

Odborný článek – Management hudebních festivalů

Obsah

1. Management festivalů – případová studie	2
2. Úvod	2
3. Metody výzkumu	2
4. Festival – definice pojmu	3
5. Management festivalu	3
6. Stakeholders	4
7. Případová studie: Srovnání Mezinárodního hudebního festivalu Pražské jaro a City of London Festivalu	5
7.1. Mezinárodní hudební festival Pražské jaro (dále jen PJ)	5
7.2. City of London Festival (dále jen COLF)	5
7.3. Výsledky výzkumu	6
7.3.1. Plánování	6
7.3.2. Financování	7
7.3.3. PR, marketing & sponzoring	8
7.3.4. Práce s publikem	10
7.3.5. HR management & leadership	12
7.3.6. Hodnocení	14
8. Závěr	14
9. Poděkování	16
10. Užité prameny	16

1. Management festivalů – případová studie

Tato studie si dává za cíl definovat pojem festival, specifikovat oblasti managementu, kterým je nutné se při jejich přípravě věnovat, a v případové studii srovnat dva festivaly ze dvou Evropských zemí – České republiky a Velké Británie. Pro případovou studii byly vybrány Mezinárodní hudební festival Pražské jaro (ČR) a City of London Festival (UK).

2. Úvod

Téma managementu festivalů jsem si zvolila z několika důvodů. Vzhledem k vysokému počtu festivalů, které se konají na území České republiky (jen dle Muzikontaktu na muzikus.cz jde o 12 459 festivalů) se zdá, že jsou festivaly v naší zemi velmi populární. V této studii jsem se rozhodla prozkoumat všechny oblasti managementu, které příprava a realizace festivalu vyžaduje, a tím případně inspirovat pořadatele festivalů. Zároveň mě toto téma zajímá i z profesního hlediska, protože se organizací festivalů zabývám v praxi.

Mnoho kulturně-společenských akcí se nazývá festivalem a pravý význam tohoto slova již poněkud mizí. Budu se proto snažit nalézt definici festivalu a určit jeho náležitosti.

Konkrétní festivaly – Mezinárodní hudební festival Pražské Jaro a City of London Festival – byly vybrány jako srovnatelné festivaly zastávající ve svých zemích podobnou pozici. Oba se konají v hlavním městě země, převážnou většinu na nich probíhajících akcí tvoří koncerty vážné hudby, ve městech svého konání plní podobně zásadní roli a jsou považovány za největší a nejlepší festivaly ve svých městech.

Cílem případové studie je porovnání fungování managementu v ČR a Velké Británii. Studie si neklade za cíl hodnotit kvalitu a úspěšnost jednotlivých festivalů a jejich manažerských týmů, neaspiruje ani na udílení rad.

3. Metody výzkumu

Výzkum probíhal třemi způsoby. První formou bylo studium dostupné literatury na toto téma.

Druhým způsobem výzkumu bylo studium dostupných materiálů vybraných festivalů, které mi obě instituce byly ochotny poskytnout.

Posledním způsobem byla interview, na které osobně odpovídali ředitelé vybraných festivalů.

4. Festival – definice pojmu

Slovo festival je specifické svou mezinárodností. V nejrozšířenějších světových jazycích je jeho základ stejný (angličtině, francouzštině i španělštině dokonce úplně stejný – festival, v němčině toto slovo existuje také, ale běžněji se používá slovo Festspiele).

Toto slovo může být odvozeno z několika různých latinských kořenů. Stejný kořen slova mají následující výrazy: *festive*, což znamená událost, *festivus*, znamenající oslavu. Alessandro Fallasi ve své eseji zmiňuje ještě dva další možné kořeny: *festum*, tedy „public joy, merriment, revelry,“ a *feria*, což znamená „abstinence from work in honor of the gods.“ (Falassi, 1987)

Na základě studia odborné literatury se mi podařilo sestavit celkem komplexní definici festivalu: *Festivaly jsou různé duchovní i světské události, které se konají na různých místech po celém světě, s různými obsahy, a vyznačují se několika na sebe navazujícími akcemi. Jsou svázané s místem a časem konání, je pro ně typická periodicitata. Návštěvníci jednotlivých akcí konzumují festivaly jako celek spolu s ostatními návštěvníky, se kterými sdílejí stejný zájem.*

Samozřejmě ani tato definice není úplně jednoznačná a neodpovídá úplně všem festivalům. Například svázání s místem a časem konání je u některých festivalů problematické, protože existují festivaly, které putují z města do města, nebo dokonce mezi zeměmi, případně mění i čas konání. Obvykle tomu tak ale není. Festivaly, a tím i jejich management, se od jiných plánovaných událostí liší právě svým cílem opakovat se každý rok znovu a stejně, případně ještě lépe. Přestože se snažím vymezit festival vůči jiným projektům, je jasné, že festivaly bývají projektově řízené akce. Vyznačují se oproti mnoha jiným projektům tím, že jednotlivé „projekty“ (ročníky) na sebe navazují a musí si udržet kontinuitu.

5. Management festivalu

Management festivalu se z velké části podobá projektovému managementu. Jednotlivé ročníky vycházejí z jasně stanoveného data konání, před kterým je naplánovaná adekvátní doba příprav. Ta je

rozdělena do různých stádií a na dílčí termíny pro splnění jednotlivých částí tak, aby bylo vše připravené pro vlastní festival. Rozdílem oproti běžným projektům je nejen nutnost uvědomovat si periodicitu plánované akce, ale také obvykle souběžná práce na několika projektech (ročnících) najednou – přípravná fáze jednotlivých ročníků festivalu je u větších festivalů obvykle delší než perioda, za jakou se festival opakuje. Tím pádem musí organizační tým souběžně pracovat na dvou a někdy i více projektech/ročnících.

Management je obvykle je charakterizován pomocí funkční analýzy, kdy jednotlivými funkcemi jsou plánování, organizace, vedení a kontrola. Někdy je k těmto funkcím přiřazována ještě personalistika.

V této studii, na rozdíl od obecně chápané definice managementu, mám na mysli spíše organizační tým festivalu a rozebírám jednotlivé oblasti, kterým se tento musí věnovat. Je to plánování, financování, PR, marketing a sponzoring a práce s publikem. V rámci týmu je samozřejmě také třeba se zabývat HR managementem a leadershipem. Součástí kvalitního managementu je vždy také hodnocení každého ročníku festivalu. Dle těchto oblastí managementu je strukturována celá případová studie, ve které jsou také jednotlivé části přiblíženy.

6. Stakeholders

Stakeholderi jsou všichni, kterých se festival nějakým způsobem dotýká. Po prostudování odborné literatury jsem je identifikovala a zobrazila v následujícím diagramu:



7. Případová studie: Srovnání Mezinárodního hudebního festivalu Pražské jaro a City of London Festivalu

Festivaly Pražské jaro a City of London Festival byly pro srovnávací studii vybrány z toho důvodu, že jsou si velmi podobné. Oba festivaly mají za sebou dlouhou historii, konají se v hlavním městě své země a oba jsou vnímané jako prioritní události ve svých městech. Oba trvají každoročně tři týdny. Jediným zásadním rozdílem je, že festival Pražské jaro je zaměřen především na klasickou hudbu; jiné žánry hudby a druhy umění se v jeho programu vyskytují jen výjimečně. Naproti tomu City of London Festival je multižánrovým festivalem a vedle koncertů klasické hudby uvádí i programy divadelní, taneční nebo i cirkusové. Cílem obou festivalů je uvádět co nejlepší umělce a přinášet umění té nejvyšší kvality.

7.1. Mezinárodní hudební festival Pražské jaro (dále jen PJ)

Festival Pražské jaro je ze zvolených dvou festivalů starší. Jeho první ročník se uskutečnil roku 1946, což jej dělá nejstarším festivalem klasické hudby v ČR. Koná se vždy v termínu od 12. května do prvního červnového týdne.

Festival je v České republice největším a nejvýznamnějším festivalem klasické hudby. Po mnoho let je spíše konzervativní, programově soustředěný na vážnou hudbu v klasickém podání, ale v posledních letech se přece jen otevírá novým žánrům a netradičním prostorám. Pro rok 2016 například připravuje večer s flamencem, koncert Radima Hladíka s Blue Effect nebo čínské operní drama.

Od roku 2013 festival začal pořádat podzimní Klavírní festival Rudolfa Firkušného.

Na mé otázky odpovídal ředitel festivalu Ing. Roman Bělor, který řídí tento festival již 15 let – do funkce byl jmenován roku 2001.

7.2. City of London Festival (dále jen COLF)

City of London Festival je o 16 let mladší, byl založen roku 1962. Je to třítydenní letní multižánrový festival, během kterého se konají koncerty a představení umělců z celého světa v ulicích města, v typických i netypických koncertních sálech. Festival mimo svůj hlavní letní program pořádá mnoho dalších akcí v průběhu celého roku.

Na mé otázky týkající se COLFu odpovídal uznávaný odborník na management festivalů Paul Gudgin, který byl ředitelem tohoto festivalu v letech 2013 až 2015. Před svým jmenováním na tento post působil jako koncertní manažer v Aldeburghu, vedl Bury St. Edmunds Festival a později také Edinburgh Festival Fringe. Spolupracuje s Leeds Beckett University a Edinburgh Napier University.

7.3. Výsledky výzkumu

Výsledky výzkumu strukturuji dle jednotlivých oblastí managementu festivalu tak, jak jsem je popsala v obecné části této studie.

7.3.1. Plánování

Dobré plánování a následné dodržování stanoveného plánu je předpoklad úspěchu jakéhokoliv projektu.

Plánování festivalu většinou zohledňuje několik různých úrovní. Základem je dramaturgie. Měla by být smysluplná, systematická, ale zároveň musí být plánována také s ohledem na ekonomickou situaci festivalu a jeho výhledy do budoucna. Od dramaturgie se následně odvíjí další plánování, jako je finanční plán, marketingový plán a konečně projektový plán.

Na časový horizont plánování odpovídali ředitelé v dotazníku. PJ plánuje sezóny 2–4 roky dopředu, což přesně odpovídá výše uvedenému. Překvapující byla odpověď Paula Gudgina. COLF dle jeho slov plánuje ve třech různých úrovních. Velké orchestrální koncerty začíná plánovat pouhých 18 měsíců před konáním festivalu. Hlavní program plánuje 10–11 měsíců dopředu. Ostatní události, především doprovodný program a akce zdarma, se připravují jen 6–8 měsíců dopředu. Je s podivem, že se takto rozsáhlý festival plánuje v tak krátkém časovém předstihu. Je to způsobeno především nejistým financováním, protože festival získává veřejné finance v ročním intervalu. Jeho management by rád plánoval jednotlivé ročníky s větším předstihem, ale zatím to z tohoto důvodu bohužel není možné.

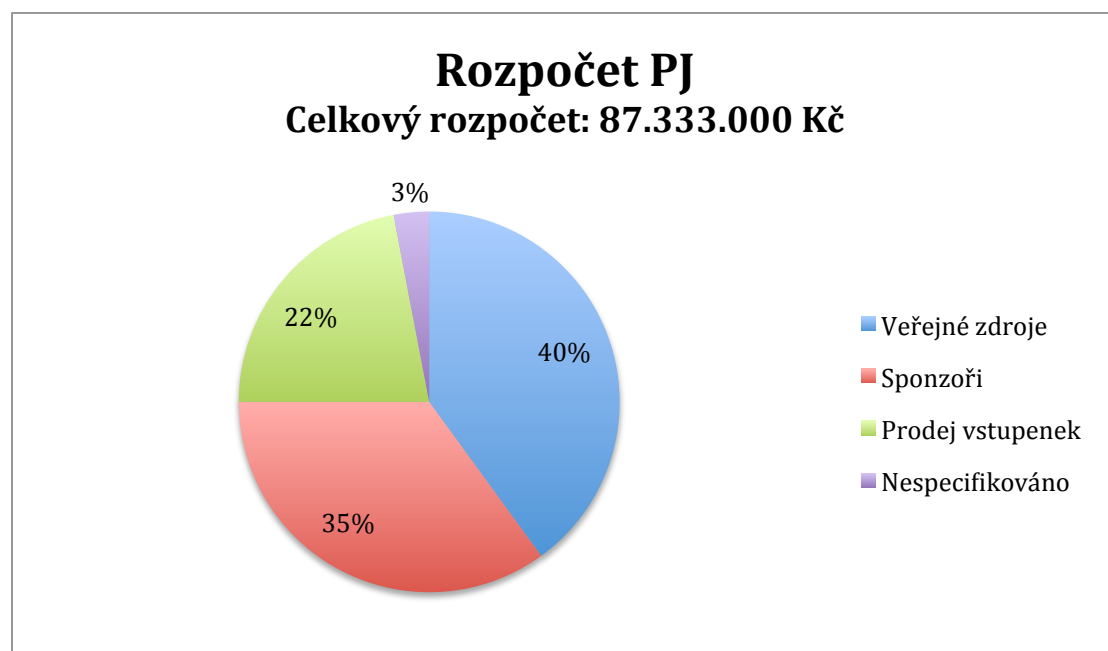
V oblasti plánování jsem se dále zajímala o kontinuitu jednotlivých ročníků a snahu organizačních týmů o novinky. Oba festivaly vycházejí ze zavedeného funkčního modelu, který nějakým způsobem obměňují nebo ozvláštňují. Zatímco londýnský festival se o tyto změny cíleně snaží a každý rok zkouší programové zajímavosti, popřípadě konání koncertu

v nějakém zvláštním prostoru, pražský festival zavádí novinky spíše pozvolna a jedná se většinou o dramaturgické změny a zavedení nových koncertních řad.

7.3.2. Financování

Zajistit dostatečné financování je základní povinností managementu jakékoliv organizace. Snahou kulturních organizací je získat co nejvíce zdrojů, odkud mohou finance přicházet, tedy mít vícezdrojové financování. V České republice a v Evropě obecně je stále zvykem, že část rozpočtů těchto organizací tvoří finance z veřejných zdrojů. Dalšími zdroji jsou sponzoři, dárci, nadace a příjem z vlastní činnosti.

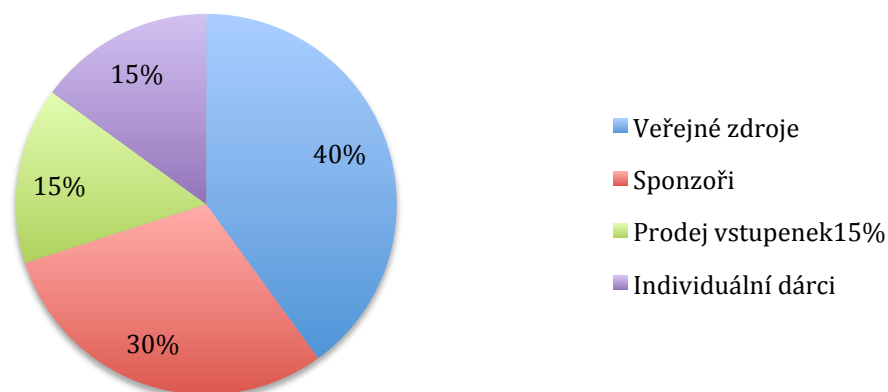
V oblasti financování převažuje názor, že v České republice je většina kulturních organizací spolufinancována z veřejných zdrojů a jinde tomu tak není. V každém případě v tomto bodě přineslo srovnání vybraných festivalů zajímavé výsledky, struktura financování je totiž v obou případech téměř totožná. Pro přehlednost uvádím strukturu rozpočtů v následujících grafech:



Zdroj: vlastní

Rozpočet COLF

Celkový rozpočet: 1.401.843 £



Zdroj: vlastní

Jak vidíme, oba jsou podporovány stejnou měrou. Ani ostatní položky nejsou příliš rozdílné. Zajímavá je položka individuálních darů v případě COLF, kterou PJ ani neuvádí. Je nutné si uvědomit, že oba festivaly působí ve srovnatelném prostředí Evropy, a je-li toto možné v Anglii, mohly by se i české organizace soustředit na tento způsob získávání financí.

Druhou nejvíce rozdílnou položkou jsou výnosy ze vstupného. Příčinou toho, že anglický festival získá z prodeje vstupenek menší procento svého rozpočtu, je nejspíše pořádání mnoha akcí, které jsou pro publikum zdarma. To se stává u PJ opravdu jen málokdy (například u akcí pro studenty, viz „Rozkvět“, nebo ve výjimečných případech – koncert Hudby hradní stráže a Policie České republiky ve Valdštejnské zahradě v roce 2014). COLF tyto akce může pořádat pravděpodobně právě díky individuálním darům, veřejnost si je tedy ve své podstatě přece jen platí, jen ne formou koupě vstupenky.

Zajímala mě také průměrná cena vstupenky, která v obou případech vychází na cca 700 Kč. Cenová hladina ve Velké Británii a v Londýně zvláště je mnohem vyšší než v ČR. Můžeme tedy říci, že vstupné na COLF je relativně levnější.

7.3.3. PR, marketing & sponzoring

Tato oblast je pro festivaly zcela zásadní. Festivaly si musí dokázat získat a udržet partnery a sponzory a zároveň úspěšně komunikovat

s veřejností, ať už formou PR, nebo reklamní činností, a nalákat co nejvíce diváků. Marketing se v posledních letech velmi proměnil; s rozvojem technologií nyní existuje mnoho různých nástrojů, které je možné využívat. Moderní způsoby, jako jsou webové stránky nebo sociální sítě, již není možné úplně opomíjet, ale naopak je třeba naučit se s nimi efektivně pracovat.

Jedna z mých otázek pro ředitele festivalů zněla: „*Co považujete za nejdůležitější nástroje marketingu?*“ Touto otázkou jsem se snažila zjistit, zda festivaly využívají nových možností a technologií, nebo naopak zůstávají věrni tradičním způsobům reklamy a marketingu (tiskové materiály apod.).

Paul Gudgin odpověděl, že jejich nejdůležitějším nástrojem komunikace jsou stále tištěné materiály, protože těmi mohou komunikovat se svými stálými návštěvníky, ale důležitost webových stránek každoročně vzrůstá, stejně jako sociální sítě. Tyto nástroje přivádějí nové diváky. Roman Bělor na tuto otázku odpověděl poněkud překvapivě, když uvedl, že za nejdůležitější nástroj marketingu považuje „*péči o etablované dobré jméno festivalu a evoluční rozvíjení jeho tradice.*“ Tato odpověď svědčí dle mého názoru především o filozofii festivalu. Udržení dobrého jména festivalu je v každém případě součástí marketingu, jen je neobvyklé to považovat za jeho nástroj. Nicméně v otázce, která směřovala přímo na webové stránky a sociální sítě, uvedl, že festival všechny tyto nástroje využívá. Má účet na Facebooku, vlastní YouTube kanál a pracuje s Flickrem, který využívá jako masové úložiště fotografií pro zájemce i profesionály. Využívá též možností zpětných vazeb z těchto sítí, především různá statistická měření. Nicméně uvedl, že za nejdůležitější nástroj komunikace i marketingu považuje PJ klasický e-mail, kvůli jeho jistému osobnějším a privátnějším charakteru.

Naproti tomu londýnský festival využívá především Twitter, Facebook a Instagram.

Z těchto odpovědí se dá usoudit, že oba festivaly si uvědomují důležitost nových možností a přizpůsobují jim svou komunikaci, ale stále se také drží klasických marketingových materiálů. Je to pravděpodobně způsobené především strukturou publika, se kterým komunikují a u kterého předpokládají, že jeho velká část nové technologie a sociální sítě příliš

nevyužívá. Tyto nástroje slouží především pro vytváření povědomí o festivalu a lákání nových diváků.

Cílem marketingové činnosti je také získat a hlavně co nejdéle udržet sponzory a partnery festivalu. Mezi největší a nejdéle spolupracující partnery COLF patří Mizuho Bank (10 let), BNY Mellon (8 let), Bank of England (8 let), Arts Council England (10 let) a Bloomberg (3 roky). Zajímavé je především zastoupení dvou bank; obvykle mívá jedna organizace jen jednoho takového partnera. Mezi největší partnery PJ patří Česká spořitelna a.s. (15 let), která přispívá do rozpočtu festivalu neuvěřitelnými 16 %. Dále RWE Česká republika a. s. a Mercedes Benz, který již třetím rokem poskytl festivalu automobily. Česká spořitelna se po 15 letech spolupráce rozhodla stát se pouze menším partnerem a pro rok 2016 se festivalu podařilo získat náhradou za ni společnost CETIN, Českou telekomunikační infrastrukturu.

Zajímalo mě, jakým způsobem festivaly partnery získávají; zda mají připravené kategorie partnerství dle výše příspěvku, které potenciálním sponzorům nabízejí, nebo zda přistupují ke každému potenciálnímu partnerovi individuálně. Zatímco PJ vychází ze zmíněných kategorií a individuální řešení přichází jen u větších partnerů, COLF naopak přistupuje ke každému vyjednávání individuálně a připravuje nabídku tak, aby co nejvíce korespondovala se zájmy a strategiemi oslovené firmy.

7.3.4. Práce s publikem

V další části dotazníku jsem se soustředila na práci festivalů s jejich publikem. Festival musí v první řadě musí své publikum oslovit a zaujmout natolik, aby právě tento festival navštívilo. Aby tohoto dosáhl, musí být schopen své publikum charakterizovat a rozdělit ho do specifických cílových skupin. Čím větší festival a čím více různých žánrů nebo způsobů prezentace, tím větší škálu cílových skupin může jeden festival mít.

Ve svém dotazníku jsem se ptala na strukturu návštěvníků festivalů a na způsob, jakým se s nimi snaží festivaly pracovat.

Paul Gudgin si myslí, že jeho festival má tři základní skupiny diváků. Jednou z nich je tradiční publikum navštěvující koncerty klasické hudby. Většina těchto diváků navštěvuje festival pravidelně mnoho let. Druhou skupinu tvoří návštěvníci, kteří se účastní pouze akcí, jež jsou zdarma, a

třetí skupinu tvoří diváci, kteří navštěvují programově modernější část festivalu, jako jsou kabarety, cirkusy, jazz apod. Festival se snaží získávat data o svých návštěvnících pomocí dotazníků a průzkumů a získává také některá data z prodeje vstupenek. Rozsah informací nicméně není dostatečný. Především proto, že prodej vstupenek probíhá prostřednictvím externího partnera, a festival tak nemá přístup ke všem datům.

PJ mi zpřístupnilo několik zajímavých průzkumů, které v minulých letech zrealizovalo pomocí dotazníků na koncertech. Průzkumy se zabývaly především ekonomickými dopady festivalu na HDP, ale zároveň poskytly i data o složení diváků. Vedle ekonomických průzkumů byly zajímavé především průzkumy *Názory posluchačů Pražského Jara* a *Výzkum vnímání Pražského Jara*. Výzkumy potvrdily základní premisy, že festival navštěvují více ženy než muži, spíše lidé s vyšším vzděláním, že asi 50 % posluchačů je z věkové skupiny 30–60 let a velkou skupinu 20 % tvoří lidé nad 60 let. Nejméně zastoupená věková skupina je do 18 let. Přes 70 % posluchačů pochází z Prahy nebo nejbližšího okolí. Výzkumy také ukázaly relativně vysokou spokojenost s dramaturgií a vysokou obeznanost veřejnosti s tímto festivalem a jeho značkou, a to i mezi lidmi, kteří jej pravidelně nenavštěvují.

Co se týká vzdělávání publika, oba festivaly mají vzdělávací programy. PJ má pro zájemce o hudbu program Rozkvět, pořádá setkání s účinkujícími po koncertech, tematické besedy v rámci „Přátel Pražského jara“ a za určitou formu vzdělávání publika považuje i zpravodajsko-publicistický pořad Echo, který pravidelně během festivalu natáčí a vysílá Česká televize.

COLF pracuje na vzdělávání svého publika v delším časovém horizontu než jen v průběhu festivalu. Program *Learning and Participation* probíhá od dubna do července. Pět základními pilíři tohoto programu jsou *City Animation* (studenti spolupracují s umělci na vytvoření animací), *Children's Parade* (pochod dětí městem na začátku festivalu ve vlastnoručně vyrobených kostýmech během workshopů), *Musical Meeting Place* (představení spojených školních a firemních sborů), a *Day of Extraordinary Choirs* (Vytvoření sborů bezdomovců, mentálně postižených nebo nemocných) a *Concert Contact* (volné vstupenky pro studenty středních škol). V roce 2015 do něj bylo zapojeno 40 partnerských

základních a středních škol a čtyři firemní sbory. Proběhlo 56 workshopů ve školách. Cílem programu je nejen vzdělávat jeho účastníky, ale také je zapojit do vlastního festivalu.

7.3.5. HR management & leadership

Řízení lidských zdrojů a leadership je důležitou součástí každé organizace, protože právě lidé jsou nejdůležitějším podnikovým zdrojem. Je třeba najmout do organizace správné lidi a dobře je vést, motivovat a vzdělávat, aby se sami rozvíjeli a tím ještě více přispívali své organizaci. Festivaly mají v tomto bodě zajímavou vlastnost. Celoroční tým většinou tvoří jen velmi málo lidí, v případě menších festivalů například dokonce jen jedna osoba, ale v době konání naroste počet organizátorů několikanásobně.

Oba festivaly mají podobný počet stálých zaměstnanců, kteří pracují celoročně. PJ 11 osob, COLF 12 osob a 3 stážisty (střídají se každých šest měsíců). V obou případech mají týmy týdenní porady všech stálých zaměstnanců, v případě potřeby častěji.

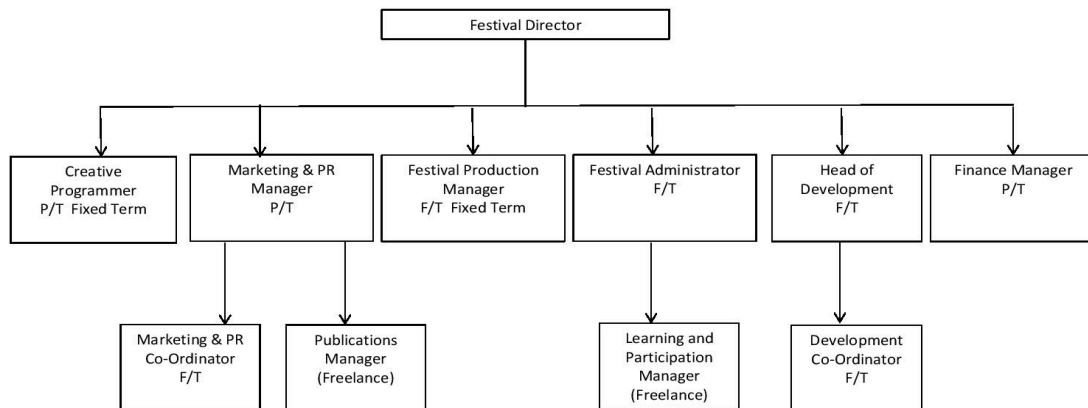
Během vlastního festivalu se k týmu anglického festivalu přidává pět externích event manažerů, 20 prodejců vstupenek, tým techniků a kolem 60 dobrovolníků. Mnoho dobrovolníků spolupracuje s festivalem řadu let. Festival jim za jejich služby poskytuje benefity formou přístupu na představení, účasti na společenských akcích, menších věcných darů a osobního děkovného dopisu od ředitele festivalu.

PJ též využívá v době konání festivalu externích dodavatelů služeb. Bývá jich kolem 30 a zajišťují služby, jako je tlumočení, technické pódiové služby, tiskové služby a doprava.

Pražský festival kupodivu zatím příliš nevyužívá dobrovolníků, přestože i v českém prostředí začínají dobrovolníci běžně v uměleckém prostředí fungovat. Nicméně například v tiskovém středisku zaměstnává PJ často studenty, jejichž práce je sice honorována, ale charakter práce je podobný jako u dobrovolníků – dává jim možnost seznámit se se „zákulisím“ festivalu, získat praktické zkušenosti a navštívit koncerty.

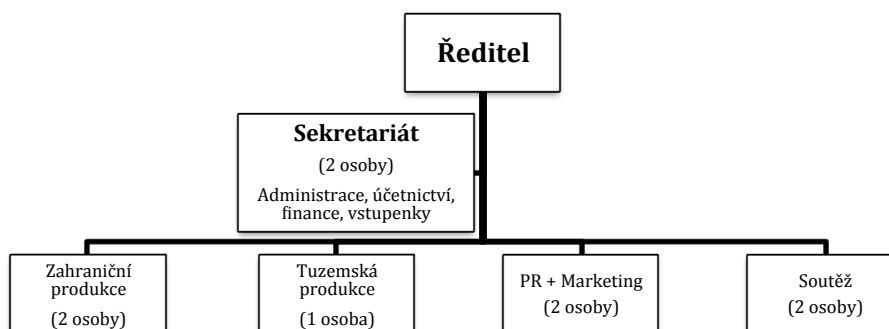
Oba festivaly mají velmi plochou manažerskou strukturu, viz následující grafy:

COLF



Zdroj: Paul Gudgin

PJ



Zdroj: vlastní

Poslední moje otázka v této oblasti mířila na způsob motivování zaměstnanců, což je jedna z oblastí leadershipu. Odpověď ředitele PJ: „Péčí o pozitivní atmosféru, neformálním, ale profesionálním přístupem, solidními platy, případně odměnami.“

Paul Gudgin se vyjadřoval ve stejném duchu. Myslí si, že v oblasti kultury a festivalů zvláště jsou lidé obecně motivováni sami od sebe. Pro ještě lepší motivaci se snaží, aby celý tým znal historii a cíle festivalu, a také chce dát každému příležitost, aby vyjádřil své nápady a cítil se součástí týmu, a náležitě zaměstnance ocenit za jejich výkony.

Žádný z festivalů tedy zřejmě nemá vytvořen zvláštní systém motivace a odměn. Obecně se předpokládá, že lidé, kteří pro festival pracují, jsou motivováni sami od sebe a stačí jim pouze přátelská atmosféra a případná

slovní nebo finanční odměna. Jejich motivací je možnost podílet se na vzniku takto zajímavé akce a možnost kontaktu s umělci.

7.3.6. Hodnocení

Na konci každého projektu, analogicky tedy na konci každého ročníku festivalu, by mělo probíhat hodnocení jeho průběhu a dosažení cílů, analyzování chyb, kterým je třeba předejít do budoucna, a naopak zachování toho, co bylo úspěšné. Kvalitní evaluace by měla být základem pro přípravu roků příštích.

Tomu se věnovala poslední část dotazníku. Oba festivaly každý rok shrnují data ve svých závěrečných zprávách, PJ navíc ještě navíc zvláště vytváří mediální zprávu, která shromažďuje mediální ohlasy a zásah publika.

Ze získaných odpovědí jsem nabyla dojmu, že londýnský festival přikládá vyhodnocování velkou váhu. Vedle tvorby závěrečné zprávy, která je určena *City of London Corporation*, pořádá každý rok intenzivní evaluační den se všemi zaměstnanci a připravuje také zprávy pro představenstvo. Evaluace je pro management festivalu počátečním odrazovým můstkem pro sestavování následujícího ročníku festivalu.

V poslední otázce jsem se ptala, zda jsou ředitelé festivalů se svým festivalem spokojeni a zda by chtěli provést nějaké změny. Ředitel PJ Roman Bělor vyjádřil celkovou spokojenost a cíl posílit mezinárodní povědomí o festivalu. Paul Gudgin, ředitel COLF byl mírně frustrovaný, že během svého krátkého působení nedosáhl všech svých cílů, a zmínil nutnost zvýšit objem financí získaných od sponzorů.

8. Závěr

Pražské jaro i City of London Festival jsou velké, profesionálně řízené festivaly s dlouhou tradicí. V mnoha bodech se způsob řízení těchto dvou festivalů shoduje, přestože se konají ve dvou velmi odlišných zemích. Největší rozdíly nalezneme v otázce financování, a to ve výtěžku ze vstupného: PJ 27 %, COLF 12 % rozpočtu. COLF pořádá mnoho akcí zdarma, což se u PJ téměř nestává, a získává neuvěřitelných 15 % od individuálních dárců, které PJ vůbec neuvádí.

Velmi zajímavý je rozdíl v horizontu plánování jednotlivých festivalů. Zde se značně projevuje relativní finanční jistota PJ, jež plánuje své ročníky ve

2–4letém předstihu. COLF právě kvůli nejistému každoročnímu financování plánuje největší koncerty pouhých 18 měsíců předem.

PJ je ve své dramaturgii značně konzervativní, a přestože se pomalu otevírá novým žánrům a výjimečně experimentuje i s novými prostory, nemůže se v tomto bodě rovnat COLFu. Londýnský festival programově vyhledává zajímavosti a novinky, ať už co se týká uváděného díla, či souboru nebo místa konání.

Týmy obou festivalů jsou srovnatelně velké, s velkým nárůstem počtu zaměstnanců během vlastního konání festivalu. Jedinou výraznou výjimkou je využívání dobrovolníků, kterých má COLF každoročně několik desítek, zatímco PJ je nevyužívá vůbec.

V oblasti marketingu zůstávají oba festivaly značně tradiční a stále přikládají velký význam tištěným materiálům a e-mailům. Nicméně si samozřejmě uvědomují rostoucí význam internetu, webu a sociálních sítí a všechny tyto možnosti využívají.

Oba festivaly mají mnoho sponzorů a partnerů, přičemž mnoho z nich zůstává s festivalem dlouhodobě. Získávají od nich shodně zhruba 30 % svého rozpočtu.

COLF i PJ se snaží získávat nejen od svých návštěvníků zpětnou vazbu formou průzkumů během konání festivalu. PJ uskutečnilo několik extenzivních průzkumů, ze kterých zjistilo strukturu svého publika (věkovou, teritoriální, úroveň vzdělání), jejich názory a obecné povědomí o festivalu. COLF provádí výzkumy také, ale sám ředitel přiznal, že festival své publikum nezná dostatečně. Zde se ukázala důležitost vlastního prodejního systému vstupenek – zatímco PJ získá o svých divácích mnoho informací právě přes prodej lístků, COLF o část těchto informací přichází, když svěřuje tuto činnost externímu prodejci.

Anglický i český festival mají vzdělávací programy pro mladé i starší zájemce o vážnou hudbu, nicméně COLF v daleko větším rozsahu.

Oba festivaly vyhodnocují jednotlivé ročníky a vypracovávají výroční zprávy, PJ navíc i zvlášť zprávu mediální. Hodnocení je odrazovým můstkem pro další rok. COLF pořádá také celodenní evaluační schůzku se všemi zaměstnanci festivalu.

Přestože v některých bodech nalezneme mezi festivaly rozdíly, mohou konstatovat, že oba se shodují v tom, že jsou řízeny velmi profesionálně.

Rozdíly, které odhalil tento výzkum, mohou sloužit jako inspirace k možným vylepšením, a to na obou stranách. Zároveň podal výzkum podrobný popis fungování dvou velkých festivalů a může sloužit jako příklad pro další festivaly, ať už fungující, nebo právě vznikající.

9. Poděkování

Tato studie vznikla na Akademii múzických umění v Praze v rámci projektu "Principy managementu festivalů a jejich uplatňování v ČR" podpořeného z prostředků účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum, kterou poskytlo MŠMT v roce 2014.

Dále bych chtěla poděkovat Paulovi Gudginovi a Ing. Romanu Bělorovi za jejich čas a ochotu podělit se se mnou o informace o festivalech. Paní proděkance PhDr. Ingeborg Radok Žádné za odborné vedení studie a Ing. Zdeňku Královi za korektury.

10. Užité prameny

- Andersson, T. D., & Getz, D. (2008). Stakeholder Management Strategies of Festivals. *Journal of Convention and Event Tourism* , 9 (3), 199-220.
- d'Astous, A., Colbert, F., & d'Astous, E. (2006). The Personality of Cultural Festivals: Scale Development and Applications. *International Journal of Arts Management* , 8 (2), 14-23.
- Ensor, J., Robertson, M., & Ali-Knight, J. (2007). The dynamics of succesful events - the experts' perspective. *Managing Leisure* , 12, 223-235.
- Falassi, A. (1987). Festival: Definition ad Morfology. V A. Falassi, *Time Out of Time: Esseys on the Festival* (stránky 1-10). Albuquerque: University of New Mexico Press.
- Getz, D., & Andersson, T. D. (2010). Festival Stakeholders: Exploring Relationships and Dependency through a Four-country Comparison. . *Journal of Hospitality & Tourism Research* , 34 (4), 31-56.
- Gudgin, P. (9. 12 2015). Questionnaire for director of City of London Festival. (K. Sluková, Tazatel)
- Larson, M. (2009). Festival Innovation: Complex and Dynamic Network Interaction. . *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* , 9 (2-3), 288-307.
- Moscardo, D. (2007). Analyzing the Role of Festivals and Events in Regional Development. *Event Management* , 11, 23-32.
- Mossberg, L., & Getz, A. (2006). Stakeholder Influences on the Ownership and Management of the Festival Brand. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* , 6 (4), 308-326.
- Roman, B. (8. 12 2015). Dotazník pro ředitele festivalu Pražské Jaro. (K. Sluková, Tazatel)
- Výroční zpráva 2014*. Pražské jaro, o. p. s. Praha: 2014.

Mediální zpráva 2015. Pražské jaro, o.p.s. Praha: 2015. ISBN: 978-80-7383-461-6.

Výzkum vnímání Pražského jara. IBRS - International Business and Research Services s.r.o. Praha: 2009.

The City of London Corporation Report 2015 City of London Festival. City of London Festival. Londýn: 2015.

Závěrečná zpráva z výzkumu: Názory posluchačů pražského jara 2008. Vysoká škola finanční a správní. Praha: 2008.

Raabová T. a kol. *Analýza ekonomického dopadu Asociace hudebních festivalů České republiky 2011.* Economic impact v.o.s. Praha: 2012. ISBN 978-80-260-1727-1.