

**JANÁČKOVA AKADEMIE
MÚZICKÝCH UMĚNÍ V BRNĚ**

HUDEBNÍ FAKULTA

Katedra operní režie a hudebního manažerství

**Podmínky pro vznik nové hudební produkční agentury v
České republice:**

*Transformace činnosti OSVČ pořádání kulturních produkcí formou založení nové
společnosti s ručením omezeným*

Diplomová práce

Autor práce: **BcA. Pavel Lojda**
Vedoucí práce: **MgA. Blanka Chládková**

Brno 2011

Bibliografický záznam

Lojda, Pavel. Podmínky pro vznik nové hudební produkční agentury v České republice. Podtitul: Transformace činnosti OSVČ pořádání kulturních produkcí formou založení nové společnosti s ručením omezeným. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Hudební fakulta, Katedra operní režie a hudebního manažerství, 2011. 75 s. Vedoucí diplomové práce MgA. Blanka Chládková.

Anotace

Diplomová práce „Podmínky pro vznik nové hudební produkční agentury v České republice“ se zabývá konkrétně možnostmi transformace činnosti OSVČ, pořádání kulturních produkcí, do společnosti s ručením omezeným (vypracována je ve vztahu k dosavadní činnosti autora práce). Na založení agentury je nahlíženo z pohledu její organizační struktury, strategického plánování marketingu a finanční kapacity.

Annotation

The diploma thesis „Conditions for establishing a Music Production Agency in the Czech Republic“ deals with possibilities of transformation from small trader to Limited Liability Company in the field of Music Business (based on the authors experience). Music Production Agency is described from four different perspectives: firstly organizational structure, secondly strategic planning, thirdly marketing and finally financial capacity.

Klíčová slova

Hudební produkční agentura, společnost s ručením omezeným, studie proveditelnosti

Key words

Music Production Agency, Limited Liability Company, Feasibility Study

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato diplomová práce byla umístěna v Knihovně JAMU a používána ke studijním účelům.

V Brně dne 1. května 2011

Pavel Lojda

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí práce za kvalitní metodologické vedení a podnětné připomínky k práci.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Uvedení do problému.....	9
2.1	Metodologie.....	10
2.2	Základní přehled aktivit organizace.....	10
2.3	Současný stav a vstupní podmínky pro založení agentury	11
2.4	Klíčové body založení agentury.....	11
2.5	Model kulturní produkční agentury.....	13
3	Organizační struktura.....	16
3.1	Právní formy pro agenturu v ČR.....	16
3.1.1	Typické právní formy pro hudební agentury v ČR – ziskový sektor.....	18
3.1.1.1	Společnosti s ručením omezeným (právnícké osoby).....	18
3.1.1.2	Akciové společnosti (právnícké osoby).....	18
3.1.1.3	Fyzické osoby podnikající.....	19
3.1.1.4	Další právní formy.....	19
3.1.2	Typické právní formy pro hudební agentury v ČR – neziskový sektor	20
3.1.2.1	Občanská sdružení.....	20
3.1.2.2	Obecně prospěšné společnosti.....	20
3.1.2.3	Další právní formy.....	21
3.2	Volba vhodné právní formy agentury dle zadaných vstupních kritérií.....	21
3.3	Bližší popis klíčových otázek spojených se společnostmi s ručením omezeným	22
3.3.1	Orgány společnosti s ručením omezeným.....	22
3.3.1.1	Valná hromada	23
3.3.1.2	Jednatelé	23
3.3.1.3	Dozorčí rada.....	23
3.3.2	Vznik společnosti s ručením omezeným.....	24
3.3.3	Živnostenské oprávnění společnosti.....	26
3.3.4	Účetnictví společnosti s ručením omezeným.....	27
3.3.5	Zrušení a likvidace společnosti	28
3.4	Vnitřní uspořádání organizace - projektový způsob práce	28
3.5	Personální struktura organizace.....	29
3.5.1	Pracovně-právní vztahy organizace.....	31
3.5.2	Pomocná činnost dobrovolníků a praktikantů.....	34
4	Strategie organizace.....	36
4.1	Poslání organizace.....	37
4.1.1	Příklady formulace poslání	38
4.1.2	Poslání analyzované hudební agentury.....	39
4.2	Stanovení strategických cílů organizace.....	39
4.2.1	Cíle analyzované agentury.....	40
4.2.1.1	Krátkodobé cíle.....	40
4.2.1.2	Střednědobé cíle	41
4.2.1.3	Dlouhodobé cíle	42
4.3	SWOT ANALÝZA nové hudební produkční agentury.....	42
4.3.1	SILNÉ STRÁNKY.....	42
4.3.2	SLABÉ STRÁNKY.....	43
4.3.3	PŘÍLEŽIOSTI.....	43

4.3.4	RIZIKA.....	44
4.3.4.1	Analýza rizik.....	45
4.4	Umělecké plánování.....	46
4.4.1	Základní otázky při sestavování uměleckého plánu.....	48
5	Marketing.....	49
5.1	Budování značky organizace	50
5.2	Strategické marketingové plánování a marketingový mix.....	51
5.2.1	Produkt.....	51
5.2.2	Cena.....	52
5.2.3	Distribuce.....	53
5.2.4	Komunikace.....	54
5.2.5	Lidé	56
5.2.6	Procesy	57
5.3	Analýzy trhu.....	58
5.3.1	Podoba cílového trhu.....	59
5.3.2	Cílový trh hudebních agentur	61
5.3.2.1	Hudební agentury – vážná hudba.....	62
5.3.2.2	Hudební agentury – populární hudba.....	63
5.3.2.3	Další pořadatelé koncertních produkcí.....	64
5.3.3	Klíčové prvky realizace projektu založení agentury – zákazníci a dodavatelé organizace	66
5.3.3.1	Zákazníci – oblast produkce koncertů	66
5.3.3.2	Zákazníci – oblast umělecký management	66
5.3.3.3	Dodavatelé – oblast produkce koncertů	67
5.3.3.4	Dodavatelé – oblast umělecký management	68
5.3.3.5	Alternativní produkty – alternativy produkce koncertů	68
5.3.3.6	Alternativní produkty – umělecký management.....	68
5.3.3.7	Hudebně-vzdělávací činnost agentury.....	69
5.3.4	SLEPT analýza pro potřeby založení nové hudební produkční agentury	69
5.3.4.1	Sociální hledisko.....	70
5.3.4.2	Legální hledisko.....	70
5.3.4.3	Ekonomické hledisko.....	71
5.3.4.4	Politické hledisko.....	71
5.3.4.5	Technologické hledisko.....	72
6	Finanční kapacita organizace.....	74
6.1	Finanční řízení organizace.....	74
6.2	Strategie zajištění financování organizace a fundraising.....	77
6.3	Materiálně-technické zázemí organizace.....	77
6.4	Ekonomická stránka založení agentury.....	78
7	Stručné shrnutí a rámcový harmonogram.....	80
7.1	Rámcový harmonogram realizace založení agentury.....	80
8	Závěr.....	82

1 Úvod

Pořádání hudebních produkcí hraje na kulturním trhu v České republice velmi důležitou roli. V současnosti se jedná o významný zdroj příjmů pro umělce a pracovníky kulturního sektoru a především o nástroj rozvíjení živé kultury. Vstup agentury na kulturní trh však obnáší řešení mnoha otázek a problémů, spojených s legislativním, marketingovým a ekonomickým rámcem.

Tato diplomová práce se zabývá možností vstupu nové agentury na kulturní trh, konkrétně transformací vedlejší činnosti OSVČ, pořádání kulturních produkcí, do hlavní činnosti a do vhodnější právní formy. Vypracována je na základě dosavadní činnosti autora práce v oblasti pořádání kulturních produkcí.

Na založení agentury je nahlíženo ze čtyř klíčových aspektů. Prvním je organizační struktura utvářející rámec fungování organizace. Druhý aspekt tvoří strategické plánování, které usměrňuje budoucí vývoj organizace. Třetí aspekt představuje marketing, jenž je se strategickým plánováním úzce propojen. V neposlední řadě práce analyzuje aspekt finanční kapacity a ekonomického provozu organizace.

Zpracování zadaného tématu je poměrně komplikovanou problematikou, ke které lze přistoupit s mnoha variantami řešení. Práce je pojata jako studie proveditelnosti, kombinují se v ní teoretické poznatky s aplikací na konkrétní praktický příklad.

Hudební agentura je v práci pojímána jako organizace produkující živá koncertní vystoupení, zastupující umělce formou agenturní činnosti a vykonávající doplňkové (například reklamní) a další kulturně-produkční činnosti.

2 Uvedení do problému

Základní myšlenkou diplomové práce je popis možnosti vytvoření nové hudební produkční agentury na trhu v ČR, která bude v sobě kombinovat ziskovou a neziskovou činnost v hudební oblasti (komerční projekty budou podporovat nekomerční). Cílem založení agentury je pořádání hodnotných kulturních produkcí vážné a populární hudby a jejich vzájemné propojení v případech, kde je to vhodné (rozpočty, propagace, dramaturgie atd.). Důležitým aspektem bude kvalita nabízeného produktu (kulturní, umělecká) a vysoký standard zázemí pro diváky (organizační stránka hudebních produkcí, nabízený servis doprovodných služeb na koncertech).

Cílovým segmentem trhu bude pro zahájení činnosti agentury primárně Jihomoravský kraj a přilehlé okolí. Cílová skupina bude vycházet z jednotlivých realizovaných projektů – zahrnovat bude široké věkové a sociální spektrum návštěvníků koncertů (dle dramaturgické stránky akce). Speciální pozornost bude věnována projektům pro mladé lidi, cca do 27 let. Agentura bude realizovat rovněž projekty s charakterem neformálního hudebního vzdělávání (semináře, kurzy, workshopy) a bude se věnovat zastupování umělců (agenturní činnost) a další doplňkové činnosti.

Jedním z klíčových prvků založení agentury bude složení jejího realizačního týmu. Ten bude sestávat převážně z mladých absolventů specializovaných oborů (hudební/divadelní produkce) a spolupracovníků, kteří se osvědčili při realizaci dosavadních projektů autora práce (grafické služby, projektový management). Velká část činností agentury bude realizována za pomoci externích firem, kde bude rovněž dbáno na vysoký standard kvality práce dodavatelských subjektů a pečlivé nastavení kritérií výběru dodavatelů pro jednotlivé projekty agentury.

Otázka finančních cílů je determinována faktem, že motivace provozu agentury nebude založena pouze na ekonomickém profitu, ale významně také na „ideových“ hodnotách (propojení komerčních a nekomerčních činností agentury). Cílem je pak v horizontu cca 3 - 5 let splacení všech vstupních nákladů podnikání, zajištění stabilního provozu agentury včetně tvorby rezerv s plným pokrytím provozních nákladů a finančním ohodnocením zaměstnanců v obvyklé výši daného

segmentu trhu (malá společnost, 3 – 5 zaměstnanců).

K založení analyzované agentury je nutný vstupní kapitál. Řešením se nabízí forma úvěru, případně kapitálový vstup dalšího subjektu do tohoto podnikatelského záměru. V případě menších projektů na počátku činnosti agentury bude možné využít rovněž investice zakladatele agentury – vlastní prostředky (dále viz kapitola Finance). Tato forma se nám z důvodu snížení podnikatelského rizika zdá nejvhodnější, s výhledem na možné rozšíření podnikání (s pomocí úvěru nebo kapitálového vstupu dalšího subjektu) v horizontu 3 – 5 let.

Významným prvkem založení nového podnikatelského subjektu na trhu je volba jeho právní formy, kterou rozebírá podrobněji kapitola 3.2 *Volba vhodné právní formy pro agenturu dle zadaných vstupních kritérií*. Na základě poznatků uvedených v této kapitole předepisujeme, že se přikláníme v současném prostředí ČR a při daných vstupních kritériích ke společnosti s ručením omezeným, jakožto nejvhodnější právní formě pro analyzovaný subjekt.

2.1 Metodologie

Metodologicky bude práce zpracována jako kombinace analyticko-syntetické práce se zdroji (teoretické poznatky) a studie proveditelnosti (zde je možné opřít se o metodiku zpracování studie proveditelnosti pro projekty programů EU – viz metodické příručky MMR Studie proveditelnosti¹ a obvyklou strukturu podnikatelského plánu – viz Srpová, 2010, s. 59). Tyto metodiky jsou však pro potřeby práce upraveny a slouží pouze jako rámcová kostra, která je přizpůsobena dle potřeb obsahu práce. Kategorie analýzy definuje model kulturní produkční agentury, viz kapitola 2.5 *Model kulturní produkční agentury*.

2.2 Základní přehled aktivit organizace

Mezi činnosti agentury bude patřit primárně pořádání koncertů, kulturních produkcí, zprostředkování umělců, realizace hudebně-vzdělávacích projektů, příprava a realizace reklamních kampaní a event management (realizace akcí „na klíč“). Dle živnostenského zákona se bude jednat o činnosti zařazené pod kapitolu

¹ Dohledatelný na <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informacni-materialy>

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Konkrétně se bude úředním jazykem jednat o „zprostředkování obchodu a služeb, reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení, mimoškolní výchovu a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti, provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí“ (zák. č. 455/1991 Sb. příloha č. 4, živnost volná).

2.3 Současný stav a vstupní podmínky pro založení agentury

Současný stav založení agentury můžeme popsat jako vypracování strategie transformace podnikatelské vedlejší činnosti osoby samostatně výdělečně činné² (dále jen OSVČ) v oblasti produkce hudebních aktivit do hlavní činnosti a vhodnější právní formy pro tuto činnost (společnosti s ručením omezeným).

Touto transformací je míněno především rozšíření dosavadních aktivit, které měly nahodilý charakter (po dobu 5 let produkce koncertu VEČER LEGEND RADIA HEY s řádovým rozpočtem ve výši stovek tisíc korun jednou ročně, 5 let realizace hudebně vzdělávacích projektů s řádovým rozpočtem ve výši desítek tisíc korun ročně). Tyto dříve realizované aktivity budou tvořit vstupní projekty agentury a jejich zavedené značky agentura při svém vstupu na trh využije.

Na rozšíření aktivit se váže automaticky potřeba stálejšího personálního zajištění projektů, vybudování administrativního a produkčního zázemí (kancelářské prostory), stanovení strategického směřování agentury – tvorba krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých plánů (dramaturgické a marketingové koncepce) a v neposlední řadě také nové právní ukotvení činnosti společnosti (založení společnosti s ručením omezeným). Tato práce se pokusí rámcově vymezit vznik a možnou podobu fungování agentury po založení.

2.4 Klíčové body založení agentury

Produktem nově vzniklé agentury budou primárně hodnotné kulturní

² Jedná se o činnost diplomanta – absolventa oboru hudební manažerství

produkce (koncerty), dále se agentura zaměří na zastupování umělců a realizaci hudebně-vzdělávacích projektů. U kulturních produkcí se jedná o variabilní produkt, který může být ve svých jednotlivých podobách akci od akce modifikován (po stránce dramaturgie, marketingu, konkrétních cílů realizace projektu a s tím souvisejícími produkčními faktory) – s ohledem na žádanou cílovou skupinu. To stejné platí v podstatě i pro realizaci hudebně-vzdělávacích projektů. Zastupování umělců se pak zaměří primárně na mladé talentované hudebníky a skupiny a jejich zviditelnění na trhu v ČR a v zahraničí.

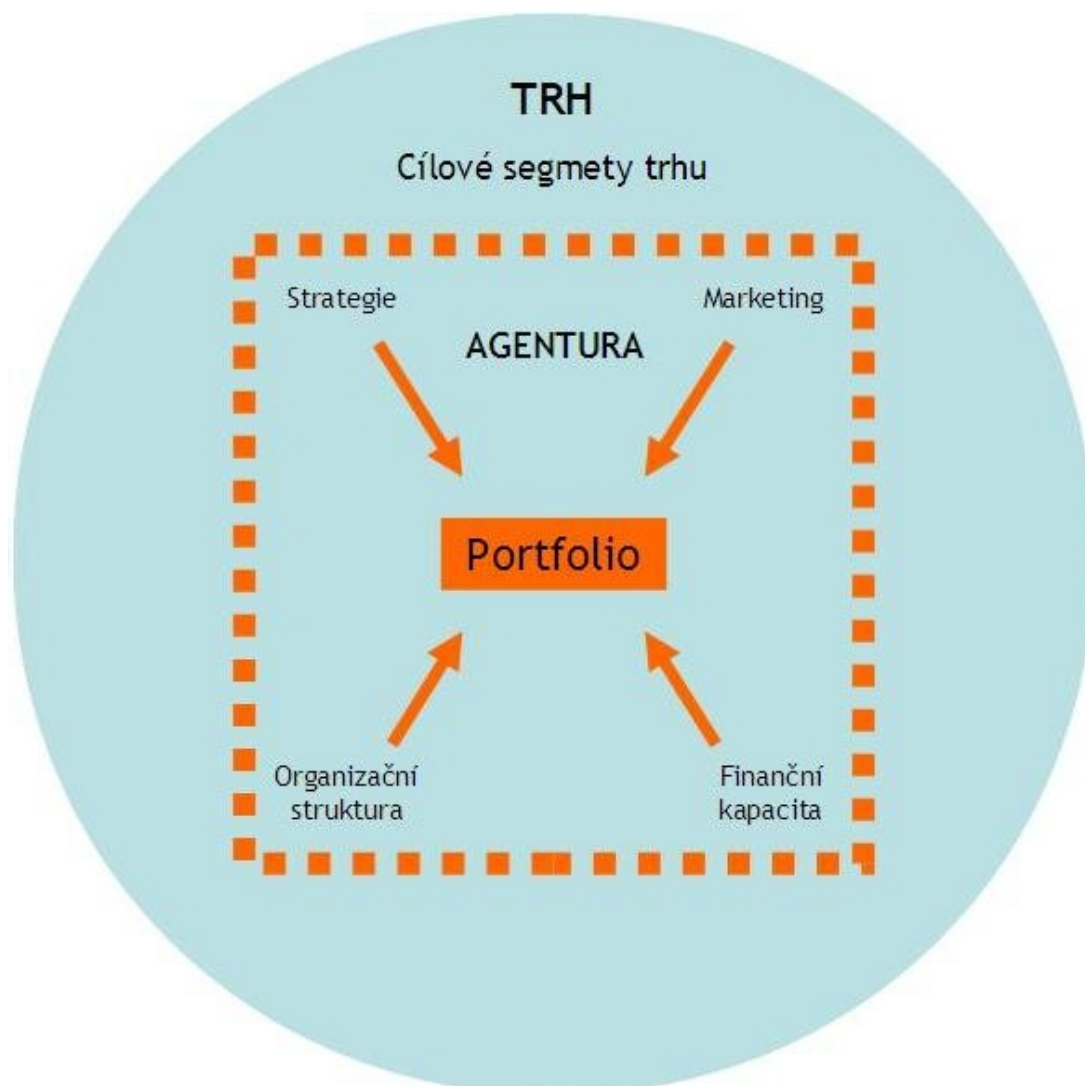
Cílem agentury bude vytvořit pestré pokrytí ve více segmentech trhu (koncerty vážné a populární hudby³, dále pak v oblasti neformálního hudebního vzdělávání a dalších doplňkových činností agentury – reklamní kampaně, event management). Realizované projekty pak musí být konzistentní s posláním a dlouhodobými cíli organizace.

Klíčovým bodem provozu nové hudební produkční agentury bude rovněž motivace realizačního týmu, sestávajícího převážně z mladých lidí. Právě ta by se měla stát motorem realizace celého projektu (snaha dělat věci nově, jinak, lépe).

³ jedná se o vzájemně propustné hranice

2.5 Model kulturní produkční agentury

Schéma 1: Model kulturní produkční agentury



Zdroj – vlastní návrh autora práce

Uvedený model schematicky znázorňuje pohled na hudební agenturu na trhu. V centru agentury a jejího uplatnění se na trhu stojí její portfolio – pořádané koncerty, kulturní projekty, které zaujímají vybrané cílové segmenty trhu. Toto portfolio je formované agenturou, resp. jejími vnitřními podmínkami. Jako klíčové prvky jsme určili u agentury její strategii, marketing, finanční kapacitu a organizační strukturu⁴.

⁴ zřejmá je také vazba všech těchto prvků na vnější prostředí, kterým jsou ovlivněny – struktura trhu, pozice organizace na trhu, legislativní rámec pro danou oblast atd.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA představuje v našem pojetí personální strukturu organizace a její způsob práce (zaměříme se na projektový přístup). Do této kapitoly zařazujeme také volbu vhodné právní formy organizace, jelikož se jedná o velice podstatný faktor, ovlivňující její chod a fungování⁵).

Pohlédneme-li blíže na oblast určenou jako STRATEGIE agentury, máme na mysli především formulování poslání organizace a stanovení strategických cílů organizace. Pod tuto kapitolu jsme zařadili také umělecké plánování pro jeho klíčovou strategickou úlohu v kulturní organizaci.

MARKETING jsme vyčlenili v rámci schématu jako samostatný prvek pro jeho obsáhlost a významnou roli v hudební agentuře (jinak spadá marketingové plánování rovněž pod kapitolu strategického plánování). Popíšeme úlohu značky organizace a základní marketingové procesy v organizaci. Marketingové plánování v kulturní organizaci je úzce svázané s uměleckým plánováním (dramaturgickým plánováním) a tím s oblastí výše uvedené strategie.

FINANČNÍ KAPACITOU organizace rozumíme schopnost zajištění financování projektů (např. vlastní prostředky k předfinancování projektů před zahájením příjmu z jejich provozu) a financování založení organizace. Do této kapitoly zařazujeme také finanční řízení organizace a popis veškeré materiální základny agentury, důležité pro její provoz. V širším kontextu bychom pod tuto kapitolu mohli zařadit také fundraisingové aktivity organizace a všechny aktivity organizace spojené se zajištěním jejího příjmu.

V dalších kapitolách diplomové práce výše zmíněné prvky, formující portfolio agentury na trhu, probereme detailněji. Uvedeme také praktické příklady, s ohledem na potřeby transformace, vedlejší činnosti OSVČ – pořádání kulturních produkcí autora práce.

⁵ volbu vhodné právní formy nově vznikající organizace považujeme za klíčovou, spoluurčována je především strategií a finanční kapacitou organizace

3 Organizační struktura

Každá organizace je spojena s určitými fázemi vývoje. Podle Dannyho Milera a Petera Friesena organizace prochází stádií vzniku, růstu, zralosti a upadávaní (Odcházal, 2007, s. 289). Jiný pohled na životní cyklus organizace nabízí Hagoort, když uvádí u jednotlivých fází terminologii vznik, budování, rozšiřování a reorientace organizace (Hagoort, 2009, s. 156). V našem případě se budeme zabývat primárně prvním stádiem, tedy stádiem vzniku, vlastního formování organizace.

V analyzovaném případě by bylo možné polemizovat, zda se jedná o založení nové agentury „na zelené louce“ nebo spíše o formu transformace činnosti agentury fungující (vedlejší samostatně výdělečná činnost autora práce). Vzhledem k množství zásadních změn, které s sebou analyzovaná přeměna činnosti autora práce přináší, užíváme v práci terminologii vzniku nové organizace, ke které transformací dojde.

Jak jsme uvedli v popisu modelu agentury, pod organizační strukturou chápeme personální strukturu, způsob práce organizace (respektive vnitřní struktury organizace – projektový přístup) a zařazujeme do této kategorie také volbu její právní formy. Volba vhodné právní formy je klíčovým prvkem při vzniku nové organizace. Proto v této kapitole na úvod vytvoříme soupis právních forem vhodných pro podnikání v kulturní oblasti v ČR a budeme se podrobněji věnovat vybrané nejvhodnější právní formě pro zadaná vstupní kritéria.

3.1 Právní formy pro agenturu v ČR

Problematikou právních forem hudebních agentur se zabývala již bakalářská práce autora⁶, tato kapitola proto z bakalářské práce autora vychází. Prostředí ČR nabízí pro právní rámec fungování organizace několik možných forem, z nichž těm nejčastěji využívaným se budeme věnovat. Právní formy můžeme rozčlenit do dvou hlavních skupin – ziskového a neziskového sektoru. Sektor ziskový má jakožto primární poslání vytvářet zisk (růst cen akcií společnosti, maximální zisk pro vlastníky společnosti). Neziskové organizace naproti tomu neusilují o maximalizaci zisku, ale snaží se plnit primárně veřejně prospěšnou službu (v kontextu naší práce se jedná o vytváření hodnotných kulturních produkcí, podporu talentovaných

⁶ Lojda, Pavel. Možnosti financování koncertů v podmínkách ČR. Brno, 2009. 99 s. Bakalářská práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně.

umělců, vzdělávání a kulturní rozvoj publika atd.). Zásadní z tohoto hlediska je, že v neziskové organizaci si případný ekonomický výnos (který však společnost vytvořit může) nemohou rozdělit vlastníci, jak je tomu u společností ziskového sektoru, avšak tento případný výnos musí být reinvestován ve prospěch naplnění poslání (veřejné prospěšnosti) organizace. Rektořík (Rektořík, 2004, s. 14) říká, že „cílovou funkcí neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby“.

Toto je teoreticky vymezený pohled na ziskový a neziskový sektor. Ve většině případů organizace těchto dvou sektorů fungují na výše uvedených principech (snaha o maximalizaci zisku u společností ziskového sektoru a primární zaměření na veřejnou prospěšnost u organizací neziskového sektoru). Avšak vyloučeny nejsou ani organizace stojící na pomezí obou sektorů. Uvedeme-li příklad na kulturních organizacích, tak můžeme říct, že i „ziskový subjekt“ může být založen primárně z uměleckého impulsu a realizovat i neziskové, například z veřejných prostředků dotované projekty. „Neziskový subjekt“ může být naopak založen také z ekonomického impulsu – například snaha o sebe-zaměstnání. Řada neziskových organizací rovněž provozuje vedlejší ekonomicky výnosnou činnost (což je vnímáno jako podpora vícezdrojového financování organizace), jejíž výnos však reinvestuje do činnosti hlavní, pro kterou byla založena. Na tomto příkladu vidíme určitou propustnost hranice mezi ziskovým a neziskovým sektorem v kulturní sféře (Lojda, 2009, s. 12).

3.1.1 Typické právní formy pro hudební agentury v ČR – ziskový sektor

Tato kapitola představuje soupis a základní charakteristiku nejčastěji užívaných právních forem v oblasti hudebních agentur v ČR v rámci ziskového sektoru. Zabývat se budeme společnostmi s ručením omezeným, akciovými společnostmi a fyzickými osobami podnikajícími na základě živnostenského oprávnění.

3.1.1.1 Společnosti s ručením omezeným (právnícké osoby)

„Společnost s ručením omezeným je obchodní společnost, která je prioritně

zakládána za účelem podnikání. Obchodní zákoník v § 56 vymezuje možnost založit s.r.o. i k jiným účelům, než je podnikání, tzn. např. pro zajištění divadelní (a jiné obdobné) činnosti. I taková s.r.o. zůstává obchodní společností a je podřízena režimu obchodního zákoníku“ (Vojík, 2008, s. 28). Zákon (dále jen zák.) č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů (především § 105 – 153) blíže vymezuje tuto právní formu (vznik společnosti, orgány společnosti, zrušení a likvidace společnosti).

Použití této právní formy v praxi je v oblasti hudebních agentur poměrně časté. Příkladem budiž kulturní produkční agentura ARS / KONCERT, s.r.o.⁷ nebo kulturní produkční agentura GLANC, s.r.o.⁸

3.1.1.2 Akciové společnosti (právnícké osoby)

„Akciová společnost je obchodní společnost, jejíž základní jmění je rozvrženo na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Akciová společnost může být založena i za jiným účelem, než je podnikání, tzn. i pro provozování kulturní činnosti“ (Vojík, 2008, s. 29). Právní úprava spojená s akciovou společností je ukotvena v zákonu č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů (především § 154 až 220 – založení a vznik společnosti, práva a povinnosti akcionářů, orgány společnosti, zrušení a likvidace společnosti).

Použití této právní formy se hodí spíše pro větší organizace, dosahující vyššího obratu (minimální výše základního kapitálu činí 2 mil. Kč). Příkladem využití této právní formy v praxi je kulturní produkční agentura PRAGOKONCERT BOHEMIA⁹, a.s. nebo ART38, a.s.¹⁰

3.1.1.3 Fyzické osoby podnikající

Tato skupina zahrnuje vzhledem k tématu práce osoby působící na základě živnostenského oprávnění. „Živností je ve smyslu živnostenského zákona soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Podle

7 Dohledatelný na <http://www.arskoncert.cz/cz>

8 Dohledatelný na <http://www.glanc.cz>

9 Dohledatelný na <http://www.pragokoncert.com>

10 Dohledatelný na <http://www.art38.cz>

nařízení vlády č. 469/2004 Sb. v příloze 4 pod číslem 117 je pořádání kulturních produkcí a zábav (tzn. i divadel, koncertů atd. na stálé scéně i jako hostující) uvedeno jako živnost volná“ (Vojík, 2008, s. 26). Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů podrobněji vymezuje podmínky této právní formy (druhy živností, rozsah živnostenského podnikání, vznik, změna, zánik živnostenského oprávnění). Pro živnost volnou, pod kterou pořádání kulturních produkcí spadá, se nevyžaduje žádná speciální odborná způsobilost.

Využití této právní formy v praxi je poměrně častým jevem, především pro nižší administrativní náročnost založení i následného provozu a pro jiný systém zdanění příjmů (příjem fyzických osob). Nevýhodou je pak ručení veškerým majetkem fyzické osoby podnikající (ne jako například u s.r.o. ručení pouze majetkem společnosti a do výše nesplaceného vkladu). Příkladem využití této formy v praxi hudebních produkčních agentur je autor této práce, Pavel Lojda nebo Jan Žiak – pořádání kulturních produkcí a zábav.¹¹

3.1.1.4 Další právní formy

Méně obvyklými právními formami ziskového sektoru jsou komanditní společnosti a veřejné obchodní společnosti. Jejich zastoupení v českém kulturním sektoru na poli hudebních agentur však není příliš časté a proto se těmito právními formami nebudeme podrobněji zabývat.

3.1.2 Typické právní formy pro hudební agentury v ČR – neziskový sektor

Na tomto místě práce přináší soupis a základní charakteristiku nejčastěji užívaných právních forem v oblasti hudebních agentur v ČR v rámci neziskového sektoru. Popíšeme stručně občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti.

3.1.2.1 Občanská sdružení

„Spolky, společnosti, svazy, kluby, hnutí (nepolitická) a jiné formy sdružení občanů jsou zakládána za účelem výkonu sdružovacího práva jako občanská

¹¹ viz živnostenský rejstřík, dohledatelný na <http://www.rzp.cz/>

sdužení. Cílem a předmětem takového sdužení může být i činnost divadelního (hudebního, pěveckého) souboru či provozování divadla (koncertní síň, galerie atd.), pokud nemá charakter výdělečné činnosti“ (Vojík, 2008, s. 21). Právní úprava spojená s občanským sdužením se váže především k zákonu č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů (registrace a vznik sdužení, zánik sdužení). Vznik občanského sdužení a jeho provoz po administrativní stránce je poměrně snadným úkonem, což je jedním z důvodů jeho častého zastoupení v českém kulturním sektoru.

Příkladem využití této právní formy v praxi budiž občanské sdužení SPOLEČNOST PRO KOMORNÍ A SYMFONICKOU HUDBU VE FRÝDKU-MÍSTKU¹² nebo JAZZFEST BRNO, o.s.¹³

3.1.2.2 Obecně prospěšné společnosti

„Obecně prospěšná společnost poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek. Těmito službami jsou i kulturní služby (provozování divadla, hudby, výtvarné umění atd.) určené veřejnosti“ (Vojík, 2008, s. 25). Obecně prospěšné společnosti vymezuje zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů (založení a vznik společnosti, orgány společnosti, hospodaření obecně prospěšné společnosti, zrušení, likvidace a zánik obecně prospěšné společnosti).

Příkladem využití této právní formy v praxi je například umělecká agentura AMBROZIA o.p.s.¹⁴

3.1.2.3 Další právní formy

Kulturní produkce mohou pořádat i jiné subjekty, jako například školská zařízení a další právnické osoby, které k této činnosti mají živnostenské nebo jiné oprávnění (Lojda, 2009, s. 12 – 17). Významnou roli sehrávají v oblasti pořádání kulturních produkcí umělecké vzdělávací instituce (vysoké školy, konzervatoře,

12 Dohledatelný na <http://www.symfonino.cz>

13 Dohledatelný na <http://www.jazzfestbrno.cz>

14 Dohledatelný na <http://ambroziada.cz>

základní umělecké školy). Vzhledem k zaměření této práce primárně na vznik nové hudební produkční agentury se však těmito dalšími právními formami nebudeme zabývat. Stejně tak se tato práce nezabývá právní formou příspěvkových organizací, která vzhledem k zaměření práce taktéž není pro vznik analyzované agentury relevantní.

3.2 Volba vhodné právní formy agentury dle zadaných vstupních kritérií

Z uvedených právních forem, které české prostředí nabízí, je třeba vybírat na základě zamýšlené konkrétní orientace a podoby organizace. Pro založení agentury, kterou řeší tato práce, se nám jeví jako nejvhodnější právní forma společnost s ručením omezeným. To je dáno faktem, že zakládaná organizace by apriori neměla mít vyloučenou možnost generovat zisk a libovolně s ním nakládat (což vylučují právní formy sektoru neziskového). Zamýšlen je pouze jeden zakladatel společnosti (což automaticky vylučuje právní formy sektoru ziskového jako je akciová společnost, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost).

Pro potřeby transformace vedlejší činnosti diplomanta do hlavní činnosti by bylo organizačně nejjednodušší pokračování v jeho činnosti jakožto fyzická osoba podnikající (stejná právní forma, pouze rozšíření portfolia a přechod z činnosti vedlejší do činnosti hlavní a s tím související administrativní a právní kroky). Tuto možnost však vylučujeme z důvodu odlišného způsobu ručení, které na rozdíl od společnosti s ručením omezeným není ohraničeno majetkem společnosti (a do výše nesplaceného vkladu do základního jmění společnosti), ale vztahuje se na kompletní majetek fyzické osoby podnikající (tedy také na osobní majetek).

Ostatní právní formy nejsou v kulturním sektoru v oblasti hudebních produkčních agentur pro svou podobu a strukturu příliš využívány. Tím nám zbývá jakožto nejvhodnější právní forma, při zohlednění výše uvedených kritérií, společnost s ručením omezeným. Proto se budeme v další části práce této právní formě hlouběji věnovat.

3.3 Bližší popis klíčových otázek spojených se společností s ručením omezeným

„Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku“ (zák. č. 513/1991 Sb., par 105). „Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem“ (zák. č. 513/1991 Sb., par 106). „Výše základního kapitálu společnosti musí činit alespoň 200 000 Kč“ (zák. č. 513/1991 Sb., par 108).

„Společníci vykonávají svá práva týkající se řízení společnosti a kontroly její činnosti na valné hromadě v rozsahu a způsobem uvedeným ve společenské smlouvě, popřípadě ve stanovách (základní dokumenty společnosti). Společníci mají zejména právo požadovat od jednatelů informace o záležitostech společnosti a nahlížet do dokladů společnosti a kontrolovat tam obsažené údaje nebo k tomu zmocnit auditora nebo daňového poradce“ (zák. č. 513/1991 Sb., par 122). V dalších kapitolách probereme klíčové orgány společnosti s ručením omezeným.

3.3.1 Orgány společnosti s ručením omezeným

Tato kapitola stručně popíše klíčové orgány společnosti s ručením omezeným, členěna je na podkapitoly valná hromada, jednatelé a dozorčí rada.

3.3.1.1 Valná hromada

Valná hromada (zák. č. 513/1991 Sb., par 125 a následující) je nejvyšším orgánem společnosti. Do její působnosti patří například schvalování účetní závěrky, rozhodování o rozdělení zisku nebo jiných vlastních zdrojů a o úhradě ztrát, schvalování stanov a jejich změn, rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu, jmenování, odvolání a odměňování jednatelů a členů dozorčí rady, rozhodování o fúzi, převodu jmění na společníka, rozdělení a změně právní formy a další otázky, které do působnosti valné hromady svěřuje zákon nebo společenská smlouva.

„Valná hromada je schopná usnášení, jsou-li přítomni společníci, kteří mají alespoň polovinu všech hlasů, nevyžaduje-li společenská smlouva vyšší počet hlasů“ (zák. č. 513/1991 Sb., par 127). „Nestanoví-li zákon, společenská smlouva,

popřípadě stanovy kratší lhůtu, svolávají valnou hromadu jednatelů nejméně jednou za rok“ (zák. č. 513/1991 Sb., par 128). „Má-li společnost jediného společníka, nekoná se valná hromada a působnost valné hromady vykonává tento společník. Rozhodnutí společníka při výkonu působnosti valné hromady musí mít písemnou formu a musí být podepsáno společníkem“ (zák. č. 513/1991 Sb., par 132).

3.3.1.2 Jednatelé

„Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Je-li jednatelů více, je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně, nestanoví-li společenská smlouva nebo stanovy jinak“ (zák. č. 513/1991 Sb., par 133).

„Jednateli náleží obchodní vedení společnosti. K rozhodnutí o obchodním vedení společnosti, má-li společnost více jednatelů, se vyžaduje souhlas většiny jednatelů, nestanoví-li společenská smlouva jinak“ (zák. č. 513/1991 Sb., par 134). „Jednatelé jsou povinni zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti“ (zák. č. 513/1991 Sb., par 135).

3.3.1.3 Dozorčí rada

„Dozorčí rada se zřizuje, stanoví-li tak společenská smlouva nebo zvláštní zákon“ (zák. č. 513/1991 Sb., par 137). Dozorčí rada především dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do obchodních a účetních knih a jiných dokladů a kontroluje tam obsažené údaje, přezkoumává účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty a předkládá své vyjádření valné hromadě. Zprávy podává dozorčí rada valné hromadě ve lhůtě stanovené společenskou smlouvou, jinak jednou ročně (zák. č. 513/1991 Sb., par 138). Členové dozorčí rady jsou voleni valnou hromadou, členem dozorčí rady nemůže být jednatel společnosti a dozorčí rada musí mít alespoň tři členy (zák. č. 513/1991 Sb., par 139).

3.3.2 Vznik společnosti s ručením omezeným

Existuje řada firem, které se zabývají zakládáním a prodejem společností připravených k zahájení podnikání („ready made“ společnosti). Při zakládání společnosti se jedná o mnoho vzájemně propojených právních a administrativních

kroků, kterým se touto cestou chce za poplatek řada podnikatelů vyhnout.¹⁵ Dále krátce popíšeme postup vlastního vzniku nové společnosti s ručením omezeným, jelikož se domníváme, že se s pomocí odborné právní konzultace jedná o vhodnější způsob zahájení podnikání, než je nákup již založené společnosti (vlastní právní definování společnosti dle konkrétních potřeb zakladatele).

Při utváření nové společnosti je nutné rozlišovat dvě etapy – založení společnosti a její vznik jako právnické osoby, který se datuje až ke dni zápisu do obchodního rejstříku. Po založení tedy společnost nemá před svým zápisem do obchodního rejstříku právní subjektivitu.

Společnost s ručením omezeným se zakládá společenskou smlouvou (v případě jednoho zakladatele se jedná o zakladatelskou listinu). Společenská smlouva musí obsahovat (zák. č. 513/1991 Sb., par 110) alespoň firmu a sídlo společnosti, určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby, předmět podnikání (činnosti), výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu, jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti, jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje, určení správce vkladu, jiné údaje, které vyžaduje obchodní zákoník (například údaje o rezervním fondu). „Společenská smlouva může určit, že společnost vydá stanovy, které upraví vnitřní organizaci společnosti a podrobněji některé záležitosti obsažené ve společenské smlouvě“ (zák. č. 513/1991 Sb., par 110). Společenská smlouva nebo zakladatelská listina společnosti s ručením omezeným musí mít formu notářského zápisu.

Protože společnost před svým zápisem do obchodního rejstříku nemá právní subjektivitu, musí ke splacení vkladu (který musí být splacen již před jejím vznikem) pověřit někoho ze zakladatelů nebo pověřenou banku (peněžité vklady). V praxi bývá správou vkladů většinou pověřen zakladatel, který založí u vybrané banky účet, na který budou vklady splaceny (funkci smlouvy o správě vkladu plní společenská či zakladatelská smlouva). U nepeněžitého vkladu musí být jeho hodnota určena znaleckým posudkem, splacen musí být celý před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku. Před podáním návrhu na zápis s.r.o. musí být

¹⁵ Například společnost Prague Business Companies s.r.o., dohledatelný na <http://www.pbcompanies.cz>

splaceno nejméně 30 procent z každého z peněžitých vkladů společnosti a všechny nepeněžité vklady (dohromady pak alespoň 100 000 Kč). Má-li společnost jediného zakladatele, musí tento zakladatel splatit vklad v celém rozsahu před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku (minimálně 200 000,- Kč).

Před vznikem společnost musí na základě žádosti získat rovněž podnikatelské (většinou živnostenské) oprávnění. To pak platit začíná až dnem zápisu společnosti do obchodního rejstříku. Společnost musí dále zvolit obchodní firmu – název, pod kterým je zapsána do obchodního rejstříku. Tento název nesmí být zaměnitelný s jinými společnostmi. Nezbytné je před vznikem společnosti také opatření dokumentu, který udává právní důvod k užívání prostor sídla společnosti.

Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být podán k příslušnému rejstříkovému soudu nejpozději do 90 dnů od založení společnosti nebo od doručení živnostenského nebo jiného podnikatelského oprávnění. Návrh podávají všichni jednatele svým jménem (pravost podpisů musí být úředně ověřena). K návrhu je třeba doložit řadu příloh – společenskou smlouvu (případně zakladatelskou listinu), podnikatelské oprávnění (výpis z živnostenského rejstříku), doklady o splacení vkladu, doklady o sídle (souhlas vlastníka, výpis z katastru nemovitostí), doklady o jednatelech (výpis z rejstříku trestů, čestné prohlášení jednatele o právní způsobilosti a splnění podmínek provozování živnosti), podpisové vzory jednatelů a další dokumenty (například plná moc zástupci, pokud byl zmocněn k podání návrhu na zápis, souhlas zapisované fyzické osoby nebo právnické osoby se zápisem do obchodního rejstříku a další).

V analyzovaném případě založení nové hudební agentury se bude jednat o jediného zakladatele, který bude jednatelem společnosti. Základní kapitál společnosti bude v zákonem stanovené minimální výši 200 000 Kč.

3.3.3 Živnostenské oprávnění společnosti

Základní dvě skupiny tvoří živnosti ohlašovací a živnosti koncesované. U živností ohlašovacích je klíčovým fakt, že činnosti mohou být provozovány již na základě ohlášení (pokud provozovatel splňuje zákonem dané podmínky), u koncesovaných živností je třeba státního svolení.

Živnosti ohlašovací jsou pak děleny na živnosti řemeslné, vázané a volné (viz

živnostenský zákon, zák. č. 455/1991 Sb.). K provozování živnosti volné není potřeba prokázání žádné zvláštní odborné způsobilosti, žadatel musí splňovat jen všeobecné podmínky provozování živností (viz zák. č. 455/1991 Sb., par 6 odst. 1). S tématem práce jsou primárně svázány živnosti, které spadají mezi živnosti volné (výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona – například provozování kulturních, kulturně - vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních akcí, reklamní činnost, marketing, vydavatelské činnosti a další).

K provozování řemeslné živnosti je třeba odborná způsobilost – vyučení v oboru (činnosti považované za řemesla jsou výslovně uvedeny v příloze č. 1 živnostenského zákona). Zvláštní skupinu pak tvoří živnosti vázané, u kterých je třeba prokázat odbornou způsobilost jiným způsobem než vyučením v oboru (činnosti jsou uvedeny v příloze č. 2 živnostenského zákona). Zpravidla se jedná o vyšší stupeň odborné způsobilosti (například vyučování řízení motorových vozidel).

Příloha č. 3 živnostenského zákona pak uvádí tzv. koncesované živnosti, tedy živnosti, které mohou být provozovány pouze na základě státního svolení (koncese). Mezi koncesované živnosti spadá například provozování cestovní kanceláře nebo taxislužby.

3.3.4 Účetnictví společnosti s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným musí vést účetnictví dle zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví, v aktuálním znění. Nemůže vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu – tzv. daňovou evidenci, jako například FO podnikající, občanská sdružení a další subjekty za zákonem stanovených podmínek. „Účetní jednotky účtují o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření“ (zák. č. 563/1991 Sb.)

„Klasické účetnictví se na konci roku uzavírá tzv. účetní závěrkou. Ta má základní části rozvahy neboli bilanci a výkaz zisků a ztrát. Rozvaha je rozdělena na aktiva a pasiva, která musí být ve stejné výši. Pod aktiva se účtuje dlouhodobý majetek, krátkodobý majetek, peníze, pohledávky (...) pod pasiva vlastní kapitál, výsledek hospodaření, rezervy, závazky. Výkaz zisků a ztrát je rozdělen na náklady

(nákupy, služby, osobní náklady, daně atd.), výnosy (tržby, ostatní výnosy, přijaté příspěvky atd.), odpovídající výsledek před zdaněním a po něm“ (Smolíková, 2008, s. 151). Tyto dokumenty obsahují zpravidla také přílohu, doplňující a vysvětlující informace obsažené v obou částech.

Každoročně je rovněž nutné podávat daňové přiznání finančnímu úřadu a pravidelně také přehledy pro správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovnu za zaměstnance. Daňové a odvodové problematice spojené s personální agendou se podrobněji věnuje kapitola *3.5.1 Pracovně-právní vztahy organizace*. Daň z příjmu právnických osob, kterou musí společnost s ručením omezeným rovněž odvádět, byla v roce 2010 stanovena ve výši 19 procent.

K zajištění bezproblémové účetní správy společnosti a vedení mzdové agendy je zapotřebí specializovaného pracovníka nebo forma outsourcingu – externí specializované firmy, zajišťující účetnictví podniku.

3.3.5 Zrušení a likvidace společnosti

Společnost se zrušuje dle zákona č. 513/1991 Sb. rozhodnutím soudu nebo z jiných důvodů uvedených ve společenské smlouvě. Nesvěřuje-li společenská smlouva rozhodnutí o zrušení společnosti do působnosti valné hromady, zrušuje se společnost dohodou všech společníků, jež musí mít formu notářského zápisu. Při zrušení společnosti s likvidací má každý společník nárok na podíl na likvidačním zůstatku. Tento podíl se určuje poměrem obchodních podílů, nestanoví-li společenská smlouva něco jiného (viz zák. č. 513/1991 Sb., par 151 – 153).

3.4 Vnitřní uspořádání organizace - projektový způsob práce

Projektovým řízením v oblasti kultury se zabývala již bakalářská práce autora,¹⁶ tato kapitola proto z bakalářské práce autora vychází. Projektové řízení je v praxi kulturního provozu stále častěji využívanou metodou. Podle profesora Kerznera „je projekt jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn, definováno datum začátku a konce

¹⁶ Lojda, Pavel. Možnosti financování koncertů v podmínkách ČR. Brno, 2009. 99 s. Bakalářská práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně.

uskutečnění a stanovení rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci“ (Svozilová, 2006, s. 22).

Pokud tedy v kontextu práce pojmem například uspořádání koncertu jako projekt, vidíme, že velice dobře prvkům projektového řízení odpovídá. Koncert je sled jedinečných aktivit a úkolů (organizačních), má daný specifický cíl (oslovit dané cílové publikum, prezentovat umělce, vytvořit kulturně hodnotný pořad atd.), časový harmonogram realizace ohraničuje jeho začátek a konec (od prvního formování jeho myšlenky až po závěrečnou zprávu). Koncert musí mít stanovený rozpočet – rámec pro čerpání zdrojů k jeho realizaci.

Většina organizací v kulturním provozu je tak, aniž by si to uvědomovala, přirozeně vedena k využití formy projektového řízení, jakožto efektivního nástroje pořádání kulturních produkcí. K tomu přispívá také řada dotačních titulů, které si „projektový přístup“ k práci vymezují (především pak prostředky podpory z Evropské unie).

„Životní cyklus projektu je souborem obecně návazných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována“ (Svozilová, 2006, s. 38). V praxi je pak možné narazit nejčastěji na jednoduché označení předprojektová, projektová a po-projektová fáze.

V předprojektové fázi dochází ke stanovení cíle a definování strategie vedoucí k jeho dosažení, klíčovou roli tedy zaujímají strategické úvahy. Je nutné prověřit, zda je každá fáze projektu realizovatelná. Již v této fázi je důležité myslet na udržitelnost výstupů projektu po jeho zakončení. Projektová fáze obsahuje detailní návrh, implementaci a ukončení projektu. V po-projektové fázi dochází k vyhodnocení projektu, porovnávají se dosažené výsledky s plánovanými (Lojda, 2009, s. 43).

Projektový způsob práce v organizaci rovněž definuje její personální strukturu. „Projektová organizace má nepočtený centrální personál pro plánování a management základních zdrojů (lidi a prostředky). Umělecká agentura je často řízena formou takové projektové organizace, v níž komunitní aktivity probíhají formou projektů“ (Hagoort, 2000, s. 173).

Analyzovaná agentura bude s ohledem na výše popsané parametry pracovat projektovým způsobem, který se nám pro ni jeví jako nejvhodnější. Na projektový

způsob práce se váže také personální struktura organizace, které se budeme věnovat v následující kapitole.

3.5 Personální struktura organizace

Tým zaměstnanců je klíčovým faktorem v úspěchu realizace podnikatelského záměru. „Organizace musí svým lidem definovat práci, za tuto práci je odměňovat, dříve či později nabírat nové lidi, rozmisťovat a přemisťovat je mezi svými jednotkami a pracovišti, dbát o jejich rozvoj a kariéru, vytvářet vhodné sociální programy, někdy své lidi i propouštět“ (Cejthamr, 2010, s. 26).

Nahlédneme-li na personální strukturu hudební agentury, můžeme nalézt v praxi českého hudebního prostředí velké množství jejích podob (především ve vztahu k velikosti organizace). Menší agentury (právní formou především fyzické osoby podnikající viz autor práce) často nezaměstnávají žádné pracovníky a využívají pouze nákup služeb k zajištění činností, na které sám podnikatel nestačí (například vedení účetnictví nebo daňové evidence, nákup specializovaných služeb v souvislosti s realizovanými projekty – technické zajištění akcí, reklamní služby, pomocná organizační činnost atd.). Vlastní provoz agentury pak zajišťuje pouze jediná osoba, která za něj nese veškerou právní odpovědnost.

Větší agentury disponují týmem zaměstnanců, obsahujícím nejčastěji vedení společnosti (např. ředitel společnosti s ručením omezeným¹⁷), projektové manažery pro jednotlivé aktivity agentury, administrativní asistenty a sekretářky, pracovníky zajišťující účetnictví a další specifické pozice, dle konkrétního zaměření provozu agentury.

V organizaci je důležité nadefinovat dobře činnosti a náplň práce jednotlivých zaměstnanců. Hudební agentura musí zajišťovat strategické plánování, dále pak marketing a praktickou produkci projektů, jejich vyhodnocení a poučení se z průběhu jejich realizace. Vedení společnosti zajišťuje především strategické směřování organizace a evaluaci její činnosti, praktické produkční stránky pak zasahují především do práce zaměstnanců (pokud je má organizace k dispozici).

Možná podoba personální struktury hudební agentury tak může mimo

¹⁷ Jednatel společnosti není její zaměstnanec, aby byl zaměstnancem, musí vykonávat další funkci, například může být zaměstnán jako ředitel společnosti

výkonného vedení obsahovat ještě například projektové manažery, kteří mají na starosti chod (produkci) přidělených projektů a jsou za ně zodpovědní. K jejich realizaci mají k dispozici daný rozpočet. Další personální zajištění projektů mohou řešit nákupem služeb v rámci rozpočtu (outsourcing – především specializované činnosti), využíváním práce dobrovolníků a praktikantů, je-li to možné (pomocné práce) a využíváním dalších zaměstnanců agentury, pokud jimi disponuje (ty by mohly v kontextu tématu práce tvořit především účetní, pozice administrativního asistenta nebo sekretářky k zajištění jednodušší, avšak časově náročné pracovní agendy).

Pokud agentura dalšími zaměstnanci nedisponuje a nestačí na zajištění všech činností vlastními personálními silami ani s využitím dobrovolníků, je nutné přejít ve větší míře k nákupu potřebných služeb od externích dodavatelů a vybudovat si stálejší subdodavatelské vztahy (nebo případně na základě ekonomických propočtů zaměstnat další pracovníky v organizaci, pokud je to za daných podmínek ekonomicky výhodnější a zároveň v souladu se strategickým rozvojem činností agentury).

Personální síla představuje pro většinu organizací jednu z největších položek v oblasti nákladů (jedná se o náklady fixní – zaměstnance je třeba platit, bez ohledu na to, v jaké míře a jestli jsou projekty agentury realizovány). K platu každého zaměstnance je nutné navíc připočítat zákonné odvody na sociální a zdravotní pojištění. Této problematice se budeme dále věnovat v následující kapitole (viz kapitola 3.5.1 *Pracovně-právní vztahy organizace*).

Analyzovaná organizace bude z počátku svého působení zaměstnávat pouze svého zakladatele a většina činností, důležitých pro provoz agentury a realizaci projektů, bude zajištěna na subdodavatelské bázi, s pomocí externích pracovníků a praktikantů. V souvislosti s rozvojem činností agentury se předpokládá v horizontu tří až pěti let zaměstnání dalších dvou až tří pracovníků (projektových manažerů, případně účetního/administrativního asistenta).

3.5.1 Pracovně-právní vztahy organizace

„Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a

zaměstnancem. (...) Pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána, den nástupu do práce“ (zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, par. 33, 34).

„Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru“ (zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, par. 31).

Pro zajištění pracovních pozic v organizaci je možné dle zákoníku práce (zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce) využít zaměstnání zaměstnance do pracovního poměru na základě uzavřené platné smlouvy. Nemusí se vždy jednat o plný pracovní úvazek, existují také „zkrácené“ varianty pracovního úvazku (například ½ úvazek – 20 hodin práce týdně). Po uzavření pracovní smlouvy musí následovat nahlášení zaměstnance na České správě sociálního zabezpečení a nahlášení organizace jako zaměstnavatele. Stejně tak musí být zaměstnanec nahlášen rovněž na místně příslušném finančním úřadu a příslušné zdravotní pojišťovně.

U finančního úřadu má povinnost zaměstnavatel zaměstnance nahlásit do 15 dnů od povinnosti odvádět daň. Daň z příjmu fyzických osob byla v roce 2010 stanovena ve výši 15 procent.

Odvody na sociální pojištění (zahrnují pojistné na nemocenské pojištění, důchodové pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti) se vypočítají z úhrnu příjmů, které jsou předmětem daně z příjmů FO. Odvody na sociální pojištění odvádí zaměstnavatel ve výši 25 procent z vyměřovacího základu, navíc pak ještě zaměstnanec ve výši 6,5 procenta z vyměřovacího základu (maximální vyměřovací základ je stanoven ve výši 72 násobku průměrné měsíční mzdy). Pojistné se platí za jednotlivé kalendářní měsíce a je splatné v den, který je zaměstnavatelem určen pro výplatu mezd a platů za příslušný měsíc.

Odvody na zdravotní pojištění mají jako základ pro výpočet úhrn příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob. Z vyměřovacího základu se odvádí 13,5 % (4,5 % hradí zaměstnanec, 9 %

hradí zaměstnavatel). Je však stanoven jak maximální vyměřovací základ (jedná se o 72 násobek průměrné měsíční mzdy), tak i minimální vyměřovací základ (zdravotní pojištění se musí odvádět alespoň z minimální mzdy, vybrané skupiny jsou však od minimálního vyměřovacího základu osvobozeny – nezaopatřené děti, osoby s těžkým postižením, důchodci a další).

Pro pracovní pozice, které nejsou pro zaměstnance tolik časově náročné, je možné vedle zkrácených úvazků využít také dohody o pracovní činnosti. Ovšem již u dohody o pracovní činnosti na více než 2 tis. Kč je nutné odvádět za zaměstnance zdravotní a sociální pojištění stejně jako při pracovním poměru. Dohoda nesmí překročit v průměru polovinu týdenní pracovní doby. Zdanění je ve výši 15 procent, do odměny 5 tis. Kč se jedná o srážková daň, v případě vyšší odměny než 5 tis. Kč zaměstnavatel odvádí zálohu na daň (pokud však zaměstnanec, například student, podepíše zaměstnavateli prohlášení poplatníka k dani, může uplatnit slevu na dani a zaměstnavatel nemusí žádnou daň odvádět, je-li sleva na dani vyšší než vypočtená daň).

Pro externí spolupráce je možné využít dohody o provedení práce (zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Výhodou této formy spolupráce je, že za pracovníka nemusí organizace odvádět zdravotní a sociální pojištění. Tato forma pracovní smlouvy je však limitována u jednoho pracovníka na maximálně 150 hodin ročně, které nesmí pro danou organizaci přesáhnout. Zdanění je ve výši 15 procent, do odměny 5 tis. Kč se jedná o srážkovou daň, od odměny 5 tis. Kč zaměstnavatel odvádí zálohu na daň (pokud však zaměstnanec, například student, podepíše zaměstnavateli prohlášení poplatníka k dani, může uplatnit slevu na dani a zaměstnavatel nemusí žádnou daň odvádět, je-li sleva na dani vyšší než vypočtená daň).

Dále je možné pro externí spolupráce využití formy nezávislé činnosti pracovníka (dle povahy činnosti) – smlouvy o dílo (dle zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, par 536) nebo smlouvy licenční (dle zák. č. 121/2000 Sb., autorský zákon). Případně se může jednat také o smlouvu smíšenou, která v sobě zahrnuje oba tyto druhy smluv (smlouva o dílo a licenční smlouva). Tato forma spolupráce může být využita například pro externí zajištění grafických prací pro organizaci.

Analyzovaná agentura bude mimo pracovníků v pracovním poměru (zpočátku pouze zakladatel agentury) využívat především v prvních fázích činnosti řadu externích spoluprací. Ty budou uskutečňovány na podkladě dohod o provedení práce (například pomocná organizační činnost) a smíšených smluv – smlouva o dílo a licenční smlouva (například zhotovení grafických materiálů). Mezi smluvními typy bude voleno dle povahy vykonávaných činností. Řada činností bude realizována formou nákupu kompletní služby od externích dodavatelů (například technické zajištění akcí).

3.5.2 Pomocná činnost dobrovolníků a praktikantů

Především v neziskovém sektoru mohou sehrávat v personálním chodu organizace důležitou roli také dobrovolníci. Vzhledem k charakteru analyzované agentury bude v tomto případě vhodnější použití termínu pomocná činnost praktikantů (pojem dobrovolnická služba v zákonné definici nelze užívat ve spojitosti s podnikatelskou činností¹⁸).

Jak již bylo v práci uvedeno, klíčovou a nezastupitelnou roli mají zaměstnanci organizace. Řadu pomocných činností však mohou, v ideálním případě, vykonávat praktikanti, kteří s naší organizací sympatizují a jsou ochotni se do pomocné práce zapojit. Toto není pak vyloučeno ani u organizace ziskového sektoru, klíčové jsou sympatie praktikantů s organizací a jejich motivace (mimo finanční – participace na zajímavém projektu, uznání jejich práce, přátelská týmová pracovní atmosféra, možnost nahlédnout do zákulisí příprav hudebního projektu, získání nových zkušeností a kontaktů atd.).

„Běžně pod pojmem dobrovolnictví rozumíme činnost, pro kterou se jednotlivec rozhodne zcela svobodně, jeho úmyslem je tedy pomoci druhým. (...) Tato pomoc je neplacená, ale obvykle významně přispívá k rozvoji schopností a zkušeností člověka“ (Vašítková, 2008, s. 220). Tato definice zaštiťuje také to, co chápeme vzhledem k tématu práce pod pomocnou činností praktikantů v kulturní organizaci.

Náplň činností praktikantů může mít v hudební agentuře nejrůznější podobu – od pomoci v propagační kampani (například roznos letáků akce) až po organizační

¹⁸ viz zákon o dobrovolnické službě, zák. č. 198/2002 Sb.

asistenci na místě koncertu (pořadatelská služba). Tímto může organizace ušetřit velké množství finančních prostředků. Předpokladem však je dobře vybudovaná značka organizace (projektu), která pozornost potenciálních praktikantů přitáhne a posílání organizace, které je nadchne pro neplacenou práci¹⁹.

Možností, která se rovněž nabízí, je spolupráce s komerčními firmami, které mohou vyslat na určitý čas své zaměstnance jako pomocnou sílu do partnerské kulturní organizace (může se jednat i o neformální teambuilding pro zaměstnance firmy). Pro mladé lidi, například pro studenty, se zase může jednat o způsob absolvování praxe, po které mohou získat pracovní místo v dané nebo podobné organizaci.

Právní vymezení působení praktikantů v organizaci je možné provést na základě nepojmenované smlouvy (viz par 269 odst. 2 obchodního zákoníku). Představovat může dohodu o praxi, obsahující soupis praktikantem vykonávaných činností.

Také v analyzované agentuře by mělo být v maximální možné míře (na základě dosavadních pozitivních zkušeností autora práce) využíváno pomocné činnosti dobrovolných praktikantů při produkci hudebních projektů. Jejich činnost musí produkovat přidanou hodnotu jak pro samotné praktikanty, tak i pro analyzovanou agenturu (ideální je využití osobního zaujetí praktikanta pro konkrétní hudební projekt agentury, na kterém může participovat).

¹⁹ Systém práce dobrovolníků a praktikantů v kulturních organizacích je značně rozvinutý například ve Spojených státech Amerických. Příkladem mohou být muzea, kde pomocnou činnost často vykonávají lidé se zájmem o umění, kteří však mají zcela jiné povolání nebo jsou již v důchodovém věku. O důležitosti práce s dobrovolníky v kulturním sektoru hovoří často uznávaný kulturní manažer Michael M. Kaiser (Kaiser, 2008).

4 Strategie organizace

„Vypracování strategie je tvůrčí proces, který nelze splnit tím, že vyplníme nějaké formuláře“ (Kaiser, 2009, s. 16).

Strategický management je jedním z klíčových faktorů úspěchu organizace na trhu. Jedná se o „proces, který má naladit organizaci na vnější prostředí a rozvinout její předpoklady a schopnosti tak, aby zajistil její úspěšné fungování na vysoké odborné úrovni“ (Hagoort, 2000, s. 78). „Hlavní funkcí strategického managementu je udržet živé poslání organizace a tím zajistit její budoucnost“ (Hagoort, 2000, s. 78). O toto „naladění organizace na vnější prostředí“ se musí postarat její nejvyšší vedení (v analyzovaném případě její zakladatel).

V našem pojetí zařazujeme v kontextu práce do oblasti strategického managementu definici poslání organizace, stanovení strategických cílů organizace, důležitou úlohu pak sehrává umělecké plánování, kterému se budeme rovněž krátce věnovat. Další kapitola práce se zaměří na marketing organizace, což s oblastí strategického managementu úzce souvisí²⁰.

4.1 Poslání organizace

„Nestálé prostředí, stále složitější řídicí procesy a nutnost zřetelně vyjádřit kulturní, sociální a ekonomické hodnoty, ve které organizace věří, vyžadují formulaci jasného poslání. (...) Hlavní význam poslání spočívá v tom, že jeho prostřednictvím dává organizace jasný směr a smysl zainteresovaným lidem na všech úrovních. (...) Pokud bude organizace dlouhodobě fungovat bez jasného poslání, povede to podle Druckera k roztržtění aktivit“ (Hagoort, 2000, s. 87).

Michael M. Kaiser (Kaiser, 2009) hovoří o poslání jako o základu rámce strategického plánování. „Toto poslání popisuje ústřední cíle organizace a rozsah jejího působení“ (Kaiser, 2009, s. 16). Poslání proto stojí na samém počátku úvah o vzniku nové organizace²¹.

Peter Drucker (Drucker, 2002, s. 28) říká, že „existuje pouze jediná přijatelná definice účelu existence podnikové organizace: vytvořit zákazníka.“ Tato definice na

²⁰ na dramaturgii / umělecké plánování lze nahlédnout jako na klíčový marketingový nástroj kulturní sféry – jedná se o formování produktu

²¹ v anglicky psané literatuře se setkáváme s pojmem mission statement

první pohled může evokovat přístup ryze ziskového sektoru. Avšak i nezisková organizace existuje pouze a jen proto, že má své zákazníky (pro které svou činnost vytváří, byť se jedná o činnost nekomerční). Proto je možné tuto definici dobře aplikovat v ziskovém i neziskovém kulturním sektoru.

Poslání by mělo být jasné a srozumitelné – veřejnosti, zaměstnancům, partnerům organizace. Kaiser uvádí (Kaiser, 2009), že poslání u ziskového podniku lze popsat poměrně snadno (tvorba zisku, dosáhnout co největší ceny akcií), zatímco u uměleckých a všech neziskových organizací je tento proces mnohem obtížnější. Zde by mělo poslání vystihovat především hodnoty, které organizace vytváří. Dále uvádí oblasti, kterým se může poslání věnovat (nemusí zahrnovat všechny tyto oblasti) – produkt, kvalita produktu, publikum, zeměpisný rozsah působení, repertoár, případně zaměření se organizace na vzdělávání.

Giep Hagoort (Hagoort, 2000, s. 86) dále rozlišuje poslání a vizi. Poslání formuluje základní důvody, proč má organizace existovat (odpověď na otázku „proč tu jsme?“). Vizi označuje jako pohled do budoucnosti (možno pojmout jako odpověď na otázku „kam směřujeme?“). „Vize je osobní umělcova či manažerova představa o budoucím postavení organizace“ (Hagoort, 2000, s. 88). Směřování budoucího postavení organizace by mělo být dále konkretizováno do strategických cílů organizace, které musí vycházet přirozeně z poslání organizace.

4.1.1 Příklady formulace poslání

Pro představu prezentujeme v této kapitole několik příkladů, jak může vypadat naformulované poslání kulturní organizace. Michael Kaiser (Kaiser 2009, s. 23) u regionální divadelní společnosti jako poslání uvádí: „získat si na celostátní úrovni dobré jméno jako přední repertoárová divadelní společnost nabízející divadelní produkce a vzdělávací programy světové úrovně“.

Další příklady formulace poslání kulturních organizací uvádí Hagoort (Hagoort, 2000, s. 89):

„pořádat rozmanité umělecké akce a festivaly na vysoké umělecké úrovni, nabízet mladým talentům jedinečnou příležitost k rozvoji jejich profesionálních schopností, aktivně propagovat scénická umění v rámci celého regionu, poskytovat a zajišťovat pohostinné prostředí pro účinkující a mecenáše“,

„předvádět klasický, moderní i mezi-žánrový tanec s virtuozitou, energií a uměleckou vybroušeností místnímu, domácímu i mezinárodnímu publiku a tím své publikum provokovat, vzdělávat, bavit a obohacovat“.

4.1.2 Poslání analyzované hudební agentury

Pořádat kvalitní hudební produkce primárně v Jihomoravském kraji a přilehlém okolí, podporovat talentované umělce, hodnotné hudební programy a projekty neformálního hudebního vzdělávání, produkovat koncerty populární a vážné hudby na vysoké kvalitativní úrovni a uspokojovat tak potřeby cílových skupin realizovaných projektů agentury.

4.2 Stanovení strategických cílů organizace

Aby mohlo být poslání lépe naplněno, je důležité stanovení jasně definovaných strategických cílů, které by organizace v daném období měla dosáhnout. Tyto cíle následně pomáhají směřovat práci a činnosti organizace.

Jako příklad uvádí Kaiser (Kaiser, 2009, s. 23) rozšíření poslání regionální divadelní společnosti o seznam cílů. Poslání je formulováno: „Získat si na celostátní úrovni dobré jméno jako přední repertoárová divadelní společnost nabízející divadelní produkce a vzdělávací programy světové úrovně“. Rozšiřující cíle pak podle Kaisera tvoří: „Zvýšit počet nabízených inscenací, nastudovat nová díla, produkovat širokou škálu her vyhovujících publiku různého vkusu, využít všechny dostupné formáty představení včetně elektronických médií, dotovat ceny vstupenek pro určité skupiny diváků, vytvořit kvalitní program pro turné, vybudovat společnost působící celoročně, což umožní dosažení umělecké kontinuity a získání nejtalentovanějších jedinců, zlepšit a rozšířit programy pro nováčky a stážisty, přilákat ty nejlepší režiséry a výtvarníky a nabídnout divadelní představení celé komunitě, včetně inscenací produkcí přitažlivých pro určitý věk či etnické skupiny“.

Cíle je možné rozdělit na více úrovních v časovém horizontu – dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Podle toho, o jaké cíle se jedná, můžeme každou z těchto kategorií odpovídajícím způsobem rozpracovat (dle konkrétních potřeb organizace).

Cíle by měly odpovídat atributům metody „SMART“. Kaňáková (Kaňáková, 2008, s. 128) je popisuje v českém překladu z anglického originálu jako specifikované, měřitelné, akceptovatelné (aktuální, ambiciózní, zodpovědný přístup), reálné a termínované. Musíme tedy pojmenovat, čeho chceme dosáhnout. Musíme být schopni to nějakým způsobem měřit (ideálně kvantifikovat). Úkol musí být pro nás samotné akceptovatelný (motivující). Musíme pohlédnout na reálnost splnění cílů s přihlédnutím k podmínkám dané organizace a trhu působení. Důležité je cíle časově ohraničit, jelikož „stanovení termínů je jednou ze základních podmínek pro splnění cílů a úkolů“ (Kaňáková, 2008, s. 128).

Stanovení komplexní strategie organizace (strategických cílů) by mělo být pravidelně podrobena hodnocení dosažených výsledků a na základě evaluace a nových tržních podmínek by měly být cíle průběžně aktualizovány²².

4.2.1 Cíle analyzované agentury

Cíle analyzované agentury uvádíme ve třech základních časových rovinách, jako cíle dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. V některých případech se mohou jednotlivé časové roviny cílů vzájemně prolínat.

4.2.1.1 Krátkodobé cíle

Krátkodobé cíle jsou vytyčeny v časovém horizontu do jednoho roku (jedná se o rámcové vymezení cílů). Spadá mezi ně především vlastní založení agentury a realizace prvních projektů pod jménem nové společnosti – budování značky agentury na trhu.

Založení společnosti v sobě bude obsahovat:

- řešení právní problematiky spojené se založením společnosti,
- personální zajištění společnosti (zpočátku pouze její zakladatel, externí zaměstnanci a subdodavatelské vztahy na zajištění vybraných činností agentury),

²² U kulturní organizace sehrává klíčovou úlohu v oblasti strategie její umělecké plánování – formování portfolia projektů.

- nalezení adekvátních prostor pro administrativní provoz nově založené společnosti,
- další činnosti spojené se založením nové společnosti.

V krátkodobém výhledu by se agentura měla se svými projekty prosadit na regionální úrovni jako nově vzniklý pořadatelský subjekt. Předpokládaný počet realizovaných projektů v prvním roce fungování agentury je osm, dosažen by měl být roční obrat ve výši 1,7 mil. Kč. Náplň realizovaných projektů bude obsahovat klíčové činnosti agentury – produkce koncertů vážné a populární hudby, realizaci hudebně-vzdělávacího projektu a agenturní zastupování vybraných umělců (detailnější umělecký plán agentury v práci z důvodu obchodního tajemství neuvádíme).

4.2.1.2 Střednědobé cíle

Střednědobé cíle vymezujeme v horizontu do tří let fungování agentury (jedná se o rámcové vymezení cílů). Navází na krátkodobé cíle a dále je rozšíří. Zařazujeme sem:

- vytvoření si pozice na trhu v předpokládaném rozsahu deseti realizovaných projektů za rok s celkovým ročním obrátem agentury 3 mil. Kč,
- budování dlouhodobých partnerských subdodavatelských vztahů pro vybrané činnosti agentury,
- posilování značky organizace, jakožto pořadatele kvalitních koncertů a její známosti u publika v regionu (indikátory jako počet stálých návštěvníků koncertů, počet členů věrnostních klubů agentury),
- zlepšování zázemí společnosti na technické a materiální úrovni (především administrativní zázemí),
- postupné doplňování personálního obsazení společnosti (v souladu s rozvojem projektů a rozrůstáním portfolia agentury – projektoví manažeři).

Ve střednědobém výhledu by agentura měla některé své projekty realizovat také na národní úrovni a překročit tak hranice regionu (primárního působení

agentury).

4.2.1.3 Dlouhodobé cíle

Dlouhodobé cíle agentury vymezujeme v horizontu tří až pěti let (jedná se o rámcové vymezení cílů). Zařazujeme mezi ně:

- předpokládaný počet dvaceti realizovaných projektů za rok s obratem společnosti dosahujícím hranice 10 mil. Kč,
- posílení stálé klientely návštěvníků koncertů, především ve skupině mladých lidí přibližně do 27 let (věrnostní kluby agentury),
- ekonomicky stabilní provoz agentury s kvalifikovaným stálým personálním zázemím v odpovídajících kancelářských prostorách včetně kvalitního technického vybavení,
- využívání výhodných dlouhodobých partnerských subdodavatelských vztahů pro vybrané činnosti agentury,
- využívání stálé základy dobrovolníků a praktikantů sympatizujících s organizací.

V dlouhodobém výhledu by agentura měla zařadit do svého portfolia také projekty v mezinárodním prostředí a překročit tak hranice svého primárního působení. Nabízí se například sousední Rakousko a kulturní metropole Vídeň, jakožto vhodná oblast pro rozvoj mezinárodních projektů agentury.

4.3 SWOT ANALÝZA nové hudební produkční agentury

SWOT analýza nové hudební produkční agentury představuje její silné a slabé stránky (vnitřní prostředí) a vymezuje příležitosti a rizika (vnější prostředí). Vypracována je především ohledem na založení a počátek činnosti agentury.

4.3.1 SILNÉ STRÁNKY

- Motivace zakladatele,
- tým mladých pracovníků se zápalem pro věc (avšak zpočátku pouze externí

spolupráce),

- vstupní divácky úspěšný projekt VEČER LEGEND přejatý z předešlé činnosti zakladatele, zavedené projekty neformálního hudebního vzdělávání v kooperaci s Centrem hudebních aktivit Lampa z předešlé činnosti zakladatele,
- kontakty na instituce působící v oblasti hudebního vzdělávání, kontakty na vybraná média a partnery převzaté z předešlé činnosti zakladatele,
- kontakt na vybrané spolupracovníky z předešlé činnosti zakladatele,
- posláni agentury a orientace nejen na finanční zisk.

4.3.2 SLABÉ STRÁNKY

- Finanční zajištění rozvoje činností agentury – absence vyšší míry vstupního kapitálu (potřeba úvěru k pořádání větších koncertů v období zahájení činnosti agentury),
- malá míra zkušeností s provozem společnosti s ručením omezeným ze strany zakladatele organizace (vyšší administrativní náročnost provozu společnosti s ručením omezeným než u podnikající fyzické osoby),
- absence vlastních prostor pro administrativní chod agentury (finanční náklady spojené s nájmem administrativních prostor),
- malé množství osobních kontaktů na velké společnosti, potenciální generální partnery projektů agentury,
- v počátku činnosti agentury řada externích spoluprací, zaměstnání pouze zakladatele organizace (možná nestálost pracovníků v době formování organizace a nebezpečí úniku know-how organizace).

4.3.3 PŘÍLEŽOSTI

- Nabídnout na trhu produkt (koncerty vážné a populární hudby, hudebně vzdělávací projekty, akce na klíč, zastupované umělce) za výhodnějších podmínek a v lepší kvalitě (například nabízený servis doprovodných služeb pro diváky, programy cenového zvýhodnění – členské kluby, orientace na specifické potřeby vybraných cílových segmentů trhu a další) – snaha odlišit se od stávající konkurence,

- potenciál trhu neformálního hudebního vzdělávání (zájem mladých lidí o hudbu, potenciál veřejné i soukromé podpory volno časových aktivit mladých lidí - projekty v partnerství s hudebně vzdělávacími organizacemi),
- poptávka po nejtalentovanějších interpretech v oblasti zastupování umělců,
- přístup na trh za pomoci spojení se s na trhu zavedeným subjektem (mediální partneři, sponzoři, vzdělávací instituce, partnerské agentury – spolupráce na projektech),
- růst podílu na trhu s pomocí kapitálového vstupu dalšího subjektu do vybraných projektů agentury – investorství ,
- participace na mezinárodních projektech (například s podporou EU).

4.3.4 RIZIKA

- Nasycenost trhu, přetlak hudebních produkčních agentur a jejich projektů na trhu – nabídka převyšující poptávku,
- nezáměr cílové skupiny o nabízené produkty (špatné zacílení na vybrané segmenty trhu, nevyhovující nastavení marketingového mixu projektů agentury),
- nezáměr o spolupráci ze strany potenciálních partnerů, sponzorů organizace,
- riziko zadlužení společnosti a neschopnost dostát smluvním závazkům v důsledku finančního propadu některé z větších akcí organizace (riziko vysoké „likvidační“ finanční ztráty u velkých projektů),
- neznámá značka na trhu (její budování je zároveň příležitostí),
- dopady ekonomické krize – nestabilita trhu, problém se zajištěním sponzoringu, kupní silou potenciální cílové skupiny, riziko změny daňové politiky, problém se zajištěním úvěru pro rozšíření provozu agentury v souvislosti se zhoršenou situací na finančních trzích atd.

4.3.4.1 Analýza rizik

Založení hudební produkční agentury v sobě nese mnohá rizika (viz výše SWOT analýza založení agentury – rizika). Patří mezi ně především nezáměr cílové skupiny nebo významných partnerů organizace, zaplněný prostor na trhu v dané oblasti, problém se zajištěním vstupního kapitálu pro rozjezd velkých projektů nebo

dopady ekonomické krize na situaci na trhu hudebních produkčních agentur. Těmto výše vyjmenovaným rizikům je třeba předcházet a v rámci možností je eliminovat.

V oblasti případného nezájmu cílové skupiny (zaplněný prostor na trhu) a potenciálních partnerů prováděním analýz trhu, sledováním stavu nabídky a poptávky u srovnatelných produktů s produkty agentury a následné aktualizaci dramaturgického, marketingového a finančního plánování agentury. Takováto analýza musí být prováděná vždy pro konkrétní projekty, které bude chtít agentura uvádět na trh. Důležitá je pro oslovení vybraných cílových skupin rovněž kvalitní propagace projektů a budování si stále zákaznické klientely (například s pomocí věrnostních klubů). Pro získání potenciálních partnerů projektů je klíčové vypracování kvalitních nabídek spolupráce, individuální přístup a především pak budování osobních kontaktů a vazeb na zástupce firem, které se mohou stát partnery agentury (například s pomocí firemních večírků, kulturních akcí pro komerční firmy).

Pro přehled o možnostech zajištění vstupního kapitálu bude proveden předběžný průzkum trhu s nabídkou a srovnáním podmínek jednotlivých finančních produktů. Eliminovat problém se zajištěním vyššího vstupního kapitálu bude možné rozjezdem menších (méně finančně náročných) projektů agentury a postupné rozšiřování aktivit směrem k větším projektům v souladu s pevnější pozicí agentury na trhu a její rostoucí finanční kapacitou (*dále také kapitola 6 Finanční kapacita organizace*).

Dopady ekonomické krize na trhu hudebních agentur lze nyní v dlouhodobém výhledu těžko předpovídat. V současnosti nejsou kritické, je však nutné situaci neustále sledovat a případně provádět změny ve strategickém plánování organizace při výraznějších výkyvech ekonomické kondice cílových segmentů trhu (diváci, partneři projektů, veřejná správa).

4.4 Umělecké plánování

„Umělci jsou vizionáři a jejich vize se nechtějí omezovat rozpočty a úvahami o hotovostním toku“ (Kaiser, 2009, s. 54)

Umělecké plánování je klíčovým prvkem v úspěchu hudební agentury na trhu. Umělecké plánování definuje portfolio agentury a možnost jejího etablování se

na trhu²³. Výstupem uměleckého plánování produkční koncertní agentury je plán realizace koncertů na dané období (dramaturgický plán).

Plán realizace koncertů může být zpracován ve více podrobnostech na různá časová období – například detailnější plán na roční období a rámcový plán na období tří až pěti let, který nemusí obsahovat tolik detailních informací o plánovaných projektech, ale například může naznačovat možné směry, kterými se organizace bude ubírat. Plán musí být v souladu se strategickými cíli a posláním organizace.

Úplný umělecký plán se podle Kaisera (Kaiser, 2009, s. 55) zabývá mnoha otázkami, jako například počet produkcí, výběr repertoáru, výběr talentů, zařízení nebo produkční aspekty. Zmíněné otázky uměleckého plánu krátce rozebereme. „Počet ročně pořádaných produkcí či výstav má nesmírné umělecké a rozpočtové důsledky“ (Kaiser, 2009, s. 55). Jedná se o jedno z nejdůležitějších a také nejnáročnějších rozhodnutí v umělecké organizaci. Konzervativní přístup může omezit umělecký rozvoj organizace, příliš vysoký počet uměleckých produkcí zase může vést k fiskální nestabilitě organizace. „Neustálý tlak na větší počet umělecky kvalitnějších produkcí je hnacím motorem snahy o mohutnější zdroje příjmu z vlastní činnosti i příspěvků“ (Kaiser, 2009, s. 55).

„Zvolený repertoár sdělí veřejnosti mnohé o uměleckém poslání organizace“ (Kaiser, 2009, s. 56). Proto dále Kaiser uvádí, že je důležité sledovat volbu repertoáru v intervalu dvou až tří let – měla by výstižně sdělovat poslání organizace. Výběr repertoáru je v kompetenci uměleckého ředitele (pokud má organizace vyhrazenou tuto funkci), je však nutné debatovat o jeho důsledcích na finanční stabilitu organizace v kruhu jejího vedení.

„Umělecká vize organizace se odrazí i v povaze využívaných uměleckých talentů“ (Kaiser, 2009, s. 56). Organizace může využívat buď hostující hvězdy, nebo se soustředit na rozvoj vlastního souboru (u hudební agentury můžeme najít analogii ve vytváření portfolia zastupovaných umělců) a poskytnout tak více příležitostí mladým talentovaným umělcům. Kaiser hovoří o nebezpečí, spojeném s častým využíváním hvězd. Tak může dojít k situaci, kdy diváci vybírají pouze představení, která jsou takto hvězdně obsazena a byť i kvalitní představení zůstávají nezaplněna.

23 V této souvislosti je však také důležité podotknout, že portfolio organizace (tím pádem i umělecké plánování) je odvislé také od dalších vnitřních faktorů organizace (finanční kapacita, strategické směřování organizace) a vnějších faktorů prostředí (velikost trhu, síla konkurence, atd.).

Proto Kaiser hovoří jako o „bezpečném způsobu“ najímání hostujících umělců o pořádání benefičních představení (evidentní jedinečnost, možnost vyšší ceny vstupného). Výše uvedené se vztahuje především k repertoárové kulturní organizaci. Hudební agentura se může zaměřit jako na jednu ze svých klíčových činností právě na produkci speciálních koncertů, za využití hudebních „hvězd“.

Zařízením myslí Kaiser místo pro představení umělců. Pro kulturní produkční agenturu je volba zařízení velice důležitou otázkou, jelikož na rozdíl od repertoárové kulturní instituce není většinou vázána na jedno působiště, ale své kulturní projekty realizuje na různých místech, dle konkrétní potřeby projektu. Může se jednat o nejrůznější koncertní sály, divadelní sály, kulturní centra, amfiteátry, otevřená prostranství pod širým nebem atd.

V uměleckém plánu musí být zohledněny také produkční aspekty (například požadavky na personál, vybavení, nákup služeb). Kaiser zdůrazňuje, že zejména ve stádiu zrání organizace je důležité hledat rovnováhu mezi růstem investic do produkce a růstem investic do uměleckých výdajů. Tuto rovnováhu je pak nutné stanovit individuálně u konkrétních projektů (určit potřebné náklady na komplexní produkční zajištění projektu v poměru k nákladům na uměleckou složku projektu).

4.4.1 Základní otázky při sestavování uměleckého plánu

Základní otázky uměleckého plánování, které by měl plán zodpovědět jsou (Kaiser, 2009, s. 58): „Jaké produkce jsou plánovány na nadcházejících pět let? Jak budou tyto produkce plnit poslání organizace? Co sděluje přehled produkcí veřejnosti o poslání organizace? Do jaké míry zaujme každá produkce publikum? Do jaké míry zaujme každá produkce poskytovatele podpory? Jaké jsou náklady na každou produkci? Budou příjmy z činnosti a jiné příjmy dostatečné pro pokrytí těchto nákladů? Kde budou produkce uvedeny? Klade některá produkce neobvyklé technické nebo umělecké nároky? Budou v některé produkci hostovat v hlavní roli slavní umělci? Jaký dopad to bude mít na náklady? Na cenu vstupenek? Na marketingovou strategii? Na strategii fundraisingu? Bude některá produkce uvedena na turné? Zaujmou produkce uváděné na turné pořadatele? Do jaké míry pokryje příjem z činnosti náklady na turné? Budou nutné další finanční prostředky k pokrytí výdajů za turné?“

Vidíme tedy na tomto výčtu, že se jedná o obsáhlý strategický dokument organizace, který spoluurčuje její úspěch na trhu (označuje příležitosti na trhu a místa budoucího směřování organizace, zahrnuje její know-how). Umělecký plán (často s výhledem na dobu až pěti let) proto může být u kulturní organizace předmětem obchodního tajemství.

Důležitá je také vazba uměleckého plánování na marketing organizace (umělecký plán určuje produkt agentury – základní složku marketingového mixu). Marketingu se budeme věnovat v následující kapitole.

5 Marketing

Marketing je velice rozsáhlou kapitolou, o které je možné psát v souvislosti s kulturní oblastí dlouhé studie. V rámci této práce uvádíme pouze základní charakteristiky nejdůležitějších pojmů tématu pro přehled a uvedení do kontextu. Rozebíráme také stručně tržní segment, ve kterém bude analyzovaná organizace působit.

Jeden z nejvýznamnějších odborníků oboru Filip Kotler definoval marketing jako „společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními“ (Palatková, 2006, s. 81). Tuto definici je možné aplikovat také v kulturním sektoru. Diváci uspokojují své kulturní potřeby směnou prostředků, nákupem vstupenek od kulturních organizací. Kulturní organizace získávají takto významné prostředky pro svůj provoz a uspokojováním potřeb svých cílových skupin navíc naplňují podstatu své existence. Optimalizaci této vzájemné „směny“ potom ulehčuje marketing, marketingové procesy.

K tématu marketing odkazujeme dále na dříve publikovanou bakalářskou práci diplomanta.²⁴

5.1 Budování značky organizace

Pro spotřebitele je značka důležitým prvkem při rozhodování o nákupu. Jedná se o prvek rozlišující podobné produkty. Podle Palazza (Palazzo, 2003) značka firmy vytváří důvěru, uspokojuje potřebu zákazníků (pomáhá v hledání a přijímání nových hodnot), vytváří prostředí spolehlivosti a přívětivosti (snaha o maximální sblížení firemních hodnot a hodnot zákazníka), firemní značka rovněž působí jako zdroj identity (například příslušnost ke společenské vrstvě).

„Název značky lze chránit pomocí registrované obchodní značky. Tato práva intelektuálního vlastnictví zajišťují, že firma může do značky bezpečně investovat a sklízet výhody tohoto hodnotného aktiva“ (Keller, 2007, s. 313).

Vzhledem k tématu práce může značku představovat jméno pořadatelské

²⁴ Lojda, Pavel. Možnosti financování koncertů v podmínkách ČR. Brno, 2009. 99 s. Bakalářská práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně.

agentury, může se jednat o značku konkrétního projektu (například hudební festival, koncert, který se periodicky opakuje). Značku však může prezentovat také vystupující umělec (jeho prestiž), místo realizace koncertu (koncertní sál nebo klubová scéna) atd. Jeden produkt (například koncert) tak v sobě může zahrnovat pro diváka více „značek“, které ho mohou přesvědčit o nákupu produktu. Stejně tak mohou být efektivně kombinovány v jednom produktu značky na cílovém trhu známé i neznámé.

Pro nově vzniklý subjekt je klíčové rychlé vybudování si značky organizace na trhu (známosti a dobrého jména u potenciální cílové skupiny, sponzorů, dárců) a především pak vybudování si značky jejich jednotlivých produktů, které nabízí na cílovém trhu (například koncertů, festivalů a dalších hudebních projektů). To bude představovat klíčový úkol analyzované agentury, jelikož převážná většina realizovaných projektů bude spolu s agenturou vznikat od základů.

5.2 Strategické marketingové plánování a marketingový mix

Jádrem marketingu každé organizace je její marketingový mix (nejčastěji v základní podobě 4P – produkt, cena, distribuce, komunikace, pro oblast služeb se často můžeme setkat s rozšířením o prvky lidé a procesy). Proto se v této části práce věnované strategickému marketingovému plánování budeme zabývat podobou marketingového mixu organizace. Zdůrazňujeme, že plánování marketingového mixu musí být v souladu s posláním a strategickými cíli organizace.

5.2.1 Produkt

Produkt tvoří základ marketingového mixu. Produkt je „cokoli co je možné nabídnout na trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání“ (Kotler, Langerová, Nový, 2007, s. 70). U kulturní produkční agentury může být produktem koncertní produkce. Při zastupování umělců se, v přeneseném slova smyslu, produktem stává přímo zastupovaný umělec. Důležité je pro kulturní organizace udržet jejich produktové portfolio v rovnováze (rizikovější umělecky náročné projekty a projekty s vyšším předpokladem zájmu diváků). Podoba produktu

je dána uměleckým plánováním organizace (*viz kapitola 4.4 umělecké plánování organizace*).

Produktem modelované agentury budou kulturní projekty nabízené potenciálnímu publiku. Určujícím faktorem bude dramaturgie jednotlivých projektů (produktů). Ta bude částečně ovlivněna zaměřením agentury primárně na cílovou skupinu mladých lidí do 27 let (to se ale nebude týkat všech projektů bezvýtku). Produkt bude určován dramaturgickým plánem agentury (s výhledem přibližně na 3 roky), který bude pravidelně aktualizován.

Klíčové místo zaujmou koncerty postavené na jménech známých interpretů (vážná a populární hudba), dále pak koncerty pro mladé absolventy hudebních škol a další nekomerční koncerty a hudebně vzdělávací projekty (neformálního charakteru – workshopy, kurzy atd.). Menší akce budou ve vybraných případech většími výdělečnějšími akcemi organizace „dotované“ (po období rozpočtové stabilizace nově vzniklé organizace). V rámci doplňkové činnosti bude agentura (v dlouhodobém výhledu) realizovat pro nejrůznější komerční subjekty také reklamní kampaně a event management (například firemní akce „na klíč“).

5.2.2 Cena

Cena je „suma peněz požadovaná za produkt, nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody spojené s užíváním produktu nebo služby“ (Kotler, Langerová, Nový, 2007, s. 71). U kulturních produkcí může být řeč o ceně vstupného, které diváci musí zaplatit, aby mohli kulturní produkci navštívit. Cena je v tržním prostředí „výsledkem působení nabídky a poptávky“ (Synek, 1992, s. 180). V kulturním sektoru může být u řady subjektů ovlivněna také kulturní (dotační) politikou (například „dotované“ vstupné na symfonické koncerty subvencovaných orchestrů). Kulturní organizace může v souladu se svým posláním nastavit širší cenovou hladinu svých produktů, včetně zvýhodnění vybraných cílových skupin (například studenti, důchodci, zdravotně postižení).

Cena vstupného bude u analyzované agentury stanovena vždy podle konkrétní akce, která bude pořádána. Odvozena bude od nákladů, které budou s její přípravou spojené a její struktury příjmů (procentuální část příjmů ze vstupného ku sponzoringu, dotacím a dalším příjmům). Některé komerčnější koncerty budou mít

cenovou hladinu nastavenou na vyšší míru tvorby výnosu, který bude v rámci agentury částečně reinvestován (což bude možné především v době, jakmile bude agentura pevněji etablovaná na kulturním trhu ČR). Cenová hladina u jednotlivých koncertů bude rovněž konfrontována v souladu s cenovou hladinou obdobných produktů na trhu, aby byly agenturou pořádané koncerty plně konkurenceschopné.

Běžně je uplatňován v koncertním provozu systém slev na vstupném (především pak v oblasti vážné hudby), zahrnující slevy například pro důchodce, studenty a zdravotně postižené. Agentura bude připravovat také tyto slevové programy (především se zaměřením na studenty). Stejně tak budou připravované i další slevové programy – například pro návštěvníky, kteří zakoupí vstupenky na více akcí pořádaných agenturou (věrnostní kluby organizace).

5.2.3 Distribuce

„Distribuce zahrnuje činnosti firmy, které činí produkt dostupný zákazníkům“ (Kotler, Langerová, Nový, 2005, s. 71). Z pohledu kulturních organizací se jedná především o formu prodeje (předprodeje) vstupenek na pořádané akce. Větší kulturní organizace mohou mít vlastní předprodejní místo a rezervační systém. K využití se nabízí také zavedené distribuční sítě vstupenek na kulturní akce, kde však musí pořadatel odvádět z ceny prodaných vstupenek smlouvenou provizi.

Distribuce produktu (resp. vstupenek, jakožto symbolického vyjádření produktu) bude prováděna u analyzované agentury standardní cestou, s pomocí sítě předprodejů, které jsou na trhu k dispozici (společnosti TICKETPRO²⁵, TICKETPORTAL²⁶, TICKETSTREAM²⁷, místní předprodejní sítě – například Indies²⁸ v Brně atd.). U některých projektů bude uzavíráno partnerství s vybranou sítí předprodejů s cílem dosažení výhodnějších podmínek pro předprodej vstupenek (snížení provize distributora).

Distribuce agentury by mohla být v dlouhodobějším výhledu doplněna o vlastní webový rezervační a prodejní systém s nabídkou vstupenek (což by však s sebou neslo další náklady – pracovník v agentuře zodpovědný za prodej vstupenek,

25 Dohledatelný na <http://www.ticketpro.cz/jnp/home/index.html>

26 Dohledatelný na <http://www.ticketportal.cz>

27 Dohledatelný na <http://web.ticketstream.cz/czts/site.frame.jsp?thread=>

28 Dohledatelný na <http://www.kdeco.cz>

rozesílání vstupenek poštou nebo využití elektronické formy vstupenek). Tato forma distribuce se jeví jako využitelná spíše v případě vyššího počtu koncertů agentury a v počátku provozu společnosti není její využití aktuální (s výjimkou realizace hromadných objednávek vstupenek od firem a dalších subjektů na akce agentury). Při této vlastní formě distribuce by mohlo být využíváno taktéž věrnostních klubů agentury (přímá nabídka nákupu vstupenek členům klubu za zvýhodněné ceny).

Pod kapitolu distribuce je v marketingovém mixu možné zařadit také místo realizace projektu (se všemi souvisejícími faktory, jako například dopravní dostupnost, možnost parkování, prestiž místa konání, kapacita sálu atd.). Místa pro realizované koncerty budou volena individuálně dle potřeb a rozpočtových možností konkrétních projektů. Vybíráno bude z aktuální nabídky klubů, koncertních sálů a dalších prostor využitelných (legislativním normám odpovídajících) k realizaci koncertních produkcí.

5.2.4 Komunikace

Komunikace plní klíčovou úlohu při informování potenciálních zákazníků o produktu. V tomto případě se jedná o komunikaci externí, vně organizace (například propagační kampaň jednotlivých akcí kulturní organizace). „Součástí komunikačního mixu jsou osobní a neosobní formy komunikace, přičemž osobní formu prezentuje osobní prodej a neosobní formy zahrnují reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring“ (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 42). Za klíčový je možné pro kulturní sektor označit význam public relations, reklamy a přímého marketingu.

Komunikace bude zajištěna u analyzované agentury z velké části za pomoci externích dodavatelů (nebude se jednat o komplexní služby reklamní agentury – reklamní kampaně budou plánované analyzovanou agenturou, avšak s využitím služeb plakátovacích společností, reklam v mediích, tiskových a grafických služeb a dalších externích dodavatelů).

Propagační kampaně budou realizovány individuálně pro konkrétní typy pořádaných kulturních akcí. Kde to bude účelné, budou uskutečněny přesahy v propagaci mezi jednotlivými akcemi agentury. V propagaci bude využíváno taktéž

pořádaných koncertů, jako ideálního prostoru pro reklamu na další akce agentury (například formou velkoplošných projekcí v přestávkách koncertu, nabídky členství ve věrnostním klubu agentury a podobně).

Strategickým cílem agentury v oblasti propagace bude postupné vytvoření si sítě partnerských medií. Jednat se bude o rozhlasové stanice, tisk, internetové portály, regionální televizní stanice a další dostupné sdělovací prostředky. Media budou volena dle cílové skupiny konkrétních projektů agentury a měla by na jednotlivých projektech v pozici mediálních partnerů pravidelně participovat (dlouhodobě orientovaná spolupráce za výhodnějších podmínek).

Důraz bude kladen rovněž na budování značky agentury, jakožto pořadatele kvalitních koncertních produkcí. Předpokladem je jednotný grafický vizuální styl, spojující pořádané koncerty formou výrazného loga agentury. Důležitou roli zaujme také jednotná grafická prezentace vůči partnerům organizace (hlavičkové papíry, vizitky a další tiskové materiály). Logo agentury by mělo být prezentováno vhodnou formou i na všech akcích pořádaných agenturou, s cílem spojení si značky organizace s danou akcí u cílové skupiny.

5.2.5 Lidé

Jak již bylo v této práci zmíněno, lidé (resp. personální zajištění) tvoří základ pro úspěšné etablování se na trhu nové hudební produkční agentury. Cílem je vytvoření týmu mladých pracovníků, z řad absolventů specializovaných oborů, se zápallem pro věc. Personální politika agentury bude směřovat k vytvoření pevného a výkonného pracovního kolektivu formou finanční, ale také mimo finanční motivace (seberealizace). V závislosti na objemu produkce koncertů se bude v průběhu vývoje agentury rozšiřovat její personální struktura (v prvních pěti letech provozu agentury).

Personální struktura agentury bude mít po jejím založení následující podobu: ředitel (jednatel, zakladatel agentury), projektový manažer 1 / asistent (dohoda o provedení práce). Ostatní služby a procesy budou zajištěny dodavatelsky (formou outsourcingu).

Postupně bude personální zázemí agentury rozšiřováno až do plánované personální struktury: ředitel (jednatel, zakladatel agentury), projektový manažer 1, projektový manažer 2, asistent projektových manažerů, případně účetní v kombinaci

s další administrativní činností (vše formou pracovních úvazků). Zbylé služby budou nadále najímány formou outsourcingu (zajištění dalších služeb nutných pro realizaci koncertů – technické zajištění, ozvučení a osvětlení koncertů, grafické služby, catering, úklid administrativních prostor agentury atd.).

5.2.6 Procesy

Organizace procesů uvnitř hudební produkční agentury je poměrně složitou kapitolou. Na tomto místě ji vymežíme proto jen rámcově. Procesy budou odvislé od organizační (personální) struktury v organizaci. Aplikována bude forma projektového řízení pro jednotlivé akce (projekty) agentury.

Každý z projektů bude mít přiděleného projektového manažera z řad zaměstnanců organizace, který bude za chod projektu zodpovědný (v první fázi pouze zakladatel agentury, posléze další zaměstnanci). V souladu s náročností projektu a projektových úkolů bude mít projektový manažer k dispozici asistenta. Projekt bude mít daný rozpočet a tím i strukturu nákupu služeb od externích dodavatelů. Klíčové dokumenty řízení projektu (projektový plán, rozpočet) budou podléhat schválení ředitelem agentury (ten bude rovněž dohlížet na plnění projektového plánu a finanční řízení projektu).

Řada komplexních procesů bude zajištěna formou outsourcingu (nákupu služeb) – například technické zajištění koncertů (ozvučení, osvětlení koncertu), grafické práce, pomocná organizační činnost na koncertech a další specifické služby dle potřeb realizovaných projektů.

Některé procesy budou na počátku provozu organizace vyčleněny jako externí a s rostoucím objemem agenturou realizovaných projektů budou postupně včleněny do organizace a budou zajištěné vlastními zaměstnanci (například zpracování účetnictví, které by měl postupně do svých kompetencí převzít specializovaný pracovník agentury).

5.3 Analýzy trhu

Kapitola analýzy trhu krátce představí cílový trh hudebních produkčních agentur, popíše klíčové prvky založení agentury (zákazníky a dodavatele organizace) a představí SLEPT analýzu vypracovanou pro potřeby založení agentury.

5.3.1 Podoba cílového trhu

Pokusíme se krátce popsat situaci na cílovém trhu produkčních hudebních agentur. Pro potřeby této práce budeme hovořit především o trhu ČR (se zaměřením na Jihomoravský kraj), nabízejícím a poptávajícím kulturní pořady, konkrétně živé hudební produkce.

Na kulturním trhu ČR působí řada subjektů, které hudební produkce produkuje. Vedle specializovaných produkčních hudebních agentur (bez ohledu na právní formu působení, velikost organizace, postavení organizace na trhu atd.) do této kategorie můžeme zařadit také orchestry, pěvecké sbory, komorní soubory a hudební skupiny, nejrůznější kulturní centra, koncertní sály a klubová zařízení pořádající koncerty. Nemalou roli hrají hudebně vzdělávací instituce (od ZUŠ až po vysoké umělecké školy), pořádající veřejné umělecké produkce.

Poptávka na trhu je tvořena v oblasti produkce hudebních akcí primárně potenciálním publikem – sumou lidí se zájmem o kulturní dění, návštěvu koncertů. Blíže musí být specifikována cílová skupina až pro konkrétní produkt (například koncert) a jeho dramaturgickou stránku. Do oblasti poptávky můžeme zařadit také sponzory kulturních projektů (poptávající reklamu, pozitivní zviditelnění), dárce a nebo veřejnou správu (v případě dotovaných kulturních akcí se jedná o formu veřejné zakázky).

Je možné obecně rozlišovat dvě základní skupiny návštěvníků – stálé návštěvníky, kteří koncerty sami aktivně vyhledávají a pravidelně navštěvují (například abonenti orchestru). Druhou skupinu pak podle Kaisera tvoří tzv. marginální kupující. „To je skupina lidí, kteří si myslí: buď půjdu na večeri, anebo do opery. Buď zůstanu doma, nebo půjdu na balet (...) To je ta skupina, na kterou se zaměřuji, na ni cílím marketing“ (Kaiser, 2008 – přepis sympozia, s. 34).

Ideálním stavem je, pokud má organizace vybudovanou základnu stálých

návštěvníků (abonentů, členů věrnostních klubů), které může informovat o svých aktuálních nabídkách přímo (například pomocí e-mailu) a nemusí spoléhat pouze na oslovení marginálních kupujících. V tomto případě může dojít ke značným úsporám v oblasti výdajů spojených s propagací, které je nutné pro získání marginálních kupujících investovat. Podpůrnou aktivitou agentury pro vytvoření skupiny těchto stálých návštěvníků bude forma zvýhodnění členů klubu přátel agentury (například formou slevy na nákup vstupenek na akce agentury).

5.3.2 Cílový trh hudebních agentur

V Jihomoravském kraji je stabilní nabídka kulturních akcí pestrého žánrového zaměření. Jakožto v moravské metropoli jsou v Brně koncentrovány mnohé kulturní akce regionu. Pro téma této práce jsou pro nás relevantní především oblasti produkce koncertů populární a vážné hudby, zastupování umělců a produkce hudebně vzdělávacích aktivit. V této kapitole proto uvádíme stručný přehled vybraných pořadatelských subjektů.

Databáze MUZIKONTAKT²⁹ v roce 2010 eviduje pod položkou *agentury, producenti a manažeři* 874 záznamů. Toto číslo neudává definitivní podobu trhu produkčních agentur v ČR, jako výchozí orientační bod však může posloužit. Zmínit musíme také fakt, že výrazná koncentrace kulturních produkčních agentur a jejich aktivit je v Praze.

Databáze je dále rozdělena na *umělecké produkční agentury v oboru vážná hudba* (203 záznamů), *umělecké produkční agentury v oblasti ostatních žánrů* (406 záznamů) a kapitolu *producenti a manažeři* (188 záznamů). Některé subjekty se pak svojí činností překrývají (oblast vážné hudby a ostatních žánrů netvoří nepropustnou hranici, řada agentur působí proto v obou segmentech trhu). Do celkového počtu 874 subjektů jsou započítány ještě *reklamní agentury, výroba videopořadů a hudebních klipů* (77 záznamů).

Výrazná část produkčních agentur má ve své nabídce také samostatné technické zajištění akcí, na které se specializují (ozvučení a osvětlení koncertů). Tím se mohou stát dodavatelem (partnerem) modelované agentury, jelikož ta bude

²⁹ Jedná se o nejobsáhlejší a etablovaný zdroj kontaktů na firmy a jednotlivce z hudební branže v ČR, dohledatelný na <http://www.muzikus.cz/muzikontakt>.

k technickému zajištění akcí využívat externích dodavatelů.

V rámci práce se není možné z důvodu omezeného rozsahu podrobněji věnovat většímu množství subjektů daného segmentu trhu. Uvádíme proto alespoň krátký popis vybraných agentur, které jsou pro analyzovanou agenturu jako příklady nejzajímavější nebo jsou jí blízké svou činností.

5.3.2.1 Hudební agentury – vážná hudba

Zaměříme-li se na organizace, které mají své sídlo v Brně (a působí převážně na jihu Moravy), nejvýznamnějšími agenturami pro oblast vážné hudby jsou z našeho pohledu společnosti ARS koncert a C.E.M.A. (Central European Music Agency). Tyto společnosti jsou také členy občanského sdružení ASUMA – asociace uměleckých agentur ČR. Jedná se o přední české hudební agentury.

Pozice těchto agentur na trhu je od analyzovaného nově vznikajícího subjektu značně odlišná. Agentury již mají na trhu vybudovanou značku a jasně definované portfolio. Práce je tedy stručně představuje jako na trhu etablované subjekty.

Agentura ARS koncert³⁰, s.r.o. vznikla již v roce 1990. Je pořadatelem Mezinárodního hudebního festivalu Brno (Moravský podzim, Expozice nové hudby, Velikonoční festival duchovní hudby), Mezinárodního hudebního festivalu Petera Dvorského a dalších významných kulturních projektů. Ve svém portfolio má umělce jako jsou například Zdeněk Mácal, Vladimír Válek, Igor Ardašev nebo soubory DAMA DAMA a Wallingerovo kvarteto. Zastupuje rovněž přední české i zahraniční orchestry (například Česká filharmonie, Wiener Symphoniker a další).

Agentura C.E.M.A.³¹, s.r.o. se zaměřuje na oblast klasické hudby a jazzu. Mezi její činností patří především zastupování špičkových českých a zahraničních umělců mladé generace, pořádání koncertů a promotion management. Významnými umělci zastupovanými agenturou jsou například Magdaléna Kožená, Iva Bittová nebo Radek Baborák. Z pořádaných koncertů se pak jedná především o cyklus staré hudby „Barbara Maria Willi uvádí.“ nebo u publika velice oblíbené koncerty Ondřeje Havelky a jeho Melody Makers.

30 Dohledatelný na <http://www.arskoncert.cz/cz/onas.asp>

31 Dohledatelný na <http://www.cema-music.com/page.php?lmut=cz>

5.3.2.2 Hudební agentury – populární hudba

V této kapitole krátce představujeme tři odlišné pořadatelské subjekty, agentury Glanc, Gregory management a Live Nation.

Glanc³², s.r.o. je promotérská společnost, která se stará především o promotion a produkci koncertů, společenských akcí a kulturních aktivit po celé Jižní Moravě. Počínaje rokem 2004 převzala společnost správu nejstaršího kulturního centra v Brně KC SEMILASSO, které vede především po programové stránce. V KC Semilasso produkuje koncerty předních českých i zahraničních hudebních skupin (například Čechomor, Richard Müller, Dan Bárta, Waltari, Joe Bonamassa). Mimo to agentura pořádá (nebo v některých případech také spolupořádá) velké „open air“ a halové koncerty (například JOHN MAYALL, JETHRO TULL, ZZ TOP, STING, JOE COCKER, NAZARETH, ELÁN, TEAM, OLYMPIC, Karel Gott atp.).

Gregory management³³ (Pavel Řehoř, fyzická osoba) je hudební agentura, která se zabývá zprostředkováním vystoupení především revivalových hudebních kapel, produkcí kulturních akcí a jejich technickým zajištěním (ozvučení, osvětlení). Koncerty agentury jsou produkovány převážně v Brně. Produkcí revivalových koncertů se agentura překrývá se zaměřením projektu VEČER LEGEND RADIA HEY, který bude vstupním projektem analyzované agentury z předešlé činnosti autora práce (z tohoto důvodu tuto agenturu zmiňujeme). Gregory management úzce spolupracuje s agenturou Bujo art production (Josef Buchta), společně zajišťují programovou stránku v brněnském klubu METRO MUSIC³⁴.

Live Nation³⁵ je celosvětově nejvýznamnější hudební produkční agenturou v oblasti živé zábavy. Zabývá se pořádáním koncertů a provozem kulturních zařízení, sponzoringem, prodejem vstupenek, managementem umělců a kapel. Tato agentura má svou pobočku také v České republice a zprostředkovává velkou část koncertních vystoupení zahraničních hvězd populární hudby. Převážná část koncertních produkcí Live Nation v ČR je realizována v Praze.

Tato agentura díky svému výsadnímu postavení ve zprostředkování známých umělců na poli koncertů populární hudby může nabývat pro další pořadatelské

32 Dohledatelný na http://www.semilasso.cz/scripts/index.php?id_nad=110

33 Dohledatelný na <http://www.gregorymanagement.cz/home/?acc=agentura>

34 Dohledatelný na <http://www.metromusic.cz/index2.html>

35 Dohledatelný na <http://www.livenation.cz/aboutus>

subjekty rovněž charakter partnera (možná pomocná spolu-pořadatelská činnost analyzované agentury na velkých akcích realizovaných společností Live Nation – role dodavatele pro společnost Live Nation). Proto také agenturu LIVE NATION v této části práce zmiňujeme, ačkoli se jedná svým rozsahem a strukturou o organizaci s analyzovanou agenturou zcela nesrovnatelnou.

5.3.2.3 Další pořadatelé koncertních produkcí

Je nutné brát na vědomí také fakt, že pořadatelé koncertů nejsou pouze hudební agentury, ale také další hudební instituce. Jedná se především o koncertní sály, klubové prostory a další kulturní zařízení (například divadla, kulturní centra). Tyto organizace tak pro hudební agentury mohou vystupovat ve dvou různých pozicích. V případě, že si hudební agentura najímá jejich prostory a realizuje v nich svoje projekty, nabývají charakter dodavatelů. Pokud však tato kulturní zařízení sama produkují své vlastní hudební projekty, stávají se pro hudební agentury konkurencí.

Z brněnských klubových zařízení a kulturních center je možné zmínit pro oblast populární hudby především kluby Metro Music, Kulturní centrum Semilasso³⁶, klub Fléda³⁷, klub Stará pekárna³⁸, Kulturní středisko Omega³⁹, klub Alterna⁴⁰, klub Favál Music Circus⁴¹ nebo klub Melodka⁴².

Pro přehled zmiňujeme v této kapitole také větší koncerty a festivaly, které jsou příležitostně pořádány hudebními agenturami (většinou se jedná o vystoupení některé ze zahraničních hvězd populární hudby). Konají se v prostorách brněnského výstaviště⁴³ (především pavilony P a Z), v brněnské hale Rondo⁴⁴, v hale na Vodové⁴⁵ nebo se jedná o tzv. „open-air“ koncerty pod širým nebem (například v areálu brněnského výstaviště, Velodromu v Brně nebo v zámecké zahradě ve Slavkově u Brna).

Z koncertních sálů pro oblast vážné hudby se jedná především o Besední dům

36 Dohledatelný na <http://www.semilasso.cz/scripts/index.php>

37 Dohledatelný na <http://fleda.cz/>

38 Dohledatelný na <http://www.starapekarna.cz>

39 Dohledatelný na <http://www.ksomega.cz>

40 Dohledatelný na <http://www.alterna.cz>

41 Dohledatelný na <http://www.faval.cz>

42 Dohledatelný na <http://www.melodka.cz>

43 Dohledatelný na <http://www.bvv.cz/homepage>

44 Dohledatelný na <http://www.hala-rondo.cz>

45 Dohledatelný na <http://www.muzikus.cz/kluby/sportovni-hala-vodova/>

v Brně⁴⁶ (symfonické koncerty), pro komorní koncerty bývají využívány sály brněnské radnice, prostory kostelů v Brně a divadelní sály, ve kterých jsou příležitostně realizovány koncerty (například Husa na provázku⁴⁷, Hudební scéna městského divadla Brno⁴⁸).

Zmínit na tomto místě musíme také koncertní prostory významných hudebně-vzdělávacích institucí (Hudební fakulta Janáčkovy akademie múzických umění v Brně⁴⁹, Konzervatoř Brno⁵⁰). Také některé menší hudebně-vzdělávací organizace mají prostory pro realizaci veřejných hudebních produkcí (například Centrum hudebních aktivit Lampa v Brně, pobočka Střediska volného času LUŽÁNKY⁵¹).

Malé koncerty (často jazzového charakteru) bývají realizované rovněž v restauracích s hudebním zaměřením nebo v zařízeních kavárenského typu (například řada koncertních produkcí v Kavárně Trojka v Domě pánů z Kunštátu⁵²).

5.3.3 Klíčové prvky realizace projektu založení agentury – zákazníci a dodavatelé organizace

Poptávka na trhu bude pro činnosti agentury tvořena primárně lidmi se zájmem o hudbu především v Jihomoravském kraji (potenciálním publikem). Detailní analýza potenciálního publika musí být provedena samostatně pro každý z realizovaných projektů agentury. Není možné zobecňovat, zájem publika o jednotlivé koncerty a struktura publika je značně rozdílná, především ve vztahu k dramaturgii, popularitě vystupujících umělců, atraktivitě místa konání, marketingu koncertu a dalším specifickým prvkům produkce kulturního projektu.

Výčet potenciálních zákazníků a dodavatelů (jejichž význam je rovněž neopomenutelný) pro klíčové činnosti modelované agentury uvádíme níže. Stejně tak uvádíme pro přehled vybrané alternativní produkty k produktům agentury.

46 V oblasti vážné symfonické hudby zajišťuje produkci v Besedním domě Filharmonie Brno, dohledatelný na <http://www.filharmonie-brno.cz>

47 Dohledatelný na <http://www.provazek.cz/custom/home/index.php?lang=cz>

48 Dohledatelný na <http://www.mdb.cz>

49 Dohledatelný na <http://hf.jamu.cz>

50 Dohledatelný na <http://www.konzervatorbrno.eu>

51 Dohledatelný na <http://lampa.luzanky.cz>

52 Dohledatelný na <http://www.3trojka.cz>

5.3.3.1 Zákazníci – oblast produkce koncertů

- (Potenciální) návštěvníci koncertu – specifické cílové skupiny dle vybraných projektů,
- (potenciální) sponzoři koncertu – nákup reklamního prostoru na koncertu dle vybraných projektů / případně dárci koncertu,
- veřejná správa, samospráva – u projektů dotovaných z veřejných prostředků (předpoklad všeobecného společenského přínosu projektu, veřejná zakázka) – například kulturní odbor Magistrátu města, Kraje, Ministerstva, Evropská unie,
- společnosti a subjekty se zájmem o produkci akcí na klíč (například firemní oslavy, konference a další akce, které mohou být doplněné vystoupením umělce).

5.3.3.2 Zákazníci – oblast umělecký management

- Festivaly, koncerty – resp. jejich promotéři, produkční agentury
- orchestry (poptávající hudební výpomoci, solisty),
- hudebně vzdělávací instituce (poptávající lektory),
- reklamní průmysl (poptávající skladatele, interprety),
- televizní a zábavní průmysl, filmový průmysl (poptávající skladatele, interprety),
- nahrávací společnosti (poptávající studiové hráče).

5.3.3.3 Dodavatelé – oblast produkce koncertů

- Klubové prostory, koncertní sály – místa realizace koncertů,
- společnosti v oblasti reklamy – plakátovací společnosti, media dle vybraných cílových skupin (forma placené i neplacené reklamy) – tisk, televize, rozhlas, internetové portály, sociální sítě, tiskové a grafické služby (případně také využití služeb externí „fullservis“ reklamní agentury),
- OSA, INTERGRAM – autorsko-právní organizace,
- distribuční společnosti – využití zavedené sítě distribuce vstupenek (např. Ticketpro, Ticketstream, TicketPORTAL),
- bezpečnostní agentury (ochranka), pracovní agentury (pomocná pořadatelská

služba),

- cateringové společnosti (externí zajištění občerstvení na akci),
- společnosti zajišťující ozvučení a osvětlení koncertů a další technické zajištění akcí (stavba pódii, výroba audio a video záznamů a další činnosti dle potřeb konkrétních projektů),
- květinářství (tradičně využívané v oblasti vážné hudby),
- ubytovací zařízení (zajištění ubytování pro hostující umělce),
- hudební agentury zastupující námi žádané umělce, které nemáme ve svém vlastním portfoliu (forma smlouvy o hudební produkci),
- účetnictví a daňové poradenství (právní poradenství) – v případě outsourcingu těchto činností z agentury,
- další specifické služby spojené s organizací koncertních produkcí dle konkrétních realizovaných projektů.

5.3.3.4 Dodavatelé – oblast umělecký management

- Zastupování výkonní umělci (jsou pro nás v pozici „dodavatelů“, za úplatu dodávají umělecký výkon, který dále zprostředkováváme),
- další umělecké agentury (dodávají umělce, které nemáme v portfoliu, ale jejichž koncert dále zprostředkováváme),
- účetnictví a daňové poradenství (právní poradenství) – v případě outsourcingu těchto činností z agentury.

5.3.3.5 Alternativní produkty – alternativy produkce koncertů

K uvedeným alternativním produktům předesíláme, že se nemusí jednat vždy o plnohodnotné alternativy k námi nabízenému produktu. Mohou však ovlivňovat jeho spotřebu a proto je v následujícím přehledu uvádíme.

- Koncerty konkurenčních pořadatelských subjektů,
- další kulturní a umělecké podniky (kina, divadla, přehlídky, výstavy, atd.),
- nahrávací průmysl a vydavatelský průmysl – CD, DVD a další nosiče – reprodukováná hudba,
- televizní průmysl a filmový průmysl,

- internetové prostředí – hudební servery, sdílení a zpřístupnění hudebního obsahu – youtube, myspace, sociální sítě,
- počítačové hry a virtuální zábava,
- restaurace, gastronomie – místa kde se lidé scházejí, často v kombinaci s reprodukovanou hudbou („sociální fora“).

5.3.3.6 Alternativní produkty – umělecký management

- Nabídka ostatních agentur (jiných umělců s podobným zaměřením, případně nezastupujeme-li daného umělce výhradně tak i u „našeho“ umělce),
- alternativní formy zábavy – vystoupení jiného než hudebního charakteru (například pro firemní akce, televizní průmysl).

5.3.3.7 Hudebně-vzdělávací činnost agentury

V předložené stručné analýze oblasti zákazníků a dodavatelů jsme se zaměřili na oblast produkce koncertů a zastupování umělců. Jak jsme však již zmínili dříve, mezi aktivity agentury bude spadat také hudebně-vzdělávací činnost. Tu uvádíme samostatně vyčleněnou zde, jelikož bude ve specifické pozici. Bude se jednat převážně o nekomerční činnost organizace, která bude předpokládanými komerčně úspěšnými produkcemi agentury částečně financovaná.

To staví tuto činnost agentury do jiné roviny, než v předešlé části uváděné oblasti produkce koncertů a zastupování umělců. Přirozeně i v oblasti hudebního vzdělávání bude mít organizace konkurenci. S tou bude soutěžit o potenciální klienty. Vzhledem k tomu, že se však předem počítá finanční „ztrátovost“ této činnosti (resp. dotování dalšími projekty organizace), staví tento fakt agenturu proti konkurenci do výhody (možnost nižších cen, vyšší kvality nabízených služeb za obdobnou cenu). V oblasti dodavatelů služeb bude navazováno na spolupráce s dodavatelskými subjekty z produkce koncertů agentury.

Konkurenci pro vzdělávací projekty agentury bude tvořit regionální síť hudebně-vzdělávacích organizací (především pak v oblasti neformálního vzdělávání). Zařadit sem můžeme soukromé hudební školy, základní umělecké školy, střediska volného času (realizující hudební kurzy) a další organizace působící

v oblasti neformálního hudebního vzdělávání.

Předpokladem je partnerství s vybranými institucemi v tomto segmentu trhu (například s Centrem hudebních aktivit Lampa, pobočkou Střediska volného času Lužánky v Brně⁵³, kde se bude jednat o navázání na předchozí spolupráce diplomanta – realizace projektů neformálního hudebního vzdělávání).

5.3.4 SLEPT analýza pro potřeby založení nové hudební produkční agentury

SLEPT analýza popíše krátce vnější prostředí organizace z hlediska sociálního, legálního, ekonomického, politického a technologického.

5.3.4.1 Sociální hledisko

Organizace bude založena jako subjekt ziskového (podnikatelského) charakteru, řadou svých aktivit však bude stát na pomezí ziskového a neziskového sektoru (především hudebně-vzdělávací projekty). Bude se tedy prolínat funkce veřejné prospěšnosti a funkce podnikatelského subjektu (tvorba přiměřeného zisku).

Do kapitoly sociální hledisko je možné zařadit také postavení budoucích zaměstnanců agentury. Agentura bude malá organizace, zpočátku bude zaměstnávat pouze svého zakladatele. S postupným rozšiřováním aktivit organizace se počítá se zaměstnáním dvou až pěti pracovníků v pracovním poměru (v horizontu dvou až pěti let od založení agentury). Cílem bude vytvoření kvalitních pracovních podmínek a finančního ohodnocení zaměstnanců odpovídajícího danému sektoru trhu.

5.3.4.2 Legální hledisko

Organizace bude založena v právní formě společnost s ručením omezeným. Taková společnost může ze zákona být založena také k jiným než k podnikatelským účelům. V analyzované organizaci bude, jak již bylo uvedeno výše, docházet ke kombinaci ziskových a neziskových aktivit. Volbu, praktické důvody použití právní formy společnosti s ručením omezeným a její základní strukturu podrobněji rozebrala kapitola *3.1 právní formy pro agenturu v ČR*.

⁵³ Dohledatelný na <http://lampa.luzanky.cz/klubkapel>

Agentura bude působit v právních podmínkách České republiky, kterým se musí plně přizpůsobit. Vycházet musí z platných zákonů – především se její činnosti bude týkat obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb., v platném znění), zákon o živnostenském podnikání (zákon č. 455/1991 Sb., v platném znění), zákon o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb., v platném znění), zákon o dani z příjmů (zákon č. 586/1992 Sb., v platném znění), zákon o dani z přidané hodnoty (zákon č. 235/2004 Sb., v platném znění), zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., v platném znění), autorský zákon (zákon č. 121/2000 Sb., v platném znění) a další právní předpisy, svázané s oblastí činností agentury (zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy České republiky).

5.3.4.3 Ekonomické hledisko

Příjem organizace bude tvořen výnosem z realizovaných projektů. Hospodářský výsledek jednotlivých projektů organizace tak bude tvořit buď kladnou (výnos) nebo případně zápornou (ztráta) stránku zdrojů organizace. Největší část v obratu organizace bude tvořit produkce koncertů. V tomto ohledu bude mít význam (především směrem do budoucnosti) také komerční event management a tvorba a realizace reklamních kampaní „na klíč“. Menšího ekonomického obratu budou dosahovat činnosti agentury zastupování umělců a produkce hudebně vzdělávacích projektů.

Ekonomické hledisko bude mít u analyzované agentury specifickou podobu. Jak již bylo v práci několikrát zmíněno, agentura bude vykonávat jak ziskovou podnikatelskou činnost (především realizace větších koncertů, zastupování umělců, event management a reklamní kampaně), tak i neziskovou činnost nepodnikatelského charakteru (především hudebně-vzdělávací projekty a menší koncerty zaměřené na užší cílové skupiny). Agentura bude sice svojí právní formou spadat do ziskového sektoru, bude však realizovat také vyloženě neziskové aktivity. Stěžejní myšlenkou je pak ekonomická podpora a propojení větších komerčně úspěšných projektů s menšími, alternativními kulturními projekty.

Z tržního pohledu se bude jednat o malou firmu (malý subjekt na trhu, jeden až pět zaměstnanců). V souvislosti s rozvojem aktivit agentury je možné dosáhnout v dané oblasti trhu do budoucna nezanedbatelného ekonomického obratu (k produkci

velkých koncertů nemusí být zapotřebí vysoký počet zaměstnanců, realizace většiny služeb spojených s pořádáním koncertů je možná s pomocí outsourcingu).

5.3.4.4 Politické hledisko

Politické hledisko není pro nově vznikající organizaci klíčovou otázkou. Nejedná se o politické sdružení nebo o typ organizace, který by vyvíjel aktivity na politické úrovni. Z této kapitoly je však pro organizaci důležité jasně dané a transparentní politické prostředí pro fungování organizace (v této vazbě především právní prostředí – viz výše kapitola 5.3.4.2 *Legislativní hledisko*). Klíčové je jasné vymezení zákonů v oblasti daňové, závazkového práva atd.

Opomenout nemůžeme ani nastavení kulturní (dotační) politiky státu, krajů, měst a obcí (případně i podpory z Evropské unie), která je politickou silou formována. Podpora z veřejných zdrojů u vybraných kulturních aktivit, které spadají do portfolia agentury, je pro agenturu důležitou otázkou v oblasti financování projektů.

Zakládaná agentura si neklade ambice na aktivní působení v oblasti kulturní politiky (například lobbying v politice „za kulturu“), musí ji však sledovat a vycházet z aktuálního zacílení a podoby kulturní (dotační) politiky.

5.3.4.5 Technologické hledisko

Technologické hledisko bude pro organizaci důležité v souvislosti s produkcí projektů (například zvuková a světelná koncertní technika, projekční technika, nové technologické trendy v multimediálních kulturních projektech). Tato technologická oblast bude zajišťována pomocí outsourcingu, nákupu služeb od specializovaných dodavatelů (vysoké pořizovací náklady na vlastní techniku pro zajištění realizace těchto specializovaných služeb).

V některých případech je koncertní technika k dispozici již při pronájmu sálů a prostor určených k realizaci hudebních projektů (například kluby s vlastní zvukovou a světelnou technikou včetně obsluhy) a technologické zajištění koncertu se tak stává rovnou součástí tohoto pronájmu.

Pro administrativní chod organizace bude zapotřebí běžné administrativní zázemí – kancelářské prostory vybavené výpočetní technikou – počítače, tiskárna, scanner, kopírka, fax, telefon, základní kancelářský nábytek a základní kancelářské doplňky a vybavení. Provoz agentury neklade vysoké nároky na použitou výpočetní a kancelářskou techniku. Za současných tržních podmínek se nabízí řada možností na vybavení organizace zmíněným technologickým zázemím. Částečně může být využito také spolupráce s partnery jednotlivých projektů organizace pro její administrativní dovybavení (například firma s výpočetní technikou se stane partnerem koncertu realizovaného agenturou, za obdrženou reklamu poskytne pro agenturu na základě barterového plnění bezplatně výpočetní techniku ve smluveném rozsahu).

6 Finanční kapacita organizace

Zajištění financování projektů – uměleckých vizí organizace – je klíčovou kapitolou chodu hudební produkční agentury. Každá organizace musí mít zajištěný příjem, pokud má dlouhodobě stabilně fungovat (toto je nutné brát v úvahu také při formování portfolia). Organizace by měla připravovat podrobný finanční plán. „Cílem plánu je pomoci organizaci splnit své poslání, finanční plán ukazuje, zda bude mít organizace patřičnou fiskální sílu k tomu, aby soustavně uskutečňovala toto poslání (...) Počet let v plánovacím období by měl být závislý na povaze organizace, výzvách, jimž čelí, a stabilitě okolního prostředí. Většina organizací sestavuje plány na pět let dopředu“ (Kaiser, 2009, s. 113).

6.1 Finanční řízení organizace

„Z krátkodobého hlediska je rozpočet nejdůležitějším nástrojem finančního řízení, jelikož je přímým vyjádřením provozních cílů organizace“ (Kaiser, 2008, s. 123). Zvláště pokud organizace pracuje projektovým způsobem, jsou rozpočty jednotlivých realizovaných projektů klíčovými dokumenty finančního řízení organizace. „V případě uměleckých projektů je možné začínat sestavením kalkulace nákladů projektu a poté příjmů projektu. Po sestavení těchto kalkulací je dalším krokem sestavení časového harmonogramu příjmů a výdajů, tedy plánu, ve kterém měsíci nebo roce projektu je nutné zaplatit kterou fakturu a kdy přijdou grantové peníze“ (Smolíková, 2008, s. 150).

Při realizaci projektů se organizace často dostává do situace, kdy je nutné „předfinancovat“ byť již schválený a dotací podpořený projekt, jehož rozpočet je nutné v rámci cash-flow takto vykrýt, než bude dotace vyplacena. Nebo pořádá agentura koncert, který je výrazně financován příjmy ze vstupného, které jsou však často k dispozici ve značné míře až po realizovaném koncertu. Klíčovou roli proto sehrává v těchto případech finanční síla organizace⁵⁴.

„Pokud chce vlastník zabezpečit trvalé fungování své firmy, musí věnovat značnou pozornost řízení finančních toků tak, aby byl schopný uhradit závazky své firmy včas a v požadované výši, tj. musí zabezpečit trvalou platební schopnost

⁵⁴ V případě nižší finanční kapacity organizace je nutné často k předfinancování větších projektů využívat některé z forem komerčních úvěrů.

firmy“ (Srpková, Řehoř, 2010, s. 317). Nemá-li organizace dostatek vlastních prostředků k předfinancování kulturních projektů, o to důsledněji musí plánovat svoji strategii zajištění příjmů v souladu s cash-flow svých projektů, aby nedošlo k situaci, kdy by organizace neměla v daný čas k dispozici dostatek prostředků k dostání svých závazků. „U stabilních organizací obvykle postačí měsíční přehledy hotovostního toku. Ty ukazují, kdy by mohly být k dispozici hotovostní přebytky pro investice. Organizace čelící nedostatku hotovosti musí pracovat na týdenní bázi“ (Kaiser, 2008, s. 123).

V delším časovém výhledu organizace sestavuje svůj finanční plán. Základní strukturu finančního plánu (plánu likvidity) je možné jednoduše znázornit jako (Smolíková, 2008, s. 150): počáteční stav na začátku období – plánované náklady v plánovaném období + plánované výnosy v plánovaném období = konečný stav finančních prostředků na konci období. „Zatímco plány realizace odpovídají na otázky typu, co se bude dělat, kdo to bude dělat a kdy, finanční plány odpovídají na otázky s jakými náklady a kde a kdy bude generován příjem“ (Kaiser, 2008, s. 113).

Důležitou roli ve finančním řízení organizace nehraje pouze kvalitní zpracování příslušných dokumentů finančního řízení. „Stejně tak jako strategie jsou efektivní pouze tehdy, pokud jsou dobře prováděné, finanční výhledy jsou platné pouze tehdy, pokud je kvalitní fiskální řízení organizace“ (Kaiser, 2008, s. 122). Jedná se především o analýzy hotovostního toku, monitorování výkonnosti a nastavení kontrolních mechanismů. Důležitá je proto personální složka ekonomické agendy.

„Podle velikosti instituce nebo projektu zpracovává ekonomickou agendu různý počet osob. Vedoucím může být ustanoven ekonomický ředitel či manažer projektu. (...) I při menších projektech a v menších organizacích je lepší mít vyčleněné dvě osoby na finanční agendu. První z nich je účetní (...), má na starosti účetnictví, mzdy, statistické výkazy, přiznání k DPH, přiznání k DPPO. Tuto funkci je možné pokrýt také externě neboli ji nakoupit. Tím druhým je většinou finanční manažer nebo přímo manažer projektu, který kontroluje cash-flow, případně hledá zdroje prostředků, jedná s bankou a sponzory a úzce spolupracuje s účetním“ (Smolíková, 2008, s. 149).

Opomíjena nemůže být ani průběžná aktualizace všech finančních dokumentů. „Finanční výkonnost musí být bedlivě monitorována, aby bylo možné uprostřed sezóny provádět změny. Nezbytné je měsíční podávání hlášení o naplnění stanoveného rozpočtu“ (Kaiser, 2008, s. 122). „Jestliže organizace očekává značný propad odhadovaných příjmů z vlastní činnosti či příspěvků, pak musí dojít ke škrtům ve výdajích nebo musí být uskutečněny další programy pro generování příjmů“ (Kaiser, 2008, s. 123). Na základě aktuálního rozpočtového vývoje musí být tedy aktualizována také strategie zajištění financování organizace.

V analyzované agentuře budou sestavovány roční rozpočtové plány (v souladu s dramaturgickými plány), které podrobně nastíní přehled plánovaných nákladů a výnosů organizace a jejího hospodářského výsledku. Základem budou rozpočty jednotlivých projektů, realizovaných agenturou. Tyto plány budou v průběhu roku na základě úspěšnosti realizace konkrétních projektů a nových tržních příležitostí aktualizovány a optimalizovány. Mimo ročních rozpočtových plánů bude organizace připravovat rámcové víceleté rozpočtové plány, v souladu s dlouhodobým strategickým směřováním agentury.

Dokumenty finančního řízení (rozpočty projektů, roční finanční plány, víceleté rámcové finanční plány) sehrávají strategickou úlohu v organizaci a spoluurčují její úspěch na trhu. Tyto dokumenty jsou pro svoji klíčovou úlohu předmětem obchodního tajemství a z tohoto důvodu nejsou v rámci práce předkládány.

Finanční řízení konkrétních projektů bude mít na starost projektový manažer (v počátečních fázích pouze zakladatel agentury), spolupracovat bude s účetním agentury. Za finanční chod celé agentury bude odpovědný její zakladatel, který bude rovněž dohlížet na finanční řízení jednotlivých projektů a bude zajišťovat finanční plánování (ředitel společnosti). Zvýšená pozornost bude muset být věnována zvláště v začátcích podnikání agentury cash-flow jednotlivých projektů (aby byla udržena platební schopnost organizace). Hladšímu průběhu finančních toků v organizaci napomůže kapitálový vklad zakladatele společnosti a realizace menších projektů na počátku činnosti agentury.

Účetnictví organizace bude zajišťováno po jejím vzniku externí dodavatelskou firmou s výhledem na možnost zaměstnání vlastního pracovníka pro zpracování účetnictví v souvislosti s rozšířením činnosti agentury (zhruba v horizontu do pěti let). K problematice účetnictví agentury dále odkazujeme na kapitolu 4.3.4 *Účetnictví společnosti s ručením omezeným*.

6.2 Strategie zajištění financování organizace a fundraising

„Fundraising je systematická činnost, jejímž výsledkem je získávání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců“ (Smolíková, 2008, s. 65). Fundraisingová strategie pak konkrétně tuto systematickou činnost plánuje. Mluvíme-li o subjektu, který bude vykonávat rovněž činnost podnikatelského charakteru, můžeme zmiňovat obecně pojem strategie zajištění financování organizace (na místo fundraisingové strategie). Problematice financování koncertů v ČR, a tedy také zajištění financování hudební agentury, se podrobně věnuje bakalářská práce diplomanta⁵⁵, na kterou v souvislosti s touto kapitolou odkazujeme. Tuto obsáhlou problematiku nebudeme proto dále v diplomové práci rozebírat.

6.3 Materiálně-technické zázemí organizace

Jedná se rovněž o důležitou kapitolu pro provoz kulturní organizace, související s její finanční kapacitou. Zahrnujeme sem provozně-technické a administrativní zázemí organizace (kancelářské prostory, kancelářské vybavení) a technologie nutné k pořádání živých koncertních produkcí (například techniku pro koncertní ozvučení a osvětlení, projekční techniku, koncertní pódium, zázemí pro provoz občerstvení atd.).

Většina koncertních agentur má stálé administrativní zázemí (kancelářské prostory, kancelářské vybavení), které je zapotřebí ke každodennímu chodu organizace. Další techniku k pořádání koncertů (ozvučení, světelná technika, pódium, projekční technika – technologicky náročnější zajištění) pak mnohé

⁵⁵ Lojda, Pavel. Možnosti financování koncertů v podmínkách ČR. Brno, 2009. 99 s. Bakalářská práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně.

agentury najímají formou nákupu služeb od externích dodavatelů. Pořízení vlastní techniky, vzhledem k velmi vysokým vstupním nákladům, má smysl pro agentury, které pořádají velké množství koncertů, případně techniku dále pronajímají. V souvislosti s technickým zajištěním koncertů ve vlastní režii je třeba navíc zajistit také specializovaný personál, který s příslušnou technikou pracuje (což představuje výrazné mzdové prostředky).

Každá organizace si tak musí na základě svého konkrétního dramaturgického plánu a výhledu strategického směřování udělat propočet, zda je pro ni výhodnější vlastní technika (s vysokými pořizovacími náklady, potřebou odborné obsluhy – mzdové náklady) nebo nákup hotové služby od externího dodavatele (zajištěním této služby se zabývá na hudebním trhu v ČR řada specializovaných zvukařských firem).

Tento popsaný model bude využit také u analyzované produkční agentury. Ta bude disponovat vlastním administrativním zázemím. Specializované služby, popsané výše, však bude nakupovat od externích dodavatelů (v dohledné době není plánován nákup vlastní specializované techniky).

6.4 Ekonomická stránka založení agentury

„Vedle stanovení potřeby finančních prostředků nutných na založení podniku a zahájení podnikatelské činnosti je nutné naplánovat předpokládané výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech. (...) Na základě těchto propočetů je možné odpovědět na otázku zda a za jakou dobu firma splatí cizí zdroje.“ (Veber, 2008, s.98). V analyzovaném případě se nebude jednat o cizí zdroje, je však nutné odpovědět na otázku, kdy se vrátí do společnosti vložené prostředky a společnost začne reálně „vydělávat“. V příloze diplomové práce B uvádíme nástin zakladatelského rozpočtu analyzované agentury (pro první tři roky její činnosti). Vzhledem k faktu, že se jedná o data spadající do oblasti obchodního tajemství, je zakladatelský rozpočet zpracován pouze v rámcové podobě (nejsou uvedeny konkrétní rozpočty jednotlivých projektů, ale pouze jejich plánovaný hospodářský výsledek).

Náklady před zahájením vlastní produkce projektů budou spočívat v zajištění kancelářských prostor, základní kancelářské techniky a především pak v založení

nové společnosti s ručením omezeným. Založení společnosti v sobě zahrnuje složení základního kapitálu (u s.r.o. minimálně ve výši 200 000 Kč) a uhrazení nutných poplatků souvisejících se založením společnosti (vydání živnostenského oprávnění, zápis do obchodního rejstříku, ověření listin, poplatky u notáře, výpis z rejstříků trestů atd.).

Náklady během plného provozu agentury pak vzrostou o vlastní náklady na kulturní produkce (zajištění umělců, koncertního sálu, technického zajištění akcí, propagace, personálního zajištění a dalších služeb dle specifik daného projektu). Tyto kulturní produkce však budou již také generovat výnosy, které budou tvořit zdroj příjmů agentury, budou vytvářet její hospodářský výsledek (příjmy ze vstupného, příjmy ze sponzoringu / darů, dotací / grantů a dalšími příjmy spojenými například s provozem občerstvení na akci, provozem šatny na koncertech atd.).

K založení společnosti s ručením omezeným, základnímu technologickému vybavení agentury (administrativní zázemí) a k předfinancování produkce projektů agentury bude potřeba využít buď vlastního kapitálu zakladatele nebo některé z forem nabízených komerčních úvěrů (v případě větších projektů na počátku činnosti agentury). Vzhledem ke snížení rizikovosti se přikláníme k využití pouze vlastního kapitálu zakladatele společnosti a realizaci menších projektů na počátku činnosti agentury (respektive projektů, které nebudou potřebovat vyšší míru „předfinancování“), s výhledem na postupné rozšíření projektového portfolia v dalších letech činnosti agentury. Možnou variantou je i budoucí kapitálový vstup dalšího subjektu do podnikání, případně do vybraných jednotlivých projektů agentury (investorství na místo formy úvěru).

7 Stručné shrnutí a rámcový harmonogram

Práce si kladla za cíl vymezit základní otázky spojené s realizací založení nové hudební produkční agentury v České republice. Klíčovým poznáním po napsání diplomové práce je pro jejího autora jasná volba právní formy pro případné založení agentury. Vzhledem k v práci popsaným vstupním parametrům zamýšlené agentury jsme jako nejvhodnější právní formu vyhodnotili společnost s ručením omezeným.

Studie se snažila přinést nejdůležitější pohledy na založení nové hudební produkční agentury (organizační struktura, strategie, marketing a finanční kapacita společnosti). Kombinovala v sobě teoretické poznatky a praktické zaměření se na případ založení konkrétní agentury (respektive možnost transformace vedlejší podnikatelské činnosti autora práce do společnosti s ručením omezeným).

Na základě zjištěných informací může být dále postupováno směrem k založení nebo k zavržení myšlenky na založení nové hudební produkční agentury. Práce přináší teoreticko-praktický pohled na vznik kulturní organizace, jehož realizovatelnost lze ověřit až případným reálným založením a provozem nové hudební produkční agentury na českém kulturním trhu.

Další kapitola popisuje jednotlivé kroky vzniku nové hudební agentury v rámcovém harmonogramu.

7.1 Rámcový harmonogram realizace založení agentury

- Srpen 2010 až duben 2011: zpracování studie proveditelnosti založení nové hudební produkční agentury – *diplomové práce absolventa*,
- *duben 2011 až červenec 2011: rozhodnutí o založení či zavržení myšlenky založení společnosti na základě zjištěných dat,*
v případě rozhodnutí o založení společnosti:
- červenec 2011 až září 2011: právní otázky založení společnosti, kapitálový vklad zakladatele do společnosti – založení společnosti s ručením omezeným, řešení základního administrativního a provozního zázemí společnosti, zajištění

kancelářských prostor, základní personální zajištění (externí spolupráce v počátku agentury), schválení finální podoby ročního dramaturgického plánu a finančního plánu agentury,

V této souvislosti upozorňujeme, že termín založení společnosti bude záviset především na rychlosti práce rejstříkového soudu, počítáno musí být s eventualitou časového posunu dalších v harmonogramu uvedených činností v případě pozdějšího zápisu společnosti – může trvat v krajním případě až půl roku.

- září 2011 až prosinec 2011: produkční příprava prvních projektů agentury, výběr klíčových dodavatelů (outsourcing),
- leden 2012 až prosinec 2012: realizace 8 projektů s celkovým obratem cca 1,7 mil. Kč dle dramaturgického plánu agentury, jejich průběžné vyhodnocení a optimalizace,
- v průběhu roku 2013: realizace 10 projektů s celkovým obratem cca 2,5 mil. Kč dle dramaturgického plánu agentury, detailnější evaluace provozu agentury a uskutečněných projektů – finanční stránka, dramaturgická stránka, průzkum trhu (budování značky agentury, zákaznických klubů), zpětná vazba od návštěvníků koncertů, partnerů agentury atd.,
- v průběhu roku 2014: realizace 10 projektů s celkovým obratem cca 3 mil. Kč dle dramaturgického plánu agentury, příprava na rozšiřování portfolia agentury, příprava na personální rozšíření pracovního týmu agentury (s tím související rozšíření administrativního zázemí organizace), průběžná komplexní evaluace činnosti agentury (strategické oblasti budování dlouhodobých mediálních partnerů a sponzorů agentury, členských klubů návštěvníků koncertů agentury, sítě praktikantů, atd.).

8 Závěr

Založení nové hudební produkční agentury je náročným úkolem, který v sobě zahrnuje celou řadu strategických rozhodnutí, komplexních řešení problémů a především vysoké míry osobní motivace zakladatele (případně zakladatelů) organizace. Tato práce by měla být užitečným zdrojem informací a rámcovou strukturou především absolventům, kteří mají v úmyslu zakládat malé kulturní organizace a stejně tak všem těm, kteří se zajímají o management menších kulturních organizací.

Není možné vypracovat univerzální návod, kterým by se mohli manažeři zakládající nové kulturní organizace řídit. To zajisté ani nebylo cílem této práce. Cílem práce bylo vymezit klíčové otázky spojené s realizací založení nové hudební produkční agentury v České republice. Na základě zjištěných poznatků se domníváme, že se tento cíl podařilo naplnit. Akcentovali jsme především oblasti: organizační struktura, strategie, marketing a finanční kapacita společnosti.

Z kapitoly organizační struktura vyplývá jako nejvhodnější právní forma transformace činnosti autora práce společnost s ručením omezeným. V rámci strategického plánování agentury se nám jeví vysoký potenciál v oblastech vytváření sítě stálých mediálních partnerů organizace a sponzorů organizace, využívání aktivity praktikantů pro pomocné činnosti organizace a získávání stálých návštěvníků koncertů agentury. Analýzami trhu se zabývala kapitola o marketingu, která rovněž představila marketingový mix hudební agentury. Finanční kapacita organizace popsala klíčovou úlohu finančního řízení a poukázala na materiálně-technické zázemí organizace, nutné pro její provoz.

V práci nejsou záměrně konkrétně popsané dokumenty, které jsme pro nově vznikající agenturu zařadili pod obchodní tajemství. Jedná se o dramaturgický plán agentury a jednotlivé rozpočty plánovaných projektů agentury.

Při pohledu z jiné roviny, roviny osobního přínosu práce pro jejího autora, uvádíme v závěru rovněž krátké shrnutí. Ujasnění si mnoha kapitol a problémů spojených se vznikem nové kulturní organizace bylo zásadním výstupem práce (zmínit můžeme například otázky volby právní formy, kapitálové struktury

organizace a strategických cílů). Stejně tak bylo klíčovým získání přesvědčení, že společně s možnostmi prostředí a vstupním zázemím (kapitál, kontakty v hudební oblasti z předešlé činnosti, atd.) hraje nemenší roli taktéž osobní motivace zakladatele.

Myslíme si, že bez stoprocentního odhodlání a nasazení není možné úspěšně realizovat koncept založení nové kulturní organizace. Jak již bylo na několika místech v práci akcentováno, právě snaha o inovační přístup, dělat věci jinak, než jak bylo doposud zvykem, by se měla stát spolu s vysokou mírou osobní motivace a zainteresovanosti realizačního týmu klíčovým motorem vzniku nové kulturní organizace. Entuziasmus realizačního týmu by měl, z podstaty umělecké oblasti, stát za úspěšným etablováním se nové kulturní organizace na trhu.

Citovaná literatura a prameny

- Bednář, F. *Management a marketing služeb*. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, Hudební fakulta, 2002, 45 s. ISBN 80-85429-70-5
- CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 344 s. ISBN 802473348X.
- Dvořák, Jan. *Kreativní management pro divadlo*. Praha: Pražská scéna, 2004. 337 s. ISBN 80-86102-53-X
- Dvořák, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Praha: Pražská scéna, 2005. 312 s. ISBN 80-86102-491
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 201 s.
- Kaiser, M. Michael. *Středoevropské sympozium uměleckého managementu v Praze 2008. (přepis sympozia)*. Praha: Institut umění, 2008. 98 s. Dostupný z WWW: <<http://www.institutumeni.cz/index.php?cmd=page&id=653.html>>.
- Kočí, Petr, autorský kolektiv. *Nevýdělečné organizace*. Praha: ASPI, a.s., 2007. 288 s.
- Kotler, P., Armstrong, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3
- Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, Langerová, Nový. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1041 s. ISBN 8024715457
- KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 169 s. ISBN 8024716259.
- KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. ISBN 8024713594.
- Muzikontakt*. Praha : Muzikus, 2004. 733 s.
- NÝVLTOVÁ, Romana; MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku*. Praha : Grada publishing, 2010. 204 s.
- ODCHÁZEL, Jiří; DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 328 s.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- Rektořík, Jaroslav, autorský kolektiv *Organizace neziskového sektoru – základy*

ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress Praha, 2007. 188 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

Smolíková, Marta, ed. *Management umění*. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze, 2008. 167 s. ISBN 978-80-86863-24-5

SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 427 s. ISBN 8024733390.

Svoboda, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 240 s. ISBN 8024705648

Svozilová, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 353 s. ISBN 8024715015

Synek, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1992. 452 s. ISBN 8024719924

ŠIMAN, Josef; PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha : C. H. BECK, 2010. 216 s.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978--80-247-2721-9.

VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 320 s. ISBN 9788024724096.

Vojík, Vladimír. *Podnikání v kultuře a umění*. Praha: ASPI, a.s., 2008. 184 s. ISBN 978-80-7357-356-0

Zákony (vždy v aktuálním znění)

Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník

Zákon č. 83/1990 Sb., O sdružování občanů

Zákon č. 121/2000 Sb., Autorský zákon

Zákon č. 203/2006 Sb., O některých druzích podpory kultury a o změně některých souvisejících zákonů

Zákon č. 227/1997 Sb., O nadacích a nadačních fondech

Zákon č. 235/2004 Sb., O dani z přidané hodnoty

Zákon č. 248/1995 Sb., O obecně prospěšných společnostech

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

Zákon č. 455/1991 Sb., O živnostenském podnikání

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

Zákon č. 565/1990 Sb., O místních poplatcích

Zákon č. 563/1991 Sb., O účetnictví

Zákon č. 586/1992 Sb., O dani z příjmů

Akademické práce

Lojda, Pavel. Možnosti financování koncertů v podmínkách ČR. Brno, 2009. 99 s.

Bakalářská práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně.

Soupis schémat a grafů

Schéma 1: Model agentury na trhu

Zdroj: Návrh autora práce

Soupis příloh

Příloha A – výpis z živnostenského rejstříku autora práce.

Příloha B – nástin zakladatelského rozpočtu analyzované agentury.

Příloha C – CD – elektronická verze práce.