předvádění děl z oblasti hudebního a hudebně-dramatického umění výkonnými umělci, a to formou pořádání a spolupořádání koncertů a jiných kulturních produkcí nebo pohostinskými vystoupeními pro jiné pořadatele v tuzemsku a v zahraničí,

b) v pořádání a spolupořádání výstav v tuzemsku a v zahraničí,

c) v pořádání a spolupořádání odborných konferencí, seminářů a sympozií v tuzemsku a v zahraničí.

K naplnění poslání České filharmonie je ustanoveno několik hlavních činností, mezi které patří provozování symfonického orchestru Česká filharmonie, který interpretuje českou i světovou hudební tvorbu u nás i v zahraničí, provozování cyklů komorních koncertů Radou Českého spolku pro komorní hudbu, provozování galerie výtvarného umění Galerie Rudolfinum, edukační činnost, pořádání uměleckých soutěží, festivalů, seminářů, sympozií a mnoho dalších.

Organizační struktura České filharmonie je tvořena devíti odděleními:[40]

- Management
- Koncertní oddělení
- Vzdělávací programy
- Pronájmy
- Studio Rudolfinum
- Marketing
- Oddělení péče o partnery a dárce
- Informační systémy / Finanční účtárna
- Investice a správa Rudolfina

3.2 Historie České filharmonie

[40]Kontakty. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/kontakty/

3.2.1 Vznik České filharmonie

Většina profesionálních orchestrů ve střední Evropě vznikala z někdejších reprezentativních kapel na dvorech bohatých šlechticů. Ve světových metropolích naopak podobná tělesa zakládali bohatí podnikatelé. Zárukou vrácení investic jim v kulturně, obchodně a společensky vyspělých centrech byla vysoká návštěvnost obyvatel. V Praze však od počátku 17. století taková kapela scházela, jelikož po nástupu Matyáše Habsburského byl panovnický dvůr přesunut do Vídně a kulturní život v Praze upadal. *Orchestr Česká filharmonie tak vznikl poměrně atypickým způsobem*.[41]

Od druhé poloviny 19. století v Praze úkoly neexistujícího profesionálního symfonického tělesa nahrazovaly dva divadelní orchestry – orchestr Prozatímního divadla a orchestr divadla německého (Stavovského).

Volné sdružení obou orchestrů dalo v roce 1873 vzniknout spolku s názvem *Filharmonie*. Tomu předcházela snaha Bedřicha Smetany o zavedení tradice tzv. filharmonických koncertů, které později sám řídil. Tradice těchto koncertů ale postupně vyhasínala s jeho zhoršujícím se zdravotním stavem.[42]

Důležitým momentem v historii vzniku orchestru Česká filharmonie byla stávka členů orchestru Národního divadla, která propukla 1. ledna 1894. Koncerty pořádané Národním divadlem zatěžovaly chod operní scény a vyvolávaly nespokojenost mezi orchestrálními hráči. Nabíledni byla také nutnost řešení sociálních problémů vysloužilých členů orchestru Národního divadla. V důsledku toho došlo v první polovině roku 1894 k ustavení instituce pojmenované Česká filharmonie – *„Spolek ku povznesení hudebního umění v Praze, jakož i spolku penzijního členů orchestru Národního divadla, jich vdov a sirotků“*. Činnost spolku byla zahájena koncertem 4. ledna 1896 v Rudolfinu, který dirigoval Antonín Dvořák.

[41] KOLÁČKOVÁ, Yvetta. *Česká filharmonie 100 plus 10*. Praha: Academia, 2006. ISBN 80-200-1422-5.

[42] Česká filharmonie. *Český hudební slovník osob a institucí* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: https://www.ceskyhudebnislovnik.cz/slovnik/index.php?option=com_mdictionary&task=record.record_detail&id=7704&fbclid=IwAR2w4lBfuS6XTxuxgrzopPiZ5G1IyBqGPKDb7Fqf_aPmS2xx8qUfFc-cmuQ#archivalie3897

K osamostatnění orchestru Česká filharmonie došlo v roce 1901. Do jejího čela byl postaven Ludvík Vítězslav Čelanský a po jeho rezignace byl 16. dubna 1902 jmenován šéfdirigentem Vilém Zemánek. Česká filharmonie jako instituce musela neustále čelit finančním potížím. Do 1. světové války si orchestr najímala Umělecká beseda nebo Česká jednota pro orchestrální hudbu, založena 29. září 1902, která pořádala čtyři koncerty ročně. Skladatel Oscar Nedbal inicioval významnou statutární změnu, a to vznik Českého filharmonického družstva, které angažovalo orchestr České filharmonie, čímž se stalo jeho provozovatelem. České filharmonické družstvo ukončilo svou činnost po vypuknutí první světové války. Vilém Zemánek byl z funkce šéfdirigenta odvolán 16. dubna 1918.

3.2.2 Mezi světovými válkami

Po první světové válce scházela orchestru výrazná dirigentská osobnost. Tu představoval Václav Talich, který na podzim roku 1919 převzal řízení orchestru. Jeho příchod znamenal zásadní zlom v historii tělesa. Dramaturgie koncertů byla precizně promyšlená, dával možnost vystoupit řadě mladých talentů. Česká filharmonie se sice nadále potýkala s finančními problémy, ale stala se chloubou nové republiky a napomáhala kultivaci veřejného prostoru. V tomto období také Česká filharmonie vyjížděla hrát do zahraničí, kde úspěšně reprezentovala novou republiku a zařadila se mezi významná evropská tělesa. V roce 1925 orchestr navázal spolupráci s Českým rozhlasem a 11. května téhož roku se uskutečnil první přímý přenos ze Smetanovy síně, kdy pod taktovkou V. Talicha byl uveden cyklus symfonických básní Má vlast.[43] Po Václavu Talichovi převzal post šéfdirigenta v roce 1941 Rafael Kubelík, který orchestr provedl těžkým obdobím německé okupace.

3.2.3 Období mezi 1945–1989

Vyřešení finančních problémů se Česká filharmonie dočkala až po 2. světové válce, kdy byl 22. října 1945 Edvardem Benešem podepsán Dekret prezidenta republiky č. 129 o zestátnění České filharmonie. *„Z řádných a zatímních členů spolku Česká filharmonie, sdružení hudebních umělců z povolání v Praze, se zřizuje státní orchestr s názvem Česká filharmonie jako samostatný a samosprávný ústav se sídlem v Praze...náklady spojené se správou a*

[43] HOLZKNECHT, Václav. *Česká filharmonie: příběh orchestru*. Praha: Státní hudební vydavatelství, 1963.

provozem státního orchestru Česká filharmonie, pokud nejsou kryty vlastními příjmy, hradí stát.“ [44]

Tento klíčový dokument nabyl platnosti 20. listopadu 1945. Šéfdirigent se stal uměleckým tvůrcem a další existenční a organizační starosti začal řešit profesionální management orchestru.

Do roku 1948 činnost orchestru ovlivňovala především finanční situace, po roce 1948 musel orchestr čelit problémům politického charakteru.[45] Problémy vyvstávaly především v politicky zlomových letech a spočívaly například v sestavování dramaturgie koncertů, kdy nebylo možné pozvat dirigenty ze Západu ani významné osobnosti, které emigrovaly.

Po roce 1948 se orchestr proměnil v široký kulturní ústav s přidruženými institucemi sólistů, komorních souborů a sborových těles. Česká filharmonie se stala pořadatelem komorních, sólistických a sborových koncertů. Její sídlo Rudolfinum (tehdy Dům umělců) se stalo centrum hudebního života Prahy. V budově působila Hudební fakulta Akademie múzických umění i konzervatoř.

Koncem února 1948 se musel orchestr vyrovnat s emigrací vynikajícího šéfdirigenta Rafaela Kubelíka. Na jeho místo nastoupil špičkový dirigent Karel Ančerl, který o dvacet let později emigroval do Toronta. Období uměleckého šéfování Karla Ančerla by se dalo považovat za jedno z nejlepších v životě orchestru. Česká filharmonie produkovala početné gramofonové nahrávky a v roce 1965 uskutečnila svůj první zájezd do USA a Kanady. V roce 1968 Karla Ančerla nahradil Václav Neumann, což se ukázalo jako šťastná volba. Vedl orchestr dlouhých dvacet dva let. Neumann navázal na talichovskou tradici zdůrazňování zpěvnosti a melodičnosti. Velmi ceněné jsou jeho jedinečné nahrávky všech symfonií Antonína Dvořáka. Vystoupení dovedl provázet vhodným slovním doprovodem a započal se snahou o zpřístupnění vážné hudby širokému publiku. Velké uznání si získal mimo jiné

[44] Dekret 129/1945 SB. O státním orchestru Česká filharmonie

[45] ŠEFL, Vladimír. Č*eská filharmonie.* Praha: Česká filharmonie, 1971.

popularizačním televizním cyklem „*Česká filharmonie hraje a hovoří,"* který také vyšel na gramofonových deskách.[46] Jeho vedení je spojeno s uměleckou stabilitou orchestru, která vydržela až do roku 1989.[47] V roce 1989 během zájezdu v Německu hlasitě vyjádřil svůj nesouhlas s vězněním řady disidentů včetně Václava Havla a spolu s celou filharmonií odmítl vykonávat koncertní aktivity. Tato zpráva se rychle rozšířila po celém světě.[48]

3.2.4 90. léta a začátek 21. století

V 90. letech prošla Česká filharmonie řadou změn. Byly zrušeny přidružené instituce sólistů a komorních souborů, osamostatnila se obě sborová tělesa i festival Pražské jaro. Klub přátel hudby ČF se vrátil ke svému původnímu názvu Český spolek pro komorní hudbu a zůstal součástí České filharmonie. V letech 1989–1992 se uskutečnila nákladná rekonstrukce domovského sídla České filharmonie Rudolfina a začleněním Galerie Rudolfinum (1994) do instituce České filharmonie byla obnovena původní myšlenka architekta Josefa Zítka jako objektu, v němž má společně s hudbou své pevné místo také výtvarné umění. Jméno Rudolfinum nese na počest korunního prince Rudolfa Habsburského. Zásadní společenské změny se odrážely také v umělecké struktuře orchestru, chyběl tvůrčí klid a jasná umělecká koncepce. Došlo k četným personálním výměnám ve funkci ředitele i šéfdirigentů.

V lednu 1998 nastoupil do funkce šéfdirigenta Vladimír Ashkenazy, následovala výměna za Václava Riedlbaucha v roce 2001, pod jehož vedením došlo k ustálení managementu.[49] V roce 2003 Václava Riedlbaucha vystřídal Zdeněk Mácal.

3.2.5 Období 2010 do současnosti

Generálním ředitelem byl jmenován v roce 2011 David Mareček.[50] Za doby působení Davida Marečka se zformovala podoba současného managementu. Pozici generálního

[46] Vysíláno 1976

[47] KOLÁČKOVÁ, Yvetta. *Česká filharmonie 100 plus 10*. Praha: Academia, 2006. ISBN 80-200-1422-5.

[48] KOLÁČKOVÁ, Yvetta. *Česká filharmonie 100 plus 10*. Praha: Academia, 2006. ISBN 80-200-1422-5., str. 29

[49] KOLÁČKOVÁ, Yvetta. *Česká filharmonie 100 plus 10*. Praha: Academia, 2006. ISBN 80-200-1422-5., str. 20

[50] Českou filharmonii od úterý povede další ředitel-David Mareček. *Novinky.cz* [online]. 2011, 1.2.2011 [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: https://www.novinky.cz/kultura/clanek/ceskou-filharmonii-od-utery-povede-dalsi-reditel-david-marecek-76980

manažera zastává Robert Hanč, ekonomicko-provozním náměstkem je Ondřej Matyáš a obchodním náměstkem Michal Medek. Od sezony 2012/2013 vznikla Orchestrální akademie, která vychovává nadané hudebníky a navazuje tak na dlouholetou tradici vysoce kvalitního hudebního vzdělání. V letech 2012 až 2017 zastával funkci hudebního ředitele a šéfdirigenta České filharmonie Jiří Bělohlávek. V současnosti orchestr spolupracuje s třemi dirigenty. Od sezony 2018/2019 je šéfdirigentem a hudebním ředitelem jmenován Semjon Byčkov. Hlavními hostujícími dirigenty jsou Jakub Hrůša a Tomáš Netopil.[51]

Veřejné dění

Česká filharmonie se od počátku své existence snažila reflektovat dění společenského života a politických událostí.

Pořádala koncerty k významným společenským událostem, například k 10. výročí listopadových událostí 1989.[52] Každoročně hraje slavnostní koncerty k výročí vzniku republiky. Pořádá také charitativní koncerty, například benefiční koncert ve prospěch záplavami postižené Moravy, který se uskutečnil 11. prosince 1997. Od roku 2001 obnovila ČF pravidelné koncerty spolupořádané pro významné neziskové instituce a společnosti, např. novoroční koncerty pro IKEM.

3.3 Financování České filharmonie a ekonomické dopady pandemie koronaviru

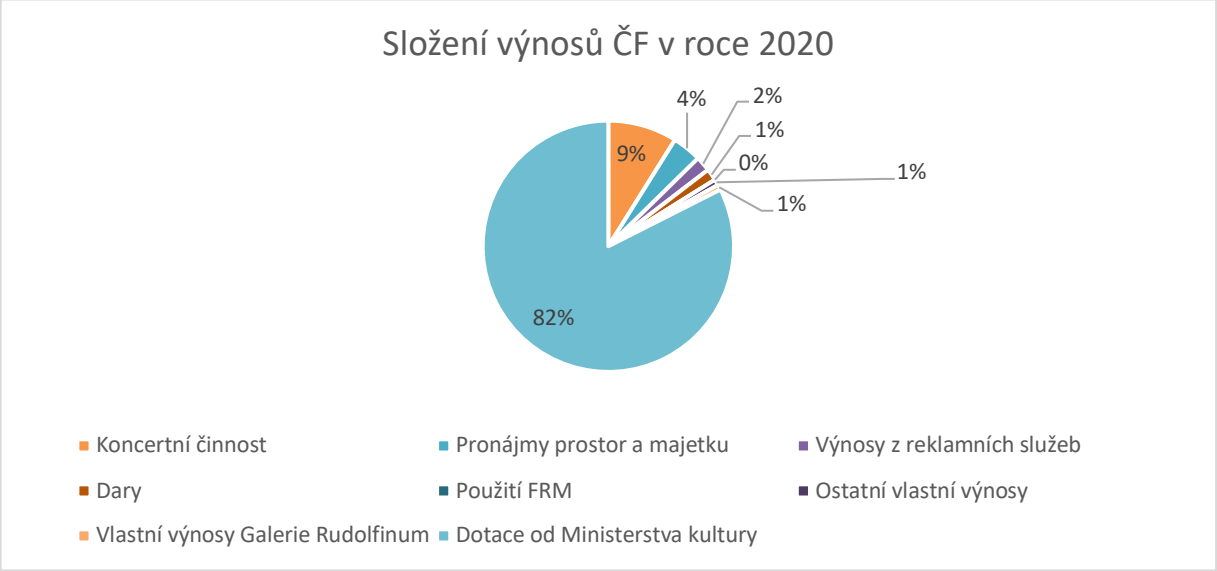
Česká filharmonie je příspěvkovou organizací, a tudíž je závislá na dotacích zřizovatele-Ministerstva kultury. Ostatní výnosy instituce získává z činnosti orchestru, zahraničních koncertů, vstupného a pronájmu sálů či nahrávacího studia. Nezastupitelnou roli hrají také podporovatelé a mecenáši umění.

Následující informace jsou zpracovány z Výroční zprávy ČF 2020. Celkové náklady v roce 2020 činily 343 292 mil. Kč, přičemž osobní náklady představovaly částku ve výši 176 753

[51] Orchestr: Dirigenti. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/o-nas/orchestr/dirigenti/

[52] KOLÁČKOVÁ, Yvetta. *Česká filharmonie 100 plus 10*. Praha: Academia, 2006. ISBN 80-200-1422-5., str. 195

mil. Kč a mzdové náklady částku ve výši 130 590 mil. Kč.[53, 54, 55] . Ačkoliv celkové náklady v roce 2020 oproti roku 2019 poklesly z 387 897 mil. Kč na 343 292 mil. Kč, osobní a mzdové náklady se mírně zvýšily.



Graf 1: Složení výnosů České filharmonie v roce 2020

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z Výroční zprávy ČF, 2020

Výnosy za rok 2020 činily celkem 343 292 mil. Kč. Česká filharmonie od zřizovatele dostala dotaci ve výši 283 059 mil. Kč, která je složena z příspěvku na provoz (280 993 mil. Kč) a účelové dotace (2 126 mil. Kč). Z grafu je patrné, že k fungování ČF v roce 2020 výraznou měrou přispělo Ministerstvy kultury ČR, které pomohlo ČF ustát následky spojené s koronavirovou pandemií a propady příjmů. Dotace od Ministerstva kultury ČR tvořila za rok 2020 82 % výnosů ČF, což je v porovnání s předchozím rokem o 26 % víc, dotace od ministerstva v roce 2019 dělala 56 % celkových výnosů. Výrazný propad výnosů byl spojen s nemožností provozování koncertní činnosti, která se skládá ze vstupného, turné a ostatních činností orchestru. V roce 2020 tvořila pouze 9 % z celkových výnosů, v porovnání s rokem 2019, kdy tvořila 24 %. Výnosy z pronájmů prostor a majetku klesly v roce 2020 z 8 % na 4 %. 2 % celkových výnosů představovaly výnosy z reklamních ploch.

[53] Mzdové náklady = platy a odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr

[54] Osobní náklady = mzdové náklady + zákonné sociální a zdravotní pojištění + příděl do FKSP

[55] Úřední deska: Výroční zpráva 2020. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/fsll1x24/vyrocni-zprava-ceske-filharmonie-2020.pdf

3.3.1 Partneři

Klíčovou roli úspěšného fungování České filharmonie hrají bezesporu její partneři a podporovatelé, jelikož bez dostatku finančních prostředků by nebylo možné realizovat projekty na tak vysoké umělecké a manažerské úrovni. Dle webových stránek České filharmonie se partneři děli na mediální a na partnery zájezdů.

Mezi mediální partnery patří Česká televize, která je generálním mediálním partnerem, Mediální skupina Mafra – hlavní mediální partner a dále pak Český rozhlas, Harmonie, Opera Plus, Klasika Plus a Týdeník rozhlas. Partnery zájezdů představují Home Credit, Karel Komárek Family Foundation a PPF.[56]

3.3.2 Dynamický klub

Jedná se o klubové členství, kam se mohou zaregistrovat svým příspěvkem jednotlivci, společnosti či mecenáši umění a podpořit fungování a provoz České filharmonie. Klubové členství se skládá z šesti úrovní. Piano (dary v hodnotě 1 500+), Mezzoforte (10 000+), Forte (50 000+), Fortissimo (100 000+), Maestro Circle (500 000+) a Dvořák Circle (1 000 000+). I díky fungování tohoto klubu se České filharmonii dařilo lépe překlenout období koronavirové pandemie.[57]

3.3.3 Terasa

Sponzorstvím lze podpořit také projekt, který si klade za cíl rekonstrukci terasy budovy Rudolfina. V tuto dobu uzavřená terasa Rudolfina v sobě skrývá velký potenciál, kterého si byla instituce vědoma, ale v minulosti se jí nedařilo sehnat prostředky k realizaci technické výstavby. Iniciátorem projektu je společnost Arcona Capital, která společně s Finep CZ a Nadací Občanského fóra pomáhá s realizací projektu. V plánu je otevřít terasu pro širokou veřejnost, pořádání koncertů pod širým nebem a využití tohoto místa s krásným výhledem na Pražský hrad, Vltavu a Staré město také pro sponzorské akce. Doba zpřístupnění terasy bude záležet na vlně finanční podpory tohoto projektu, jelikož se jedná o historicky první

[56] Podporovatelé: Partneři. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/podporovatele/partneri/

[57] Podporovatelé: Dynamický klub. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/podporovatele/dynamicky-klub/

projekt České filharmonie, který je založený pouze na fundraisingu.[58] Finančně jej může podpořit každý. Pro velké sponzorské dary se nabízí možnost „adoptovat“ sochu skladatelů například Mozarta, Bacha či Schuberta. Celkový počet soch na terase je šestnáct. Za komunikací a mediální podporou projektu stojí Best Communications.[59]

[58] Terasa pro všechny. Rudolfinum se připravuje na ambiciózní renovaci. *Česká filharmonie*[online]. 2021 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: https://magazin.ceskafilharmonie.cz/terasa-pro-vsechny-rudolfinum-se-pripravuje-na-ambiciozni-renovaci/

[59] Podporovatelé: Terasa. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/podporovatele/terasa/

Praktická část

4 Analýza komunikačních aktivit České filharmonie

Tato kapitola se zabývá analýzou komunikačních aktivit České filharmonie ve vymezeném období od roku 2019 do roku 2021.

Komunikaci České filharmonie má na starosti oddělení marketingu, které se k roku 2022 sestává z PR managera Luďka Březiny a dalších pěti pracovníků, kterými jsou Tereza Trojanová, Jakub Kožíšek, Lucie Maňourová, Tereza Šindlerová a Lucie Krejzlová.

4.1 Korporátní identita

Vizuální identita je klíčovým nástrojem prezentace kulturní instituce. Česká filharmonie se se rozhodla pro změnu vizuálního stylu a dne 11. října 2019 vyhlásila veřejnou soutěž s názvem „Nová vizuální identita České filharmonie“.[60] Výběrové řízení bylo ukončeno 13. listopadu 2019. Z deseti přihlášených zájemců splnilo podmínky celkem sedm návrhů, z kterých odborná porota, sestávající se z nezávislých designových odborníků a zástupců ČF, vybrala vítěze – renomované grafické Studio Najbrt.[61]

Do 125. sezony tak Česká filharmonie vstoupila s redesignovaným logem a novým vizuálním stylem, jehož transformace spočívala v prohloubení dosavadní komunikace a sjednocení vizuálu všech produktů České filharmonie.[62] Autory nového grafického stylu jsou Aleš Najbrt, Michal Nanoru, Marek Pistora a Zdeněk Trinkewitz.[63]

[60] Otevřená soutěž na novou vizuální identitu České filharmonie. *CzechDesign: Soutěže* [online]. 2019 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://www.czechdesign.cz/souteze/otevrena-soutez-na-novou-vizualni-identitu-ceske-filharmonie

[61] Česká filharmonie má nový vizuální styl od Najbrta. *MediaGuru* [online]. 2020 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/04/ceska-filharmonie-ma-novy-vizualni-styl-od-najbrta/

[62] ČÁPOVÁ, Lenka. Nová vizuální identita přispívá k diskuzi o veřejném prostoru. *Magazín České filharmonie* [online]. 2020 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://magazin.ceskafilharmonie.cz/nova-vizualni-identita-prispiva-k-diskuzi-o-verejnem-prostoru/

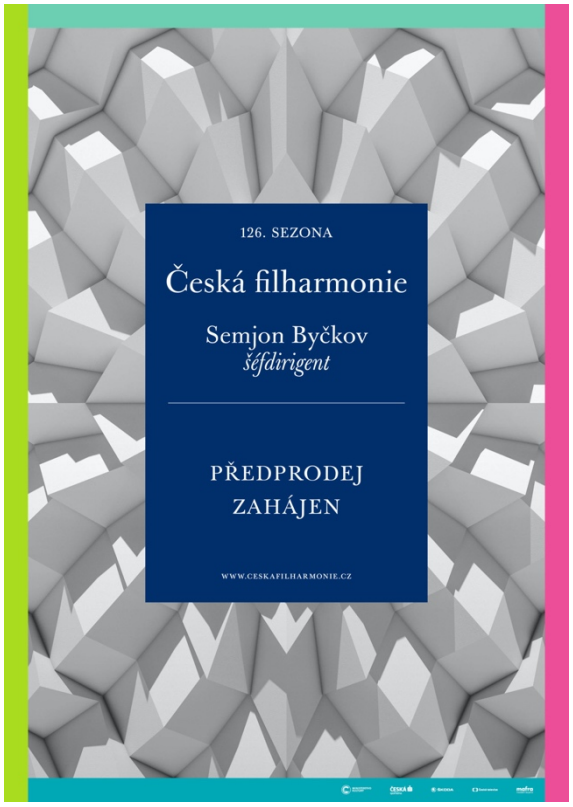
[63] Česká filharmonie má nový vizuální styl od Najbrta. Oranžovou nahrazuje modrá. *Marketing&Media* [online]. 2020 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://mam.cz/zpravy/2020-04/ceska-filharmonie-ma-novy-vizualni-styl-od-najbrta-oranzovou-nahrazuje-modra/

Aktuální grafický styl České filharmonie má představovat etiketu kvality a důstojnosti. Zachován byl charakteristický textový obdélník s informacemi a písmo Baskerville od českých typografů Františka Štorma a Otakara Karlase. Jádrem barevného obdélníku je nyní místo budovy Rudolfina imaginární koncertní sál 21. století. Důvodem pro tuto změnu je nová éra České filharmonie související s nástupem světově uznávaného Semjona Byčkova do funkce šéfdirigenta a větší mezinárodní ambice.

Grafická komunikace ČF si klade za cíl otevřít diskusi na téma výstavby nového koncertního sálu, který by odpovídal světovým parametrům, technologickým možnostem a architektuře moderní doby. Z vizuálního stylu zmizela dlouhodobě nepoužívaná oranžová barva, která byla nahrazena tmavě modrou, jež symbolizuje nadčasovost, tradici, důstojnost a naději do budoucna.

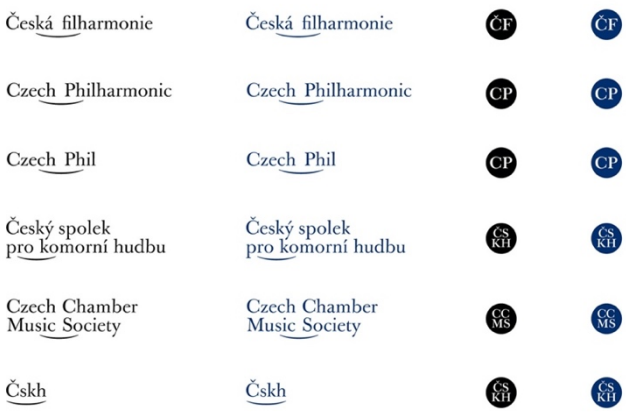
Obrázek 2: Vizuální styl ČF pro rok 2019

Obrázek 1:Vizuální styl ČF pro rok 2020



Obrázek 3: Vizuální styl ČF pro rok 2021

Logo nově používá písmo Baskerville Original Pro. Mírně upravený byl symbol ligatury pod názvem instituce, což by mělo umožnit logotypu lépe vyniknout v konkurenci jiných značek. Základní varianta loga je pro všechny produkty a aktivity České filharmonie stejná v češtině i angličtině.[64]



Obrázek 4: Logotyp České filharmonie od roku 2019

[64] DULÍNEK, Jakub. Česká filharmonie má nový vizuální styl od Najbrta. *CzechDesignMag* [online]. 2020 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://czechdesignmag.cz/2020/04/ceska-filharmonie-ma-novy-vizualni-styl-od-najbrta/

4.2 Kampaň „Spojení hudbou“

V roce 2021 oslavila Česká filharmonie 125. výročí od svého prvního koncertu. Prvotním návrhem, jak uvedl generální ředitel ČF David Mareček, bylo uspořádat slavnostní koncert. V souvislosti s pandemií koronaviru a nejasnou epidemiologickou situací se vedení České filharmonie rozhodlo připomenout výročí existence České filharmonie reklamní kampaní.[65]

Kampaň „Spojení hudbou“ vznikla ve spolupráci s uznávaným reklamním tvůrcem a režisérem Martinem Krejčím a vizuál kampaně vytvořilo Studio Najbrt. Klip byl produkován společností Stillking Film. Hudbu nahrála Česká filharmonie pod taktovkou Ondřeje Vrabce.

Hlavní myšlenkou bylo ukázat, že hudba spojuje, je čistá a povznášející. Za zvuku Novosvětské od Antonína Dvořáka a Šesté symfonie Bohuslava Martinů, které pro klip speciálně upravili Marek Doubrava a Jan P. Muchow, se z chaosu zrodí hudební nástroje, které ústí v harmonii.[66] Kampaň tak reaguje na zmatek a aktuální situaci ve společnosti a poukazuje na prvek spojení.Lidé mohli kampaň Spojení hudbou zhlédnout v televizním spotu, online médiích a sociálních sítích. Mediální mix kampaně zahrnoval taktéž Český rozhlas, tisk a outdoor.[67]

[65] Česká filharmonie spustila kampaň k 125. výročí. *MediaGuru* [online]. 2021 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/01/ceska-filharmonie-spustila-kampan-k-125-vyroci/

[66] Česká filharmonie připomene 125 let od svého prvního koncertu mediální kampaní „Spojení hudbou“. *OperaPlus* [online]. 2021 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://operaplus.cz/spojeni-hudbou-ceska-filharmonie-pripomene-125-let-od-sveho-prvniho-koncertu-televizni-kampani/

[67] Česká filharmonie si připomíná 125 let minutovým spotem od Martina Krejčího. *Mediář* [online]. 2021 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://www.mediar.cz/galerie-reklamy/ceska-filharmonie-si-pripomina-125-let-minutovym-spotem-od-martina-krejciho/

Obrázek 5: Vizuál kampaně Spojení hudbou

4.3 Domácí koncertní činnost a hosté

V roce 2019 uskutečnila Česká filharmonie 546 koncertů a akcií, které byly, jak uvádí v tiskové zprávě, v její vlastní režii a v Praze. Dále odehrála šest generálních zkoušek, osm koncertů pro jiné pořadatele. Rok 2019 byl nejenom rokem hojným, ale také rozmanitým, jelikož repertoár představovaly skladby od období klasicismu až po soudobou hudbu 21. století. Uskutečnilo se také několik premiér a koncertů s řadou slavných zahraničních dirigentů. K úspěchu a pozitivním ohlasům patřil koncert, na který ČF nastudovala Mahlerovu Symfonii č. 9 a benefiční koncert na podporu pařížské katedrály Notre Dame.[68] Do koncertní činnosti v roce 2020 zasáhla pandemie a počet uskutečněných koncertů se v roce 2020 redukoval na 186. Česká filharmonie odehrála čtyři veřejné generální zkoušky a devět koncertů pro jiné pořadatele v ČR. Rok 2020 byl zahájen slavnostním Novoročním koncertem s programem Dvořák, Suk, Smetana a Janáček a doprovodným hostem byla žesťová skupina Hudby Hradní stráže a Policie České republiky. Koncertní sezóna v roce 2020 byla mimořádná a výčet zrušených projektů je dlouhý. Jeden ze zásadních koncertů, který se neuskutečnil je například Brahmsův Dvojkoncert pro housle a violoncello a moll

[68] Úřední deska: Výroční zpráva 2019. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/hzhf4if0/výročn%C3%AD-zprava-2019.pdf

o.p. 102, který měl dirigovat Semjon Byčkov a jako sólisté se měla představit Lisa Batiashvilli a Renaude Capuçon.

K pravidelnému koncertování České filharmonie patří také hosté, kteří pozvedávají uměleckou stránku, ale nemalou měrou přispívají k zvýšení zájmu veřejnosti a médií. V letech 2019–2021 se na koncertech České filharmonie v tuzemsku i v zahraničí představily světové hvězdy, zde je jejich stručný výčet: Piotr Anderszewski, Antoine Tamestit, David Robertson, Josef Špaček, Sebastian Bru, Rudolf Buchbinder, Magdalena Kožená, sir Simon Rattle, Karen Gomyo, Ivo Kahánek, Franz Welser-Möst, Tamás Pálfalvi, Joshua Bell, Leonidas Kavakos.[69]

4.4 Zahraniční koncertní činnost

Česká filharmonie má ve světě velké renomé a pravidelně vyjíždí na zahraniční turné a festivaly. V roce 2019 se uskutečnila 33 koncertů v zahraničí, které byly dirigovány Semjonem Byčkovem, Jakubem Hrůšou, Tomášem Netopilem a Petrem Altrichterem. Velký mediální ohlas měl koncert v novém sále Labské filharmonie v Hamburku, který se konal v průběhu únorového turné po Německu a Belgii. V polovině roku 2019 se Česká filharmonie představila na nejslavnějším festivalu klasické hudby BBC Proms v Londýně, který tradičně budí velkou pozornost médií a její koncert byl vysílán do celého světa. V polovině roku byly koncerty spojeny především s díly ruského skladatele P. I. Čajkovského, jehož skladbám se Česká filharmonie věnovala poslední roky při nahrávaní CD u společnosti DECCA, a představila je na koncertech v Tokiu, Vídni a Paříži. V říjnu Česká filharmonie odletěla s šéfdirigentem Semjonem Byčkovem na turné do Japonska a na Tchajwan. Podzim roku 2019 byl věnován koncertům v sídlu Vídeňských filharmoniků v Musikvereinu a Paříži.[70] Oproti tomu rok 2020 v souvislosti s nástupem koronavirové pandemie zahraničním zájezdům nepřál. Česká filharmonie uskutečnila pouze 7 koncertů na zahraničních podiích. V březnu se odehrálo turné po Německu, které se sestávalo z pěti koncertů s Jakubem Hrůšou v sále Alter Oper ve Frankfurtu, sále Kolínské filharmonie, Graf-Zeppelin-Hausu, Stuttgartu a Freiburgu. Orchestr provedl skladby výhradně českých

[69] Úřední deska: Výroční zpráva 2020. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/fsll1x24/vyrocni-zprava-ceske-filharmonie-2020.pdf

[70] Úřední deska: Výroční zpráva 2019. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/hzhf4if0/výročn%C3%AD-zprava-2019.pdf

autorů, jmenovitě Janáček, Suk a Dvořák. Zejména Dvořákův Violoncellový koncert h moll, během kterého se představila jedna z nejslavnějších violoncellistek Sol Gabetta měl skvělé ohlasy. Na podzim roku 2020 se uskutečnily dva koncert ve Vídni, které kvůli další vlně pandemie, byly omezeny na poloviční kapacitu sálu, a na kterých zazněly díla Dvořákova Symfonie č.8 a Šostakovičův Klavírní koncert č.1. Tisková zpráva pro rok 2021 není dostupná, ale vzhledem pandemii, lze předpokládat podobné omezení zahraniční koncertní činnosti podobně jako tomu bylo v roce 2020.[71]

4.5 Nahrávací činnost

Česká filharmonie se kromě koncertní činnosti doma a v zahraničí věnuje také nahrávání. Následující informace byly čerpány z výročních zpráv ČF (2019 a 2020). Za rok 2019 se jí podařilo nahrát 46 záznamů, z toho 9 zvukově obrazových záznamů bylo pořízeno v audiovizuálním studiu ČF, konkrétně se jednalo o 7 edukačních nahrávek a 2 nahrávky abonentních koncertů. Ve spolupráci se polečností DECCA Classics vydala ČF komplet sedmi CD s názvem Projekt Čajkovskij. Jednalo se o první spolupráci s šéfdirigentem Semjonem Byčkovem. V témže roce vydala také jednu z posledních nahrávek Jiřího Bělohlávka s ČF – J.Suk: Symfonie Astrael – Pohádka. Rok 2020 byl na nahrávání také poměrně bohatý. Celkově ČF natočila 30 nahrávek včetně dvou vydaných CD. U 14 z nich se jednalo o záznamy a přímé TV přenosy a streamy, které byly pořízeny digitální koncertní síní. Dále šlo o čtyři nahrané tituly pro CD, osm rozhlasových záznamů a zbylé čtyři tvořily ostatní TV přenosy. Stěžejní nahrávkou v roce 2020 byl A. Dvořák – Requiem středník Biblické písně středník Te Deum

4.6 Edukační programy

Koncerty pro mládež a dělnictvo byly Českou filharmonií pořádány již za vedení Václava Talicha, který si svědomitě uvědomoval, že by orchestr měl plnit také hudebně vzdělávací funkci. V roce 1948 byla v Praze založena organizace Hudební mládež při Českém komorním orchestru, jejíž náplní bylo podporovat a prohlubovat v mladých lidech zájem o vážnou hudbu. Po změně režimu byla tato organizace zakázána a k její obnově došlo až v roce 1958. V 60. letech Hudební mládež začala být spravována Českou filharmonií.[72]

[71] Úřední deska: Výroční zpráva 2020. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/fsll1x24/vyrocni-zprava-ceske-filharmonie-2020.pdf

[72] KADLEC, Petr. Texty Ivana Medka 2. *Harmonie*. 2010, **2010**(11), 61

První dirigentskou osobností, která se rozhodla oslovit diváky a vzdělávat je prostřednictvím televizních přijímačů byl Václav Neumann v cyklu *Česká filharmonie hraje a hovoří*.

Edukační programy v podobě, v jaké je známe, založil profesor Václav Riedlbauch. V dnešní době se edukačním programům věnuje Oddělení vzdělávacích programů pod vedením muzikologa Petra Kadlece a čítá dalších šest zaměstnanců. Vzdělávací programy jsou rozděleny na programy:[73]

A. Pro děti s rodiči a pro dospívající i dospělé

V sezoně 2021/2022 Česká filharmonie nabízí:

- 100 minut mezi tóny
- Svátek hudby mezi tóny
- Císařův slavík aneb Návštěva na dvoře čínského císaře
- Kroky do nového světa. S Antonínem Dvořákem
- Společný orchestr žáků základních uměleckých škol a hráčů České filharmonie
- Dvořákovy taneční – Taneční kurz ve stylu Dvořákovy doby

B. Pro školky a školy

- Rudolfínek
- Vláčkem za Dvoř(č)kem
- Fašánek aneb Rozpustilé lidové zvyky pro celý rok
- Hudbou k sobě – pravidelná hudební setkávání
- Hluboký vesmír
- Čtyři živly
- Dopoledne s filharmoniky aneb To na koncertě nezažijete
- Hej Romale!
- Kdo se bojí filharmonie?
- Dvořákulum – úniková hra o životě A. Dvořáka s koncertem…

[73] Vzdělávací programy. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/vzdelavaci-programy-pro-skolky-a-skoly/

V budoucnu by měla podle plánů napomoci plnit edukační funkci také Digitální koncertní síň ČF, která bude nabízet streamování vzdělávacích koncertů do základních a základních uměleckých škol.

4.7 Digitální koncertní síň

Technologický vývoj jde dopředu a kulturní instituce se na něj snaží reagovat. Obrovský fenomén a úplná novinka bylo streamování koncertů České filharmonie během pandemie koronaviru v letech 2020 a 2021. Tato aktivita orchestru byla umožněna díky fenoménu digitální koncertní síně, kterou ČF po vzoru Berlínské filharmonie instalovala. Berlínská filharmonie spustila digitální koncertní síň v roce 2008. Její název je Digital Concert Hall a od roku 2010 jsou zde k dispozici kompletní záznamy koncertní sezony online. Předplatitelé mají také možnost sledovat abonentní koncerty v přímém přenosu či si je zpětně pustit v archivu.[74]

Česká filharmonie začala s přípravou své vlastní digitální koncertní síně v roce 2016. V roce 2018 uzavřela ČF se společností Elvia-PRO spol. s. r. o. smlouvu o realizaci Digitální koncertní síně. Plně ji mohla využít hned v roce 2020, kdy se s nástupem pandemie rozhodla pro streamování koncertů vážné hudby na svém facebookovém kanále a živém přenosu ve spolupráci s Českou televizí a Českou spořitelnou.

Díky tomuto technologickému pokroku se České filharmonii podařilo zorganizovat řadu benefičních koncertů, které byly pořádány za přísných epidemiologicko-hygienických podmínek.

4.7.1 Streamování benefičních koncertů

Během první vlny epidemie připravila Česká filharmonie cyklus tří benefičních koncertů pod názvem Pomáháme s Českou filharmonií. První koncert se uskutečnil 28.3.2020 a byl živě přenášen na stanici ČT art a facebookové stránce České filharmonie. Mezi účinkujícími byli přední hudebníci z řad orchestru a sólisté. Výtěžek v celkové hodnotě necelých 5 milionů byl rozdělen mezi pět pražských a brněnských nemocnic na pomoc a podporu

[74] Berlínská filharmonie online. *Harmonie* [online]. 2010, 26.1.2010 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/berlinska-filharmonie-online.html

zdravotníků, kteří pečovali o pacienty nakažené Covidem-19. Druhý benefiční koncert se uskutečnil 25. dubna 2020 ve spojení Collegia 1704, členů ČF a PKF-Prague Philharmonia. Výtěžek putoval seniorům ohroženým nemocí Covid-19. Dohromady Česká filharmonie odehrála čtyři benefiční koncerty s názvem Pomáháme s Českou filharmonii. Tyto koncerty sledovalo v přenosu České televize téměř 200 tisíc diváků a streamy na facebookovém profilu ČF dosáhly 900 tisíc zhlédnutí. Dohromady se vybralo 9 milionů korun, které putovaly na pomoc nemocnicím pečujícím o osoby s nemocí covid. Koronavirovou pandemii byl poznamenán také festival Pražské jaro a jako jediná možnost se jevil další koncert v online prostředí. V pořadí třetí benefiční koncert s názvem Pomáháme s Pražským jarem a Českou filharmonií se uskutečnil 23. května 2020. Večerem provázel Ondřej Havelka a koncert byl přenášen na ČT art, ČRo Vltava a facebookové stránce ČF.[75] Další online koncert s názvem Koncert pro svobodu a demokracii se uskutečnil 17.11.2020 a sledovat přenosu ČT byla 100 tisíc lidí, záznam koncertu na Facebooku viděla 70 tisíc uživatelů. Posledními online streamovanými koncerty v roce 2020 byla série čtyř vánočních koncertů s názvem Česká filharmonie živě u Vás, které opět překvapily svou sledovaností. Na ČT art je vidělo 170 tisíc diváků a na sociálních sítích 250 tisíc uživatelů.

4.8 Digitální strategie

Marketingová strategie zahrnuje také strategii digitální. Ta je, jak už bylo uvedeno v teoretické části, velmi důležitá. Česká filharmonie může díky online prostoru šířit obsah pro nové a stávající publikum a vytvářet komunitu fanoušků a podporovatelů ČF. Působení na sociálních sítích je mezinárodní, tudíž lze oslovit i zahraniční publikum.

4.8.1 Webové stránky

Česká filharmonie disponuje moderními, funkčními a přehlednými webovými stránkami, které jsou spravovány společností Perspectivo a jsou vedeny v českém a anglickém jazyce. Obsahově se anglická verze rovná české mutaci stránek a je pravidelně aktualizována. Obě verze jsou sjednocené, pokud je k dispozici sociální síť instituce v anglickém jazyce, verze stránek v angličtině návštěvníkovi přirozeně nabídne příslušný odkaz. Doména je pro obě jazykové mutace stejná – ceskafilharmonie.cz. Co se týče obsahu stránek tak kromě sekcí

[75] Úřední deska: Výroční zpráva 2020. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/fsll1x24/vyrocni-zprava-ceske-filharmonie-2020.pdf, str. 7–8

směřujících k nákupu vstupenek, historie orchestru a vzdělávacích programů je obsahová strategie zaměřena také na Magazín a Blog České filharmonie, které společně fungují na jednom webu. Na webu je také k dispozici virtuální prohlídka sídla ČF Rudolfina.

Magazín České filharmonie

Magazín České filharmonie je popularizující internetový časopis, který vychází od září roku 2014. Jedná se o dvouměsíčník, čtenáři se mohou dočkat nového čísla vždy pětkrát do roka. Obsahově je zaměřen na hudbu, koncertní provoz orchestru a hudební historii. Odběratelé se v každém čísle dočkají čtyř příspěvků, které často využívají různé typy mediálního obsahu, ať už se jedná o videorozhovory, textové články, fotoreportáže, audio ukázky či infografiky.[76] Strategií při tvorbě tohoto magazínu je exkluzivita, koncentrovanost a efektivní distribuce. Internetový magazín na čtenáře působí minimalisticky a čistě, odběratel je o novém čísle informován newsletterem. Česká filharmonie při jeho zasílání čerpá z databáze odběratelů, kteří se na webu k odběru přihlásili zadáním své emailové adresy. Newsletter je zasílán ve formátu .html. Tento formát je pro distribuci newsletteru výhodný, jelikož umožňuje odběrateli proklik na webovou stránku Magazínu a sociální sítě instituce. Přes tento formát lze také odběr newsletteru jednoduše odhlásit. V současnosti má Magazín České filharmonie, dle webových stránek společnosti Perspectivo, 5143 odběratelů, doba návštěvnosti webu týden po vydání nového čísle je 6 minut 32 vteřin a průměrná míra otevření magazínového emailingu je 45 %. V analyzovaném období vyšel 6., 7. a 8. ročník tohoto časopisu. Redakční rada je zastoupena Lucií Maňourovou a Jakubem Kožíškem. Magazín vychází pouze v českém jazyce. Do budoucna lze předpokládat vznik taktéž anglické mutace Magazínu a e-mailing na zahraniční partnery.

[76] Online magazín a blog České filharmonie. *Perspectivo* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: https://www.perspectivo.cz/online-magazin-a-blog-ceske-filharmonie/

Obrázek 6: Newsletter Magazínu České filharmonie

Zdroj: Newsletter Magazínu 4. čísla / 2021, obdržený do vlastního e-mailu (screenshot)

Blog České filharmonie

Další strategií obsahového portálu umístěného na webových stránkách je Blog České filharmonie. Ten je využíván k publikaci aktuálních příspěvků z různých oblastí či témat, která se obsahově a časově nehodí do profilovaného čísla Magazínu. Blog taktéž přináší informace o aktivitách orchestru a seznamuje čtenáře se zajímavými osobnostmi a historickými fakty instituce. Články na Blogu jsou oproti Magazínu publikovány i v anglickém jazyce, nicméně těchto článků je prozatím velmi malý počet.

Podcast Ladírna

Česká filharmonie nezůstává pozadu ani v trendu podcastingu. V roce 2021 začala vydávat podcast s názvem Ladírna s podtitulem Podcast České filharmonie. Podcast je vydáván jednou měsíčně a délka audionahrávky je 20 – 35 minut. První epizoda s názvem Leningradské symfonie: Hudba zrozená z válečné tragédie byla publikována 23. září 2021 a doposud bylo vydáno 8 dílů. Za podcasty stojí Boris Klepal a od března 2022 také Tereza Šindlerová. Důmyslný je vizuál podcastu. Každý díl má svou barvu, uprostřed je název Ladírna, pod názvem logo instituce a vpravo nahoře tři hashtagy s klíčovými slovy pro jednotlivé díly, tudíž posluchač je i bez anotace dílu schopen rychle zjistit, o čem přesně audionahrávka je. Dle dostupných dat ze Soundcloudu slyšelo ke dni 23. března 2022 první epizodu 157 posluchačů, poslechovost u ostatních epizod je podobná. Namátkou zmíním ještě pár názvů ostatních dílů, například Beethoven a Napoleon: Hudba, ideje a války, O ženách v České filharmonii nebo Od Palachova týdne k sametové svobodě.

Obrázek 7: Vizuál 4.dílu podcastu Ladírna s názvem Pohanské mýty, Dvořák a Mahler: Česká filharmonie uvede premiéru skladby Mari

Zdroj: Spotify (screenshot)

4.8.2 Sociální média

YouTube

Youtubový kanál České filharmonie byl registrován 2. dubna 2012 a v současnosti má 11,4 tisíc odběratelů. V komunikační strategii a technické správě tohoto kanálu spolupracuje Česká filharmonie s komunikační agenturou Get Boost, která se stará o sdílení videoobsahu

k cílovým skupinám.[77] Česká filharmonie svůj kanál využívá k distribuci záznamů koncertů, rozhovorů se světoznámými dirigenty a sólisty a zákulisních videí ze života prvního českého orchestru. Kanál nabízí osm playlistů, jmenovitě Mistrovské kurzy, Nástroje, Rozhovory, Edukativní programy, Hej Romale,[78] Benefice, CzechPhilOnTour a Koncerty. Celkový počet zhlédnutí je 4 639 376 (stav ke dni 23. března 2022). Nejvíce zhlednutí má playlist Edukativní programy (10 416 zhlédnutí), který nabízí záznamy a ukázky ze vzdělávacích koncertů České filharmonie. Edukativní programy jsou následovány playlistem Rozhovory, kam jsou umisťována čtyřminutová videa, ve kterých se formou rozhovoru představují významní dirigenti a interpreti, kteří vystoupili s Českou filharmonií. V analyzovaném období na tomto kanále bylo nahráno 81 videí. Konkrétně 7 videí za rok 2019, 38 za rok 2020 a 36 videí za rok 2021. Je tedy evidentní, že v souvislosti s pandemií byla aktivita na tomto kanále výrazně posílena a instituce se snažila udržovat kontakt se svými posluchači alespoň prostřednictvím online prostoru.

Facebook

Stránka České filharmonie na Facebooku vznikla 13. června 2011. Nyní profil sleduje přes 42 tisíc lidí a více než 37 tisícům lidí se stránka líbí. V biu má Česká filharmonie napsáno: Oficiální profil prvního českého orchestru, The official page of the Czech Philharmonic. Vyhledávání stránky je optimalizováno pro angličtinu, tedy pokud uživatel zadá „Czech Philharmonic“, stránku bez problému najde. Komunikace na této sociální síti probíhá povětšinou v českém jazyce. Anglický překlad je pouze u příspěvků odkazujících na zahraniční zájezdové koncerty či vystoupení významných zahraničních sólistů. Co se týče frekvence příspěvků za rok 2021 se jednalo o jeden příspěvek denně. V případě významnějších akcí volí správci facebookové stránky dva příspěvky za den a vynechání příspěvku v jiné dny. V průměru je ale za týden na stránku přidáno 7 – 8 nových postů.

Twitter

Česká filharmonie disponuje na Twitteru dvěma účty, které odlišuje jazyk komunikace. První účet Czech Philharmonic byl založen v srpnu 2012 a veškerá komunikace probíhá

[77] Get Boost dělá pro filharmonii a pro Lunacup. *Mediář* [online]. 2020, 25.8.2020 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: https://www.mediar.cz/get-boost-dela-pro-filharmonii-a-pro-lunacup/

[78] Vzdělávací program zpěvačky a pedagožky Idy Kelarové, který přibližuje dětem romskou kulturu za doprovodu mladých zpěváků ze sboru Čhavorenge.

v anglickém jazyce.[79] V biu je uvedeno: The official English profile of the first Czech orchestra. Aktuálně účet sleduje 3 214 sledujících a obsahuje 1014 tweetů (stav ke dnu 9. duben 2022). Druhý účet s názvem Česká filharmonie byl založen o čtyři roky později v srpnu 2016 a v biu má napsáno Oficiální profil prvního českého orchestru v českém jazyce.[80] Účet sleduje 1341 sledujících a od dob založení bylo na účet přidáno 756 tweetů (stav ke dnu 9. dubna 2022). Vliv tohoto účtu je ale zanedbatelný. Pro srovnání Berlínská filharmonie má na svém twitterovém účtu 165,7 tisíc sledujících, účet je totiž sledován globálně, jelikož sdílený obsah je v 60 % v angličtině a zbylých 40 % v němčině. Je tedy zřejmé, že i Česká filharmonie se na této sociální sítí zaměřuje více na účet vedený v angličtině, který má šanci svým obsahem oslovit mnohonásobně více lidí.

Instagram

Instagramový účet České filharmonie je jasně definovaný a tuto misi naplňuje. Byl založen 26. října 2012 a je propojen s facebookovým účtem. Počet sledujících je 11 813 (stav ke dni 23. března 2022) a popisek v biu je stejný jako na ostatních sociálních sítích. Obsah je jednotný, komunikuje kulturní program orchestru, propagační materiály, zájezdovou činnost, nadcházející koncerty a nabízí zajímavý vizuální vhled do zákulisního dění v orchestru doplněného o čtivé popisky. Příspěvky, které jsou zaměřeny na zahraniční hvězdy a světové sólisty, jsou publikovány v albu a odlišeny vizuálem, který disponuje zvýrazněním jména sólisty a skladatele, jehož dílo se bude na koncertě hrát. Album nabízí v dalších snímcích anotaci díla a přesný termín koncertu. Aktivita tohoto profilu je jeden příspěvek za den. V roce 2019 bylo na instagramový účet přidáno 194 příspěvků, podobně tomu bylo i v roce 2020, kdy celkový počet postů byl 197. Obrovský skok v aktivitě je patrný v souvislosti s pandemií, kdy sociální sítě byly důležitým kanálem, jak udržet kontakt s posluchači a širokou veřejností. Česká filharmonie za rok 2021 přidala 365 příspěvků, což je oproti předešlému roku nárůst aktivity o 85,2 %. Doporučení bych viděla ve větší snaze propojit profil instituce s profily jednotlivých hudebníků, ať už se jedná o hráče orchestru či sólisty a dirigenty. Příspěvky by měly větší dosah.

[79] @CzechPhil
[80] @CFilharmonie

LinkedIn

Česká filharmonie využívá v zanedbatelné míře také profesní sociální síť LinkedIn, kde v případě náboru poptává nové zaměstnance a jednou týdně uveřejňuje příspěvky týkající se aktuálního dění v instituci.

Shrnutí

Česká filharmonie ve své komunikaci cílí na všechny věkové skupiny. Digitální strategie je dobře zvládnutá. Marketing je prováděn citlivým a kreativním způsobem. Nutno dodat, že samo zákulisní prostředí orchestru je jednoznačně zajímavým a edukativním obsahem na sociální sítě. V analyzovaném období je jednoznačně patrná změna v komunikaci související s nástupem pandemie. Koronavirus patrně ale jen urychlil již v roce 2019 zjevnou snahu o větší aktivitu v online prostoru a na sociálních sítích. Nejdůležitější sítí pro ČF je jednoznačně Facebook, na kterém Česká filharmonie streamovala své koncerty. S mladou generací v současnosti ČF komunikuje přes profil na Instagramu.

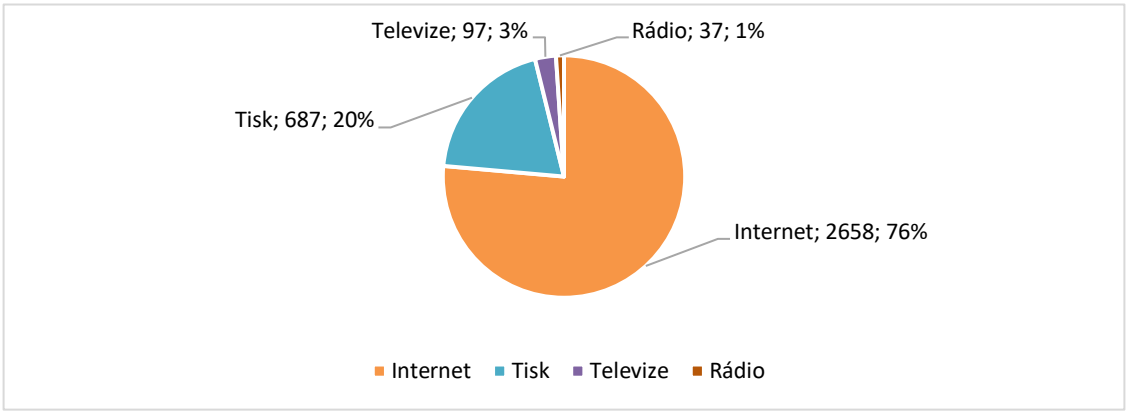
4.9 Mediální analýza

Rok 2019 byl z hlediska fungování ČF rozmanitý a posluchačům nabídl mnoho hostujících umělců. Odehrály se všechny koncert České filharmonie podle plánu. To přineslo České filharmonii 3 447 mediálních výstupů (data z Newton Media Monitoring). Nejvíce zpráv bylo publikováno v dubnu (493) a září (469), což souvisí s termínem Zahajovacího koncert nové sezony, kdy zazněla Smetanova předehra k opeře Prodaná nevěsta. Nejméně zpráv naopak v letních měsících, kdy jsou orchestrální prázdniny.

V roce 2020 vydala Česká filharmonie celkem 19 tiskových zpráv a dohromady o ní bylo publikováno 3 324 mediálních výstupů. Nejvíce zpráv v médiích bylo publikováno v listopadu 2020 (387), souvisí to s novou tradicí ČF, kterou jsou Koncerty pro svobodu a demokracii u příležitosti výročí Sametové revoluce.

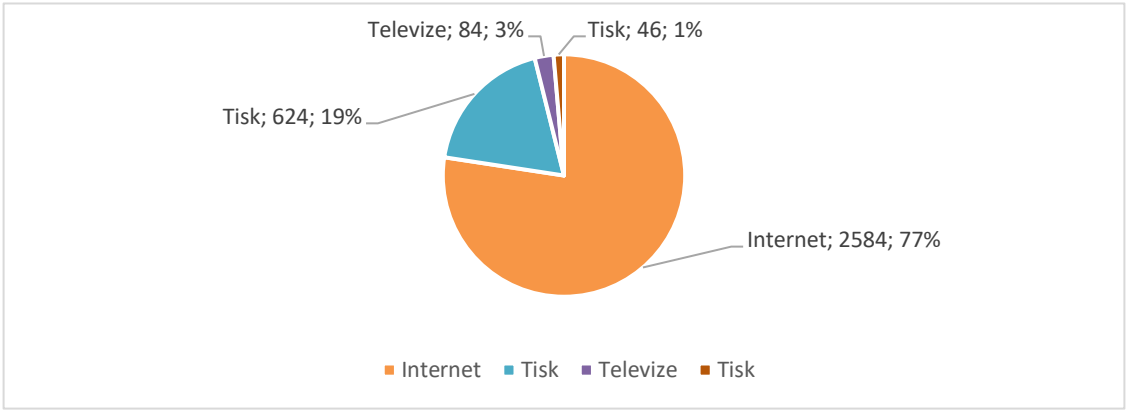
V roce 2021 publikovala Česká filharmonie 9 tiskových zpráv a Newton Media eviduje 2 984 mediálních výstupů. V počtu zpráv dominuje měsíc květen, ve kterém Česká filharmonie po půl roce opět hrála před živým publikem.

Nejvíce zpráv o České filharmonii píšou autoři ČTK, Filip Lukeš, Petr Veber, Martina Klausová, Marek Šulc či Kateřina Perknerová. (zdroj Newton Media 2019–2021)



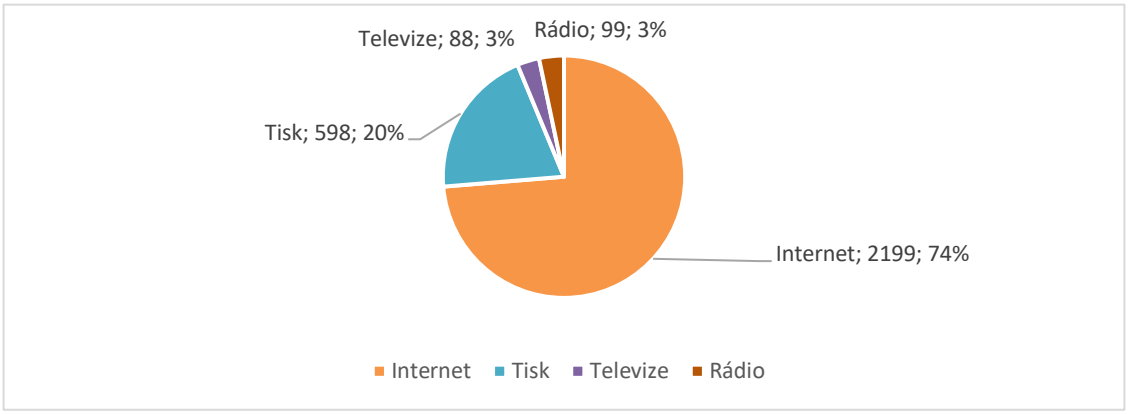
Graf 2: Mediální výstupy v roce 2019

Zdroj: Vlastní vypracování dle dat z Newton Media Monitoring za rok 2019



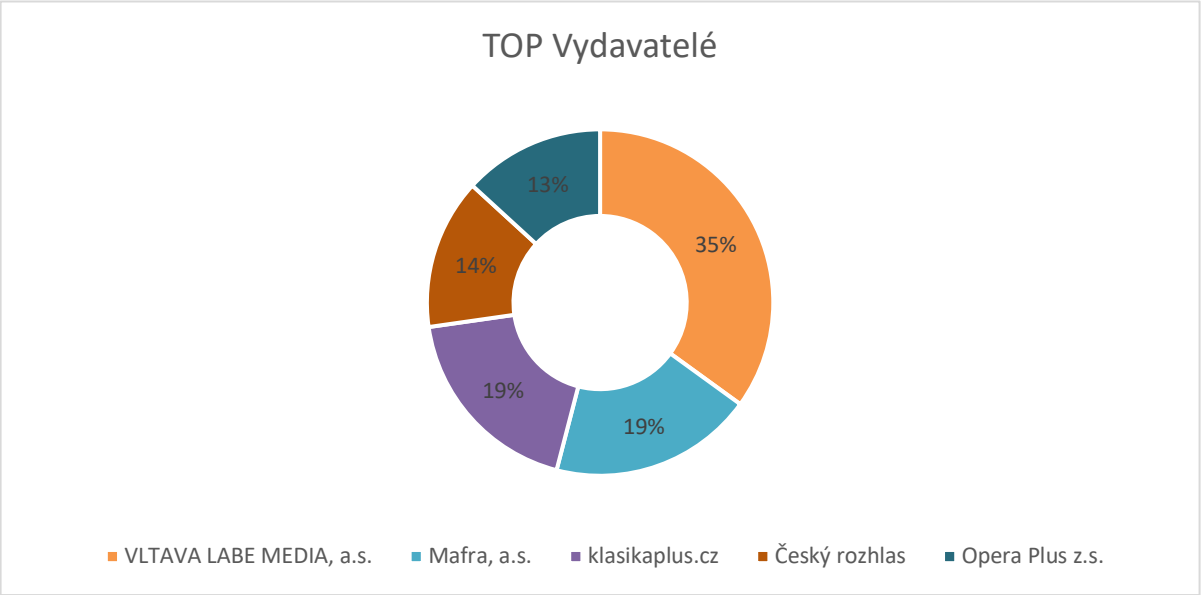
Graf 3: Mediální výstupy v roce 2020

Zdroj: Vlastní vypracování dle dat z Newton Media Monitoring za rok 2020



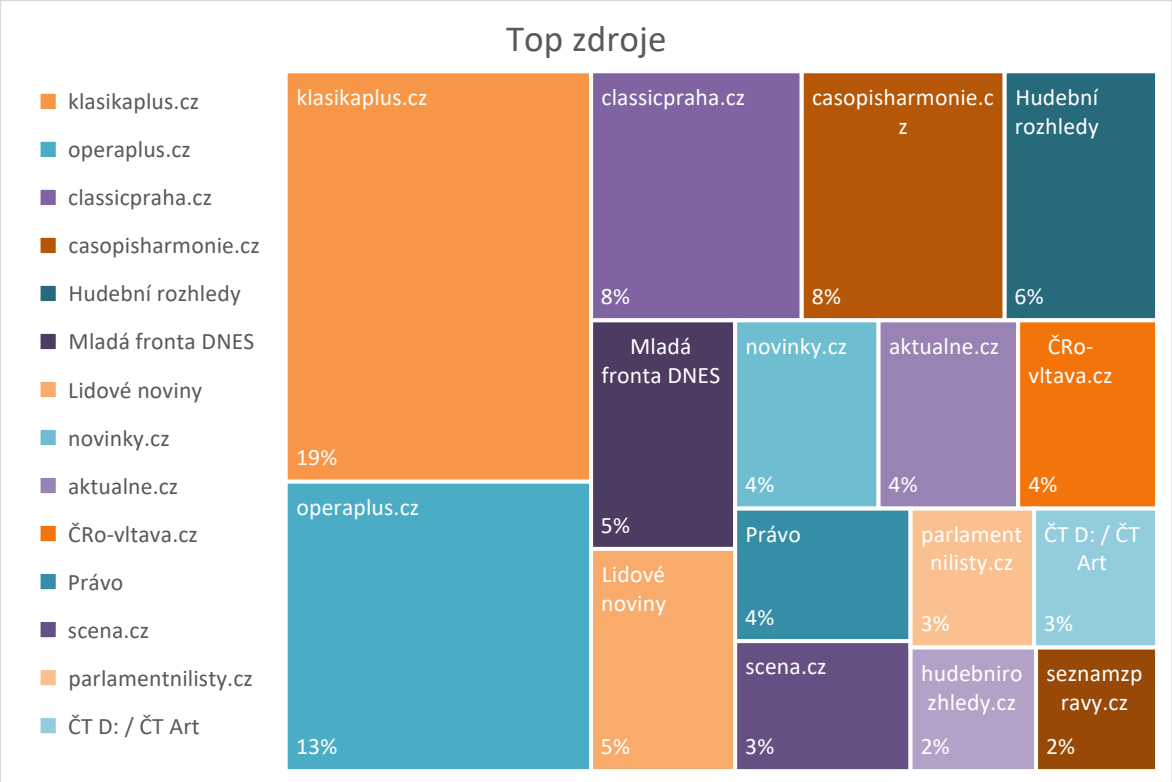
Graf 4: Mediální výstupy v roce 2021

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z Newton Media Monitoring za rok 2021



Graf 5: TOP Vydavatelé v letech 2019–2021

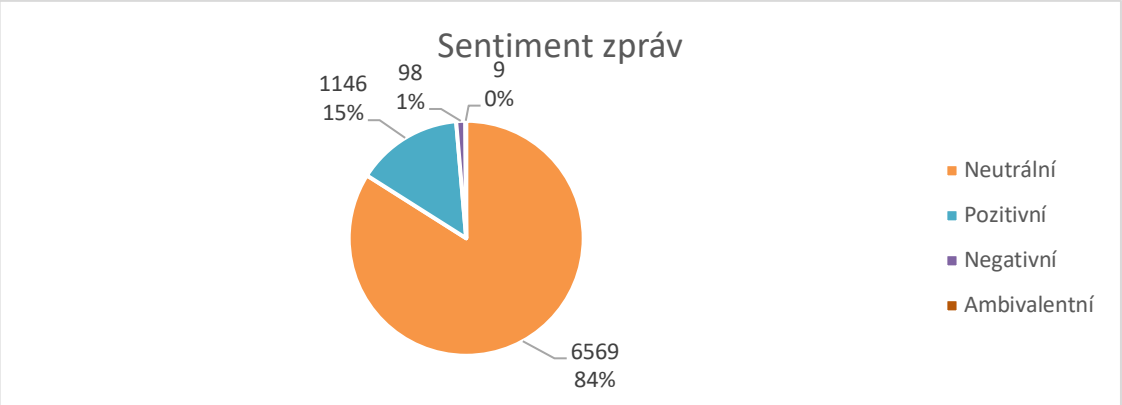
Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z Newton Media Monitoring pro období 2019–2021



Graf 6: Mediální výstupy v letech 2019–2021

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z Newton Media Monitoring pro období 2019–2021

Hlavní mediální partner Česká televize a její stanice ČT Art a ČT D: publikovaly v období od rok 2019 do roku 2021 celkem 98 mediálních výstupů. Český rozhlas Vltava uveřejnil 149 mediálních výstupů. Ve zprávách převládá neutrální a pozitivní sentiment.



Graf 7: Sentiment zpráv v letech 2019–2021

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z Newton Media Monitoring pro období 2019–2021

4.10 Hloubkový rozhovor s PR managerem ČF Luďkem Březinou

Ke splnění cílů práce byla zvolena metoda hloubkového polostrukturovaného rozhovoru, která spadá do kvalitativního výzkumu. Jako respondent byl vybrán PR manager České filharmonie Luděk Březina, díky kterému se podařilo získat interní informace, které slouží jako doplnění informací z veřejně dostupných materiálů. Rozhovor se uskutečnil 28. 4. 2022 a probíhal formou online setkání přes platformu Zoom. Jeho délka byla 35 minut. Před začátkem rozhovoru byl respondent dotázán, zda souhlasí s nahráváním rozhovoru diktafonem v telefonu, s čímž souhlasil. Respondent byl také před začátkem rozhovoru obeznámen se záměrem výzkumu a s okruhy témat. Otázky na rozhovor byly rozděleny do tří částí.

První část rozhovoru se týkala proměn komunikace v souvislosti s pandemií. Na začátku byl PR manager Luděk Březina vyzván, zda by mohl popsat, jak se Česká filharmonie vzpamatovává z netypických koncertních sezón, které způsobila pandemie. Respondent sdělil, že návrat po pandemii byl rychlý, což ukázalo březnové turné po Evropě a letošní koncertní sezóna. Co se týče marketingové komunikace, tak ji respondent rozdělil na tři fáze – před pandemií, v průběhu pandemie a po pandemii. V první fázi instituce nevěnovala

velkou pozornost marketingu na podporu prodeje, jelikož abonentní řady byly vždy vyprodané. ČF se tak v komunikaci soustředila pouze na budování image instituce. Respondent se dále vyjádřil, že pandemie jejich komunikaci výrazně změnila. Museli komunikovat zrušení koncertů a připravované streamované koncerty, zaměřili se na sociální sítě a výrazně omezili outdoorovou reklamu. Streamování koncertů probíhalo na Facebooku a z důvodu možného blokování známých skladeb společností Facebook také na youtubovém kanále České filharmonie. Díky streamování a vytváření kvalitního obsahu se České filharmonii podařilo během pandemie rozšířit svou cílovou skupinu. Respondent uvedl, že počet fanoušků na facebookovém profilu se zvýšil o 15 tisíc a počet sledujících na Instagramu stoupl o 5 tisíc, přičemž instagramové stories sledovalo v průměru tisíc až dva tisíce lidí. V době po pandemii je na marketingovou komunikaci kladen mnohem větší tlak, jelikož sály nejsou zcela zaplněny a ČF eviduje pokles zhruba 1000 posluchačů. Je také mnohem náročnější koncertní projekty prodat novinářů, protože v řadě novin byly kulturní rubriky oslabeny. Magazín, který vydává ČF od roku 2014 aktuálně odebírá 10 tisíc lidí. ČF nyní uvažuje o vydávání článků v angličtině a zintenzivnění komunikace do zahraničí ČF. Na dotaz, zda si marketingové aktivity řeší v instituce sami nebo si najímají agenturu respondent odpověděl, že marketing řeší sami, jelikož by na agenturu z finančních důvodů nedosáhli. Spolupracují pouze s grafickým studiem Najbrt.

Druhá část rozhovoru se zaměřovala na komunikaci a plány do budoucna. V rámci komunikace se ČF snaží cílit na všechny věkové skupiny. Edukačními programy oslovuje děti ve školkách a žáky základních a středních škol. Respondent uvedl, že je pro ně velice zajímavá skupina rodičů s dětmi, kterou se jim ale zatím nedaří oslovit. Stejně tak je problém s oslovením mladé generace. ČF se mladé generaci chce přiblížit založením účtu na sociální síti TikTok. Zároveň ale respondent uvádí, že influencery využívat instituce ve své komunikaci nechce. Vychází z principu, že k vážné hudbě a velké symfonické hudbě je potřeba se proposlouchat. Strategie České filharmonie na následující léta je patřit mezi tři nejlepší evropské orchestry.

Třetí část rozhovoru byla věnována digitální koncertní síni, kterou Česká filharmonie disponuje. Respondent uvedl, že v západních zemích se jedná o běžný standard, u nás je to ale unikátní záležitost. S konceptem digitální koncertní síně se ČF inspirovala u Berlínské filharmonie. Spolupráce prý byla velmi příjemná a respondent ji hodnotí pozitivně. Ke

každému streamovanému koncertu je sestaven tým, který ovšem není stálou složkou Rudolfina. ČF původně chtěla digitální koncertní síň využít především pro edukační programy a jejich distribuci do škol, po pandemii však instituce tento plán pozastavila a nyní chce pokračovat ve streamování koncertů a vytváření hudebního archivu. Respondent sdělil, že v současnosti se ČF podílí na připravovaném mezinárodním projektu, který zatím není veřejný. Prozradil, že půjde o obdobu klasicko-hudebního Netflixu. Česká filharmonie také po dlouhé době ukončila spolupráci s nahrávací společností Decca. Respondent se vyjádřil, že Decca přestala mít zájem o vytváření velkých symfonických děl. ČF má v plánu nahrát celého Mahlera a filozofie společnosti Pentatone jí byla bližší.[81]

[81] Osobní rozhovor s Luďkem Březinou, PR managerem České filharmonie, uskutečněný přes Zoom, dne 28. 4. 2022

Závěr

Bakalářská práce nabízí shrnutí a reflexi dostupné literatury na téma art marketingu, a především čerpá z aktuálních zahraničních studií. Vymezuje specifika art marketingu, který by měl v kulturních institucích nabízet především kreativní řešení a udržet si zdravou hranici mezi komercí a uměním. S nástupem pandemie se marketing umění ukázal jako zcela nepostradatelný a sociální sítě v něm hrají důležitou roli.

V analyzovaném období 2019–2021 prošla České filharmonie velkým vývojem a řadou změn souvisejících s pandemií koronaviru, která významně poznamenala dobu dvou koncertních sezón. Marketingová komunikace České filharmonie zahrnuje a využívá téměř všechny dostupné komunikační formy. Jedná se o kulturní instituci s dlouholetou tradicí, která se v jejím marketingu odráží. V organizaci komunikace neshledávám žádný viditelný problém. Instituce si buduje vlastní pozici a v rámci České republiky se se svou komunikací řadí jednoznačně mezi nejatraktivnější orchestry. Pokud ale chce Česká filharmonie dostát své strategii patřit mezi tři nejlepší symfonické orchestry v Evropě, bylo by vhodné se více soustředit na komunikaci do zahraničí, která v současné době není příliš intenzivní.

Pandemie koronaviru komunikaci České filharmonie ovlivnila. Instituce se zaměřila na sociální sítě a svou aktivitu na nich posílila. To se společně se streamováním koncertů a budováním kvalitního obsahu projevilo na nárůstu nových sledujících. Ačkoliv byla doba pandemie pro Českou filharmonii mimořádně těžká a náročná, ukázala, že instituce se vydává správnou cestou a drží krok s dobou. Digitalizace je budoucností i klasické hudby a Česká filharmonie je na tuto budoucnost díky digitální koncertní síni skvěle připravena.

Výzvou v oblasti komunikace je pro Českou filharmonii najít cestu k oslovení mladé generace. Nezbývá než doufat, že se jí to úspěšně povede a mladí lidé objeví krásu symfonické hudby.

Summary

The bachelor thesis offers a summary and reflection of the available literature on the topic of art marketing, and mainly draws on current foreign studies. It defines the specifics of art marketing, which should offer creative solutions in cultural institutions and maintain a healthy line between commerce and art. With the onset of the pandemic, art marketing proved to be indispensable and social networks play an important role in it.

In the analyzed period 2019–2021, the Czech Philharmonic Orchestra underwent a major development and many changes related to the coronavirus pandemic, which significantly affected the duration of the two concert seasons. The Czech Philharmonic's communications include and use almost all available forms of communication. It is a cultural institution with a long tradition, which is reflected in its marketing. I do not find any visible problem in the communication organization. The institution is building its own position and within the Czech Republic, with its communication, it clearly ranks among the most attractive orchestras. However, if the Czech Philharmonic wants to live up to its strategy of being one of the three best symphony orchestras in Europe, it would be appropriate to focus more on communication abroad, which is currently not very intensive.

The coronavirus pandemic affected the Czech Philharmonic's communication. The institution focused on social networks and strengthened its activity on them. This, together with streaming concerts and building quality content, has resulted in an increase in new followers. Although the time of the pandemic was extremely difficult and demanding for the Czech Philharmonic, it showed that the institution is on the right track and keeping pace with the times. Digitization is also the future of classical music, and the Czech Philharmonic Orchestra is well prepared for this future thanks to its digital concert hall.

The challenge in the field of communication is for the Czech Philharmonic to find a way to reach the young generation. We can only hope that the institution will succeed, and that young people will discover the beauty of symphonic music.

Použitá literatura

Rozhovory

Osobní rozhovor s Luďkem Březinou, PR managerem České filharmonie, uskutečněný přes Zoom, dne 28. 4. 2022

Literatura

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing symfonických orchestrů: publikum a veřejnost moravských filharmonií*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-03-3.

BEK, Mikuláš. *Konzervatoř Evropy?: k sociologii české hudebnosti*. Praha: KLP, 2003. Musicologica.cz. ISBN 80-85917-99-8.

Dekret 129/1945 SB. O státním orchestru Česká filharmonie

HILL, L., C. O'SULLIVAN a T. O'SULLIVAN. *Creative Arts Marketing*. 2. United Kingdom: Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 0-7506-5737-5, 978-0-7506-5737-2.

HOLZKNECHT, Václav. *Česká filharmonie: příběh orchestru*. Praha: Státní hudební vydavatelství, 1963.

KADLEC, Petr. Texty Ivana Medka 2. *Harmonie*. 2010, **2010**(11), 61

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.

KOLÁČKOVÁ, Yvetta. *Česká filharmonie 100 plus 10*. Praha: Academia, 2006. ISBN 80-200-1422-5.

KOLB, Bonita M., *Marketing for Cultural Organisations: New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera.* 2. vyd. Cengage Learning EMEA, 2004. 233 s. ISBN-10: 1844802132.

ŠEFL, Vladimír. Č*eská filharmonie.* Praha: Česká filharmonie, 1971.

Elektronické zdroje

BORGONOVI, F. Performing arts attendance: an economic approach. *Applied Economics* [online]. 2004, **36**, 1871-1885 [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: databáze Taylor & Francis Online

BRADLEY, C. National Classical Music Audiences: An analysis of Audience Finder box office data for classical music events 2014-2016. *The Audience Agency* [online]. 2017, 9 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://www.theaudienceagency.org/asset/1303

BULL, A. *The musical body: How gender and class are reproduced among young people playing classical music in England* [online]. Goldsmiths, 2014 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: https://research.gold.ac.uk/id/eprint/12299/1/SOC_thesis_BullA_2015.pdf. Dizertační práce. University of London.

BUTLER, P. By Popular Demand: Marketing the Arts. *Journal of Marketing Management* [online]. 2000, **16**, 343-364 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: databáze Taylor & Francis Online

ČÁPOVÁ, Lenka. Nová vizuální identita přispívá k diskuzi o veřejném prostoru. *Magazín České filharmonie* [online]. 2020 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://magazin.ceskafilharmonie.cz/nova-vizualni-identita-prispiva-k-diskuzi-o-verejnem-prostoru/

Česká filharmonie. *Český hudební slovník osob a institucí* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: https://www.ceskyhudebnislovnik.cz/slovnik/index.php?option=com_mdictionary&task=re

cord.record_detail&id=7704&fbclid=IwAR2w4lBfuS6XTxuxgrzopPiZ5G1IyBqGPKDb7Fqf_aPmS2xx8qUfFc-cmuQ#archivalie3897

DULÍNEK, Jakub. Česká filharmonie má nový vizuální styl od Najbrta. *CzechDesignMag* [online]. 2020 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://czechdesignmag.cz/2020/04/ceska-filharmonie-ma-novy-vizualni-styl-od-najbrta/

GOULDING, C. The museum environment and the visitor experience. *European Journal of Marketing* [online]. 2000, **34**(3/4), 261-278 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/254394947_Analyzing_Museum_Visitor_Experiences_and_Post_Experience_Dimensions_Using_SEM

HALLIDAY, S.V. a A. ASTAFYEVA. Millennial cultural consumers: co-creating value through brand communities. *Arts Marketing: An International Journal* [online]. 2014, **4**(1/2), 120 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: https://vdocuments.net/millennial-cultural-consumers-co-creating-value-through-brand-communities.html

CHAN, T.W. a J.H. GOLDTHROPE. Social stratification and cultural consumption: The visual arts in England. *Poetics* [online]. 2007, **35**(2/3), 168-190 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: databáze ScienceDirect

KRAJNOVIĆ, A., I. VRDOLJAK RAGUŽ a A. PERKOVIĆ. Strategic and Digital Marketing in Cultural Institutions and the Impact of the Covid-19 Pandemic – A Comparative Analysis of Two Case Studies. *Interdisciplinary Description of Complex Systems* [online]. 2021, **19**(2), 257-280 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: DOI:10.7906/indecs.19.2.6

KRAMER, L. *Why Classical Music Still Matters* [online]. 1. Berkeley: University of California Press, 2007 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://books.google.cz/books/about/Why_Classical_Music_Still_Matters.html?id=3KdTpFcNqZsC&redir_esc=y

OTTO, J. *Ottův slovník naučný: illustrovaná encyklopaedie obecných vědomostí: heslo Umění*. 26. Praha, 1907, 1077 s. Dostupné také z: http://www.digitalniknihovna.cz/nkp/uuid/uuid:7e11fe20-043e-11e5-95ff-5ef3fc9bb22f. Str.170.

PARSONS, E. a P. MACLARAN. Contemporary Issues in Marketing and Consumer Behaviour. KUBACKI, K. a D. O'REILLY. *Arts Marketing* [online]. Oxford, United Kingdom: Elsevier, 2009, s. 55-72 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/220028504_Arts_Marketing

PETERSON, R.A. Understanding audience segmentation: from elite and mass to omnivoreand univore. *Poetics* [online]. 1992, **21**(4), 243-258 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: databáze Academia.edu

PRIETO-RODRÍGUEZ, J. a V. FERNÁNDEZ-BLANCO. Are Popular and Classical Music Listeners the Same People?. *Journal of Cultural Economics* [online]. 2000, **24**(2), 147-164 [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: databáze JSTOR

RENTSCHLER, R. Museum and performing arts marketing: a climate of change. *Journal of Arts, Management, Law and Society* [online]. 1998, **28**(2), 83-96 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10632929809597280

ŘEHÁKOVÁ, Kateřina. Marketingový potenciál českého operního publika: Závěrečná zpráva. *Jednota hudebního divadla* [online]. 2012, 74 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: http://www.jednotahd.cz/dotaznik/studie/studie.php

SARMIENTO, A. a A. TORRES-TOUKOUMIDIS. Analysis of Digital Marketing Strategies for Artists during the Pandemic. *Academy of Marketing Studies Journal* [online]. 2021, **25**, 1-12 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/352100928_Analysis_of_Digital_Marketing_Strategies_for_Artists_during_the_Pandemic

SIGURJONSSON, Njordur. Orchestra Audience Development and the Aesthetics of "Customer Comfort." *The Journal of Arts Management, Law, and Society* [online]. 2010, **40**(4), 266-278 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: databáze Taylor & Francis Online

SMART, B. Resisting McDonaldization [online]. London: Sage Publications, 1999 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://books.google.cz/books

SINTAS, J.L. a E.G. ÁLVAREZ. Omnivore versus univore consumption and its symbolic properties: evidence from Spaniards' performing arts attendance. *Poetics* [online]. 2004, **32**(6), 463-483 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: databáze Academia.edu

WALMSLEY, B. From arts marketing to audience enrichment: How digital engagement can deepen and democratize artistic exchange with audiences. *Poetics* [online]. 2016, **58**(1), 66-78 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: databáze ScienceDirect

Webové stránky

Asociace symfonických orchestrů a pěveckých sborů ČR. *ASOPS: Úvodní slovo* [online]. c2012 [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: http://asops.cz/index.php?lang=cz&page=uvodni-slovo

Berlínská filharmonie online. *Harmonie* [online]. 2010, 26.1.2010 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/berlinska-filharmonie-online.html

Česká filharmonie má nový vizuální styl od Najbrta. Oranžovou nahrazuje modrá. *Marketing&Media* [online]. 2020 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://mam.cz/zpravy/2020-04/ceska-filharmonie-ma-novy-vizualni-styl-od-najbrta-oranzovou-nahrazuje-modra/

Česká filharmonie má nový vizuální styl od Najbrta. *MediaGuru* [online]. 2020 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/04/ceska-filharmonie-ma-novy-vizualni-styl-od-najbrta/

Česká filharmonie připomene 125 let od svého prvního koncertu mediální kampaní „Spojení hudbou“. *OperaPlus* [online]. 2021 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://operaplus.cz/spojeni-hudbou-ceska-filharmonie-pripomene-125-let-od-sveho-prvniho-koncertu-televizni-kampani/

Česká filharmonie si připomíná 125 let minutovým spotem od Martina Krejčího. *Mediář* [online]. 2021 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://www.mediar.cz/galerie-reklamy/ceska-filharmonie-si-pripomina-125-let-minutovym-spotem-od-martina-krejciho/

Česká filharmonie spustila kampaň k 125. výročí. *MediaGuru* [online]. 2021 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/01/ceska-filharmonie-spustila-kampan-k-125-vyroci/

Českou filharmonii od úterý povede další ředitel-David Mareček. *Novinky.cz* [online]. 2011, 1.2.2011 [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: https://www.novinky.cz/kultura/clanek/ceskou-filharmonii-od-utery-povede-dalsi-reditel-david-marecek-76980

Češi letos tráví na sítích víc času, příliš jim ale nedůvěřují. *MediaGuru* [online]. 2020 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/08/cesi-letos-travi-na-sitich-vic-casu-prilis-jim-ale-neduveruji/

Definitions of Marketing. *American marketing association* [online]. c2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

Get Boost dělá pro filharmonii a pro Lunacup. *Mediář* [online]. 2020, 25.8.2020 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: https://www.mediar.cz/get-boost-dela-pro-filharmonii-a-pro-lunacup/

Kontakty. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/kontakty/

Online magazín a blog České filharmonie. *Perspectivo* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: https://www.perspectivo.cz/online-magazin-a-blog-ceske-filharmonie/

Orchestr: Dirigenti. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/o-nas/orchestr/dirigenti/

Otevřená soutěž na novou vizuální identitu České filharmonie. *CzechDesign: Soutěže* [online]. 2019 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://www.czechdesign.cz/souteze/otevrena-soutez-na-novou-vizualni-identitu-ceske-filharmonie

Podporovatelé: Dynamický klub. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/podporovatele/dynamicky-klub/

Podporovatelé: Partneři. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/podporovatele/partneri/

Podporovatelé: Terasa. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/podporovatele/terasa/

Terasa pro všechny. Rudolfinum se připravuje na ambiciózní renovaci. *Česká filharmonie*[online]. 2021 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: https://magazin.ceskafilharmonie.cz/terasa-pro-vsechny-rudolfinum-se-pripravuje-na-ambiciozni-renovaci/

The world's greatest orchestras. *Gramophone.co.uk* [Online] [cit.2022 02. 02.] Dostupné z: http://www.gramophone.co.uk/editorial/the-world%E2%80%99s-greatest-orchestras

Úřední deska: Výroční zpráva 2019. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/hzhf4if0/výročn%C3%AD-zprava-2019.pdf

Úřední deska: Výroční zpráva 2020. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/fsll1x24/vyrocni-zprava-ceske-filharmonie-2020.pdf, str. 7–8

Úřední deska: Výroční zpráva 2020. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/fsll1x24/vyrocni-zprava-ceske-filharmonie-2020.pdf

Video přenosy přinášejí České filharmonii nové posluchače. *MediaGuru* [online]. 2021 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/01/video-prenosy-prinaseji-ceske-filharmonii-nove-posluchace/

Vzdělávací programy. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/vzdelavaci-programy-pro-skolky-a-skoly/

Zřizovací listina České filharmonie. In: Praha, 2011. Dostupné také z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/a34gtt2e/cf_zrizovaci_listina_ceske_filharmonie.pdf

Obrázky

Česká filharmonie 2021/2022. *Najbrt: Vizuální identita* [online]. 2021 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://www.najbrt.cz/detail/ceska-filharmonie-2021-2022

Česká filharmonie 2020/2021. *Najbrt: Vizuální identita* [online]. 2020 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://www.najbrt.cz/detail/ceska-filharmonie-2020-2021

Česká filharmonie 2019/2020. *Najbrt: Vizuální identita* [online]. 2019 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://www.najbrt.cz/detail/ceska-filharmonie-20192020

Teze bakalářské práce

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:
Králová Alžběta

Razítko podatelny:

Univerzita Karlova
Fakulta sociálních věd
Došlo dne: 15 -03- 2021 -1-
Čj: 33 Přílohy:
Předáno:

Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:
2020

E-mail diplomantky/diplomanta:
alzbeta.kralovaa@gmail.com

Studijní obor/forma studia:
Komunikační studia ve specializaci Marketingová komunikace a PR/prezenční

Název práce v češtině:
Analýza komunikační strategie České filharmonie v letech 2019-2021

Název práce v angličtině:
Analysis of the communication strategy of the Czech Philharmonic in the years 2019-2021

Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: *ZS 2012/2013*):
(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí)
ZS 2021/2022

Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků):
Kulturní marketing a PR je nepostradatelnou součástí fungování symfonických orchestrů, jehož význam a důležitost stále roste.
Ve své bakalářské práci se budu věnovat výzkumné analýze komunikačních aktivit předního českého orchestru, kterým je Česká filharmonie. Zaměřím se na komunikaci v letech 2019-2021 a s tím související proměnu komunikace v době pandemie. Ve vymezeném období Česká filharmonie mimo jiné změnila vizuální styl a spustila kampaň „Spojení hudbou" k oslavě 125.výročí ČF. Teoretická část práce definuje kulturní marketing, krátce pojednává o oblasti vážné hudby, symfonických v orchestrech, a historii České filharmonie. V praktické části analyzuji komunikační aktivity České filharmonie.
Cílem práce je zdokumentovat, zanalyzovat a zhodnotit komunikační strategii, porovnat efektivitu, zasadit komunikační aktivity do kontextu komunikace umění a zjistit, zda je komunikace účinná a pomáhá plnit kulturní poslání dané instituci.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. Úvod – uvedení do problematiky
   1.1. Vymezení tématu
   1.2. Cíl práce

Teoretická část

2. Marketing umění-art marketing
3. Filharmonie, symfonické orchestry, vážná hudba
4. Česká filharmonie
   4.1. Vznik
   4.2. Historie ČF
   4.3. Současná situace
   4.4. Program ČF

Praktická část

5. Analýza komunikačních aktivit České filharmonie
   - propagační materiály
   - billboardy
   - webové stránky,

- sociální sítě
- komunikace v době pandemie – streamy, online koncerty

6. Mediální spolupráce
   6.1. Česká televize-ČTart
   6.2. Český rozhlas-ČRoVltava
7. Budoucnost
   - dedukce vývoje komunikačních aktivit
8. Závěr – vyhodnocení, shrnutí analyzovaných poznatků
9. Použitá literatura a zdroje
10. Teze
11. Seznam příloh
12. Přílohy

Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):
Období analýzy: 2019-2021
propagační materiály České filharmonie, webové stránky ČF, sociální sítě ČF, tiskové zprávy ČF, výroční zprávy ČF, mediální výskyt a další komunikační aktivity, rozhovor s pracovníkem marketingového oddělení ČF

Postup (technika) při zpracování materiálu:
studium materiálů a odborné literatury, deskriptivní metoda, kvalitativní a kvantitativní analýza komunikačních aktivit, zasazení do oborových souvislostí

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

BAČUVČÍK, Radim. ***Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost.*** **Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-17-0.**
Kniha se zabývá vztahy kulturních organizací s jejich publikem a širokou veřejností. Zaměřena je především na oblast interpretačního umění – divadla, koncerty.

BAČUVČÍK, Radim. ***Marketing symfonických orchestrů: publikum a veřejnost moravských filharmonií.*** **Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-03-3.**
Kniha se zabývá zaváděním marketingových principů do řízení regionálních symfonických orchestrů. Obsahuje také kapitoly, které se věnují možnostem propagace vážné hudby a podmínkami financování její produkce a využití nástrojů fundraisingu.

JOHNOVÁ, R. – ČERNÁ, J. a kol. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1276-1.
Tato kniha je praktickou příručkou zabývající se art marketingem. Představuje osvědčené marketingové přístupy uplatňující se v propagaci kulturního dědictví, který je doplněn příklady ze světové i domácí praxe.

KOLÁČKOVÁ, Y. a kol. Česká filharmonie 100 plus 10. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Academia, 2006. ISBN 80-200-1422-5.
Publikace mapuje historii České filharmonie od roku 1896 až po současnost (rok 2006). V doprovodu bohaté obrazové dokumentace vykresluje fungování orchestru, premiéry, podrobnosti o repertoáru, dirigenty, šéfdirigenty či slavné zahraniční hosty.

KOTLER, P. Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts. Harward Business Press, 1997. ISBN 978-0875-847375.
Nedostatečná státní podpora kulturních subjektů mnohdy vede k boji mezi těmito institucemi. Autor v publikaci představuje princip efektivní strategie, která spojuje základní marketingové principy a chápání odlišnosti publika.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

DUSILOVÁ, Zuzana. *Marketing umění a komunikace Galerie hlavního města Prahy*. 2019. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Ježková, Tereza.

HUBEROVÁ, Monika. *Role České filharmonie v praxi české kulturní diplomacie*. Praha, 2018. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra mezinárodních studií a diplomacie. Vedoucí práce Jana Peterková.

POUZAROVÁ, Jana. *Marketingová komunikace kulturních organizací na Českobudějovicku*. Praha, 2016. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a PR. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

SEDLÁKOVÁ, Barbora. *Marketingová a mediální prezentace České filharmonie*. 2014. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, Katedra Arts managementu. Vedoucí práce Václav Riedlbauch.

VEJRAŽKOVÁ, Karolína. *Současné online marketingové nástroje komunikace aplikované v kulturních organizacích*. Brno, 2020. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav hudební vědy. Vedoucí práce Mgr. Pavlína Míčová.

ZELENÝ, Martin. *Marketingová komunikace České filharmonie*. Praha, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra obchodního podnikání a komerčních komunikací. Vedoucí práce František Drozen.

ZIMKOVÁ, Andrea. *Klasická hudba pro každého? Analýza marketingových nástrojů Filharmonie Brno*. Brno, 2013. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Martin Flašar.

Datum / Podpis studenta/ky

14. 3. 2021

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

doc. PhDr. JAN HALADA, CSc. .....

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga **Datum / Podpis pedagožky/pedagoga**

Příloha č.1: Ukázka vizuálního stylu pro rok 2020 – outdoor

Příloha č.2: Ukázka vizuálu kampaně Spojení hudbou – outdoor

Příloha č.3: Přehled prodaných abonentních vstupenek na koncerty ČF a ČSKH v sezonách 2010/2011 až 2020/2021

Přehled prodaných abonentních vstupenek na koncerty České filharmonie a ČSKH v sezonách 2010/2011 až 2020/2021

	10/11		11/12		12/13		13/14		14/15		15/16		16/17		17/18		18/19		19/20		20/21	
cyklus	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet
A1 (nový)	-	-	-	-	51	544	46	470	40	412	63	644	69	704	68	703	70	721	71	733	70	718
A2 (bývalý A)	63	675	64	688	69	739	69	712	68	698	74	755	78	796	79	816	77	792	77	794	78	799
A3 (bývalý B)	42	450	45	477	51	544	50	518	43	446	59	601	65	667	69	712	69	704	67	695	70	726
B1 (nový)	-	-	-	-	31	329	46	471	54	555	68	701	75	774	72	738	75	768	68	707	69	715
B2 (bývalý C)	36	381	37	399	48	508	63	648	67	693	75	767	79	811	79	813	79	815	71	733	74	762
B3 (bývalý D)	21	229	23	244	30	319	43	445	50	520	60	618	68	698	70	722	70	718	63	652	66	682
C1 (nový)	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	22	231	38	397	30	308
C2 (nový)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	132	21	223	18	190
C3 (bývalý O)	52	540	53	545	-	-	-	-	43	438	52	531	66	673	66	675	54	554	49	504	41	423
K	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	78	19	198	-	-
DK	62	136	63	139	88	177	84	168	85	170	81	163	84	162	84	161	91	174	88	168	77	153
HP	44	98	49	110	59	133	60	133	54	120	51	111	40	90	38	85	39	86	39	74	43	81
I-ČSKH	43	462	39	411	40	429	43	444	43	438	42	431	40	407	41	416	42	427	38	394	32	332
II-ČSKH	29	311	32	343	32	343	34	346	32	332	33	339	32	328	34	347	33	339	32	337	32	326
Recitálový cyklus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	62
Kroky do nového světa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27	283	43	445	43	442	42	432
Filharmonici na pokračování	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50	398	47	378	35	357	36	366	34	350	37	378
Filharmo-hraní	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	45

Nabídnutá místa na koncertech ve vlastní režii	53 139 (jen odehrané)
Návštěvníci na koncertech ve vlastní režii	32 717
Počet předplatitelů (fyzických osob)	2 980
Počet prodaných abonentních vstupenek	7 132

Příloha č.4: Ukázka propagačních materiálů České filharmonie pro sezonu 2020/2021

Příloha č.5: Programový katalog České filharmonie pro sezonu 2020/2021

Příloha č. 6 – přepis rozhovoru s PR managerem ČF Luďkem Březinou

1. Proměny komunikace v souvislostí s pandemií koronaviru

Jak se Česká filharmonie vzpamatovává z netypických koncertních sezon, které byly způsobeny pandemií koronaviru?

Myslím si, že návrat do normálu byl překvapivě rychlý, což nám ukázala letošní sezóna, ve které jsme uspořádali téměř všechny koncerty, které jsme měli v plánu, a také březnové turné po Evropě, během kterého jsme navštívili Vídeň, Berlín, Hamburk a Londýn a vše proběhlo, jak mělo. Na druhou stranu jsme zaznamenali určité momenty, na které jsme v minulosti nebyli zvyklí. Nastávaly problémy s dopravou, domlouváním. Jinými slovy, zdá se, že například promotéři si trochu odvykli. Zajímavé je ale sledovat publikum. Pokud se zaměřím na Evropu, tak například ve Vídni byl návrat publika pozvolnější, je to dáno i epidemiologickými opatřeními, lidé si na ně obtížně zvykají. V době, kdy jsme tam hráli, bylo ještě povinné testování a respirátory. Zajímavé to bylo i v Hamburku, sál Labské filharmonie byl úplně plný, ale měli tam nařízení, že skupinka, která se objednala společně, byla vždy oddělena volným sedadlem. V Londýně jsme odehráli po covidové pauze první koncert, který byl zcela vyprodán, druhý už ne, ale stále byla na tu dobu mimořádně velká účast. Co se týče hudebního pohledu, těžko mohu srovnávat situaci v jiných orchestrech, ale Česká filharmonie právě proto, že měla a má vybavení digitální koncertní síně a své studio, tak v podstatě celé období mohla koncertovat. Muzikanti se mohli setkávat, cvičit, mohli hrát, takže tam v podstatě nedošlo k nějaké změně či propadu, ale jednoznačně všichni uvítali dobu, kdy opět mohli hrát před živým publikem. Ze začátku se zdálo, že není úplně rozdíl mezi tím, jestli se hraje před plným či prázdným sálem, ale čím déle pandemie trvala, tím více chyběla hráčům energie, která z publika přichází, a těšili se na ni. Jakmile bylo možné pořádat koncerty alespoň pro část publika, vítali jsme to.

Změnila se nějak marketingová komunikace České filharmonie v souvislosti s pandemií, jestli ano jak?

Já bych naši komunikaci rozdělil asi na tři fáze. Fáze před pandemií, v jejím průběhu a fázi po pandemii, jelikož opravdu došlo k velkým změnám. Co se týče komunikace před pandemií, tak jsme se v podstatě nemuseli zásadním způsobem soustředit na komunikaci ve vztahu k prodeji, protože všechny naše abonentní řady jsou víceméně plné a doprodeje probíhaly snadno. Pozornost jsme soustředili na budování a zvýrazňování značky instituce, takže to

bylo období, kdy jsme neměli prakticky žádné prodejní cíle, což trochu přeháním, ale opravdu naše projekty abonentních koncertů byly do tří měsíců vyprodané. S nástupem pandemie se situace zásadně změnila, protože sál najednou nebyl důležitý a všechno se zrušilo. Pro nás to znamenalo, že jsme museli především odkomunikovat zrušení a opakované rušení koncertů a také jsme téměř okamžitě začali připravovat streamované koncerty, takže jsme museli vymyslet, jakým způsobem je budeme komunikovat. Museli jsme komunikovat jednotně a mít vše perfektně načasované. Také jsme zcela vypustili outdoorovou reklamu a mnohem více jsme se začali soustředit na sociální sítě. Zejména Facebook, který se stal platformou pro streamování našich koncertů. Ze začátku jsme spolupracovali ve streamování také s Českou televizí, ale poté už jsme streamovali pouze na Facebooku, popřípadě YouTube, jelikož notoricky známá díla může Facebook blokovat, proto jsme tyto platformy kombinovali. Nynější fáze po pandemii je podobná období před s tím rozdílem, že sály se zcela nezaplní, máme pokles zhruba 1000 posluchačů, tudíž je na marketingovou komunikace kladen mnohem větší tlak než předtím. Zároveň budu-li mluvit za svou oblast PR, tak tam došlo k zásadní změně, kterou pociťují i moji kolegové v Německu a Velké Británií a to, že dnes je mnohem náročnější hudební akce prodat novinářům, jelikož kulturní rubriky byly během covidu oslabeny, protože nebylo jisté, zda jednotlivé akce, o kterých by novináři mohli referovat, vůbec proběhnou. Proto se snažíme daleko více zaměřit na vlastní obsah, což jsme předtím tolik nedělali. Neupozorňujeme novináře na akci s měsíční periodicitou, ale děláme to relativně těsně před akcí. Dnes je vše koncentrované relativně blízko před akcí, těsně předtím se domlouvají i rozhovory se zahraničními umělci, což často naráží na to, že umělci nejsou dostupní, a kvůli tomu stoupá důležitost vytvářet náš vlastní obsah. V současné době vydáváme magazín, blog a nově od roku 2021 také podcasty. Hledáme neustále další a nové možnosti, ale především chceme, aby obsah měl hodnotu, proto třeba přípravu článků a podcastů zadáváme zkušeným novinářům a do témat nezasahujeme. Nechceme vytvářet texty plné superlativů a marketingových výrazů. Mám-li to shrnout, komunikace je nyní náročnější. Vrátili jsme se k inzerci v celostátních médiích, outdoor máme nyní v přibližně stejném rozsahu, jako tomu bylo před pandemií. Na Facebooku máme raketový vzestup sledujících a podařilo se nám najít jazyk s cílovou skupinou. Pandemie nám umožnila rozšířit naši cílovou skupinu. Počet fanoušků na Facebooku stoupl během pandemie o 15 tisíc. Počet sledujících na Instagramu vzrostl o 5 tisíc a instagramové stories sleduje v průměru tisíc až dva tisíce lidí.

Spolupracujete v oblasti komunikace s nějakými agenturami nebo si vše řešíte v instituci sami?

Všechno si vytváříme sami. Na agenturu bychom finančně nedosáhli. Spolupracujeme pouze se studiem Najbrt, ale to je v oblasti grafiky.

K oslavám 125. výročí Česká filharmonie spustila kampaň Spojení hudbou, předpokládám, že kampaň byla vystavěna spíš pro image, ale přesto provedla filharmonie nějaký výzkum dopadu té kampaně?

My jsme tu kampaň měli skutečně jako image. Žádné vyhodnocení jsme nedělali.

Od roku 2014 vydáváte magazín a blog ČF. Jaká je čtenost těchto periodik? Neuvažujete vzhledem k mezinárodnímu prostředí, které sociální sítě nabízejí, o vydávání magazínu a blogu v anglickém jazyce?

Počet odběratelů magazínu ČF je v současnosti 10 tisíc. Zpočátku jsme Magazín vydávali jednou za šest týdnů, ale před třemi lety jsme přešli na periodicitu pětkrát za sezónu, kopíruje to přílohu nebo, jak my nazýváme, dvouměsíčník, který vychází v Lidových novinách. Co se týká článků v angličtině, tak v České filharmonii uvažujeme o širší komunikaci do zahraničí, ale v tuto chvíli na to nemáme kapacitu a přeci jen komunikace do zahraničí musí vypadat trochu jinak. Je to věc, o které uvažujeme, ale je to na úrovni brainstormingu, tudíž nemá to v tuto chvíli žádnou reálnou podobu. Pokud máme článek, téma, které nám připadá zajímavé, tak jej přeložíme.

2. Komunikace a plány do budoucna

Co považujete za klíčové v oblasti komunikace, aby to vedlo k zvýšení zájmu o vážnou hudbu u mladých lidí?

Mladá generace je velmi náročné téma. V České filharmonii se snažíme pokrývat tím, co vytváříme, všechny věkové skupiny od školkových dětí přes základní, střední školu, mladé dospělé až po seniory. Edukačními programy komunikujeme s dětmi a školami. Co se nám ale nedaří je oslovení skupiny rodiče s dětmi, které je zajímavé, jelikož vám přivede na koncert mladé posluchače. Mladí dospělí jsou pro nás těžko uchopitelní. Přiznávám, že jsme uvažovali o zapojení influencerů, ale nakonec jsme usoudili, že by to pro nás nemělo smysl. Nefungovalo by to. Ke klasické hudbě se musíte proposlouchat, stejně jako k té velké

symfonické a od té se potom musíte proposlouchat ke komorní hudbě, která je vrcholem dokonalosti. Nemáme komunikaci cílenou na mladou generaci. Je to jeden z oříšků, který se snažíme rozlousknout, ale zatím se nám to úplně nedaří. Vedle Facebooku, Twitteru a Instagramu uvažujeme o TikToku a uvidíme, zda se nám touto cestou podaří přiblížit mladé generaci.

Plánujete v České filharmonii nějaké novinky, všimla jsem si, že například Národní muzeum nyní přišlo s mobilní aplikací, přes kterou si návštěvníci mohou koupit vstupenky?

Tohle řeší můj kolega, který má na starosti sociální sítě. V současné době chceme pracovat se strategií, kterou mám na následující roky, a tou je dostat Českou filharmonii mezi tři nejlepší evropské orchestry.

Máte v plánu v budoucnosti zpoplatnit obsah, který přenášíte přes televize a na sociálních sítích?

Pokud myslíte obsah, tedy samotné koncerty, tak to se samozřejmě prodávalo už v době pandemie.

3. Digitální koncertní síň

Česká filharmonie po vzoru Berlínské filharmonie má digitální koncertní síň. Zajímalo by mě, do jaké míry je to unikát nebo kolik dalších orchestrů tady takovou síní disponuje?

Nevím to přesně, ale myslím, že v západních zemích je to poměrně běžný standard. U nás je to unikátní záležitost, byť se domnívám, že například Státní opera již k digitalizaci také přistoupila, soudě podle všech kamer, které tam jsou napevno nainstalované.

Jak konkrétně probíhala spolupráce s Berlínskou filharmonií na vývoji digitální koncertní síně?

Spolupráce probíhala na úrovni inspirace a všemi zúčastněnými je hodnocena jako velmi pozitivní. Berlínská filharmonie byla velmi otevřená, chtěli nám ukázat, jak to funguje. Také k nám jezdili jejich režiséři ukazovat, jak se to ovládá. V tuto chvíli máme vlastní štáb, ale nejsou to stálí zaměstnanci. K jednotlivým projektům je vždy sestaven tým. Jenom díky

digitální koncertní síni jsme mohli v pandemii streamovat koncerty, jelikož ze začátku pandemie nebylo možné do Rudolfina pustit ani štáb ČT.

Generální ředitel David Mareček v minulosti v rozhovoru uvedl, že koncept digitální koncertní síně České filharmonie se od Berlínské liší tím, že ČF se zaměří na edukativní větev. Platí to stále? Nezměnila pandemie vaše plány a neuvažujete nyní spíš o rozvoji audiovizuálního archivu a pokračování ve streamování koncertů?

Je pravda, že pandemie s původními plány zamávala. V uplynulých dvou letech jsme se soustředili na přenosy symfonických koncertů, popřípadě komorních koncertů. Pouze jeden nebo dva koncerty byly s Českou studentskou filharmonií. Jeden se jmenoval „ A přece se učí“, na něm se podílela Alice Nellis a youtuber Kovy, a na konci sezóny dirigoval Českou studentskou filharmonii sir Simon Rattle. Edukační aktivity jsou v tuto chvíli odsunuty. Spíše se soustředíme ne vytváření hudebního archivu. V průběhu tohoto roku máme připravené projekty, které se budou natáčet a vysílat v České televizi a dalších zahraničních. A připravován je také projekt, který v tuto chvíli ještě není veřejný. Mohu prozradit, že to bude obdoba klasického hudebního Netflixu. Půjde o mezinárodní projekt.

S tím souvisí moje další otázka. Usiluje Česká filharmonie v budoucnu o nějakou vlastní video on demand platformu, jako má třeba Berlínská filharmonie?

Nejenom evropské orchestry. Bude to globální. My jsme o té platformě uvažovali, ale to, co se nyní připravuje, se nám jeví jako lepší nápad. V Berlíně mají ten archiv velmi rozsáhlý, začali s ním velmi brzo a pokaždé vymyslí něco nového a mimořádného. My nemáme jejich sílu ani finanční možnosti.

Proč Česká filharmonie změnila nahrávací společnost?

Nebyl v tom nějaký zásadní důvod. Řekněme, že jde o filozofii společnosti. Společnost Pentatone se více přibližuje filozofii České filharmonie. Decca přestala mít zájem o vytváření velkých symfonických cyklů, a naopak Pentatone o to projevila zájem. My v danou chvíli chceme nahrát celého Mahlera, proto došlo ke změně. Penta je schopna lépe dostát našim požadavkům a přizpůsobit se současné situaci. Je to jako v každém vztahu, ukázalo se, že vzájemné fungování bude lepší.

Seznam příloh

Obrázek 1: Vizuální styl ČF pro rok 2020 33
Obrázek 2:Vizuální styl ČF pro rok 2019 33
Obrázek 3: Vizuální styl ČF pro rok 2021 34
Obrázek 4: Logotyp České filharmonie od roku 2019 34
Obrázek 5: Vizuál kampaně Spojení hudbou 36
Obrázek 6: Newsletter Magazínu České filharmonie 43
Obrázek 7:Vizuál 4.dílu podcastu Ladírna s názvem Pohanské mýty, Dvořák a Mahler: Česká filharmonie uvede premiéru skladby Mari 44

Graf 1: Složení výnosů České filharmonie v roce 2020 29
Graf 2: Mediální výstupy v roce 2019 48
Graf 3: Mediální výstupy v roce 2020 48
Graf 4: Mediální výstupy v roce 2021 48
Graf 5: TOP Vydavatelé v letech 2019–2021 49
Graf 6: Mediální výstupy v letech 2019–2021 49
Graf 7: Sentiment zpráv v letech 2019–2021 50

Tabulka 1: Přehled symfonických orchestrů v ČR a jejich základní charakteristika 20