

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2023**

**BcA. Sára Zvěřinová**

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Analýza České filharmonie z hlediska strategické  
komunikace**

Diplomová práce

Autor práce: BcA. Sára Zvěřinová

Studijní program: Strategická komunikace

Vedoucí práce: Mgr. Tereza Ježková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2023

## **Prohlášení**

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

V Praze dne 31.7.2023

BcA. Sára Zvěřinová

## **Bibliografický záznam**

ZVĚŘINOVÁ, Sára. *Analýza České filharmonie z hlediska strategické komunikace*. Praha, 2023. 163 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce Mgr. Tereza Ježková, Ph.D.

**Rozsah práce:** 226 705 znaků

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá analýzou komunikace České filharmonie z hlediska strategické komunikace. Práce předkládá historický vývoj orchestru v kontextu změn na pozici šéfdirigenta a současné fungování instituce z hlediska propojení její vnitřní a vnější komunikace. Práce zkoumá aspekty vnitřní komunikace instituce, následnou integraci vybraných oddělení do organizačního aparátu ČF a způsob komunikace obsahu široké veřejnosti. Nabízí tak komplexní pohled na interakci komunikačních prostředků kulturní instituce v oblasti klasické hudby z hlediska vnitřní i vnější komunikace. Metodologie zahrnuje sběr dat prostřednictvím polostrukturovaných hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky České filharmonie a marketingový mix. Součástí výzkumu je interní analýza hudebního obsahu tří koncertních sezon a rozbor využívaných komunikačních nástrojů ČF v podobě sociálních sítí, digitálních médií či vizuální identity. Dotazníkové šetření se zabývá vlivem komunikačních nástrojů na rozhodovací procesy posluchačů, jejich vnímání způsobu komunikace ČF a následný dopad na návštěvnost koncertů. Výzkum je zaměřen na období tří koncertních sezon 2018/2019-2020/2021. Výsledkem práce je propojení tématu podstaty strategické komunikace v kulturním prostředí, způsob vnitřní a vnější komunikace ČF a užití komunikačních nástrojů se zkoumáním jejich vlivu na rozhodování posluchačů a návštěvnosti koncertů.

## **Abstract**

This thesis analyses strategic communication of the Czech Philharmonic. It provides an overview of the orchestra's historical developments with respect to changes of its chief conductors and describes its current internal and external communication strategy. The thesis examines internal communication within the Czech Philharmonic, subsequent integration of certain departments into its organizational structure and the way content is communicated to the public. It offers, therefore, a comprehensive insight into the internal and external communication of an institution of classical music. The methodology includes data collection through semi-structured in-depth interviews with executives of the Czech Philharmonic, as well as a marketing mix 4P. The research contains an analysis of three concert seasons in terms of dramaturgy and an analysis of the communication tools used by the Czech Philharmonic such as social networks, digital media and visual identity. A questionnaire survey examines how the use of communication tools impacts listeners'

decisions, their perception of the way the Czech Philharmonic communicates and the impact on concert attendance. The research focuses on three concert seasons, 2018/2019-2020/2021. The thesis ultimately connects the principles of strategic communication in the cultural scene, the internal and external communication of the Czech Philharmonic and the examination of the impact of the communication tools used on the decision-making of listeners and concert attendance.

## **Klíčová slova**

Česká filharmonie, klasická hudba, orchestr, komunikační nástroje, kulturní řízení, strategie, strategická komunikace

## **Keywords**

Czech Philharmonic, classical music, orchestra, communication tools, cultural management, strategy, strategic communication

## **Title/název práce**

Analysis of the Czech Philharmonic in terms of strategic communication

## **Poděkování**

Touto cestou děkuji své vedoucí práce Mgr. Tereze Ježkové, Ph.D., která mi nejednou pomohla najít směr a inspirativně mě provázela tvorbou této diplomové práce.



# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>14</b>
<b>1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ Z HLEDISKA STRATEGIE, STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A STRATEGICKÉ KOMUNIKACE .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Strategie.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Strategická komunikace .....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Strategická komunikace v kultuře .....	19
<b>1.3 Charakteristika kulturní organizace .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4 Strategické řízení .....</b>	<b>21</b>
1.4.1 Řízení v kultuře .....	21
<b>1.5 Struktura organizace a organizační kultura.....</b>	<b>22</b>
<b>1.6 Vypracování strategie kulturní organizace.....</b>	<b>23</b>
1.6.1 Strategie v hudebním prostředí .....	24
<b>2 VZNIK A VÝVOJ ORCHESTRU ČESKÉ FILHARMONIE A JEHO SOUČASNÉ PŮSOBENÍ.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Umělecké vedení orchestru ČF na základě vymezení jednotlivých období působení šéfdirigentů.....</b>	<b>26</b>
2.1.1 Vznik orchestru ČF.....	26
2.1.2 První koncert ČF.....	26
2.1.3 Výběh vhodného šéfdirigenta a vývoj orchestru do roku 1939 .....	27
2.1.4 Orchester ČF v období nacistické okupace a strategické nesvobody.....	29
2.1.5 Umělecký vzestup orchestru po druhé světové válce .....	32
2.1.6 Stabilizace orchestru pod vedením Václava Neumanna.....	34
2.1.7 Období sporů ve vedení orchestru a příchod prvního zahraničního šéfdirigenta ...	35
2.1.8 Umělecké vedení orchestru od roku 2009 do současnosti.....	37
<b>2.2 Současné působení orchestru České filharmonie a jeho dílčí aktivity.....</b>	<b>39</b>

2.2.1 Koncertní činnost ČF .....	39
2.2.2 Členové orchestru a Umělecká rada ČF .....	39
2.2.3 Orchestrální akademie ČF .....	40
2.2.4 Česká studentská filharmonie .....	41
<b>2.3 Česká filharmonie jakožto státní příspěvková organizace .....</b>	<b>41</b>
2.3.1 Jednotlivá oddělení instituce a jejich funkce .....	42
<b>3 STRATEGICKÁ KOMUNIKACE ČESKÉ FILHARMONIE.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 Metodologie výzkumu .....</b>	<b>48</b>
3.1.1 Polostrukturované hloubkové rozhovory.....	49
3.1.2 Marketingový mix 4P .....	49
3.1.3 Analýza vybraných komunikačních nástrojů ČF.....	50
3.1.4 Analýza hudebního obsahu.....	51
3.1.5 Polostrukturovaný dotazník .....	51
<b>3.2 Tvorba strategie: vnitřní komunikace ČF a následná vnější komunikace obsahu 53</b>	
3.2.1 Marketingové oddělení .....	55
3.2.1.1 Vnitřní komunikace oddělení .....	55
3.2.1.2 Vnější komunikace .....	58
3.2.2 Oddělení vzdělávacích programů .....	60
3.2.2.1 Vnitřní komunikace oddělení .....	60
3.2.2.2 Vnější komunikace .....	64
<b>3.3 Oslovení mladého publika, růst vzdělávacích programů .....</b>	<b>67</b>
3.3.1 Dlouhodobé projekty .....	68
3.3.1.1 Společný orchestr žáků ZUŠ a filharmoniků.....	68
3.3.1.2 Hudba do škol.....	68
3.3.1.3 Romano drom .....	69
<b>4 MARKETINGOVÝ MIX A KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE ČESKÉ FILHARMONIE V KONCERTNÍCH SEZÓNÁCH 2018/2019–2020/2021 .....</b>	<b>70</b>
<b>4.1 Marketingový mix 4P .....</b>	<b>70</b>

4.1.1 Produkt .....	70
4.1.1.1 Značka .....	70
4.1.1.2 Design.....	71
4.1.2 Cena.....	72
4.1.2.1 Slevy .....	73
4.1.3 Distribuce .....	73
4.1.3.1 Digitální distribuce koncertů .....	74
4.1.3.2 Distribuce vstupenek .....	74
4.1.3.3 E-shop.....	74
4.1.4 Propagace .....	75
<b>4.2 Způsob komunikace s návštěvníky koncertů .....</b>	<b>77</b>
4.2.1 Sociální sítě .....	77
4.2.1.1 Instagram .....	78
4.2.1.2 Twitter .....	79
4.2.1.3 Facebook.....	80
4.2.1.4 Youtube .....	80
4.2.1.5 Vimeo .....	81
4.2.2 Komunikace prostřednictvím digitálních médií .....	82
4.2.2.1 Magazín a Blog České filharmonie .....	82
4.2.2.2 Webové stránky .....	82
4.2.3 Czech Phil Media .....	83
4.2.4 Nová vizuální identita.....	84
<b>4.3 Interní analýza: Komunikační nástroje z hlediska hudebního obsahu a interpretace .....</b>	<b>87</b>
4.3.1 Koncertní sezona 2018/2019 .....	87
4.3.1.1 Šéfdirigent .....	88
4.3.1.2 Hlavní hostující dirigenti .....	89
4.3.1.3 Abonentní řady A a B.....	90
4.3.1.4 Abonentní řady C a K.....	91
4.3.1.5 Preludia abonentních koncertů .....	94
4.3.1.6 Veřejné generální zkoušky – cyklus G .....	95
4.3.1.7 Mimořádné neabonentní koncerty .....	96

4.3.2 Koncertní sezona 2019/2020 .....	97
4.3.2.1 Abonentní řady A a B .....	98
4.3.2.2 Abonentní řady C a K .....	101
4.3.2.3 Veřejné generální zkoušky – cyklus G .....	103
4.3.2.4 Benefiční koncerty ČF .....	104
4.3.3 Koncertní sezona 2020/2021 .....	107
4.3.3.1 Česká filharmonie živě u vás .....	108
4.3.3.2 Jarní hvězdy České filharmonie .....	109
4.3.3.3 Koncerty s omezenou kapacitou publika .....	110
<b>5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ: VLIV KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ ČESKÉ FILHARMONIE NA NÁVŠTĚVNOST KONCERTŮ .....</b>	<b>112</b>
<b>5.1 Vliv sociálních sítí ČF .....</b>	<b>117</b>
<b>5.2 Vliv vizuální identity .....</b>	<b>119</b>
<b>5.3 Vliv přímých přenosů koncertů ČF .....</b>	<b>123</b>
<b>5.4 Vliv hudební dramaturgie .....</b>	<b>125</b>
<b>6 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU .....</b>	<b>127</b>
<b>6.1 Vyhodnocení výsledků hloubkových rozhovorů a interní analýzy hudebního obsahu a interpretace .....</b>	<b>127</b>
6.1.1 Marketingové oddělení .....	127
6.1.2 Oddělení vzdělávacích programů .....	128
6.1.3 Vyhodnocení interní analýzy hudebního obsahu .....	129
<b>6.2 Vyhodnocení komunikačních nástrojů ČF .....</b>	<b>130</b>
6.2.1 Komunikace na sociálních sítích .....	130
6.2.2. Digitální média .....	130
6.2.3 Czech Phil Media .....	131
6.2.4 Vizuální identita .....	131
<b>6.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....</b>	<b>131</b>

<b>6.4 Diskuse.....</b>	<b>134</b>
<b>6.5 Limitace výzkumu .....</b>	<b>138</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>139</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>140</b>
<b>ZDROJE.....</b>	<b>141</b>

## Úvod

Tato diplomová práce se zabývá tématem *Analýza fungování České filharmonie z hlediska strategické komunikace*. Česká filharmonie<sup>1</sup> již mnoho let patří mezi přední světová orchestrální tělesa a svými koncertními produkcemi nabízí tuzemskému i zahraničnímu publiku kulturní zážitky nejvyšších kvalit. Vývoj orchestru byl nejednou negativně ovlivněn tehdejší politickou situací v zemi, avšak s pomocí mnoha uměleckých osobností se tělesu podařilo od svého vzniku vybudovat silné renomé v oblasti klasické hudby. Úvodní kapitola diplomové práce se zabývá teoretickým vymezením pojmů z hlediska strategie, strategického řízení a strategické komunikace, stejně tak uměleckým managementem, jenž představuje nedílnou součást zkoumané kulturní instituce. Vzniku a vývoji orchestru je věnována nadcházející kapitola, která podrobněji rozebírá jednotlivá funkční období šéfdirigentů ČF, kteří přispívali nejenom k uměleckému růstu tělesa, ale zároveň k rozvoji jeho strategického vedení. Další část práce je věnována koncertní činnosti orchestru ČF jak v České republice, tak i v zahraničí. Tato činnost představuje nedílnou součást strategického přístupu instituce a zahrnuje nejen hráčské obsazení orchestru, ale také Orchesterální akademii a Českou studentskou filharmonii.

Analytický úsek diplomové práce se zabývá kvalitativním výzkumem období tří koncertních sezon České filharmonie v letech 2018/2019–2020/2021. Mezi hlavní metody sběru dat se řadí polostrukturované hloubkové rozhovory s kompetentními pracovníky vedení ČF, programové katalogy a brožury koncertních sezón, jejichž obsah je využit k vlastní analýze hudební dramaturgie tří koncertních sezon, či životopisné publikace umělců a šéfdirigentů, kteří s orchestrem spolupracovali a jsou nedílnou součástí historie ČF z hlediska jejího řízení. Metody sběru dat zahrnují také dotazníkové šetření, jehož cílovou skupinou jsou respondenti ve věku 25-65 let. Hlavním předpokladem při oslovování jednotlivců je skutečnost, že znají Českou filharmonii a navštěvují, alespoň příležitostně, její koncerty.

První část výzkumu se zabývá rozborem vnitřní struktury a komunikace ČF na základě uskutečněných polostrukturovaných rozhovorů s vybranými vedoucími pracovníky jednotlivých úseků organizačního aparátu ČF. Druhá část výzkumu, zkoumá komunikační nástroje České filharmonie z hlediska marketingového mixu 4P a typů komunikačních nástrojů ČF, mezi něž se řadí sociální sítě, digitální média nebo vizuální identita. Třetí část výzkumu se je věnována vlastní analýze hudebního obsahu a interpretace všech tří

---

<sup>1</sup> Dále jen ČF.

vybraných koncertních sezon. Poslední část výzkumu je dotazníkového šetření, jehož cílem je zjistit vliv komunikačních nástrojů na návštěvnost koncertů ČF a rozhodování posluchačů v koncertních sezonách 2018/2019–2020/2021.

Práce přináší odpověď na otázku, jak probíhá komunikace uvnitř instituce, jaké komunikační nástroje ČF využívá pro komunikaci s veřejností a zda tyto nástroje mají vliv na rozhodování posluchačů a návštěvnost koncertů.

Tato práce může přispět k lepšímu porozumění významu strategické komunikace v kulturním sektoru a zároveň tak zvyšovat povědomí o strategické komunikaci významného subjektu v oblasti kultury, jímž Česká filharmonie jednoznačně je.

Vzhledem k analýze strategického přístupu ČF, jež dosud nebyla v žádné bakalářské, magisterské či disertační práci v takovém rozsahu zpracována, vnímám volbu tématu jako příležitost vnést nové poznatky o efektivitě komunikačních kanálů ČF z hlediska vnitřní i vnější komunikace, a také vnímání komunikačních nástrojů ČF posluchači i jejich následný vliv na jejich rozhodovací procesy při výběru koncertu.

# 1 Teoretické vymezení pojmů z hlediska strategie, strategického řízení a strategické komunikace

## 1.1 Strategie

Strategie vyjadřuje představy organizace, jakým způsobem budou dosaženy předem stanovené cíle organizace<sup>2</sup>. Dle Portera strategie představuje záměrnou volbu odlišných souborů činností k poskytování jedinečného mixu hodnot. Volba konkrétního druhu hodnoty, jež se kulturní organizace rozhodne nabízet svým zákazníkům, představuje základ soupeření o to být jedinečným.<sup>3</sup> Mezi prvky strategie se řadí hodnotová nabídka, jež zodpovídá tři otázky, a to:

- Kteří zákazníci?
- Jaké potřeby?
- Jaká relativní cena?

První otázka se zabývá typy segmentů zákazníků, tedy kdo bude konečným uživatelem. Segmentace zákazníků je obvyklou součástí každé dobré analýzy daného odvětví či volby zákazníků a může tak významně ukotvit strategické postavení. Druhá otázka se věnuje funkcím a vlastnostem, stejně tak typům nabízených služeb a výrobků. V tomto případě se strategie zakládá na schopnosti uspokojit dané potřeby či soubor dílčích potřeb<sup>4</sup>. Třetí otázka relativní ceny pak řeší např. cenovou přírážku či slevu.<sup>5</sup>

*„Prvním kritériem strategie je to, zda se vaše hodnotová nabídka liší od hodnotové nabídky vašich soupeřů. Pokud se snažíte obsluhovat tytéž zákazníky a uspokojovat tytéž potřeby a účtujete si stejnou relativní cenu, potom podle Porterovy definice nemáte strategii.“<sup>6</sup>*

---

<sup>2</sup> HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategie. In: *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie po praxi*. 3. Praha: C. H. Beck, 2017, s. 8. ISBN 978-80-7400-637-1.

<sup>3</sup> MAGRETTA, Joan. Co je to strategie?. In: *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, s. 97. ISBN 978-80-7261-251-2.

<sup>4</sup> Jedná se např. o tvorbu jedinečné hodnotové nabídky.

<sup>5</sup> MAGRETTA, Joan. Co je to strategie?. In: *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, s. 98-103. ISBN 978-80-7261-251-2.

<sup>6</sup> MAGRETTA, Joan. Co je to strategie?. In: *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, s. 107. ISBN 978-80-7261-251-2.



Strategie je hlavním pilířem strategického managementu, který je rozdělen do tří fází, a to formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie. Formulace strategie zpracovává strategická východiska, v níž je představen cílový stav organizace na konci plánovacího procesu. Tvorba různých variant strategie též zpřesňuje predikce možného budoucího vývoje strategického záměru. Tvorba strategického plánu zahrnuje stanovení funkčních strategií, strategických map, stejně tak stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů. Implementace strategie zahrnuje zpracovávání a realizaci stanovených plánů se zaměřením na efektivní komunikaci uvnitř firmy i směrem ven. V rámci hodnocení strategie se sledují interní i externí faktory ovlivňující strategii, vyhodnocují se dosažené výsledky a navrhuje se případné korekce v přijatém strategickém postupu.<sup>7</sup>

## 1.2 Strategická komunikace

Strategická komunikace představuje způsob, jakým různé organizace komunikují napříč jednotlivými organizačními složkami, ať už v rovině jednotlivých oddělení, vedoucích pracovníků či zaměstnanců. Důraz na využití strategické komunikace v různých profesních oblastech je též kladen za účelem dosažení stanovených cílů organizace, stejně tak s její pomocí organizace mohou navazovat a následně budovat vztahy během strategického procesu. Strategická komunikace organizacím též pomáhá vytvářet jejich tvář, tedy způsob, jakým se organizace prezentují nebo jakým způsobem prosazují své zájmy prostřednictvím svých různých aktivit.<sup>8</sup>

Oblast strategické komunikace reprezentuje dynamickou oblast poznání, kdy na jedné straně existuje značné množství obecných poznatků týkajících se toho, jakým způsobem lidé věnují pozornost informacím, jak je vnímají a jak je interpretují v různých kontextech a prostředích. Na straně druhé jsou podmínky komunikace, které se neustále mění, a to zejména díky technologickému pokroku a společenským změnám, které ovlivňují postoje a chování

---

<sup>7</sup> FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Fáze strategického managementu. In: *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017, s. 22-23. ISBN 978-80-7261-251-2.

<sup>8</sup> HALLAHAN, Kirk, Derina HOLTZHAUSEN, Betteke VAN RULER, Dejan VERČIČ a Krishnamurthy SRIRAMESH. *Defining Strategic Communication* [online]. 32 [cit. 2023-05-18]. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>

jednotlivců i skupin.<sup>9</sup> Komunikace je nezbytnou podmínkou existence organizace a jejího dalšího vývoje. Prostřednictvím formální a neformální komunikace mezi jednotlivými členy uvnitř organizace a komunikace organizace s jejím okolím se organizace formuje.<sup>10</sup>

Stále více organizací si uvědomuje, že různé komunikační disciplíny mají společné cíle, a že i jejich různé strategie jsou si v mnohém podobné. Mohou se odlišovat taktikou, prostředím či komunikačními nástroji, všechny organizace však usilují o koordinaci, zvýšení efektivity či snížení nadbytečnosti. A právě Hallahan identifikoval celkem šest specializací, které se v organizacích běžně vyskytují. Každý segment řeší různé organizační cíle a je řízen různými pracovníky. První ze specializací je komunikace managementu, do kterého patří jednotliví manažeři organizace a další pracovníci této oblasti. Účelem tohoto segmentu je držet řádný chod celé organizace. Druhou specializací je marketingová komunikace, jíž součástí jsou marketingoví a reklamní pracovníci. Účel existence této specializace spočívá v navazování a udržování komunikace s cílovou skupinou zákazníků za účelem dosažení marketingových cílů organizace. Třetí specializací jsou public relations, tedy vztahy s veřejností, do níž patří pracovníci, kteří se specializují na plánování, vykonávání a správu komunikačních strategií a aktivit organizace, zároveň také navazování a udržování vzájemných vztahů s veřejností. Čtvrtou specializací je technická komunikace, do které se řadí technický personál a technická podpora či různí školitelé, a to např. za účelem poskytnutí vzdělávání zaměstnanců s cílem zlepšit jejich efektivitu. Pátou specializací je tzv. politická komunikace, jež se převážně týká politických záležitostí<sup>11</sup>. Posledním segmentem, který šestici uzavírá, jsou informační a sociální marketingové kampaně, do kterého patří zaměstnanci, kteří se zabývají sociální, psychologickou i fyzickou péčí s cílem snížit výskyt rizikového chování a podporovat společenské záměry, které jsou důležité v rámci zlepšení života dané společnosti.<sup>12</sup>

Dle Argentiho strategická komunikace vyžaduje víceúrovňový a integrovaný přístup. Každá komunikační funkce uvnitř organizace plní svou činnost tak, aby byly dosaženy stanovené

---

<sup>9</sup> FALKHEIMER, Jesper a Mats HEIDE. *Strategic Communication: An Introduction to Theory and Global Practice*. 2. vydání. Taylor & Francis, 2022. ISBN 9780367769291.

<sup>10</sup> Tamtéž.

<sup>11</sup> Pro účely této práce není nutné se touto specializací dále zabývat.

<sup>12</sup> HALLAHAN, Kirk, Derina HOLTZHAUSEN, Betteke VAN RULER, Dejan VERČIČ a Krishnamurthy SRIRAMESH. *Defining Strategic Communication* [online]. 5. prosince 2007, 32 [cit. 2023-08-18]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1080/15531180701285244>

specifické cíle. Komunikace je zaměřena na konkrétní skupiny, které jsou pro splnění stanovených cílů rozhodující. Zároveň je strategická komunikace poskytována prostřednictvím kanálů, které jsou pro dané skupiny nejefektivnější. Aby byly strategické cíle dosaženy, musí být veškerá komunikace všech složek organizace, prostřednictvím všech zvolených komunikačních kanálů, přizpůsobena danému cíli a zároveň spolu musí být, společně se zvolenými komunikačními kanály, v souladu nejenom mezi sebou, ale také v souladu s celkovou podnikovou strategií.<sup>13</sup>

### 1.2.1 Strategická komunikace v kultuře

Dosavadní odborná literatura, která se zabývá strategickou komunikací, nenabízí hlubší vhled do problematiky strategické komunikace v kulturním prostředí. Současný stav je tak nedostatečný z teoretického i praktického hlediska. Je však možné zmínit např. výzkum, který se zabývá analýzou strategického procesu v neziskových organizacích uměleckého sektoru. Výsledky výzkumu prokázaly, že strategické fungování těchto organizací nemá strategie, které by směřovaly k získání postavení v kulturním prostředí, zároveň také chyběl jejich jasný strategický směr.<sup>14</sup>

Z hlediska komunikace v kultuře i lze zmínit literární prameny, které reflektují marketing kultury. Příkladem může být přínos nových strategií pro oslovení publika od B. Kolba v knize *Marketing for Cultural Organisations*<sup>15</sup> nebo kniha *Creative Arts Marketing* od T. O'Sullivan et. al, kteří se zabývají rozmanitostí a vývojem publika a změnám v kulturním prostředí.<sup>16</sup> Z českých autorů v oblasti marketingu v kultuře to je Bačuvčíkův *Marketing kultury*, který se zabývá vztahem kulturní organizace s veřejností.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> ARGENTI, Paul A., Robert HOWELL a Karen BECK. *The Strategic Communication Imperative* [online]. Massachusetts Institute of Technology, 2005, 61-67 [cit. 2023-05-25]. Dostupné z: <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=63>

<sup>14</sup> HAGOORT, Giep. Strategické formování v kulturním sektoru. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 81. ISBN 978-80-7437-008-3.

<sup>15</sup> KOLB, B. M. *Marketing for Cultural Organisations*. New strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera. Vyd. 2. London: Thomson Learning, 2005. ISBN 1-84480-213-2

<sup>16</sup> O'SULLIVAN, Terry, Catherine O'SULLIVAN, Liz HILL a Brian WHITEHEAD. *Creative Arts Marketing*. Routledge, 2017. ISBN 9781138213760.

<sup>17</sup> BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: Divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-17-0.

Mnozí manažeři v oblasti kultury stále spoléhají na metody, které dobře fungovaly v minulosti, tím však přicházejí o možnost udržet krok s měnícím se kulturním prostředím, tedy ve smyslu změn v životním stylu, potřebách a zájmech, které preferuje současná společnost.<sup>18</sup>

Aktivita marketingové komunikace v kulturní organizaci zasahuje do její vnitřní i vnější komunikace. Účastníci komunikace uvnitř instituce, tedy komunikace napříč jednotlivými odděleními mezi pracovníky a jejich nadřízenými, tvoří tzv. vnitřní veřejnost.<sup>19</sup> Druhým typem veřejnosti ve vztahu ke kulturní organizaci je vnější veřejnost, kterou lze rozdělit na publikum *dostupné* a *nedostupné*. Prostřednictvím marketingové komunikace se tyto organizace zaměřují na publikum dostupné, které tvoří návštěvníci a zájemci. Tento typ komunikace může mít dva různé cíle. Prvním z nich je rozšíření publika, které spočívá v přeměně stávajících zájemců na návštěvníky. Druhý cíl je prohloubení vztahu ke konkrétnímu umění u skupiny návštěvníků.<sup>20</sup> Prezentace umění nejvyšších kvalit je a vždy bude jedním z hlavních cílů kulturních organizací při naplňování jejich poslání, a právě komunikace mezi umělci a publikem je zcela zásadní. Kulturní organizace by jinak bez publika neměly důvod existovat.<sup>21</sup>

### 1.3 Charakteristika kulturní organizace

Kultura označuje všechny kulturně-historické a umělecké služby a projevy, jež jsou vytvářeny, předváděny a šířeny, a to v oblasti hudby, divadla, opery, vizuálního umění, designu či architektury. Kulturní organizace má svůj specifický charakter a specifické cíle, které jsou spojeny s produkcí, prezentací, vzděláváním či šířením. Charakteristikou kulturní organizace je přítomnost uměleckého vedení, které dohlíží na tvůrčí procesy, dominantní postavení odborného a normativního hlediska při posuzování obsahu a formy nebo také dynamické prostředí způsobené vlivem odlišného kulturního vkusu. Tvorba, šíření,

---

<sup>18</sup> BERNSTEIN, Joanne Scheff. The State of Performing Arts Attendance and the State of Marketing. In: *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. Jossey-Bass, 2007. ISBN 978-0-7879-7844-0.

<sup>19</sup> BAČUVČÍK, Radim. Reflexe a analýza marketingové komunikace. In: *Tradiční a nové v marketingové komunikaci*. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 15. ISBN 978-80-87500-04-0.

<sup>20</sup> BAČUVČÍK, Radim. Komunikace. In: *Marketing kultury: Divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM, 2012, s. 135-137. ISBN 978-80-87500-17-0.

<sup>21</sup> BERNSTEIN, Joanne Scheff. The State of Performing Arts Attendance and the State of Marketing. In: *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. Jossey-Bass, 2007. s.16 ISBN 978-0-7879-7844-0.

vzdělávání či produkce v kulturním prostředí jsou založeny na svobodném vyjádření, kulturní díla jsou pak chráněna zákony o autorství.<sup>22</sup>

## 1.4 Strategické řízení

Proces strategického řízení je proces trvalý a jakákoliv změna vždy ovlivní nějaký segment organizační struktury. Pokud organizace uplatňují vhodné metody strategického řízení, snadněji pak dosahují svých stanovených cílů. Strategické řízení lze rozdělit do čtyř fází. První z nich je formulace strategického záměru, druhá fáze je tvorba strategického plánu, třetí implementace strategie, poslední pak hodnocení strategie. Těmto fázím předchází formulace vize, stanovení dlouhodobých cílů a strategie pro jejich dosažení, stejně jako definování poslání. Aby byla stanovená strategie organizací či firem úspěšná a účinná, při její formulaci a následné implementaci do daného prostředí je zapotřebí zohlednit jejich potřeby. Každá organizace je jedinečná a strategický plán není replikovatelný na organizace jiné.<sup>23</sup>

### 1.4.1 Řízení v kultuře

Kulturní vedení podporuje a zároveň motivuje své zaměstnance v jejich práci. Na tento typ vedení lze nahlížet v kontextu daných podmínek, mezi které se řadí kulturní hodnoty, organizační rozvoj a růst, prostředí, organizační kultura, zkušenosti a kvalita zaměstnanců.

*„Umělečtí manažeři, jež v sobě snoubí kulturní i manažerské vzdělání, systematicky aplikují strategické manažerské koncepce, a tím pro svou uměleckou organizaci vytvářejí výjimečné postavení s výhodami v oblasti inovace, pozicování, sponzoringu a marketingu.“<sup>24</sup>*

Z hlediska stanovení strategických cílů v kulturním prostředí by se instituce měly zaměřit na šest oblastí. První z nich je umělecká stránka, která zahrnuje reprezentaci národní kultury v dané zemi i v zahraničí, prezentaci hodnotných uměleckých děl, vytváření příznivých podmínek pro kreativní rozvoj instituce nebo podporu mladých hudebních talentů. Druhou oblastí je koncentrace instituce na šíření a propagaci hudebních děl nebo hudební vzdělávání

---

<sup>22</sup> Tamtéž.

<sup>23</sup> HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategie. In: *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie po praxi*. 3. Praha: C. H. Beck, 2017, s. 42-43. ISBN 978-80-7400-637-1.

<sup>24</sup> HAGOORT, Giep. Strategické formování v kulturním sektoru. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 81. ISBN 978-80-7437-008-3.

děti a dospívajících, s nimiž mohou budovat pevný a dlouhodobý vztah. V budoucnu se tak z nejmladší generace můžou stát stálí zákazníci nebo umělci. Třetí oblast při tvorbě strategických cílů by se měla soustředit na trh, tedy způsob dosažení určitého podílu na kulturním trhu. Čtvrtá oblast je zaměřena na sociokulturní roli instituce z hlediska dosažení přesvědčivého postavení v historickém kontextu. Pátým cílem je finanční stránka instituce, která zahrnuje zvyšování rozpočtových příjmů kulturního subjektu, darů od dárců a zvýšení vlastních příjmů. Posledním komponentem stanovení cílů je organizační struktura z hlediska získávání nových talentovaných umělců a profesionálů, vytváření nových uměleckých poboček, skupin nebo dceřiných společností instituce.<sup>25</sup>

### **1.5 Struktura organizace a organizační kultura**

Struktura organizace i organizační kultura patří mezi klíčové pojmy, které popisují fungování a členění organizace. Pokud organizace disponuje silnou organizační strukturou, která vede k efektivnímu plnění úkolů, a zřetelnou ideou, jež je založená na dělbě práce a koordinaci, můžeme ji považovat za profesionálně rozvinutou. Zda je organizace dobře strukturovaná vypovídají situace, kdy je jasné, kdo je za co odpovědný. Konkrétní popis rolí, dostatek kontroly i jasné pracovní kompetence též významně přispívají ke kvalitnímu strategickému chodu instituce.<sup>26</sup>

Organizační kultura určuje tzv. atmosféru organizace. Atmosféra organizace je vnímána jejími zaměstnanci, kteří subjektivně hodnotí, jak se uvnitř v rámci jejího každodenního chodu cítí. Dobrá organizační kultura může přispět ke kvalitě organizace, kterou bychom v takovém případě mohli hodnotit jako silnou. V opačném případě, tedy v situaci, kdy organizační kultura působí spíše potíže, jedná se o slabou organizační kulturu, jež negativně ovlivňuje strategické i organizační cíle. Ačkoliv neexistuje jednotná definice pro zmíněnou atmosféru<sup>27</sup>, její vliv na strategické řízení je značný. Strategie, a její následné prosazování

---

<sup>25</sup> WRÓBLEWSKI, Łukasz. Strategic objectives and the main directions of development of cultural entities. In: *Culture Management: Strategy and marketing aspects*. Logos Verlag Berlin, 2017, s. 72. ISBN 978-3832543785.

<sup>26</sup> HAGOORT, Giep. Struktura, kultura a fungování. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 193-194. ISBN 978-80-7437-008-3.

<sup>27</sup> HAGOORT, Pět plus dvě konfigurace základní charakteristiky. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 164. ISBN 978-80-7437-008-3.

napříč organizačním aparátem instituce, je úzce spjata s porozuměním organizační kultury<sup>28</sup>, tedy s kulturou spolupráce v rámci strategického a organizačního kontextu.<sup>29</sup>

Ke struktuře organizace a organizační kultuře se řadí také tzv. strategický přístup k řízení lidí, který též představuje klíč k úspěchu organizací. Klíčové jsou zde schopnosti manažerů či vedoucích správně motivovat své podřízené k lepšímu pracovnímu výkonu s cílem přínosu pro organizaci. A právě originální strategický přístup může rozhodovat o úspěšnosti organizace. Strategie řízení lidí v organizaci pak spočívá v pochopení strategického významu všech pracovníků, kteří jsou součástí strategického přístupu nadřízeného.<sup>30</sup>

## 1.6 Vypracování strategie kulturní organizace

Pro naplnění poslání stanovené strategie kulturní či umělecké organizace je zapotřebí zaměřit se na dělbu práce a následnou koordinaci činností. Dělbba práce zahrnuje soustavný rozvoj pracovních aktivit v organizaci, koordinace činností pak určuje jednotlivé zodpovědnosti a to tak, aby veškeré činnosti byly během jejich výkonu uvedeny do maximálního souladu za účelem dosažení strategických cílů.<sup>31</sup>

*„Správní rada symfonického orchestru, která do svého poslání začlení prvek světové kvality, musí být ochotna vynaložit dostatečné úsilí na získávání finančních prostředků nutných k dosažení tohoto cíle.“<sup>32</sup>*

Aby mohla být strategie naplněna, musí jí předcházet strategické plánování. Vypracování strategie představuje tvůrčí proces, který je efektivní pouze v případě, že má svou určitou strukturu či rámec. Základem rámce je formulace poslání, které představuje hlavní východisko strategického plánování. Poslání popisuje cíle organizace a její rozsah působení. Pokud kulturní organizace nemá jasně formulované poslání, má následně potíže s vlastním řízením.

---

<sup>28</sup> V tomto případě kultura nepředstavuje umělecký význam.

<sup>29</sup> HAGOORT, Co je organizační kultura?. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 186. ISBN 978-80-7437-008-3.

<sup>30</sup> BARTÁK, Jan. Strategický přístup k řízení lidí. In: *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023, s. 88. ISBN 978-80-271-3823-4.

<sup>31</sup> HAGOORT, Giep. Dělbba práce a koordinace. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 145. ISBN 978-80-7437-008-3.

<sup>32</sup> KAISER, Michael M. Rámec pro vypracování strategie. In: *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009, s. 17. ISBN 978-80-7008-236-2.

Druhou nedílnou součástí strategického rámce je analýza prostředí, tedy zkoumání místa, v němž daná organizace působí. Jedná se o průzkum odvětví<sup>33</sup>, v němž organizace působí, druhým krokem analýzy prostředí je pak zkoumání srovnatelných organizací, tedy těch, které čelí podobným příležitostem a omezením. Výsledkem integrace analýz odvětví je pochopení požadavků organizace, které jsou nutné pro úspěch, ať už v současné či budoucí době.<sup>34</sup> Po pochopení struktury odvětví nastává třetí část strategického rámce, kterou je vnitřní analýza organizace. Tato analýza naznačuje, jak se organizaci daří, tedy co dělá dobře a co dělá špatně.<sup>35</sup> Po vnější i vnitřní analýza nastává proces tvorby strategie a plánování realizace. K úspěšným strategickým plánům se řadí ty, v kterých je každá strategie odvozená od uceleného strategického směru. Součástí strategického rámce, zároveň jeho poslední fázi, jsou finanční odhady a rozpočty. V tomto případě se jedná o převedení strategií na měřitelné finanční výsledky. Pokud nelze finanční výsledky odhadnout s jistotou, je zapotřebí se pokusit finanční důsledky z jednotlivých strategií vyčíslit.<sup>36</sup>

### 1.6.1 Strategie v hudebním prostředí

Rozvoj hudebního odvětví jakožto kulturního podnikání závisí na jeho složkách, mezi které se řadí hudebníci, koncertní síně, rozhlasové stanice, nahrávací společnosti, pořadatelé či bookingové společnosti. Hudební prostředí čelí neustálé intenzivní konkurenci. Aktéři na hudebním poli se tak snaží využívat dostupné nástroje ke zvýšení konkurenceschopnosti, mezi které se řadí rozvoj kulturních organizací prostřednictvím návrhu a realizace strategie. Strategický komunikační systém každé značky, včetně té hudební, řeší strategické úkoly, které souvisí s propagací a komercializací. Pokud v hudebním prostředí dochází k vývoji strategických priorit značky, musí být zohledňovány stávající trendy ve vývoji konkurenčních hudebních značek. Pro zlepšení efektivity instituce, z hlediska ekonomických i sociálních aspektů, je strategie, jakožto dlouhodobý systém umožňující interakci s ostatními aktéry na trhu, zcela nezbytná.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Odvětví zahrnující hudbu, divadelnictví, muzejnictví nebo tanec.

<sup>34</sup> KAISER, Michael M. Rámec pro vypracování strategie. In: *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009, s. 18. ISBN 978-80-7008-236-2.

<sup>35</sup> Tamtéž.

<sup>36</sup> Tamtéž.

<sup>37</sup> KHVOROSTYANAYA, Anna S. a Gevorg N. TEVANYAN. STRATEGIZING THE MUSIC INDUSTRY: TRENDS, PRINCIPLES AND PRIORITIES. *Journal of Regional and International Competitiveness* [online]. 1. června 2021, 79-92 [cit. 2023-06-23]. Dostupné z: doi:10.52957/27821927\_2021\_3\_79



## 2 Vznik a vývoj orchestru České filharmonie a jeho současné působení

Kapitola zabývající se historickým kontextem vzniku a vývoje České filharmonie je stylizována do optiky změn v uměleckém vedení na pozici šéfdirigenta orchestru. V kontextu strategického řízení a komunikace představuje šéfdirigent orchestru důležitou roli z hlediska formování umělecké vize orchestru, kdy se vytváří strategický směr a identita orchestru, má schopnost komunikovat svou vizi a umělecký vést jednotlivé členy orchestrálního tělesa, v neposlední řadě má vliv na reputaci orchestru a jeho vnímání veřejnosti. Současný generální ředitel<sup>38</sup> ČF David Mareček volbu šéfdirigenta orchestru přirovnává k hledání sportovního trenéra, ale také k parlamentním volbám či přímé prezidentské volbě.<sup>39</sup>

*„Podobně jako dirigent orchestru, pod jehož vedením hudebníci realizují plný potenciál skladby, je obchodní lídr schopen usměrnit činnost velkého počtu lidí, kteří pracují na společné věci.“<sup>40</sup>*

Pro úspěšné vedení, které může vést k pozitivním změnám uvnitř instituce, musí být vůdčí osoba sociálně vnímavá. Sociální vnímavost se řadí mezi interpersonální dovednosti. Stejně tak se mezi tyto dovednosti řadí emoční inteligence a řízení interpersonálních konfliktů. Vůdce by měl mít schopnost porozumět potřebám druhých a uvědomit si, co je pro ně důležité, a jak je motivovat. Pokud je vůdce sociálně vnímavý, umí dopředu vyhodnotit, jak budou zaměstnanci reagovat na změny v organizaci.<sup>41</sup> Mezi vůdcovské dovednosti se také řadí odborné kompetence, které musí dotýčný při své práci prokazovat. Význam odborné kompetence na pozici dirigenta spočívá v řízení zkoušek a výkonu orchestru. Odborná kompetence umožňuje dirigentovi při jeho řízení porozumět potřebám rozdílných muzikantů, a to tak, aby těleso umělo úspěšně fungovat jako celek. Součástí odborných kompetencí dirigenta je znalost hudebních nástrojů, hudebních kompozic nebo rytmu.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Současný generální ředitel ke koncertní sezoně 2022/2023.

<sup>39</sup> LUPTÁKOVÁ, Věra a Zita SENKOVÁ. David Mareček: Nový šéfdirigent a dva hlavní dirigenti? Bude to takový triumvirát. *Český rozhlas: Dvojka* [online]. 20. října 2017 [cit. 2023-05-25]. Dostupné z: <https://dvojka.rozhlas.cz/david-marecek-novy-sefdirigent-a-dva-hlavni-dirigenti-bude-takovy-triumvirat-7458407>

<sup>40</sup> HAGOORT, Giep. Umělecký management a vedení. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 203. ISBN 978-80-7437-008-3.

<sup>41</sup> STEIGAUFG, Slavomír. In: *Vůdcovství*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1.

<sup>42</sup> Tamtéž.

## 2.1 Umělecké vedení orchestru ČF na základě vymezení jednotlivých období působení šéfdirigentů

Cílem této části práce je porozumět jedinečným charakteristikám a přínosu každého šéfdirigenta pro vývoj ČF a získat ucelený obraz o historickém kontextu, který formoval umělecké vedení tohoto renomovaného orchestru.

### 2.1.1 Vznik orchestru ČF

Většina dnešních profesionálních střeoevropských orchestrů, ale také orchestrální tělesa z různých koutů světa, nese odkaz původních kapel, které působily na šlechtických dvorech. V Českých zemích od počátku 17. století žádné kapely nepůsobily, jelikož ani Praha neměla královský dvůr. Z tohoto důvodu je vznik České filharmonie zásluhou a velkým úsilím členů. Česká společnost před zrodem ČF nebyla symfonických koncertů nijak znalá. Snaha o změnu byla iniciována Bedřichem Smetanou, který založil s orchestrem Prozatímního divadla tradici filharmonických koncertů, jejichž frekvence konání byla občasná.<sup>43</sup> Chybělo však stálé orchestrální těleso, které by nabízelo pravidelný program orchestrálních koncertů. Jednou z hlavních příležitostí pro založení nového symfonického tělesa byla stávka členů orchestru, která se konala 1. ledna 1894 v Národním divadle. Myšlenka pořádat vlastní koncerty vedla tehdejší hráče Národního divadla k založení spolku *Česká filharmonie*, který svou činnost zahájil koncertem 4. ledna 1896.<sup>44</sup>

### 2.1.2 První koncert ČF

Česká filharmonie zahájila svou koncertní činnost v sobotu 4. ledna 1896 v koncertní síni budovy pražského Rudolfiny. Pořadatelé k historicky prvnímu koncertu ČF, jehož uskutečnění je považováno za zrození orchestru, přizvali na post dirigenta českého skladatele Antonína Dvořáka, který měl již v tu dobu na kontě významné profesní úspěchy v Anglii či Spojených státech. Záštitou koncertu jménem českého rodáka, světově uznávaným skladatelem a ctěnou autoritou, byl triumfální první krok tohoto symfonického tělesa.<sup>45</sup> Program koncertu byl sestaven též ze skladeb Antonína Dvořáka. Zazněla *Třetí slovanská*

---

<sup>43</sup> KOLÁČKOVÁ, Yveta. *Česká filharmonie 100+10*. Academia, 2006, s. 17. ISBN 80-200-1422-5.

<sup>44</sup> MLEJNEK, Karel. *Česká filharmonie: Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*. Praha: Česká filharmonie, 1996, s. 13. ISBN 80-7185-074-8.

<sup>45</sup> KOLÁČKOVÁ, Yveta. *Česká filharmonie 100+10*. Academia, 2006, s. 17. ISBN 80-200-1422-5.

*rapsodie As-dur, Biblické písně č. 1–5*, které byly publiku představeny ve světové premiéře, předehra *Othello* a *Symfonie č. 9*, známá též pod názvem „*Z nového světa*“.<sup>46</sup> Pro české prostředí zde Dvořákovo působení představuje významnou roli. Jeho hudební díla na konci 19. století reprezentují novou historickou situaci, kdy česká země začala být schopna vyvážet své kulturní hodnoty evropského formátu do celého světa. Dvořákova participace na prvním koncertu ČF též ztělesňuje podstatu prominentních dirigentů v roli uměleckého vedení orchestru.<sup>47</sup>

### 2.1.3 Výběr vhodného šéfdirigenta a vývoj orchestru do roku 1939

Do konce 19. století se koncertní sezóny uskutečnily podle předem daného organizačního plánu. Koncerty byly z velké části věnovány české hudbě a své skladby měly možnost dirigovat osobnosti jako Zdeněk Fibich, Josef Suk či Vítězslav Novák. Jako první zahraniční host byl ke spolupráci s Českou filharmonií pozván ruský dirigent Vasilij Ivanovič Safonov. Během jedné koncertní sezóny však byly na programu pouze čtyři koncerty a frekvence jejich konání tak nenaplnovala původní myšlenku tradice pravidelných filharmonických koncertů.<sup>48</sup>

Vybrat pro orchestr vhodnou osobu, jež se ujme pozice šéfdirigenta, je složitý proces a až do roku 1901 Česká filharmonie svého stálého šéfdirigenta neměla. Na dirigentském postu se od vzniku orchestru střídali Antonín Dvořák s mladými talenty Oskarem Nedbalem<sup>49</sup> a Karlem Kovařovicem, koncerty též řídili tehdejší kapelníci opery Národního divadla Mořic Anger a Adolf Čech. Vůbec prvním šéfdirigentem České filharmonie se pak stal Ludvík Vítězslav Čelanský, který však na pozici šéfdirigenta setrval velmi krátce, a to pouze do dubna 1902, kdy rezignoval.<sup>50</sup> Vzhledem k jeho bohémскому stylu života a povahy snílka nebyl schopen svou pozici udržet déle. Po rezignaci Čelanského převzal dirigentské vedení, nikoliv však roli šéfdirigenta, Oskar Nedbal, který s orchestrem v roce 1902 absolvoval

---

<sup>46</sup> Historie České filharmonie. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/historie/>

<sup>47</sup> *Antonín Dvořák* [online]. [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.antonin-dvorak.cz/>

<sup>48</sup> MLEJNEK, Karel. *Česká filharmonie: Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*. Praha: Česká filharmonie, 1996, s. 16. ISBN 80-7185-074-8.

<sup>49</sup> Mladé dirigentské osobnosti získávali časté příležitosti spolupracovat s Českou filharmonií. Při prvním dirigentském vystoupení Oskara Nedbala mu bylo pouhých 22 let.

<sup>50</sup> KOLÁČKOVÁ, Yveta. *Česká filharmonie 100+10*. Academia, 2006, s. 17. ISBN 80-200-1422-5.

zájezd do Londýna.<sup>51</sup> Nedbal se též podílel na tvorbě dramaturgického plánu, do nějž pravidelně zařazoval skladby českých autorů, podařilo se mu také uvést několik českých novinek.<sup>52</sup>

Druhým šéfdirigentem se stal roku 1902 vystudovaný medik a vynikající klavírista Vilém Zemánek. Právě Zemánkuv předchůdce Oskar Nedbal ho doporučil jakožto nového možného šéfa orchestru, avšak pod jeho taktovkou orchestr nenabízel vysoká umělecká provedení. Úroveň koncertů byla vždy vyšší, pokud se dirigentské taktovky ujal Oskar Nedbal nebo Karel Kovařovic, jelikož Zemánkovi chyběl tvůrčí smysl. Ani existenční podmínky orchestru Zemánkovi nepřály v jeho profesnímu růstu. Česká filharmonie byla nucena, vzhledem k finanční nejistotě, odehrát nepřiměřeně velké množství koncertních produkcí, které se často konaly v operetě, divadlech, lázních či venkovských zájezdech. I přesto se Zemánkovi podařilo do roku 1918, kdy byl z funkce šéfdirigenta odvolán, vystoupit na 1451 koncertech s ČF.<sup>53</sup> Ačkoliv Vilém Zemánek nedisponoval tvůrčím duchem a nedokázal orchestr umělecky posunout, organizačně byl velmi schopný. Preferoval českou hudbu, avšak symfonický repertoár rozšířil o hudbu programovou. České filharmonii pomohl překonat krizové situace díky své vytrvalosti a za jakýchkoliv podmínek se mu dařilo prosazovat potřebu a nutnost existence orchestru.<sup>54</sup>

Po odvolání Zemánka z šéfdirigentského postu byl na místo opětovně dosazen Ludvík Čelanský, který po svém nástupu provedl s ČF 24. dubna 1918 *Mou Vlast* Bedřicha Smetany. Ani podruhé však Čelanský jako šéfdirigent neuspěl dlouhodobě, jelikož nedokázal plnit náročnou dirigentskou úlohu a brzy se projevilo, že na nároky a úkoly tělesa jeho schopnosti nestačí.<sup>55</sup>

V roce 1919 se stal šéfdirigentem ČF Václav Talich, pod jehož vedením začal orchestr umělecky růst, též za jeho podpory získával větší sebevědomí ve hře. Talichova povaha byla velmi vznětlivá, avšak vášnivá. Z tohoto důvodu se mu podařilo přivést orchestr k nejvyšším

---

<sup>51</sup> Zájezd orchestru inicioval mladičkový dirigent Jan Kubelík. Orchestr vystupoval v londýnské St. James Hall pod názvem *The Kubelik Bohemian Orchestra*.

<sup>52</sup> MLEJNEK, Karel. *Česká filharmonie: Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*. Praha: Česká filharmonie, 1996, s. 20-21. ISBN 80-7185-074-8.

<sup>53</sup> KOLÁČKOVÁ, Yveta. *Česká filharmonie 100+10*. Academia, 2006, s. 22. ISBN 80-200-1422-5.)

<sup>54</sup> Tamtéž.

<sup>55</sup> KOLÁČKOVÁ, Yveta. In: *Česká filharmonie 100+10*. Academia, 2006, s. 24. ISBN 80-200-1422-5.

uměleckým výkonům. Jeho smysl pro hudební výrazový detail tělesu dopomohl k výrazném zvukovému potenciálu symfonického orchestru.<sup>56</sup> Všechna Talichova rozhodnutí v oblasti dramaturgie koncertů, kterou věnoval převážně hudbě soudobé domácí i soudobé světové, byla respektována. Jakožto významná dirigentská osobnost byl často zván ke spolupráci se zahraničními orchestry. Nasbírané zkušenosti následně předával v domácím prostředí ČF. Česká filharmonie v tomto období poskytovala hudební poznání mimopražským posluchačům po celé zemi prostřednictvím koncertních zájezdů. Koncerty již zároveň byly přenášeny rozhlasem, orchestr tak disponoval význam komunikačním nástrojem, který umožňoval styk s širokou veřejností prostřednictvím rádiových vln. I během Talichova působení dostalo možnost mnoho mladých dirigentů, kteří před ČF předstoupili. Mezi nimi se objevil v roce 1922 Karel Šejna, následně také pozdější šéfdirigenti ČF Karel Ančerl nebo Rafael Kubelík<sup>57</sup>. Vzhledem k jeho nástupu na pozici uměleckého správce opery Národního divadla v roce 1935 bylo další působení v ČF zcela nemyslitelné, a tak se v roce 1941 funkce šéfdirigenta vzdal.<sup>58</sup>

#### **2.1.4 Orchester ČF v období nacistické okupace a strategické nesvobody**

Počet veřejných koncertů, které Česká filharmonie v období okupace odehrála, se pohyboval v průměru kolem 80 koncertů ročně. I přes situaci způsobenou nacistickou okupací celkový počet koncertních produkcí uskutečněných během jednoho roku stoupal. Pro představu: Před nacistickou okupací, tedy v druhé polovině třicátých let 20. století, orchestr odehrál do šedesáti koncertů v jedné koncertní sezoně. V roce 1941 se již uskutečnilo 99 koncertů. Okupace orchestru neumožňovala zahraniční koncertní turné<sup>59</sup> a vzhledem k problémům s dopravou bylo každým rokem těžší uskutečnit i orchestrální zájezdy po českých a moravských městech.<sup>60</sup> Okupanti vystavovali Českou filharmonii nátlaku, stejně jako jiné umělecké soubory, aby začala spolupracovat s říšskými Němci, a vypověděla tak věrnost českému národu. Orchester měl v takové situaci vůči útlaku jedinou možnou zbraň: vlastní dramaturgii a profesionální interpretaci hudebních děl. Němečtí nacionální socialisté po celou dobu okupace vytvářeli velký nátlak na spolupráci České filharmonie s

---

<sup>56</sup> KOLÁČKOVÁ, Yveta. *Česká filharmonie 100+10*. Academia, 2006, s. 23. ISBN 80-200-1422-5.

<sup>57</sup> Karel Ančerl dirigoval Českou filharmonii poprvé v roce 1930, Rafael Kubelík v roce 1934.

<sup>58</sup> KOLÁČKOVÁ, Yveta. *Česká filharmonie 100+10*. Academia, 2006, s. 24. ISBN 80-200-1422-5.

<sup>59</sup> Výjimkou byly zájezdy do Berlína a Drážďan na základě pozvání říšského vysoce postaveného představitele Josepha Goebbelse.

<sup>60</sup> *100 let České filharmonie: historie, osobnosti, kontexty*. Česká filharmonie, 1996, s. 14-15. ISBN 80-238-0944-X.

říšskoněmeckými dirigenty. Avšak z důvodu zachování vlastenecké orientace orchestru členové jednatelského sboru ČF jednali před úřadem říšského protektora, úředníky ministerské rady protektorátní vlády, ale i okupanty samotnými podmínkou na spolupráci pouze s významnými říšskoněmeckými dirigenty Wilhelmem Furtwänglerem či Clemensem Krausem. Aby tyto osobnosti mohly s taktovkou v ruce stanout před ČF, musely by v Praze před touto spoluprací řídit několik koncertů *Německého filharmonického orchestru*; ovšem velká časová vytiženost obou dirigentských osobností Velkoněmecké říše neumožnila uskutečnit pražské koncerty německého tělesa. Pro říšskou politickou elitu byl jiný postup zcela nepřijatelný, a tak umělecky zdůvodnitelná podmínka ČF ochránila orchestr od spolupráce s jinými říšskoněmeckými osobnostmi.<sup>61</sup>

Právě Václav Talich v době okupace představoval významnou součást ČF i přesto, že během okupace na pozici dirigenta strávil pouze část své profesní kariéry. Určoval, jak má vypadat dramaturgie orchestru v nelehké okupační situaci. Idea dramaturgie spočívala v abonentních koncertech filharmoniků, kladl velký důraz na českou novoromantickou hudbu a hlavní reprezentanty české moderní hudby první poloviny 20. století. Prostor tak dostala tvorba Antonína Dvořáka, Bedřicha Smetany, Josefa Suka či Vítězslava Nováka. Dramaturgie též zahrnovala díla Wolfganga Amadea Mozarta či Ludwiga van Beethovena, aby tak v programu eliminoval skladby současných německých tvůrců.

Talich byl dirigentskou osobností, o níž stály mnohé zahraniční orchestry. On sám též uvažoval o vyvarování se okupačním úřadům a setrvání v zahraničí<sup>62</sup>, avšak vědomí, že je ho v Praze potřeba, ho přesvědčilo vrátit se zpět domů. Programy koncertů, které Václav Talich řídil, určoval sám. Jeho cyklus deseti abonentních koncertů v sezóně 1939/1940 ocenila česká hudební kritika jako mimořádný umělecký čin, jelikož hudební díla, která se na programu objevila, byla v té době provokativní. Koncertní zájezdy ČF po českých městech, které Talich navzdory tehdejší složité situaci organizoval, vyvolávaly vlastenecký ohlas posluchačů vzhledem k dramaturgii, v níž převládaly *Slovanské tance* Antonína Dvořáka a cyklus symfonických básní *Má Vlast* Bedřicha Smetany. Zájezdy měly nejenom rozšířit hudební obzory mimopražskému publiku, ale také manifestovat jednotné

---

<sup>61</sup> *100 let České filharmonie: historie, osobnosti, kontexty*. Česká filharmonie, 1996, s. 16. ISBN 80-238-0944-X.

<sup>62</sup> Talich v zimě roku 1939 odjel do Stockholmu řídit několik koncertů, kde měl v plánu zůstat.

protinacistické smýšlení. Těchto venkovských koncertních produkcí se během okupace uskutečnilo celkem 76. V jejich závěru vždy zazněla interpretace a zpěv hymny *Kde domov můj*, jakožto vyjádření spontánního sjednocení vůle.<sup>63</sup>

I přes velký nátlak říšskoněmeckých okupantů si Česká filharmonie uhájila pevnou pozici orchestru, jehož dramaturgie je hluboce zakotvena v české hudební tradici. Tehdejšímu vedení se podařilo ubránit orchestrální těleso před prosazením ČF jako reprezentanta česko-německé kulturní spolupráce a kontaktu s německými umělci, avšak zároveň navázala hlubší kontakt s domácím publikem v Praze i českých a moravských městech či venkovech. Navzdory nacistické okupaci byla prosazena důležitost klasické hudby pro běžný život národa a posílení jeho samotné existence a sebevědomí.<sup>64</sup>

Ve šlépějích Václava Talicha pokračoval Rafael Kubelík, který byl v roce 1941 zvolen Talichovým nástupcem a stal se tak v pořadí čtvrtým šéfdirigentem České filharmonie. Orchester se v době nástupu Kubelíka nacházel ve velmi složitých podmínkách nejenom kvůli německé okupaci, která značně ovlivňovala chod kulturního života<sup>65</sup>, ale zároveň již probíhající druhé světové válce.<sup>66</sup> Z dramaturgie musela být odstraněna díla autorů židovského původu, ale také skladatelé anglické či ruské národnosti. Nutnost značně omezit repertoár orchestru však dala příležitost prezentaci domácí hudby klasické i soudobé. Smetanova díla publiku připomínala suverénní postavení české kultury.<sup>67</sup> Moc udeřila ve chvíli, kdy vyšla 4. února 1945 v Českém slově<sup>68</sup> kritika violisty, muzikologa, zejména pak člena ČF Zdeňka Němce.

*„Smetanova Má vlast je z děl odolávajících všem přívalům času a náporu okolností: ve své jednoznačnosti nepřipouští žádného jiného výkladu než ten, který je dán idejí Blanika; je nositelem hodnot nadčasových, poněvadž hudebně i mravně nejvznešenějších. Dílo samo k*

---

<sup>63</sup> 100 let České filharmonie: historie, osobnosti, kontexty. Česká filharmonie, 1996, s. 16. ISBN 80-238-0944-X.

<sup>64</sup> 100 let České filharmonie: historie, osobnosti, kontexty. Česká filharmonie, 1996, s. 18. ISBN 80-238-0944-X.

<sup>65</sup> Docházelo k hrubému omezování kultury.

<sup>66</sup> KOLÁČKOVÁ, Yveta. *Česká filharmonie 100+10*. Academia, 2006, s. 24. ISBN 80-200-1422-5.

<sup>67</sup> MLEJNEK, Karel. *Česká filharmonie: Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*. Praha: Česká filharmonie, 1996, s. 47. ISBN 80-7185-074-8.

<sup>68</sup> České slovo byl stranický tisk Československé strany národně sociální, který vycházel v letech 1907-1945.

*nám promlouvá a strhuje s prvními akordy Vyšehradu až k vítěznému pochodu blanických rytířů, přicházejících v nejtěžší chvíli národa a přinášejících mu spásu a vyproštění z pout poroby a temna. Tak plnilo Smetanovo dílo svůj úděl za první světové války, a tak je vnímáme i dnes. Nedělní provedení Českou filharmonií pod taktovkou K-B. Jiráka ve vyprodané Smetanově síni nepotřebuje podrobného referátu. Orchester i dirigent v plné míře dostáli své povinnosti.“*

Za kritiku, která byla otištěna do tisku, byl Zdeněk Němec ubit gestapem a Česká filharmonie 8. února 1945 tragicky přišla o svého člena.<sup>69</sup>

### **2.1.5 Umělecký vzestup orchestru po druhé světové válce**

Kubelík byl uměleckým šéfem, který se statečně a odpovědně staral o chod ČF během okupace, a to i díky spolupracovníkům, které kolem sebe měl. Jedním z nich byl také Karel Šejna, který působil na pozici druhého dirigenta a byl Kubelíkovou tzv. „pravou rukou“. Cílem dramaturgie, sestavené pro další koncertní sezóny po osvobození roku 1945, bylo podle Kubelíka splatit dluh židovské, francouzské, anglické i české hudbě a obnovit tak díla, která byla v době okupace zakázána. Z dramaturgického plánu pak byla pro první poválečnou koncertní sezonu zcela vynechána díla německých skladatelů.<sup>70</sup>

Dekretem prezidenta republiky byla Česká filharmonie 22. října 1945 zestátněna. Byl zřízen státní orchestr Česká filharmonie a stále přetrvávající debaty o existenčním zajištění orchestru tak ustaly. Orchester se téměř po třiceti letech vrátil zpět do Rudolfinu, které v období republiky sloužilo parlamentnímu provozu.<sup>71</sup>

ČF v říjnu 1947 vycestovala společně s Kubelíkem na první poválečný zahraniční zájezd do Paříže, turné pak pokračovalo v Ženevě a Curychu. Kubelík se rozhodl během své zahraniční cesty v roce 1948 k emigraci a Česká filharmonie tak přišla o svého šéfdirigenta.<sup>72</sup> Avšak právě Kubelík se zasloužil o výrazný umělecký vzestup symfonického orchestru. Po

---

<sup>69</sup> MLEJNEK, Karel. *Česká filharmonie: Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*. Praha: Česká filharmonie, 1996, s. 48-51. ISBN 80-7185-074-8.

<sup>70</sup> Tamtéž.

<sup>71</sup> V letech 1918–1945 v Rudolfinu sídlila sněmovna Československé republiky.

<sup>72</sup> MLEJNEK, Karel. *Česká filharmonie: Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*. Praha: Česká filharmonie, 1996, s. 55. ISBN 80-7185-074-8.



emigraci Rafaela Kubelíka byla ČF na čas svěřena do rukou Václavu Neumannovi<sup>73</sup>, tehdy byl však na vedoucí uměleckou pozici příliš mladý a orchestr nebyl se spoluprací nijak spokojen. Z tohoto důvodu byl v roce 1949 na místo uměleckého šéfa dosazen Karel Šejna<sup>74</sup>, avšak ani tato volba nebyla pro těleso zcela perspektivní, proto byl v říjnu 1950 jmenován nový šéfdirigent Karel Ančerl, který na postu uměleckého ředitele setrval dlouhých osmnáct let. Díky Ančerlovi orchestr odehrál několik zahraničních koncertních turné, zároveň stabilizoval jeho uměleckou a stále vzkvétající úroveň.<sup>75</sup> ČF po období dirigentského provizoria získala opět osobnost, která disponovala organizačními schopnostmi a orchestru navrátila jeho pevný řád. V době zahájení spolupráce v roli šéfdirigenta orchestr disponoval uměleckou zralostí, disciplínou a vysokou interpretační úrovní, kterou v něm vypěstovali předchůdci Talich a Kubelík. Ančerl však stál před nelehkým úkolem: udržet úroveň ČF na výši, zároveň také poskytovat tělesu nové impulsy a inspiraci k tvůrčí práci.<sup>76</sup>

Ančerl se z pozice šéfdirigenta snažil o to, aby se ČF svým postavením dostala mezi světové orchestry. Vzhledem k politické situaci v zemi, kdy kultura byla nucena podřídit se komunistické ideologii, se koncerty orchestru odehrávaly pouze na domácí půdě a o zahraničních koncertních produkcích si členové tělesa mohli nechat jen zdát. Činnost orchestru byla omezena výběrem umělců. Mezi zahraniční spolupráce se řadí pouze ty s umělci tehdejšího Sovětského svazu a z lidově demokratických států. Spolupráce s umělci ze západních zemí byla velmi výjimečná a docházelo k ní pouze v případě, kdy došlo k filtru cenzury. Až po Stalinově smrti docházelo k postupnému uvolnění a ČF tak mohla po mnoha letech opět vycestovat na zahraniční koncertní turné. První cesty vedly do Maďarska, Rumunska, Spolkové republiky Německo a Německé demokratické republiky či Západního Berlína (1955). V roce 1957 se uskutečnily zájezdy do Velké Británie a jiných evropských států.<sup>77</sup> Česká filharmonie společně s Ančerlem v roce 1959 uskutečnila od začátku své existence dosud největší koncertní turné, a to na Nový Zéland a do Austrálie či Japonska a Sovětského svazu, v roce 1965 pak také do Kanady a Spojených států amerických.<sup>78</sup>

---

<sup>73</sup> Bylo mu 28 let.

<sup>74</sup> V letech 1921-1925 byl prvním kontrabasistou ČF. Na doporučení Václava Talicha začal věnovat dirigování. Stálým dirigentem ČF se stal v roce 1939.

<sup>75</sup> KOLÁČKOVÁ, Yveta. *Česká filharmonie 100+10*. Academia, 2006, s. 26-27. ISBN 80-200-1422-5.

<sup>76</sup> MLEJNEK, Karel. *Česká filharmonie: Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*. Praha: Česká filharmonie, 1996, s. 58-60. ISBN 80-7185-074-8.

<sup>77</sup> Tamtéž.

<sup>78</sup> Tamtéž.

Orchestr s pomocí svého uměleckého ředitele překonával bariéru, která tělesu dlouhá léta neumožňovala prosadit se mezi světovou špičkou. Ančerl se snažil o oživení dramaturgického plánu, do programů domácích i zahraničních produkcí tak byla zařazena díla<sup>79</sup>, v nichž orchestr mohl prokazovat své největší schopnosti a nabídnout tak publiku zážitky vysokých uměleckých kvalit.<sup>80</sup> Nejenom Ančerlovi předchůdci, ale i on sám budoval český symfonický repertoár a hledal cestu k české národní klasice jako je Smetanova *Má Vlast* nebo Dvořákova díla v čele s *Novosvětskou symfonií*. Největší prostor byl však věnován dílům Leoše Janáčka a Bohuslava Martinů, podstatnou část dramaturgie orchestru tvořila soudobá hudba české tvorby.<sup>81</sup>

V období okupace sovětskou armádou se Ančerl rozhodl v roce 1968 vzdát místa šéfdirigenta a emigroval do Kanady. Umělecký život orchestru tak byl již poněkolkáté za dobu jeho existence komplikován politickou situací.<sup>82</sup> Orchester, který byl v době působení Karla Ančerla již existenčně zajištěný, pronikl na světová podia, zároveň také organizačně i umělecky pod Ančerlovým vedením rostl.<sup>83</sup> ČF se proměnila v umělecký ústav, který disponoval nejlepšími uměleckými osobnostmi a hodnotami. Vznikaly komorní soubory, jejichž vznik je datován k roku 1951, kdy bylo jmenováno Smetanovo kvarteto a České noneto komorními soubory filharmonie. K orchestru též byly připojeny sbory, a to Kühnův dětský sbor a Český pěvecký sbor, oba pod vedením prof. Jana Kühna.<sup>84</sup>

### **2.1.6 Stabilizace orchestru pod vedením Václava Neumanna**

Nástupcem Karla Ančerla se stal Václav Neumann, který v roce 1968 přešel z pozice druhého dirigenta ČF na pozici šéfdirigenta. Neumann měl dostatek prostoru pro realizaci svých uměleckých představ, zároveň ČF plnila vlivem normalizačního režimu reprezentační poslání státu.<sup>85</sup> Právě Neumann do dramaturgie orchestru prosadil mnohá provedení českých

---

<sup>79</sup> Stravinského Petruška a Svěcení Jara, Ravelova Španělská rapsodie, Bartókův koncert pro orchestr, Obrázky z výstavy Musorgského-Ravela.

<sup>80</sup> MLEJNEK, Karel. *Česká filharmonie: Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*. Praha: Česká filharmonie, 1996, s. 60-61. ISBN 80-7185-074-8.

<sup>81</sup> Tamtéž.

<sup>82</sup> KOLÁČKOVÁ, Yveta. *Česká filharmonie 100+10*. Academia, 2006, s. 28. ISBN 80-200-1422-5.

<sup>83</sup> MLEJNEK, Karel. *Česká filharmonie: Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*. Praha: Česká filharmonie, 1996, s. 62-66. ISBN 80-7185-074-8.

<sup>84</sup> Tamtéž.

<sup>85</sup> Tamtéž.

novinek a pozornost směřoval také k představitelům české a světové moderny. Stejně jako jeho předchůdce Karel Ančerl dával dostatek prostoru skladbám Leoše Janáčka a Bohuslava Martinů. Díla Antonína Dvořáka a Bedřicha Smetany též v dramaturgii nemohla chybět. Orchester se v době spolupráce s Václavem Neumannem nacházel ve fázi stabilizace a udržování hudební tradice. Zahraniční turné byla pro orchestr již součástí každé koncertní sezóny, zejména Japonsko či Spojené státy americké se staly destinacemi, které již pro těleso nebyly exotické.<sup>86</sup> V roce 1990 Václav Neumann ukončil své působení na pozici šéfdirigenta ČF, byl jmenován čestným šéfdirigentem a odešel do penze.

### **2.1.7 Období sporů ve vedení orchestru a příchod prvního zahraničního šéfdirigenta**

Do funkce šéfdirigenta ČF byl 1. října 1990 jmenován Jiří Bělohlávek, avšak jeho působení na vedoucí pozici nebylo nijak dlouhé. Bělohlávek byl zvolen do funkce na základě aklamačního hlasování, v němž musí dotyčný uchazeč obdržet nadpoloviční většinu hlasů členů orchestru. Tento nový způsob volby šéfdirigenta musel být následně schválený ministrem kultury. Již svou první koncertní sezónu Bělohlávek absolvoval s orchestrem zahraniční turné do Španělska, Francie, Itálie, Švýcarska, Japonska nebo na Kanárské ostrovy. Během japonského zájezdu začala nemalá část orchestru prosazovat změnu, která měla spočívat v nástupu nového šéfdirigenta Gerda Albrechta. Rok po nástupu Bělohlávka se v říjnu 1991 uskutečnilo tajné hlasování umělecké rady, v němž byl Bělohlávek přehlasován o celých sedm hlasů, avšak výsledek byl podle statutu nerozhodný vzhledem k tomu, že ani jeden z kandidátů nezískali potřebný počet hlasů pro jmenování do funkce. V Japonsku 26. října 1991 proběhlo hlasování nové, z nějž Albrecht vyšel jako vítěz a v říjnu 1993 měl nastoupit do funkce po dobu dalších čtyř let. V únoru 1992 Bělohlávek oznámil otevřeným dopisem svou rezignaci na post šéfdirigenta ČF, avšak jeho působení v ČF ukončil až nástup Gerharda Albrechta.<sup>87</sup>

*„Moje domněnka, že správné vedení usiluje o ztížení či znemožnění mého působení v čele České filharmonie se s konečnou platností potvrdila faktem, že p. intendant nejenom připustil, ale vědomě podporoval výše uvedený procedurálně pochybený vývoj. To představuje povážlivý precedens do budoucna. Ocitl jsem se v situaci, jež je dle mého názoru*

---

<sup>86</sup> MLEJNEK, Karel. *Česká filharmonie: Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*. Praha: Česká filharmonie, 1996, s. 73. ISBN 80-7185-074-8.

<sup>87</sup> MLEJNEK, Karel. *Česká filharmonie: Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*. Praha: Česká filharmonie, 1996, s. 110-112. ISBN 80-7185-074-8.

*neudržitelná. Nevidím možnost nadále setrvat v úzké spolupráci se stávajícím intendantem a jeho nejbližším aparátem.*“<sup>88</sup>

Gerhard Albrecht se stal k 1. říjnu 1993 prvním zahraničním dirigentem, který se ujal pozice šéfdirigenta ČF. V rámci svého působení do dramaturgie zahrnoval nejenom českou klasiku, ale zaměřoval se i na méně známá česká díla skladatelů Zdeňka Fibicha nebo Josefa Bohuslava Foerstera, z německého repertoáru pak skladby Johannese Brahmsa nebo Antona Brucknera. Právě Brucknerovy symfonie byly hlavní dramaturgickou náplní zahraničních zájezdů orchestru. Hlavním těžištěm repertoáru orchestru byla německá tvorba a hudba soudobá byla zastoupena novinkami.<sup>89</sup> Albrecht se však jednou dostal do konfliktu s tehdejším ředitelem Ing. Milanem Láškem z důvodu umělecké necitlivosti vedení, nesrovnalostí v rozpočtu, zároveň také z důvodu ekonomického propadu ČF.

Způsob vedení orchestru, který Albrecht praktikoval, nebyl tehdejším šéfdirigentem zvolen příliš šťastně. Jednalo se o časté prosazování vůle a zájmů bez jakéhokoliv zohlednění potřeb symfonického tělesa. Sporů České filharmonie a Gerharda Albrechta si všiml tisk a orchestr se tak stal středem nekončící bulvární pozornosti. Nejenom český tisk, ale také německé časopisy Stern a Spiegel, též odborná kritika, která velmi ostře hodnotila dramaturgii jubilejní koncertní sezóny sta let od založení České filharmonie, rozebíraly stále bouřlivější konflikty tělesa se svým uměleckým šéfem. Je nutno dodat, že vynikající umělecká stránka Albrechtova vedení byla tiskem v době konfliktů zcela opomenuta.<sup>90</sup> Albrecht 30. ledna 1996 na tiskové konferenci ohlásil svou abdikaci, a to na základě stanovení nového vymezení odpovědnosti šéfdirigenta ČF ministrem kultury. Česká filharmonie tak byla na nějakou dobu opět bez šéfdirigentského vedení, a to až do června 1996.<sup>91</sup>

Pro překlenutí náročné situace, v níž se orchestr bez šéfdirigenta nacházel, byl v červnu 1996 pověřen vedením orchestru Vladimír Válek, který setrval až do jmenování nového šéfdirigenta Vladimíra Ashkenazyho. Ashkenazy nastoupil v roce 1998 a v ČF setrval až do roku 2003, kdy svou činnost v Praze zcela ukončil. Po celou dobu působení zůstal zcela

---

<sup>88</sup> Tamtéž.

<sup>89</sup> KOLÁČKOVÁ, Yveta. *Česká filharmonie 100+10*. Academia, 2006, s. 35. ISBN 80-200-1422-5.

<sup>90</sup> MLEJNEK, Karel. *Česká filharmonie: Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*. Praha: Česká filharmonie, 1996, s. 110-116. ISBN 80-7185-074-8.

<sup>91</sup> Tamtéž.

nestranný a svou spolupráci s orchestrem směřoval pouze uměleckou cestou. I Ashkenazy dal prostor mladým talentovaným dirigentům, jako tomu bylo zvykem již od počátku existence České filharmonie, a to Zbyňku Müllerovi a Jakubu Hrušovi, kteří v období 2001-2005 působili na pozicích asistenta šéfdirigenta.<sup>92</sup>

Nástupcem Vladimira Ashkenazyho se stal v roce 2003 Zdeněk Mácal. Pod Mácalovým vedením orchestr prosperoval až do jeho náhlé rezignace v roce 2007. Repertoár byl zaměřen na díla české tvorby.<sup>93</sup> Důvodem odchodu nebylo pouze Mácalovo časové vypětí, ale také vztahy se členy orchestru, jež nebyly zcela v pořádku, zároveň také stále silící negativní ohlasy ze strany tisku. V dubnu 2008 se Mácal v rozhovoru s Lubošem Stehlíkem pro časopis *Harmonie* vyjádřil ke své rezignaci následovně:

*„Chci říci, že moje rezignace na post šéfa orchestru byla průsečíkem několika věcí. Hlavním problémem je však část orchestru, možná jen několik lidí, která převálcovala slušné lidi a docílila toho, že orchestr není zrovna příjemný.“<sup>94</sup>*

### **2.1.8 Umělecké vedení orchestru od roku 2009 do současnosti**

Nástupcem Zdeňka Mácala se stal Elijahu Inbal, který spolupráci s Českou filharmonií na pozici šéfdirigenta zahájil koncertní sezónou 2009/2010. Dbal zejména na to, aby jednotlivé umělecké složky, jako je intonace, zvuk, styl, virtuosita, rytmus nebo česká identita, byly v rovnováze. Zdůrazňoval, že je zapotřebí soustředit se na intenzivnější propojení členů orchestru pro vytvoření pevnějšího tělesa.<sup>95</sup> V roce 2012 se na post šéfdirigenta vrátil Jiří Bělohlávek, pod jehož vedením se Česká filharmonie vrátila na prestižní světová pódia a svými úspěchy nejenom za hranicemi, ale také v České republice, potvrdila status národního orchestru nejvyšších kvalit a hodnot. Společně s ČF uskutečnil koncertní produkce v

---

<sup>92</sup> KOLÁČKOVÁ, Yveta. *Česká filharmonie 100+10*. Academia, 2006, s. 31. ISBN 80-200-1422-5.

<sup>93</sup> ŠTRÁFELDOVÁ, Milena. Zdeněk Mácal jako šéfdirigent České filharmonie končí. *Radio Prague International* [online]. 10.9.2007 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://cesky.radio.cz/zdenek-macal-jako-sefdirigent-ceske-filharmonie-konci-8604255>

<sup>94</sup> STEHLÍK, Luboš. Zdeněk Mácal: České filharmonii schází vnitřní sjednocení. *Časopis Harmonie* [online]. 25. dubna 2008 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/zdenek-macal-ceske-filharmonii-schazi-vnitri-sjednoceni.html>

<sup>95</sup> MRÁZOVÁ, Šárka a Petra NÁDVORNÍKOVÁ. Eliahu Inbal - můj nástupce by měl být Čech. *Časopis Harmonie* [online]. 25. prosince 2010 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/eliahu-inbal-muj-nastupce-by-mel-byt-cech.html>

nejvýznamnějších koncertních sálech a síních jako je sál Berlínské filharmonie, Carnegie Hall v New Yorku nebo v Royal Albert Hall v Londýně. Na počátku roku 2017 Bělohlávek prodloužil smlouvu s ČF na další pětileté období, v květnu však podlehl dlouhé nemoci a bylo nutné pro orchestr najít nové adekvátní umělecké vedení.<sup>96</sup>

Nástupcem Bělohlávka, zároveň současným šéfdirigentem a hudebním ředitelem České filharmonie je Semjon Byčkov, který s orchestrem na pozici šéfdirigenta debutoval v říjnu 2018 u příležitosti stého výročí od vzniku Československa na koncertech v Praze, Washingtonu, New Yorku či Londýně.<sup>97</sup> Orchester se současným šéfdirigentem také spojuje proaktivní přístup k západoevropské i východoevropské kultuře.

*„Z počátku jsem byl zmatený, nervózní, pak mě partitura sužovala. Nakonec jsem si ale uvědomil, že mě ta hudba opravdu hluboce zasahuje. Pokoušel jsem se pochopit, proč někdo, kdo není z Čech, kdo nikdy nedisigoval hudbu Bedřicha Smetany, otevře partituru a má v očích slzy dojetí.“<sup>98</sup>*

Změny, ke kterým na vedoucí umělecké pozici během existence orchestru docházelo, byly často velmi úzce spjaty s aktuální situací v zemi, zejména s politickými zvraty. A právě jednotlivá období obecné historie, v nichž se ČF nacházela, nám mohou pomoci lépe pochopit kontext uměleckého vedení.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Bývalý šéfdirigent Jiří Bělohlávek. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/byvaly-sefdirigent-jiri-belohlavek/>

<sup>97</sup> Semjon Byčkov. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/o-nas/orchestr/dirigenti/semjon-byckov/>

<sup>98</sup> SLÍVOVÁ, Hana a Daniel JÄGER. Semjon Byčkov: Otevřel jsem partituru Mé vlasti a měl jsem v očích slzy dojetí. *Český rozhlas Vltava* [online]. 16. ledna 2020 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://vltava.rozhlas.cz/semjon-byckov-otevrel-jsem-partituru-me-vlasti-a-mel-jsem-v-ocich-slzy-dojeti-8139005#:~:text=Program-,Semjon%20By%20kov%3A%20Otev%20se%20jsem%20partituru%20M%C3%A9%20vlasti%20a,jsem%20v%20o%20C4%8D%C3%ADch%20slzy%20dojet%C3%AD&text=%E2%80%9EUs%C3%ADn%C3%A1m%20i%20probouz%C3%ADm%20se%20s.%20C5%99editel%20%C4%8Cesk%C3%A9%20filharmonie%20Semjon%20By%20kov.>

<sup>99</sup> MLEJNEK, Karel. *Česká filharmonie: Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*. Praha: Česká filharmonie, 1996, s. 14. ISBN 80-7185-074-8.

## **2.2 Současné působení orchestru České filharmonie a jeho dílčí aktivity**

Tato kapitola se zabývá hlavní úlohou orchestru České filharmonie, kterou je koncertní činnost v České republice a v zahraničí. Jádrem orchestrálního tělesa jsou jednotliví hudebníci, kteří stojí za hudebním projevem a vytváří duši tohoto tělesa. Z tohoto důvodu je část kapitoly věnována členům orchestru, zároveň je zde zmíněna i Umělecká rada ČF, jež odpovídá nejenom za uměleckou kvalitu tělesa. Orchester též umožňuje mladým hudebním talentům stát se na určitý časový úsek jeho součástí, a to v rámci projektu Orchestrální akademie, které je věnována jedna z podkapitol. Závěr kapitoly se zabývá studentským orchestrem České filharmonie, který mladým muzikantům umožňuje podílet se na koncertech stálého těla, jenž vzniklo nejenom pro účely vzdělávacích programů.

### **2.2.1 Koncertní činnost ČF**

Koncertní činnost orchestru České filharmonie je charakterizována vysokou uměleckou úrovní, precizností interpretace a širokým repertoárem, který zahrnuje díla od klasických mistrů až po moderní skladatele, spolupracuje s předními dirigenty a sólisty. Pravidelně koncertuje ve Dvořákově síni Rudolfiny, během koncertní sezóny se posluchačům představuje i v jiných významných koncertních sálech České republiky. ČF se též aktivně věnuje nahrávání a vydávání hudebních alb, která zahrnují díla klasických i současných skladatelů. Je symbolem hudebního bohatství a kulturního dědictví České republiky a významně přispívá k propagaci české hudby ve světě. Zahraničně je Česká filharmonie často vyhledávána a zvána na nejprestižnější světová koncertní pódia sálů jakými jsou například Carnegie Hall v New Yorku, Royal Albert Hall v Londýně, Musikverein ve Vídni nebo Concertgebouw v Amsterdamu. Orchester také pravidelně podniká turné po různých kontinentech, což mu umožňuje přiblížit českou klasickou hudbu posluchačům po celém světě.

### **2.2.2 Členové orchestru a Umělecká rada ČF**

Hudební těleso tvoří přes 120 hudebníků. Koncertními mistry ČF jsou od září 2015 houslista Jiří Vodička, od září 2016 houslista Jan Mráček a od srpna 2020 též houslista Jan Fišer. V rámci této podkapitoly je nezbytné zmínit také Uměleckou radu ČF, jejímž úkolem je kontrola vysoké umělecké úrovně a účinná podpora ČF. Jednotlivé zástupce Umělecké rady, jimiž jsou koncertní mistři, vedoucí nástrojových skupin a jejich zástupci, volí všichni členové orchestru. Rada se podílí na tvorbě dramaturgického plánu koncertní sezóny, výběru

hudebních děl do programu, ale také na volbě tuzemských i zahraničních interpretů, kteří s ČF vystoupí.<sup>100</sup>

### 2.2.3 Orchesterální akademie ČF

Od koncertní sezony 2012/2013 Česká filharmonie nabízí studentům a absolventům všech středních a vysokých hudebních škol dvouletý studijní program, v nichž mají účastníci možnost stát se plnohodnotnou součástí orchestru. Program je zaměřen na orchestrální hru, ale také na komorní hudbu, má za cíl účastníky umělecky rozvíjet; zároveň toto začlenění mladých hudebníků do hudebního tělesa představuje pro ČF nové impulsy pro budoucí fungování orchestru. Předpokládaná délka studia jsou dvě koncertní sezony<sup>101</sup>, v každé z nich účastník absolvuje maximálně osmdesát orchestrálních frekvencí, které v celku odpovídají deseti orchestrálním projektům. Orchesterální praxi účastníci akademie získávají zejména v rámci zkoušek a koncertů abonentních řad ČF. Akademici mají též nárok na čtyři hodiny individuální výuky měsíčně pod vedením předních hráčů ČF, účastníkům je též přiznáno stipendium za jednu koncertní sezónu až 44 000 Kč. Do programu akademie se může přihlásit kdokoli ve věku 18 až 26 let, výběrové řízení do všech nástrojových sekcí probíhá ve formě konkurzu, kdy jsou uchazeči povinni přednést sólovou skladbu z předem zadaného slohového období, a také výběr z orchestrálních partů, které jsou pro všechny účastníky k dispozici ode dne zveřejnění vypsaných konkurzů na webových stránkách ČF. Od založení OA až po ukončení koncertní sezony 2021/2022 absolvovalo dvouleté studium celkem osmdesát hudebníků různých nástrojových zaměření a s každou novou koncertní sezónou přicházejí mezi členy ČF stále nové mladé tváře, jejichž cílem je zdokonalit se ve všech oblastech, které akademie nabízí.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> Členové orchestru. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/clenove-orchestru/#:~:text=Um%C4%9Bleck%C3%A1%20rada,-%C3%A9Akolem%20rady%20je&text=Rada%20se%20vyjad%C5%99uje%20k%20dramaturgick%C3%A9mu,vedouc%C3%ADch%20skupin%20a%20jejich%20z%C3%A1stupc%C5%A>

<sup>101</sup> Jedna koncertní sezona = období září–červen

<sup>102</sup> Orchesterální akademie. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/orchestralni-akademie/>



## 2.2.4 Česká studentská filharmonie

Pod hlavičkou České filharmonie již od roku 2006 působí také orchestr Česká studentská filharmonie, jehož členové jsou mladí hudebníci, a to převážně studenti hudebních škol<sup>103</sup>. Již od začátku existence tohoto hudebního tělesa působí na pozici hlavního dirigenta Marko Ivanović. Společně s muzikologem Petrem Kadlecem nabídli *Kroky do nového světa*, zcela nový vzdělávací cyklus komentovaných koncertů pro studenty, který zahájil koncertní činnost tohoto mladého tělesa. Hlavní myšlenkou ČSF je nabídnout mladým hudebníkům pravidelnou možnost podílet se na koncertním programu zahrnující zejména velká hudební díla světové instrumentální tvorby, ať už symfonické, vokálně instrumentální či koncertantní. Členové České studentské filharmonie zároveň pozitivně působí na mladé návštěvníky vzdělávacích programů, a to vzhledem k podobným věkovým kategoriím obou stran. To vše za účasti hráčů orchestru České filharmonie, kteří jsou pravidelně k jednotlivým projektům zváni a usedají do orchestru mezi mladé hudebníky.<sup>104</sup>

## 2.3 Česká filharmonie jakožto státní příspěvková organizace

Česká filharmonie je státní příspěvkovou organizací, jíž zřizovatelem je Ministerstvo kultury České republiky. Ačkoliv existence orchestru sahá do devadesátých letech 19. století, jakožto samostatný a samosprávný ústav byla ČF zřízena ke dni 20. 11. 1945 dekretem prezidenta republiky Edvarda Beneše, č. 129 Sbírký zákonů a nařízení republiky Československé, o státním orchestru České filharmonie.<sup>105</sup> Mezi poslání České filharmonie se řadí provozování koncertní, výstavní, vzdělávací a výchovné činnosti, představování umělců z České republiky i zahraničí nebo rozvoj koncertní tradice v Rudolfinu. K činnostem ČF se řadí pořádání symfonických a komorních koncertů, kulturních a vzdělávacích akcí, uměleckých soutěží a konferencí, pořizování zvukových a obrazových záznamů, dále také provozování propagační činnosti, marketingových a reklamních služeb, v neposlední řadě zajišťování prodeje vstupenek.<sup>106</sup> Strategické řízení v kulturním sektoru,

---

<sup>103</sup> Hudební školy = hudební konzervatoře, hudební gymnázia, hudební vysoké školy

<sup>104</sup> Česká studentská filharmonie. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/ceska-studentska-filharmonie/>

<sup>105</sup> ČESKÁ REPUBLIKA. *Zřizovací listina České filharmonie*. Praha: Ministerstvo kultury České republiky, 2011, 29/2011. Dostupné také z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/a34gtt2e/cf\\_zrizovaci\\_listina\\_ceske\\_filharmonie.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/a34gtt2e/cf_zrizovaci_listina_ceske_filharmonie.pdf)

<sup>106</sup> Otevřená kultura. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/otevrena-kultura/>

v případě orchestru jako je Česká filharmonie, má za cíl zajištění dlouhodobého úspěchu a udržitelnosti umělecké instituce. Zahrnuje plánování, koordinaci a implementaci strategií a opatření, která umožňují orchestru přizpůsobit se proměnlivým potřebám a výzvam kulturního prostředí.

### **2.3.1 Jednotlivá oddělení instituce a jejich funkce**

Organizační struktura České filharmonie je velmi rozsáhlá. Je tvořena celkem deseti odděleními, která se podílí na každodenním chodu instituce. Mezi těchto deset složek se řadí:

- Management
- Koncertní oddělení
- Vzdělávací programy
- Pronájemy
- Studio Rudolfinum
- Marketing
- Oddělení péče o partnery a dárce
- Informační systémy / Finanční účtárna
- Investice a správa Rudolfinu
- Zákaznický servis

Tato kapitola jednotlivá oddělení rozebírá z hlediska jejich funkcí, tedy v čem spočívá jejich pracovní agenda a odpovědnost.

Management České filharmonie tvoří celkem šest složek, jimiž jsou generální ředitel, sekretariát generálního ředitele, generální manažer a umělecký ředitel<sup>107</sup>, asistentka generálního manažera a uměleckého ředitele, finanční ředitel a obchodní ředitel.

Generálním ředitelem ČF je David Mareček, jehož kompetence zahrnují zřizování Umělecké rady orchestru ČF, Rady Českého spolku pro komorní hudbu, vydávání organizačního řádu ČF, v němž je stanovena organizační struktura ČF. Mezi další kompetence generálního

---

<sup>107</sup> Jedná se o jednu osobu, jež zastává funkci generálního manažera a uměleckého ředitele.

ředitele spadá jmenování či odvolání šéfdirigenta orchestru a odpovídá za hospodaření a činnost ČF ministroví kultury.<sup>108</sup>

V rámci organizační struktury ČF je generální ředitel v přímém kontaktu s pracovníky vedoucích pozic jednotlivých sektorů, kam se řadí: generální manažer, šéfdirigent orchestru, ekonomicko-provozní náměstek, vedoucí sekretariátu GŘ, interní auditor, obchodní náměstek, ředitel galerie Rudolfinum a vedoucí oddělení vzdělávacích programů.<sup>109</sup> Od února 2011 je generálním ředitelem ČF David Mareček.

Sekretariát generálního ředitele ČF pod vedením Sabriny Sečkové zodpovídá za organizaci a správu administrativních záležitostí týkajících se vedení celé instituce. Zajišťuje efektivní komunikaci mezi generálním ředitelem Davidem Marečkem a jednotlivými odděleními instituce, jejich zaměstnanci či externími partnery. Poskytuje obecnou podporu generálnímu řediteli v běžných administrativních záležitostech s cílem vytvořit co nejhladší chod každodenních i dlouhodobých záležitostí.

V kulturním sektoru lidé velmi často zastávají v příslušné instituci více rolí, jedná se o tzv. kombinované funkce.<sup>110</sup> Tuto kombinovanou funkci zastává generální manažer a zároveň umělecký ředitel Robert Hanč. Generální manažer je v přímém kontaktu s inspektorem orchestru, vedoucími nástrojových skupin orchestru ČF<sup>111</sup>, vedoucím oddělení nahrávacích projektů, vedoucím oddělení koncertů a projektů v Praze, vedoucím oddělení koncertů a projektů mimo Prahu a vedoucím hudebního archivu. Pracovní agenda spočívá ve správě a řízení na úrovni uměleckého vedení, do kterého spadá např. definování vize a uměleckého směru instituce, podílí se na tvorbě koncertních programů a výběru hostujících umělců a dohlíží, aby jednotlivé výběry odpovídaly uměleckým standardům ČF. Je součástí strategického plánování a podílí se na rozvoji ČF z hlediska dlouhodobých cílů, zároveň

---

<sup>108</sup> ČESKÁ REPUBLIKA. *Zřizovací listina České republiky*. Praha: Ministerstvo kultury České republiky, 2011, 29/2011. Dostupné také z:

[https://www.ceskafilharmonie.cz/media/a34gtt2e/cf\\_zrizovaci\\_listina\\_ceske\\_filharmonie.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/a34gtt2e/cf_zrizovaci_listina_ceske_filharmonie.pdf)

<sup>109</sup> Organizační struktura příspěvkové organizace Česká filharmonie. *Česká filharmonie* [online]. 16. 1. 2023 [cit. 2023-03-23]. Dostupné z:

[https://www.ceskafilharmonie.cz/media/lkylw525/organizacni\\_struktura\\_cf\\_23\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/lkylw525/organizacni_struktura_cf_23_.pdf)

<sup>110</sup> HAGOORT, Giep. Postřehy o kulturním sektoru. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 148. ISBN 978-80-7437-008-3.

<sup>111</sup> Jedná se o organizační vedení vedoucích nástrojových skupin, v případě uměleckého vedení tuto funkci zastává šéfdirigent orchestru.

pracuje na posilování pověsti orchestru v České republice i zahraničí. Asistentkou generálního manažera a uměleckého ředitele je Blanka Löblová.

Finančním ředitelem ČF Michal Medek. Je v přímém kontaktu s vedoucím účtárny, vedoucím Studia Rudolfinum, vedoucím oddělení správy a rozvoje IS/IT, vedoucí oddělení investic a správy Rudolfinu a vedoucí ekonomického oddělení. Mezi kompetence finančního ředitele se řadí správa a monitorování rozpočtu ČF, je odpovědný za komunikaci se zřizovatelem ČF, jímž je Ministerstvo kultury, stejně tak je odpovědný za přípravu finančních zpráv.

Obchodním ředitelem ČF je Michal Medek, který je v přímém kontaktu s vedoucím oddělení komunikace, vedoucím oddělení zákaznického servisu, vedoucím oddělení pronájmů, dále také s vedoucím oddělení péče pro partnery a dárce. Podílí se na rozvoji obchodní strategie, tedy na jejím vytváření a její následné implementaci. Má přímý dohled nad spolupráci s potenciálními partnery a sponzory, také jedná o partnerství a sponzorské dohody. Na základě analýzy trhu pak vytváří efektivní obchodní strategie.

Agenda koncertního oddělení je velmi široká, z tohoto důvodu je i toto oddělení členité, tvoří ho celkem šest úseků. Prvním úsekem z celku jsou Koncerty a projekty v Praze, jehož vedoucím je Ondřej Sikora. Je zodpovědný za kompletní správu akcí ČF, tedy plánování a organizace koncertů, koncertních cyklů, edukačních programů na území Prahy.

Koncerty a projekty mimo Prahu mají velmi obdobnou pracovní náplň jako první zmíněný úsek, avšak se věnuje akcím, které se konají na území České republiky mimo Prahu a v zahraničí. Jedná se nejenom o plánování a organizaci koncertů, ale často také zájezdů, s nimiž je spojená velmi náročná logistika, která spočívá v zajištění přepravy nástrojů, hudebníků a ubytování pro ně, řešení celních a vízových záležitostí, akreditace či pojištění. Vedoucím tohoto úseku je Aneta Baďurová.

Oddělení nahrávacích projektů, jehož vedoucím je Vojtěch Šafařík, má na starosti kompletní agendu týkající se nahrávání hudebních alb a projekty s tím spojené. Oddělení pro vnitřní záležitosti orchestru pod vedením Anny Moravcové je zodpovědný za správu a organizaci interních záležitostí orchestru, jako jsou např. harmonogramy zkoušek, zajištění dodržování

pracovních a organizačních pravidel orchestru, v neposlední řadě sem spadá koordinace administrativních záležitostí se členy orchestru.

Český spolek pro komorní hudbu je nejstarší hudební institucí u nás, jež vznikla v roce 1894 na podporu koncertní činnosti Českého kvarteta<sup>112</sup>. Spolek, jenž spadá pod Koncertní oddělení, pod vedením Lucie Maloveské posluchačům nabízí několik koncertních řad komorní hudby. Spolek má svou vlastní radu, která zodpovídá za uměleckou kvalitu a organizační chod všech koncertních řad v rámci dané sezóny.<sup>113</sup>

Posledním úsekem je Hudební archiv, jenž zajišťuje dostupnost orchestrálních materiálů jako jsou partitury či noty pro dirigenty i hudebníky. Zároveň uchovává historické dokumenty či záznamy týkající se České filharmonie. Vedoucí archivu je Pavlína Landová.

Oddělení vzdělávacích programů má na starosti plánování, organizaci a následnou realizaci koncertů, workshopů a jiných edukačních programů o hudbě, skladatelích i nástrojích, a to poučnou i zábavnou formou pro všechny věkové kategorie. Mezi cílové skupiny, pro které toto oddělení vzdělávací obsah vytváří, patří zejména děti mateřských škol, žáci základních škol, studenti středních škol, mnoho programů je též určeno dospělému publiku. Vedoucím oddělení je Petr Kadlec.<sup>114</sup>

Mezi oddělení ČF se též řadí tzv. Pronájemy. Tento úsek pod vedením Aleny Špačkové poskytuje pronájem celé budovy či její jednotlivé prostory, do nichž patří Dvořákova síň se zázemím pro orchestr i sólisty, Sukova síň, Dvorana, Cafe Rudolfinum<sup>115</sup>, Prezidentský salonek, Talichův salonek a Terasa.<sup>116</sup> Česká filharmonie v budově Rudolfinum sídlí, avšak v době, kdy se zde nekonají koncerty a jiné akce ČF, je budova pronajímána jiným subjektům.

---

<sup>112</sup> České kvarteto byl první stálý profesionální komorní soubor v českých zemích.

<sup>113</sup> Český spolek pro komorní hudbu. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/eskh/>

<sup>114</sup> Programy pro školky a školy. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/vzdelavaci-programy-pro-skolky-a-skoly/>

<sup>115</sup> Cafe Rudolfinum je též známý jako Sloupový sál.

<sup>116</sup> Spousta místa pro výjimečné události. *Rudolfinum* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.rudolfinum.cz/prostory/>

Studio Rudolfinum je jedním z dalších oddělení instituce a jedná se o audiovizuální pracoviště ČF, které umožňuje realizovat nahrávací tvorbu s možností živého přenosu bez nutnosti další podpory např. České televize. Vedoucím studia je Tomáš Kudrna. Hlavními nahrávacími sály jsou Dvořákova a Sukova síň v budově Rudolfinu. Disponují kvalitní akustikou s velmi dobrým dozvukem. Studio je často pronajímáno televizním a filmovým produkcím, hudebním vydavatelstvím, ale také jiným zájemcům o studiovou tvorbu.<sup>117</sup>

Marketingové oddělení České filharmonie je odpovědné za plánování a realizaci marketingových strategií, které mají za cíl podporovat povědomí o České filharmonii, udržovat kontakt se svými příznivci a přilákat nové publikum. Vytváří marketingové kampaně, které zahrnují různé kanály komunikace, mezi které se řadí např. sociální sítě či online reklama. Cílem těchto kampaní je zvýšit povědomí o koncertech, akcích a dalších činnostech České filharmonie. Zároveň pečuje o budování a správu značky. Vytváří konzistentní vizuální a komunikační styl, který odráží hodnoty a kvalitu orchestru. Také monitoruje vnímání značky veřejností a pracuje na jejím posilování. Vytváří obsah pro sociální média a monitoruje online diskuse a reakce a tím se snaží oslovit mladší generace a získat nové publikum. Kromě klasické marketingové agendy má toto oddělení na starost především správu webových stránek. Ty ve skutečnosti spravuje externí firma, ale z hlediska ČF tato agenda spadá právě pod Marketingové oddělení. Vedoucím oddělení je Jakub Kožíšek.<sup>118</sup>

Oddělení péče o partnery a dárce má ve své správě portfolio korporátních partnerů, kteří Českou filharmonii aktivně podporují. Kultivuje vztahy se stávajícími partnery, navazuje vztahy s partnery novými, s cílem zajistit finanční podporu pro ČF. Do pracovní agendy tohoto oddělení pod vedením Dagmar Caspe patří též dohled na řádné plnění partnerských

---

<sup>117</sup> Nahrávací studio. *Rudolfinum* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.rudolfinum.cz/nahravaci-studio/>

<sup>118</sup> Kontakty. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.rudolfinum.cz/nahravaci-studio/>

smluv, organizace vybraných akcí k posílení vzájemných profesionálních vztahů, v neposlední řadě také zapojování partnerů do komunity ČF.<sup>119</sup>

Oddělení informačních systémů spravuje různé IT systémy, které jsou využívány jednotlivými odděleními. Mezi tyto systémy se řadí nejenom běžné komunikační kanály pro zaměstnance, ale také ticketingový systém určený pro prodej vstupenek, systém Teplo sloužící k ovládání vzduchotechniky a topení v budově Rudolfiny, systém Rudolf sloužící ke správě prostor Rudolfiny, dále také webové stránky, které informují o koncertech České filharmonie. Finanční účtárna je zodpovědná za běžnou účetní a finanční agendu, jež se týká mezd nebo příchozích a odchozích plateb. Účetní systém, který finanční účtárna používá, též patří mezi informační systémy.<sup>120</sup>

Předposledním oddělením, neméně důležitým v rámci organizačního aparátu ČF, je úsek Investice a správa Rudolfiny, jenž pečuje o celou budovu a zodpovídá za její pravidelnou údržbu. Správa Rudolfiny vykonává činnosti týkající se stěhovacích prací pro zaměstnance ČF (v rámci kanceláří a ladíren), stavební práce, správa technologických celků a činnosti týkající se instalatérské, zámečnické a truhlářské práce v budově Rudolfiny. Mezi kompetence tohoto oddělení se řadí správa národní kulturní památky, a to ve spolupráci s Národním památkovým ústavem a restaurátory s myšlenkou i nadále uchovávat umělecký i tvůrčí odkaz předků, avšak neustále rozvíjet budovu pro její potřeby. Každodenní péče se týká zastavěné plochy 5 212 m<sup>2</sup>, kde se nachází desítky kilometrů kabeláží a rozvodů, kilometry chodeb a téměř 100 místností.<sup>121</sup> Mezi činnosti související s investicemi se řadí plán veřejných zakázek, pomoc při zadávání veřejných zakázek, spolupráce s advokátní kanceláří při plánování a realizaci veřejných zakázek, dále také toto oddělení vede seznam rozpracovaných a realizovaných veřejných zakázek nad 500 000,- Kč bez DPH.<sup>122</sup>

---

<sup>119</sup> Specialista/specialistka péče o partnery. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/oj1dugld/specialista\\_pece\\_o\\_partnery\\_cf\\_23\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/oj1dugld/specialista_pece_o_partnery_cf_23_.pdf)

<sup>120</sup> MAREČEK, David, MgA., Ph.D. ČESKÁ FILHARMONIE. ZADÁVACÍ DOKUMENTACE pro zadání veřejné zakázky malého rozsahu v období zákona 137/2006 sb.: Zavedení provozního IS a vytvoření internetové prezentace České filharmonie. Praha, 2011.

<sup>121</sup> Péče o Rudolfinum. *Rudolfinum* [online]. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.rudolfinum.cz/pece-o-rudolfinum/>

<sup>122</sup> Správa Rudolfiny. *Registr smluv* [online]. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://smlouvy.gov.cz/>

Desátý segment struktury oddělení je Zákaznický servis, jehož funkcí je poskytování servisu všem zákazníkům a návštěvníkům akcí ČF. Jedná se o běžnou komunikaci se zákazníky, jež zahrnuje poskytování informací o prodeji či rezervaci vstupenek nebo časovém harmonogramu jednotlivých koncertů, dále také řešení reklamací a dalších zákaznických požadavků. Vedoucím oddělení je Lucie Maňourová.<sup>123</sup>

### 3 Strategická komunikace České filharmonie

Tato kapitola se zabývá analýzou strategické komunikace ČF z hlediska vnitřní a vnější komunikace této kulturní instituce. Téma strategické komunikace je v obecné rovině velmi široké. Z tohoto důvodu je analytická část práce zaměřena na analýzu vnitřního fungování způsob fungování vybraných oddělení a jejich komunikaci uvnitř instituce, jejichž následné propojení vnese ucelený pohled na způsob komunikace se zřetelem na její strategické aspekty.

#### 3.1 Metodologie výzkumu

Propojení tématu vnitřního fungování instituce, analýzu využívaných komunikačních nástrojů a zkoumání vlivu těchto nástrojů na posluchače, poskytuje ucelený pohled na komunikační strategii ČF. Cílem výzkumu je zjistit, do jaké míry je rozvinutý strategický přístup uvnitř instituce, jaké komunikační nástroje instituce využívá a jakým způsobem komunikuje obsah široké veřejnosti. Analýza vlivu komunikačních nástrojů na rozhodování posluchačů a návštěvnost koncertů je též součástí problematiky a slouží k propojení tématu vnitřního fungování instituce a způsobu využití komunikačních nástrojů. Pro účely výzkumu byly zvoleny následující metody sběru dat: polostrukturované hloubkové rozhovory s vedoucími pracovníky dvou zvolených úseků organizačního aparátu ČF, marketingový mix 4P, interní analýza komunikačních nástrojů ČF a analýza hudebního obsahu koncertních sezon 2018/2019-2020/2021, poslední část výzkumu je polostrukturovaný dotazník, který zkoumá vlivy komunikačních nástrojů ČF na rozhodování posluchačů a návštěvnost koncertů.

---

<sup>123</sup> Kontakty. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/kontakty/>



### **3.1.1 Polostrukturované hloubkové rozhovory**

Aby mohlo být téma této práce naplněno, sběr dat prostřednictvím hloubkových rozhovorů s vybranými pracovníky ČF představuje významný zdroj informací, z nichž mnohé nejsou veřejně dohledatelné. Možnost nahlédnout do každodenního chodu vybraných oddělení umožní lépe pochopit vnitřní chod instituce. Struktura hloubkových rozhovorů je rozdělena do dvou částí. První z nich se zabývá tématem vnitřní komunikace oddělení, kde je kladen důraz na organizační strukturu uvnitř týmu a způsob komunikace mezi jednotlivými pracovníky příslušného oddělení. Součástí tématu vnitřní komunikace je také integrace daného oddělení do organizačního aparátu ČF z hlediska tvorby strategie a strategické komunikace s ostatními segmenty aparátu. Druhá část byla věnována vnější komunikaci vybraných oddělení, tedy analýze způsobu komunikace obsahu veřejnosti. Výsledky rozhovorů mohou poskytnout informace, které nejsou veřejně dohledatelné a získat tak odpovědi na otázky:

- Jak probíhá komunikace uvnitř instituce?
- Jakým způsobem jsou vybraná oddělení integrována do organizačního aparátu ČF?
- V čem spočívá strategie pro komunikaci s veřejností?

Pro transparentnost zjištěných informací budou v rámci jednotlivých rozhovorů pořízeny audiozáznamy, a to za předpokladu, že každý z účastníků bude se záznamem souhlasit. Každá z nahrávek bude autorkou práce následně přepsána do textové podoby, která umožní následnou analýzu získaných informací a výběr potřebných dat pro účely této diplomové práce.

### **3.1.2 Marketingový mix 4P**

Analýza marketingového mixu 4P bude uskutečněna na základě dostupných informací o ČF. Rozbor jednotlivých složek marketingového mixu umožní lépe pochopit prostředky marketingové komunikace kulturní instituce, jejichž význam bude následně dosazen do souvislosti strategie ČF.

### 3.1.3 Analýza vybraných komunikačních nástrojů ČF

Pro tento typ analýzy jsou zvoleny čtyři aktivně využívané komunikační nástroje ČF, mezi které se řadí sociální sítě, digitální média, provoz audiovizuálního studia Czech Phil Media a vizuální identita. Rozbor těchto vybraných nástrojů pomůže získat odpověď na následující otázky:

- Jak ČF komunikuje s veřejností?
- V čem spočívá strategie pro komunikaci s veřejností?

Její zodpovězení umožní získat praktické poznatky o vnější komunikaci ČF, a lépe tak porozumět její komunikační strategii. Výsledky zároveň bude možné porovnat a následně propojit s výstupy hloubkového rozhovoru s vedoucím Marketingového oddělení Jakubem Kožíškem.

Sociální sítě v současné době představují významný komunikační kanál, který ČF umožňuje poskytovat informace a aktuální zprávy široké veřejnosti. V rámci této části je popsán sdílený obsah na jednotlivých platformách, kde ČF působí a její způsob interakce s uživateli v období tří koncertních sezon 2018/2019–2020/2021. Digitální média, mezi která se řadí nejenom oficiální webová stránka ČF, ale také Blog nebo Magazín ČF, představují zdroj kompletních informací, které běžný návštěvník koncertů ČF vyhledává. Sběr dat je zaměřen na obsah digitálních médií a jejich význam v komunikaci s publikem. Zprostředkování živých přenosů koncertů ČF prostřednictvím audiovizuálního studia Czech Phil Media představuje mimořádnou možnost nabídnout ČF posluchačům v bezprostřední blízkosti. Zkoumání tohoto komunikačního nástroje je zaměřeno na způsob jeho využití a charakter sdíleného obsahu. Vizuální identita, jako je logo, grafický design a další vizuální prvky, jsou klíčové pro vnímání a zapamatování si značky České filharmonie. Analýza vizuální identity může pomoci zhodnotit, zda vizuální prvky správně komunikují hodnoty a image orchestru, zda jsou konzistentní na různých komunikačních kanálech a zda jsou pro cílovou skupinu atraktivní. Vizuální identita, tedy grafický způsob komunikace instituce, je též zařazena do dotazníku zkoumající vliv komunikačních nástrojů ČF na rozhodování posluchačů při výběru koncertů.

### 3.1.4 Analýza hudebního obsahu

Hudební dramaturgii lze zahrnout do komunikační strategie z hlediska výběru repertoáru a volby vhodných sólistů, uměleckých souborů nebo dirigentů. Autorka práce disponuje hudebním vzděláním a je profesionální houslistkou v orchestrech, z tohoto důvodu je do této práce zařazen také hudební obsah, který odráží způsob, jak ČF k tvorbě hudební dramaturgie přistupuje. Interní analýza bude uskutečněna prostřednictvím hlubšího zkoumání koncertních brožur, katalogů a výročních zpráv ČF tří koncertních sezon odpovídá na otázku:

- Jak ČF přistupuje k tvorbě hudební dramaturgie?

Výsledky pak budou zasazeny do kontextu vnitřní strategie instituce.

### 3.1.5 Polostrukturovaný dotazník

Závěrečnou metodou výzkumu je polostrukturovaný dotazník, jehož cílem je zjistit, jaké komunikační nástroje mají vliv na rozhodování posluchačů a návštěvnost koncertů a jak na ně působí při výběru koncertu. Dotazník umožňuje obdržet zpětnou vazbu od posluchačů České filharmonie a zjistit účinnost komunikačních nástrojů na publikum, získaná data následně mohou být využita ke zhodnocení komunikační strategie ČF. Šetření obsahuje celkem 28 otázek, mezi nimiž jsou zařazeny otázky uzavřené, dichotomické a polytomické. Cílovou skupinou tohoto šetření jsou lidé ve věku 25–65 let, kteří Českou filharmonii znají, zajímají se o dění kolem ní a předpokládá se, že navštěvují, alespoň občasně, její koncerty. Věkové rozmezí bylo stanoveno na základě uskutečněného rozhovoru s vedoucím pracovníkem oddělení marketingu, který uvedl, že největší cílovou skupinou v komunikaci ČF jsou lidé ve věku 25-45 let, avšak mezi pravidelnými návštěvníky jsou i lidé vyššího věku. Dotazník bude distribuován autorkou práce prostřednictvím sociálních sítí, na kterých působí. Po získání dat od respondentů a jejich následném očištění, budou data zpracována do grafů a výsledky budou následně zhodnoceny ve vztahu k získaným výsledkům z polostrukturovaných hloubkových rozhovorů a analýzy komunikačních nástrojů. Hlavní výzkumná otázka:

- Jaké komunikační nástroje mají vliv na rozhodování posluchačů a návštěvnost koncertů?

Zároveň byly stanoveny čtyři hypotézy.

- Hypotéza 1: Nejsilnějším komunikačním nástrojem jsou sociální sítě
- Hypotéza 2: Vizualní identita ČF neovlivňuje rozhodování posluchačů
- Hypotéza 3: Přímé přenosy koncertů ČF motivovaly k další návštěvě koncertů
- Hypotéza 4: Výběr vystupujících umělců ovlivňuje rozhodování posluchačů při volbě koncertu více, než program koncertu

### 3.2 Tvorba strategie: vnitřní komunikace ČF a následná vnější komunikace obsahu

Pro tuto část podkapitoly je zapotřebí zmínit několik významných situací, které předcházely působení stávajícího vedení ČF. Cesta na post generálního ředitele ČF pro Davida Marečka začala na podzim roku 2010, kdy zvítězil v konkurzu na post nového generálního ředitele a stal se tak nástupcem Radka Zdráhala, jenž jako náměstek ministra kultury Českou filharmonii provizorně vedl, a to po rezignaci tehdejšího generálního ředitele Václava Kasíka<sup>124</sup>. Ještě před samotným konkurzem Mareček započal komunikaci s dirigentem Jiřím Bělohlávkem, jehož oslovil se zájmem zahájit možnou spolupráci při jeho případném zvolení na pozici ředitele. Myšlenku dosadit právě Jiřího Bělohlávka na pozici šéfdirigenta orchestru Mareček argumentoval tím, že by bylo v aktuální chvíli vhodné, aby Českou filharmonii vedl český dirigent, obzvláště taková dirigentská osobnost, jakou Jiří Bělohlávek byl.<sup>125</sup> Oba již tehdy sdíleli podobný pohled na tvorbu nové koncepce a strategie ČF, v koncertní sezoně 2012/2013 pak započala jejich společná cesta již na vedoucích pozicích. Bělohlávek od počátku po boku Marečka usiloval o lepší finanční ohodnocení hráčů, spolu s ním se také obnovila funkce hudebního ředitele, který stanovuje plnohodnotnou dirigentovu angažovanost, zároveň také do hloubky ukotvuje jednotné umělecké řízení jednotlivých složek ČF.<sup>126</sup>

Podoba vedení managementu ČF se začala formovat v roce 2011, kdy v únoru na post generálního ředitele nastoupil David Mareček, ve stejný měsíc na pozici generálního manažera nastoupil Robert Hanč. Oba sdíleli názor, že orchestr lze řídit pouze se schopným a výjimečným šéfdirigentem, z tohoto důvodu oslovili ke spolupráci právě Bělohlávka. Mareček se v počátcích svého vedení ČF zaměřil na úpravu struktury managementu a vnější komunikaci, zejména v oblasti marketingu a možnosti jeho posílení. V letech 2011 a 2012 došlo k úpravám kompetencí šéfdirigenta, ale zároveň byl položen nový základ systémových změn z hlediska organizačních či administrativních procesů instituce, které představovaly

---

<sup>124</sup> Důvodem rezignace Václava Kasíka bylo nově vypsání výběrové řízení na nového generálního ředitele, kterého se již nechtěl účastnit.

<sup>125</sup> MRÁZOVÁ, Šárka. Svěží vítr fouká z Brna - rozhovor s ředitelem České filharmonie Davidem Marečkem. *Časopis Harmonie* [online]. 15. února 2011 [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/svezi-vitr-fouka-z-brna-rozhovor-s-reditelem-ceske-filharmonie-davidem-mareckem.html>

<sup>126</sup> Česká filharmonie podruhé. *Jiří Bělohlávek* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.jiribelohlavek.com/ceska-filharmonie-podruhe/>

změnu fungování ČF v období 2011–2016. Tyto změny spočívaly např. ve změně dramaturgického plánování ve spolupráci s českým šéfdirigentem Bělohlávkem. Byla také vytvořena nová strategie koncertních zahraničních zájezdů, jež spočívala v navazování spolupráce s předními hudebními agenturami, které ČF v zahraničí zastupovaly.<sup>127</sup> Po příchodu Jiřího Bělohlávka se zvyšoval zájem o koncertní vystoupení ČF v zahraničí, a to ve světových sálech jako Carnegie Hall, Musikverein nebo Suntory Hall). Součástí strategie zahraničních zájezdů byla také reprezentativní turné uskutečněná v letech 2012–2015 s cílem získat přístup do nejlepších koncertních sálů světa<sup>128</sup> či možnost vystupovat v rámci prestižních hudebních festivalů.<sup>129</sup>

Základem koncepce rozvoje ČF v období 2017–2022 byla vize národního orchestru. Z hlediska umělecké profilace byla koncepce postavena na dirigentských osobnostech, s nimiž orchestr spolupracoval. Nejvýznamnější osobností umělecké profilace byl tehdejší šéfdirigent Jiří Bělohlávek, pro ČF bylo důležité i pokračování spolupráce s dirigentem Jakubem Hrušou, který před získáním statutu hlavního hostujícího dirigenta působil v ČF jako stálý hostující dirigent. Dirigent Semjon Byčkov a zahraniční dirigenti pro ČF představují přínos z hlediska mezinárodní prestiže a umělecké kvality. Spolupráce s předními dirigenty české i světové scény je součástí strategie budoucího směřování ČF. Cílem plánování koncertních sezon z hlediska výběru dirigentů bylo přivést světové dirigentské osobnosti, vyhledávat nové talenty nebo navázat spolupráci s dirigenty, kteří jsou zároveň uznávanými skladateli.<sup>130</sup> Jádrem repertoáru ČF byla česká hudební díla, která tvořila základ repertoáru zejména v rámci zahraničních koncertů. Strategické směřování ČF je založeno na péči o kulturní dědictví, které spočívá v propagaci české hudební literatury, udržení a podpora hráčů ČF a reprezentaci České republiky na mezinárodní scéně ve spolupráci s předními umělci.<sup>131</sup>

---

<sup>127</sup> MAREČEK, David. *Činnost České filharmonie v roce 2011* [online]. 30. dubna 2012, , 6 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/pxmb5lcb/cf\\_vyrocní\\_zpráva\\_2011.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/pxmb5lcb/cf_vyrocní_zpráva_2011.pdf)

<sup>128</sup> Např. Carnegie Hall v New Yorku, Royal Festival Hall v Londýně nebo Musikverein ve Vídni.

<sup>129</sup> KLEPAL, Boris. Bez spokojeného orchestru to nejde. Deset let s Českou filharmonií. In: *Magazín České filharmonie* [online]. 7.9.2020 [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://magazin.ceskafilharmonie.cz/bez-spokojeneho-orchestru-to-nejde-deset-let-s-ceskou-filharmonií/>

<sup>130</sup> *Koncepce rozvoje České filharmonie v letech 2017–2022* [online]. , 6 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/1898/tz\\_%C4%8Df\\_tk\\_13122016\\_final.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/1898/tz_%C4%8Df_tk_13122016_final.pdf)

<sup>131</sup> Tamtéž.

### 3.2.1 Marketingové oddělení

Pro rozhovor týkající se marketingového a komunikačního týmu ČF jsem oslovila vedoucího oddělení Jakuba Kožíška. Rozhovor se uskutečnil 21. 6. v Rudolfinu, jemuž předcházela emailová komunikace, v níž jsem panu Kožíškovi představila okruhy, kterými se chci v rámci setkání s ním zabývat, stejně tak jsem avizovala časový limit rozhovoru do 45 min, který byl splněn. Rozhovor po souhlasu pana Kožíška byl zaznamenán jako audiozáznam.

#### 3.2.1.1 Vnitřní komunikace oddělení

Marketingové oddělení ke konci koncertní sezony 2022/2023 čítá celkem sedm lidí. Vedoucím oddělení je Jakub Kožíšek, v marketingové části týmu zároveň působí office manažerka, jež má na starosti administrativní chod oddělení, síťářka marketérka, webařka fotografka, pracovnice v rámci offline marketingu (plakáty, tiskoviny, outdoorové kampaně), oddělení zároveň nově disponuje členem, který se zabývá content marketingem (videa, fotografie), v září 2023 bude oddělení rozšířeno o půl úvazek juniorní marketingové pozice, výhledově pak bude oddělení nabírat dalšího zaměstnance na copywriting a e-mail marketing. Druhá část týmu se zabývá PR, interní a protokolární komunikací, a to pod vedením Lud'ka Březiny.

*„Naším hlavním nástrojem v týmu je porada. V pondělí máme hodinovou marketingovou poradu, jejíž struktura obsahuje informační a řešící kolečko, aby levá ruka věděla, co dělá pravá. Se všemi členy týmu mám každý týden 1:1 schůzku, kde řešíme aktuální agendu. Ve středu máme poradu oddělení, které jsou v gesci obchodního ředitele Michala Medka. Porada na měsíční bázi se pak koná mezi marketingovým týmem a produkčními týmy koncertních oddělení, kterou vede generální manažer a umělecký ředitel Robert Hanč. Jednou za měsíc máme poradu s Oddělením péče o partnery a dárce, kteří vedou mecenášský klub a fundraisují. Jednou ročně se koná marketingové soustředění mimo pracovní pražské prostředí. V rámci tohoto tzv. teambuildingu řešíme dlouhodobější strategické věci. Podobné setkání před zahájením dané koncertní sezony uskutečňuje v Rudolfinu též Michal Medek s odděleními, které spadají do jeho pracovní agendy, jehož náplní jsou priority příslušné koncertní sezóny nebo sdílení informací, na čem které oddělení pracuje.“<sup>132</sup>*

---

<sup>132</sup> KOŽÍŠEK, Jakub. *Vnitřní komunikace*. Praha, 21.6.2023.

Na komunikaci uvnitř týmu navazuje integrace oddělení do aparátu ČF.

*„Marketingový tým potřebuje mít relativně velké množství informací, ne úplně všechny, ale z hlediska plánu do budoucnosti víme o koncertních programech, domluvených sólistech, dříve než orchestr, protože musíme připravit komunikaci pro příslušnou koncertní sezónu. Koncertní oddělení s námi samozřejmě diskutuje, protože všechny zmíněné věci jsou pro marketingové oddělení také podstatné. Zároveň probíhá na měsíční bázi porada všech vedoucích jednotlivých oddělení, a to nejen z důvodu, aby se viděli, ale také aby otevřeli témata, která se již za chodu řeší v rámci vzájemné telefonické a emailové komunikace.“<sup>133</sup>*

Vedoucí marketingu je zván na platformu DROM<sup>134</sup>, kam přináší k obchodnímu řediteli, jakožto přímému nadřízenému, myšlenky ke stanovení nové strategické koncepce, stejně tak má možnost vyjadřovat se k různým tématům, jehož poznatky se mohou propsat do strategických cílů. V koncertní sezoně 2022/2023 probíhá tvorba nové strategie ČF, kdy DROM si ke každému tématu zve, v případě potřeby, kompetentní osoby a zaměstnance ČF, kteří mají možnost se vyjádřit. Dle slov Jakuba Kožíška vzniklo přibližně deset strategických cílů, které by měla ČF v dlouhodobém horizontu plnit. Ke každému z cílů proběhla diskuze, v některých z nich je marketingové oddělení zásadní, v některých méně, avšak u mnoha z cílů je marketing v dnešní době klíčový.

Tvorba strategie má dva momenty. Prvním z nich je strategický rámec tvořen top managementem ČF<sup>135</sup>, druhý pak tvoří marketingová strategie. Strategický plán se dívá na desetiletý výhled, který strategické cíle formuluje pregnantněji, dvacetiletý výhled stanovené cíle definuje o něco vágněji, ale až takhle velký časový horizont ČF bere v potaz. Během koncertní sezony 2022/2023 vzniká marketingová strategie nová a jedná se o osnovu šesti kapitol a tří příloh. Dle slov Jakuba Kožíška je až atypická. První část měla být preambule, nakonec se z toho stal delší text, který pojednává o otázce marketingové etiky, dále je součástí SWOT analýza, nebo jádro marketingové strategie či pravidla copywritingu. I v marketingovém oddělení se pracuje s dlouhými horizonty, a to v případě, kdy zaměstnanci marketingového oddělení pracují s tím, jak chtějí, aby byla ČF vnímána, tedy v jakém

---

<sup>133</sup> Tamtéž.

<sup>134</sup> Název platformy DROM je odvozen od iniciálů čtyř ředitelů, a to generální ředitel David Mareček, generální manažer a umělecký ředitel Robert Hanč, finanční ředitel Ondřej H. Matyáš a obchodní ředitel Michal Medek.

<sup>135</sup> Vrcholová management tvoří generální ředitel, generální manažer a umělecký ředitel, obchodní ředitel, finanční ředitel.



kontextu a v jakém postavení. K tomu slouží krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé cíle, k nim jsou pak v těchto časových úsecích přiřazeny strategické materiály.

V rámci sezónní strategie oddělení pracuje s publikačním plánem, který vzniká na dva týdny dopředu pro sociální sítě, komunikační plán pak pracuje se strategickými úvahami, které jsou dlouhodobější.

Na aktuálním případě uvádí Jakub Kožíšek současnou situaci:

*„Cílem června 2023 je dokončit komunikační plán na příští sezonu 2023/2024. Jsou definovány všechny události, které se budou komunikovat a k drobným změnám dochází většinou pouze v momentě, kdy z důvodu nemoci nevystoupí potvrzený umělec. Na základě setkání s Robertem Hančem a Koncertním oddělením víme, co se v dané sezóně bude odehrávat. Nemusíme se nějak dlouhodobě připravovat, avšak víme, že jsou nějaké highlighty, které musíme promýšlet. Spíše se hodně připravujeme, když se jedná o nějakou nadstandardní komunikační záležitost typu: dělám kampaň k nějakému velkému zájezdu nebo významnému okamžiku ČF. To vše jsou věci, které se musí připravit a probraňstormovat, ale nemusím se teď v červnu připravovat na to, jak budeme komunikovat běžný abonentní koncert dané sezony. Tato komunikace je maličko stereotypní, jako kolovrátek, který se točí a naše procesy jsou tady velmi dobře nastavené, takže teď naši pozornost nevyžadují.“<sup>136</sup>*

Marketingové oddělení se též snaží ovlivňovat obsah koncertních sezon, a to tak, že jednotliví členové vyjadřují své preference, snaží se tak zprostředkovat zpětnou vazbu. Vše se pak snaží reflektovat v komunikaci směrem k veřejnosti, ať už z hlediska aktuálních trendů, nebo představy, jakým způsobem komunikaci i nadále vyvíjet, aby tvář ČF zůstala přitažlivá. Marketingové oddělení může např. s koncertním oddělením mluvit o tom, že plánovaný program koncertu byl již před několika lety odehrán v abonentní řadě A, z toho důvodu by bylo vhodnější ten samý program zařadit do řady B. Pokud se má program potřetí v krátkém časovém úseku opakovat, marketingové oddělení může vyjádřit názor, že se to již nehodí – hlídá tak rozložení koncertního programu do jednotlivých řad.

---

<sup>136</sup> KOŽÍŠEK, Jakub. *Vnitřní komunikace*. Praha, 21.6.2023.

Komunikaci Marketingu ČF a komunikačního týmu hodnotím jako komunikační propojení formy *kruh*. Kruhová forma všem členům dané skupiny umožňuje vzájemnou spolupráci a sdílení informací.<sup>137</sup>

### 3.2.1.2 Vnější komunikace

Nedílnou součástí komunikace ČF je také její komunikační styl.

*„Jedná se o komplexní věc z většího množství faktorů – aby ta komunikace byla úspěšná, tak musí být autentická, musí být uvěřitelná. My máme tu výhodu, že v marketingovém týmu pracují lidé, kteří mají ke kultuře a hudbě blízko a z toho důvodu se baví s lidmi o svém koníčku. Díky tomu jsme schopni autenticitu do těch příspěvků dostat. Není to jenom copywriting – žijeme ve světě, kde je jazyk mimořádně nivelizovaný, a tomu se snažíme vyhýbat, byť v objemu té komunikace to nejde vždy. Cílem je v běžných příspěvcích vyhnout se nejstrašnějším ohranostem, zároveň mít příspěvky s přidanou hodnotou, zaujmout to publikum. Pro copywritery je důležitá též vizuální identita a vizuální styl, které se vyvíjí. Je to otázka také fotografií, které si vybíráme a tady všude se snažíme ty trendy zachycovat a vyvíjet se. Svět je neúprosný a my to nemůžeme na chvíli pustit, protože by nám to uteklo.“<sup>138</sup>*

Publikum, které koncerty ČF navštěvuje, je velmi široké, cílové skupiny jsou tak dost různorodé. Dle slov Jakuba Kožíška na koncerty ČF rozhodně nechodí senioři.

*„V porovnání abonentního koncertu ČF s Prodanou nevěstou v Národním divadle jste o generaci mladší – což je dáno tím, kdo chodí na symfonické koncerty, ale také jakou image ČF disponuje. V konverzních kampaních, které jsou z hlediska cen nejefektivnější v rámci online prostředí, se daří oslovovat cílovou skupinu 25–45 let, tedy lidi, kteří mají práci a vlastní příjem. Právě v konverzních kampaních jsme schopni na ně cílit a lidé do 45 let skvěle reagují – kupují si vstupenky, chodí na koncerty ČF i ČSKH, zároveň ale cítíme, že dochází ke generační obměně, stejně tak hudební vkus a zákaznické chování je trochu jiné a ČF se tomu musí přizpůsobovat. Nemyslím si, že se jedná o staré konzervativní publikum. Ani Semjon Byčkov nevolí neklasičtější možnou dramaturgii, stejně tak ani Robert Hanč, který má společně s generálním ředitelem Davidem Marečkem hlavní dramaturgickou úlohu. Nabídka je dost široká a ČF primárně nekomunikuje s cílovou skupinu ve věku 65+.*

---

<sup>137</sup> HAGOORT, Giep. Týmová práce. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 216. ISBN 978-80-7437-008-3.

<sup>138</sup> KOŽÍŠEK, Jakub. *Vnější komunikace*. Praha, 21.6.2023.

*Oslovujeme i mladší generaci, ale ta zatím nemá peníze na to koupit si vstupenky. Od toho jsou právě vzdělávací programy pro studenty, nikoliv běžný abonentní koncert.* <sup>139</sup>

V kontextu vizuální identity se Jakub Kožíšek za své čtyři roky dlouhé působení v ČF na pozici vedoucího marketingu s negativní zpětnou vazbou na grafickou podobu ČF nesetkal, až na tu, která z pravidla přichází zevnitř instituce.

*„V roce 2023/2024 se uzavírá druhá pětiletka se Studiem Najbrt. Kvalita se pozná v momentě, kdy s tím každodenně pracujete, tak pochopíte, že je to opravdu dobře vymyšlené, že vám to funguje ve všech možných aplikacích, dobře se s tím dělá a těžko se s tím loučí.“*

Přidanou hodnotou identity v daném pětiletém období je zastřešující myšlenka, která se v první pětiletce týkala budovy Rudolfiny, v aktuální je to stavba nového koncertního sálu. Koncepce byla z obou vizuálních identit zcela zřetelná.

Oddělení marketingu se zaměřuje na komunikaci se širokou veřejností, ať už se jedná o mladé publikum nebo stále příznivce koncertů ČF.

*„Klasická hudba je mnohem větší žánr, než si lidé myslí. Nám z průzkumu vychází, že klasickou hudbu oblibuje zhruba 50% populace, což je asi čtvrtý nebo pátý největší žánr – větší než blues, jazz, punk či metal. Je to relativně velký žánr. Zároveň si lidé pod klasickou hudbou představují lecco, a to od barokní hudby po soundtrack k Pánu prstenů. Specifikum České filharmonie je to, že má koncerty dost vyprodané, tedy sehnat vstupenky na první dvě řady, tedy A a B není snadný úkol, byť se vám to podaří, když hodně chcete. Proto se otevřela nová řada C, kde vidíme, že máme jinou skupinu lidí, publikum zde je o něco mladší. Ty abonentky si předávají jako rodinné stříbro z pokolení na pokolení a jsou abonenty skoro třicet let. Kapacita Rudolfiny je omezená, kapacita orchestru je omezená, to znamená, že těch možností není tolik. Ale snažíme se více komunikovat komorní hudbu, kde často vystupuje i komorní orchestr České filharmonie, teď se tam začíná promítat nová dramaturgie s exkluzivní recitálovou řadou, a právě tam máme možnost prodávat vstupenky lidem, kteří u nás třeba ještě nebyli.“* <sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> KOŽÍŠEK, Jakub. *Vnější komunikace*. Praha, 21.6.2023.

<sup>140</sup> Tamtéž.

Jakub Kožíšek též zmiňuje nahrávací studio v budově Rudolfiny, díky kterému má ČF možnost doručit obsah online a je tak schopna přenášet koncerty ve špičkové kvalitě do televize a na internet, kde je marketingové oddělení schopno reklamou navázat kontakt s lidmi, kteří mají rádi kulturu a nejsou skalními fanoušky klasické hudby. Mezi pravidelné programy se řadí též každoroční open air koncert na Hradčanském náměstí nebo dlouhodobá spolupráce s Idou Kellarovou a romským sborem Čhavorengy, díky kterému má ČF oslovit jiné lidi a hudbu jim přiblížit. Dle slov Jakuba Kožíška zhruba stejný počet lidí, kteří přijdou na koncerty ČF, navštíví i koncerty v rámci vzdělávacích programů, a právě v oslovování nových lidí a přivést je do Rudolfiny je ČF poměrně úspěšná. S oslovením nových lidí též hodně pomáhá Galerie Rudolfinum, jejíž výstavy jsou volně přístupné a kdokoliv tak může budovu Rudolfiny navštívit. V prostorách galerie je zároveň otevřený Rudolfinum shop a poslechový salonek, opět se chystá otevření kavárny, která byla v důsledku koronaviru uzavřena. Otevření budovy Rudolfiny též spočívá ve dnech otevřených dveří nebo do budoucna plánovaných autogramiád či after talků s vystupujícími umělci. Cílem ČF tak není být pouze organem na produkci hudby, ale stát se institucí, jež je pro společnost oporou.

### **3.2.2 Oddělení vzdělávacích programů**

Setkání s vedoucím Oddělení vzdělávacích programů Petrem Kadlecem se uskutečnilo 29. 5. 2023 v Edukačním centru České filharmonie v Rudolfiny. Kadlec k rozhovoru přizval i hlavní produkční Danělu Dvořáčkovou, aby též poskytla informace k tématu z pohledu své pozice. Polostrukturovaný rozhovor byl rozdělen do dvou částí, a to na vnitřní a vnější komunikaci Oddělení vzdělávacích programů. V e-mailové korespondenci, která setkání předcházela, jsem avizovala délku rozhovoru v rozmezí 30–45 min. Limit byl dodržen. Na základě souhlasu obou zúčastněných vznikl audio záznam celého rozhovoru.

#### **3.2.2.1 Vnitřní komunikace oddělení**

V Oddělení vzdělávacích programů působí celkem 6 pracovníků, mezi něž se řadí vedoucí oddělení Petr Kadlec, čtyři produkční vzdělávacích programů, šestá členka týmu je pak zodpovědná za komunikaci se školami, které jednotlivé koncerty a vzdělávací programy navštěvují.

Před každou koncertní sezonou si produkční mezi sebe rozdělují jednotlivé akce, které se v následujícím roce chystají, a za které jsou produkční též zodpovědné. Rozdělení akcí mezi

jednotlivé pracovníky oddělení je tak jasně dané. Každoročně opakující se akce mají svou stálou produkční, jež je zodpovědná za kompletní produkční zajištění, eliminuje se tak předávání veškerých informací o potřebách daného programu jinému zaměstnanci oddělení vzdělávacích programů. Proces zasvěcení jiné produkční do problematiky příslušné akce je dle slov Petra Kadlece velmi časově náročné a z hlediska každodenního fungování týmu neefektivní. U složitějších a obsahově větších akcí participuje již více zaměstnanců oddělení, a to na základě předešlé domluvy produkčních, zároveň všichni pracovníci oddělení pracují na organizačních manuálech jednotlivých akcí, aby v případě potřeby, kdy během příprav někdo z týmu odejde, nehledě na důvody náhlého vypadnutí z organizačního procesu, bylo snazší na práci dotyčného ihned navázat.

Všichni pracovníci oddělení vzdělávacích programů společně sdílejí kancelář, k neoficiálnímu předávání informací o probíhajících koncertech a programech tak dochází mezi jednotlivými členy týmu na každodenní bázi. V horizontu 2-3 týdnů se uskutečňuje pravidelná týmová porada v rámci níž jednotliví členové týmu přináší témata, o nichž by mělo být celé oddělení informováno, tedy v jaké fázi se příslušná akce nachází, na čem se aktuálně pracuje, co se nepodařilo i co se vydařilo, zároveň se klade důraz na diskuzi, v níž má kdokoliv s oddělení možnost se vyjádřit a sdílet tak svůj názor. Každý člen týmu má též ve své odpovědnosti sdílet vedoucímu oddělení a ostatním pracovníkům své know-how z akcí, za které je zodpovědný. Produkční pak může tyto informace poskytnout Oddělení vzdělávacích programů, a mohou tak v budoucnu přispět ke zvýšení pracovní efektivity či zlepšení organizačních procesů.

Od koncertní sezony 2021/2022 pracuje oddělení s novým modelem fungování a návštěvníkům tak nabízí ve třech koncertních sezonách velmi podobnou programovou nabídku vzdělávacích programů a koncertů. Tento krok Petr Kadlec hodnotí jako vstřícný krok pro školy, které mohou program navštívit, pakliže se na ně rok předtím z důvodu kapacity nedostalo. Fungování tříletého schématu bylo zahájeno po dlouhé době koronavirové krize, kdy měl tým dostatek času přemýšlet o dalším směřování oddělení, obsahu nabídky vzdělávacích programů a způsobu jejich organizace. Tři po sobě jdoucí koncertní sezóny s podobnou nabídkou umožňují tvůrcům jednotlivé programy zdokonalovat, produkční pak mají možnost vylepšovat organizační strukturu k potřebám každé z akcí.

Z hlediska integrace Oddělení vzdělávacích programů je možné říct, že toto oddělení představuje v organizační struktuře ČF samostatnou jednotku. Program vzdělávacích programů tematicky nenavazuje na výročí, která ČF stanoví, programovou nabídku vymýšlí a její obsah zodpovídá přímo oddělení.<sup>141</sup> Jedním z hlavních důvodů, proč nejsou edukace napojeny na koncertní program ČF, patří různorodost věkových kategorií publika (mateřské školy, žáci ZŠ, studenti SŠ či VŠ) a nutnost přizpůsobit práci s nimi. Plánování koncertního programu jde dle slov hlavní produkční Daniely Dvořáčkové tzv. „zrcadlově“ s plánováním koncertní sezóny orchestru České filharmonie. Přibližně v listopadu se každoročně Daniela setkává s vedoucím Koncertního oddělení pro Prahu Ondřejem Sikorou, který představí časový harmonogram ČF koncertní sezóny, která se má uskutečnit až za další dva roky<sup>142</sup>, společně pak hledají volné termíny pro koncerty a jednotlivé programy Oddělení vzdělávacích programů. ČF má z hlediska termínů koncertů, tedy v plánování koncertní sezony, přednost. Daniela musí v plánování zohlednit jednotlivé termíny prázdnin v rámci daného školního roku, uskutečnění velkých koncertních programů plánovat alespoň s odstupem jednoho měsíce, aby měli členové České studentské filharmonie dostatek časového prostoru pro nastudování koncertního programu, stejně tak upřednostňovat termíny nahrávacích frekvencí orchestru ČF ve Dvořákově či Sukově síni před původně stanovenými termíny vzdělávacích programů. Ačkoliv Oddělení vzdělávacích programů naplňuje, společně s lektory workshopů, dirigenty či přizvanými hosty programů, danou koncertní sezonu do posledního termínu, potvrzení dat uskutečnění jednotlivých vzdělávacích akcí nastává až ve chvíli, kdy oddělení dostane přístup k rezervačnímu systému Rudolf, kde jsou již zaznamenány termíny všech akcí České filharmonie. Velkou úlevu v plánování koncertní sezony edukačních programů představuje nově vzniklé Edukační centrum České filharmonie, kde se koná velká část workshopů a jiných programů nehladě na obsazenost koncertních sálů a jiných prostor Rudolfiny.

Integrace oddělení do organizačního aparátu ČF nastává v momentě, kdy dochází ke spolupráci s ostatními odděleními v rámci plánování vzdělávacích programů, do nichž jsou zapojeni hráči orchestru České filharmonie nebo dirigenti. Příkladem může být projekt

---

<sup>141</sup> Př.: Česká filharmonie uskutečnila k 250. výročí narození skladatele Ludwiga van Beethovena během koncertní sezony cyklus oslav. Oddělení vzdělávacích programů tuto tematiku do svého programu nezahrnuje.

<sup>142</sup> Př.: nadcházející schůzka Daniely Dvořáčkové s Ondřejem Sikorou se uskuteční přibližně v listopadu 2023 a bude představovat plánování koncertní sezóny 2025/2026.

Společný orchestr žáků ZUŠ a hráčů České filharmonie. Tohoto programu se účastní až 30 filharmoniků a 60 žáků základních uměleckých škol. Po dobu jedné koncertní sezony se konají individuální konzultace členů jednotlivých orchestrálních sekcí s vedoucím dané nástrojové sekce, společné zkoušky, ať už v rámci celého orchestru či odděleně – též na základě jednotlivých nástrojových sekcí. Dle slov Petra Kadlece se jedná pro filharmoniky často o vzácnou zkušenost, jelikož se stávají mentory a zároveň lektory mladých žáků, jsou zodpovědní za hudební pojetí, které jim předávají a mají dostatek prostoru své žáky hudebně formovat či inspirovat. Jako druhý příklad Petr Kadlec uvádí koncert *Zkouška orchestru*, v němž účinkuje orchestr ČF, tvorba dramaturgie, scénáře a následná moderace je však v kompetenci vzdělávacích programů. V tomto případě do organizace vstupuje samotné Koncertní oddělení z hlediska plánování termínů zkoušek a koncertu. Moderátorem bývá Marek Eben, režisérkou programu Alice Nellis, dirigentem Petr Altrichter. Petr Kadlec zároveň dodává, že tento program představuje jednu z nejvyšších zkušeností z hlediska edukací.

*„Pro filharmoniky je to často vzácná příležitost, při které jsou zároveň na podiu, do určité míry jsou to ale oni, kteří za něco a někoho zodpovídají. Je tam dostatek prostoru, aby si mohli vybudovat blízký vztah s těmi dětmi, žáky uměleckých škol.“<sup>143</sup>*

Třetí příklad integrace Oddělení vzdělávacích programů do celkové struktury ČF je začlenění České studentské filharmonie do abonentních koncertů České filharmonie. V tomto případě nastává intenzivní komunikace s koncertním oddělením ohledně termínů jednotlivých zkoušek a hudebního obsahu, v případě participace šéfdirigenta ČF se též komunikují termíny s šéfdirigentovou asistentkou. Debut České studentské filharmonie v rámci koncertů České filharmonie se uskutečnil v červnu 2020 pod taktovkou Simona Rattla, kde také započala nadcházející úzká spolupráce Oddělení vzdělávacích programů s Českou filharmonií.

*„Základem pro vznik nového programu je osobní zájem daného lektora.“<sup>144</sup>*

---

<sup>143</sup> KADLEC, Petr. *Vnitřní komunikace*. Praha, 29.5.2023.

<sup>144</sup> DVOŘÁČKOVÁ, Daniela. *Vnitřní komunikace*. Praha, 29.5.2023.

Za tvorbu programu dané koncertní sezony zodpovídá vedoucí oddělení Petr Kadlec, avšak jeho obsah vzniká na základě dlouhodobého dialogu, nápadů a zkušeností, které jednotliví pracovníci či lektori vzdělávacích programů mají.

*„Nemáme institut posledního slova. Za finální podobou programu koncertní sezóny zodpovídám já, zároveň to vzniká na základě dlouhodobého dialogu. Vzniká to na základě našich pravidelných porad, debat s lektory, zároveň také na základě nějakých mých nápadů, které kolegům předkládám.“<sup>145</sup>*

V rámci plánování dramaturgie zasedá dramaturgická rada, která představuje dle Petra Kadlece neformální setkání, kterého se účastní všichni členové týmu vzdělávacích programů, lektori workshopů, zároveň také zájemci o dění ve vzdělávacích programech, mezi které se řadí hlavní ekonomka ČF a šéf investičního oddělení ČF. Díky tomu dochází k fúzi zajímavých pohledů na danou problematiku. Podle Daniely Dvořáčkové může být inspirace lektorů k tvorbě programu různá, mělo by se však jednat o živé setkání s hudbou a dotyční lektori by měli tuto práci dělat s nadšením pro své mladé publikum. Koncertní program ve velkém ovlivňuje chování a napojení mladých posluchačů, a i to je důvodem, proč je dramaturgie edukací oddělena od dramaturgie orchestru ČF.

Komunikaci v týmu Oddělení vzdělávacích programů hodnotím jako komunikační propojení formy *sítě*. V síťové formě jsou si všichni členové rovni, vedení je na první pohled nezřetelné. Jedná se o komunikační model s největší decentralizací.<sup>146</sup>

### **3.2.2.2 Vnější komunikace**

Podle slov Daniely Dvořáčkové i Petra Kadlece jsou edukační koncerty jiné než koncerty České filharmonie. Oddělení vzdělávacích programů více reaguje na podněty zvenku a co se kolem edukací odehrává. Program edukací je živý tvar, který je ve velké míře postavený na mluveném slově. Z tohoto důvodu musí všichni účinkující vědět, pro koho edukace dělají – ať už se jedná o mateřské, základní či střední školy, vždy je nutné být si vědom toho, jaké publikum před nimi sedí a jakým způsobem s ním pracovat. Cílem oddělení vzdělávacích

---

<sup>145</sup> KADLEC, Petr. *Vnitřní komunikace*. Praha, 29.5.2023.

<sup>146</sup> HAGOORT, Giep. Týmová práce. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 193-194. ISBN 978-80-7437-008-3.



programů není nabízet program pro všechny věkové skupiny, jelikož nabídka edukačních programů v Praze je velmi široká a pestrá.<sup>147</sup>

V době koronaviru, tedy v koncertní sezoně 2020/2021 měli členové vzdělávacích programů možnost přemýšlet o budoucím směru edukací. Od ukončení pandemie koronaviru se Oddělení vzdělávacích programů snaží zaměřit na lidský faktor, tedy více se zajímat o publikum, které edukace navštěvuje. Dvakrát ročně se v Edukačním centru ČF koná speciální setkání s více než 250 pedagogy, kteří mají možnost produkční i lektory osobně poznat, předat si zpětnou vazbu na uskutečněné koncerty a jiné edukační akce, to vše bez přítomnosti dětského publika. Petr Kadlec tato setkání považuje za nejefektivnější způsob komunikace s učiteli.

*„Najednou máte pocit, že vytváříte síť i pro ty učitele, v které nejsou jenom proto, že jsou v nějaké tabulce, ale seznamujete si, vnímáte ten jejich zájem.“<sup>148</sup>*

Komunikace s učiteli je snazší než s mladým publikem. Právě pedagog je podle Daniely tou nejdůležitější osobou před uskutečněním návštěvy vzdělávacích programů, jelikož právě učitel svou třídu zaujme a připraví tak, aby se děti těšily a přišly. Ne však každý učitel toto umí.

*„Někdy přijde třída, která je překvapená, že nejdou na koncert, ale přišli na workshop. Tohle je pak jeden z příkladů, kdy nastává moment, že se program úplně nedaří. Chceme, aby věděli, proč sem jdou, na co jdou a měli od nás maximální podporu. Když z workshopu odejdou, tak jim k danému tématu workshopu lektor pošle link, které materiály na workshopu využívali, a pak je hezké, když nám přijde od paní učitelky fotka, kdy děti při výtvarné výchově malovaly vesmír, který byl tématem navštíveného workshopu a u toho poslouchaly Largo z Novosvětské.“<sup>149</sup>*

Oddělení vzdělávacích programů nabízí dvě programové brožury na danou koncertní sezonu. Jedna brožura je určena pouze pro školy, druhá brožura je pro širokou veřejnost. Objednávky vstupenek a obsah programů komunikuje v oddělení edukací Jindra Konopásková, jež je s jednotlivými školami ve spojení, zároveň spravuje databázi s více než

---

<sup>147</sup> Výchovné koncerty pravidelně do své koncertní sezony zahrnují orchestry, mezi něž se řadí např. PKF – Prague Philharmonia nebo FOK - Symfonický orchestr hl. m. Prahy

<sup>148</sup> DVOŘÁČKOVÁ, Daniela. *Vnější komunikace*. Praha, 29.5.2023.

<sup>149</sup> Tamtéž.

1 400 školami. Má velmi podrobný přehled o jednotlivých pedagogích, a právě zde podle Petra Kadlece figuruje již zmíněný lidský faktor.

Vzhledem k různým potřebám mladých návštěvníků edukací se podle Daniely Dvořáčkové mnoho věcí nedá plánovat dlouhodobě. Problémy a otázky, které se během koncertní sezony řeší, jsou často velmi podobné a považuje za důležité, aby všichni členové Oddělení vzdělávacích programů, ale také lektoři, filharmonici či externí pracovníci smýšleli podobně, aby o sobě vzájemně věděli a společně tak budovali strukturu edukací. Příkladem tak může být otázka, na kterou akci danou školu pozvou nebo zda mohou děti o přestávce svačit či nikoliv.

Petr Kadlec zároveň dodává, že klíč v budování vztahu s tak mladým publikem je v tom mít o ně zájem, zároveň také mít čas na to mít o ně zájem. Ještě před začátkem koronavirové pandemie se konalo tak velké množství akcí, že nebylo možné cokoliv podrobnějšího o daném publiku vědět.

*„Moje zkušenost je, že když toho odešlete hodně, vrátí se vám toho minimálně. Víc funguje, když kontaktujete jednotlivce individuálně, ale zároveň psát osmdesát různých e-mailů a následně vést osmdesát různých komunikačních vláken je časově velmi náročné – někdy je na to času více, někdy méně. Vnitřně se bráním automatickým systémům jako mají např. v Americe, kdy je po každé návštěvě návštěvníkům programu vygenerovaný dotazník či jakási evaluace spokojenosti, protože z toho mám pocit, že je to nelidské. Někdy to může být dobré, ale v rámci ohlasu škol to zatím není potřebné zavádět. Považuji za skvělou příležitost setkávat se s učiteli i během roku, stejně tak s nimi vést hovory. Pak se na těchto setkáních objeví lidé, kteří vzpomínají na program, který se uskutečnil před 12 lety a stále v nich i po tak dlouhé době žije.“<sup>150</sup>*

*„U koncertů pro školy Jindra Křivonosková o zpětnou vazbu vyloženě nežádá, ale s každým z pedagogů, jehož třída edukace navštíví, si vymění minimálně šest emailů. Úplně od samého začátku, kdy si učitel objedná vstupenky, následně si upřesňují, pro kolik dětí, následně komunikují kvůli detailům objednávky, následné fakturaci, kdy mají přijít, co mají mít na sobě a mnoho jiných praktických věcí. To, že se pak učitel ještě ozve, že byl koncert skvělý,*

---

<sup>150</sup> KADLEC, Petr. *Vnější komunikace*. Praha, 29.5.2023.

*a že si děti ještě na nádraží zpívaly nějakou písničku, je výsledek té péče, kterou dostali před tím.*<sup>151</sup>

### **3.3 Oslovení mladého publika, růst vzdělávacích programů**

*„Mnoho uměleckých organizací cítí povinnost vychovávat další generaci milovníků umění a tvůrčích umělců. Jejich poslání toto odhodlání jasně a výstižně dosvědčuje.“*<sup>152</sup>

Spolupráce kulturních institucí s mladými lidmi je velmi důležitá v rozvoji možného budoucího publika. Přiblížit hudbu formou vzdělávacích programů je součástí nejenom kulturního marketingu, ale také pedagogiky nebo psychologie.<sup>153</sup>

Významnou součástí České filharmonie jsou vzdělávací programy, které nabízí širokou nabídku edukačních projektů, jež jsou věnovány posluchačům všech věkových kategorií, zejména pak mladšímu publiku předškolního a školního věku. Oslovením mladého publika vznikají instituci nové příležitosti vytvářet kontakty s posluchači, kteří se mohou stát v budoucích letech pravidelnými návštěvníky koncertů ČF. Některé vzdělávací programy jsou však určeny i pro dospělé publikum, které má možnost detailně nahlédnout do hudební problematiky, a to na základě večerních edukačních koncertů v rámci nichž konkrétní hudební dílo vyslechnou v celku, zároveň však průvodci koncertu, častokrát dirigent po boku moderátora, danou skladbu rozeberou na jednotlivé části, které publiku dopomohou hudebnímu dílu lépe porozumět.

Zatímco v roce 2012 se uskutečnilo 35 koncertů pro děti a mládež, v roce 2019 ČF uspořádala celkem 289 vzdělávacích programů.<sup>154</sup> Zásluhy na vzrůstu vzdělávacích programů patří bývalému šéfdirigentovi Jiřímu Bělohlávkovi, který se ve velkém zapojil do výchovy mladé generace posluchačů prostřednictvím edukačních programů, zároveň také současnému vedoucímu oddělení vzdělávacích programů Petrovi Kadlecovi, který nejenom

---

<sup>151</sup> DVOŘÁČKOVÁ, Daniela. *Vnější komunikace*. Praha, 29.5.2023.

<sup>152</sup> KAISER, Michael M. Vzdělávací programy. In: *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009, s. 60. ISBN 978-80-7008-236-2.

<sup>153</sup> BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: Divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM, 2012. s. 168. ISBN 978-80-87500-17-0.

<sup>154</sup> Úřední deska: Výroční zpráva 2019. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/1f5dkwul/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zprava-2019.pdf>

zastává funkci vedoucího oddělení vzdělávacích programů, ale také mnohé edukační koncerty provází mluveným slovem.

### 3.3.1 Dlouhodobé projekty

*„Chceme dlouhodobě pomáhat rozvíjet jejich vztah k hudbě a nalézat jejím prostřednictvím životní smysl a radost.“<sup>155</sup>*

Česká filharmonie se věnuje též několika dlouhodobým vzdělávacím projektům, které se často konají mimo budovu Rudolfiny. Do této skupiny vzdělávacích programů zároveň spadá péče o studentské hudebníky, učitele, žáky a studenty škol. K dlouhodobým projektům neodmyslitelně patří i Orchestrální akademie.

#### 3.3.1.1 Společný orchestr žáků ZUŠ a filharmoniků

Tento projekt vznikl v roce 2004 ve spolupráci České filharmonie s Asociací základních uměleckých škol. Žáci základních uměleckých škol z České republiky mají každoročně možnost vytvořit orchestr a zahrát si pod vedením zkušených dirigentů<sup>156</sup>. Délka trvání tohoto projektu je vždy půl roku. Od ledna se konají přípravné zkoušky, ať už s celým orchestrem či dělené zkoušky v rámci jednotlivých nástrojových sekcí, hráči ČF, kteří jsou též součástí mládežnického orchestru, těmto hudebníkům poskytují konzultace a přinášejí mladým talentům inspiraci ke hře. Projekt je zakončen v červnu symfonickým koncertem ve Dvořákově síni Rudolfiny.<sup>157</sup>

#### 3.3.1.2 Hudba do škol

Vzdělávací koncept, který byl v roce 2017 založen Janem Kyjovským, byl určen primárně pro učitele hudební výchovy, velmi rychle se však tento program otevřel všem zájemcům o hudbu bez ohledu na profesi. Účastníci projektu řeší témata role hudby ve vzdělávání a jak může hudba podpořit učení, zároveň mají možnost vyzkoušet, jak si s dětmi v rámci hudební výchovy hrát a muzicírovat. Z počátku se setkání konala v pražském Rudolfinu, v současné

---

<sup>155</sup> Dlouhodobé projekty. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/dlouhodobé-projekty/>

<sup>156</sup> Taktovky se ujal např. Robert Kružík, Petr Altrichter nebo Ladislav Cigler.

<sup>157</sup> Společný orchestr s žáky základních uměleckých škol. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/spolecny-orchestr-zaku-zus-a-hracu-ceske-filharmonie/>

době se tento program odehrává i v dalších osmi městech ČR, mezi nimiž je Olomouc, Brno, Hlučín, Hradec Králové, Hořice, Ústí nad Labem, Velvary a různá místa v Praze.<sup>158</sup>

### 3.3.1.3 Romano drom

Romano drom, v překladu *romská cesta*, je projekt, který podporuje romské děti a mladé lidi na cestě k hudbě. Otevírá vzájemné porozumění v otázkách specifických překážek způsobených společenským nepřijetím a sociálním vyloučením. Projekt ČF a sbormistryně Idy Kellarové s jejím dětským pěveckým sborem Čhavorenge pomáhá jeho členům najít pocit opravdového sebevědomí a cestu k vlastní kultuře. Romano drom má na kontě devadesát koncertů v ČR a na Slovensku, zároveň také přes stovku workshopů, to vše ve spolupráci s režisérkou Alicí Nellis nebo dirigentem Jiřím Bělohlávkem.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> Hudba do škol. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/hudba-do-skol/>

<sup>159</sup> Romano drom čili romská cesta. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/romano-drom/>

## **4 Marketingový mix a komunikační nástroje České filharmonie v koncertních sezónách 2018/2019–2020/2021**

Předmětem této části práce je analyzovat marketingový mix 4P a využívané komunikační nástroje ČF v období tří koncertních sezon 2018/2019–2020/2021, které pomohou zodpovědět otázku způsobu využití marketingových a komunikačních nástrojů ČF.

### **4.1 Marketingový mix 4P**

#### **4.1.1 Produkt**

Služba ČF je zaměřena na produkci koncertů klasické hudby s cílem poskytnout návštěvníkům hudební zážitky v prvotřídní umělecké kvalitě ve spolupráci s významnými tuzemskými i zahraničními umělci. Každá koncertní sezona nabízela několik abonentních řad, které se od sebe lišily na základě typu koncertního programu. Jednotlivé abonentní řady měly svou hudební dramaturgii, v níž korespondoval výběr hudebních děl s výběrem umělců a dirigentů, kteří jsou často specialisty konkrétního hudebního období. Součástí ČF je Český spolek pro komorní hudbu. Komorní hudba má své vlastní koncertní řady, které zahrnují dopolední, odpolední a večerní koncerty, dále také hudební podvečery nebo adventní koncerty. Nabídka koncertního programu tak byla velmi pestrá. ČF poskytovala prostřednictvím vzdělávacích programů a workshopů edukaci v oblasti klasické hudby. Pro tyto účely zařazovala do jednotlivých projektů nejenom orchestr ČF, ale také Českou studentskou filharmonii nebo známé osobnosti, které koncerty provázely. Vzdělávání je zaměřeno na různé věkové kategorie od žáků mateřských škol po dospělé posluchače.

##### **4.1.1.1 Značka**

Instituce má své charakteristické logo, jímž je název instituce Česká filharmonie. Pod názvem instituce je graficky znázorněný oblouk, který symbolicky obě slova spojuje.

Česká filharmonie

*Příloha 1: Logo ČF / zdroj: Firemní styl Česká filharmonie. Hmsdesign\_studio [online]. [cit. 2023-07-10].*

*Dostupné z: <https://www.hmsdesign.cz/corporate-identity/ceska-filharmonie/19>*

Logo je velmi snadno rozpoznatelné a nezaměnitelné s logy jiných hudebních institucí, a to hlavně v důsledku obsaženého názvu instituce v něm. Logo je umístěováno na přední strany koncertních brožur a katalogů, nachází se na plakátech i bannerech nebo vstupenkách. Výše zmíněný oblouk je pro ČF charakteristickým znakem. Je využíván např. v názvech projektů, případně u také u jmen skladatelů nebo vystupujících umělců.



*Příloha 2: City light plakát ČF / zdroj: Firemní styl Česká filharmonie. Hmsdesign\_studio [online]. [cit. 2023-07-10]. Dostupné z: <https://www.hmsdesign.cz/corporate-identity/ceska-filharmonie/19>*

Logo je součástí vizuální identity, z tohoto důvodu bylo graficky upraveno s příchodem nové vizuální identity v koncertní sezoně 2019/2020.

#### **4.1.1.2 Design**

Design produktu určuje vizuální identita ČF, tedy způsob grafické komunikace instituce. Grafické prvky podtrhují hudební povahu instituce a zahrnují koncepci budovy Rudolfiny a vizi výstavby nového koncertního sálu v Praze. Abstraktní motivy, ale také dynamické obrazy skicáku a tužky jsou součástí veškerých propagačních materiálů ČF nebo

merchandisingu. Jednotlivé programové katalogy se mezi designově liší, stejně tak jednotlivé abonentní řady jsou barevně odlišené.

#### **4.1.2 Cena**

Cena vstupenek na koncerty ČF se pohybovala v různých cenových relacích, vstupenky tak byly dostupné co nejširšímu spektru posluchačů. V rámci koncertů uskutečněných ve Dvořákově síni v Rudolfinu měli návštěvníci možnost výběru ze sedmi vstupenkových kategorií a šesti kategorií v rámci nákupu abonentních vstupenek. V Sukově síni a v Sále Martinů v Lichtenštejnském paláci měli návštěvníci na výběr vždy ze dvou vstupenkových kategorií. Vyšší cenové kategorie nabízejí výhodnější polohu v sále s lepším výhledem na orchestr a vyšší akustickou kvalitou. Cenová relace vstupenek byla odlišná na základě místa, tedy koncertního sálu, kde se koncert uskutečnil. Vstupenky bylo možné zakoupit v online prostředí na webu ČF nebo v pokladně Rudolfinu. V případě veřejných generálních zkoušek bylo možné vstupenky rezervovat pomocí emailu u Zákaznické podpory ČF.

Cenová relace běžných vstupenek a abonentních vstupenek byla v rámci koncertních sezon 2018/2019 a 2019/2020 zcela totožná. V rámci koncertní řady A a B se částka za vstupenky pohybovala v rozmezí od 250 Kč do 1 200 Kč, abonentní vstupenka na tyto řady byla v nabídce od 1400 Kč do 4400 Kč. Vstupenky na koncerty v rámci koncertní řady C bylo možné zakoupit od 220 Kč do 1100 Kč, abonentní vstupenku pak od 800 Kč do 2900 Kč. Částka za vstupenky na Komorní řadu K se pohybovala od 200 Kč do 850 Kč za jeden koncert, abonentní vstupenka pak od 650 Kč do 2200 Kč. Návštěvníci koncertů ČF měli možnost zakoupit vstupenky i na generální zkoušky v částce 250-450 Kč nebo na adventní koncerty ČF od 400 Kč do 450 Kč. Koncerty v rámci cyklu Mimořádné koncerty pak byly v nabídce za různé cenové kategorie, vstupenky na Zahajovací koncerty ČF byly k dispozici od 200 Kč do 1 900 Kč, Silvestrovská zkouška ČF v rozmezí 100-1000 Kč, Novoroční koncert pak v rozmezí 200-3500 Kč.

V koncertní sezoně 2020/2021 došlo ke zdražení vstupenek na jednotlivé koncerty v rámci koncertní řady A a B, kdy se částka za jednu vstupenku pohybovala od 290 Kč do 1400 Kč. K cenovému navýšení v těchto dvou koncertních řadách došlo i v rámci abonentních vstupenek, které byly v nabídce v rozmezí 1 550-4800 Kč. Cenová nabídka vstupenek u zbylých koncertních řad se od předchozích dvou koncertních sezon nelišila.



Český spolek pro komorní hudbu nabídl v koncertních sezonách 2018/2019 a 2019/2020 stejnou cenovou relaci vstupenek i abonentních vstupenek. V rámci prvního a druhého cyklu komorních koncertů ČSKH byly vstupenky dostupné v rozmezí 50-250 Kč, abonentní vstupenky byly ke koupi v rozmezí 400-1400 Kč. Cena vstupenek na koncerty v rámci programu cyklu Hudební večery byla 120 Kč a 140 Kč, abonentní vstupenky byly v nabídce v cenovém rozmezí od 760 Kč do 890 Kč. Poslední cyklus v rámci ČSKH byly tzv. Dopolední koncerty, na které bylo vstupenky možné zakoupit v částce 180 Kč a 200 Kč, abonentní řada pak byla v cenové relaci od 860 do 960 Kč. K navýšení cen za vstupenky došlo i v rámci koncertů ČSKH, kdy návštěvníci měli možnost zakoupit vstupenky na první a druhý cyklus koncertů v rozmezí 100-350 Kč, za abonentní vstupenku pak zaplatili 460-1620 Kč. Vstupenky na Hudební večery se pohybovaly od 200 do 240 Kč, jejich abonentní vstupenky pak v rozmezí 920-1080 Kč. Vstupenky na dopolední koncerty bylo možné zakoupit od 230 Kč do 260 Kč, abonentní vstupenku pak od 1000 Kč do 1140 Kč. Recitálový cyklus koncertů nabídl vstupenky od 200 Kč do 850 Kč, abonentní vstupenky v cenové výši 650-2200 Kč.

#### **4.1.2.1 Slevy**

ČF nabízela slevy na vstupném pro různé věkové kategorie. Studenti do 26 let a děti do 15 let měli při nákupu vstupenek na koncerty České filharmonie i Českého spolku pro komorní hudbu uplatnit 50 %. Stejná výše slevy byla k dispozici i pro seniory nad 65 let a držitele průkazů ZTP a ZTP/P. Držitelé abonentních vstupenek měli možnost čerpat 20 % slevu na nákup vstupenek na koncerty v Rudolfinu pořádaných ČF nebo ČSKH, 80 % slevu při nákupu jednotlivých vstupenek na neabonentní koncerty konaných v Sukově síni nebo 10 % slevu na koncerty v rámci festivalu Dvořákova Praha.

#### **4.1.3 Distribuce**

ČF je pevně spjata s budovou pražského Rudolfinu, kde sídlí a realizuje své aktivity. Rudolfinum představuje jednoznačný symbol, s kterým si společnost může vybavit činnost instituce. Koncerty i vzdělávací programy ČF v budově Rudolfinu se konaly v hlavním koncertním sále, jímž je Dvořákova síň. Kapacita sálu umožňuje návštěvu koncertu až 1148

posluchačům<sup>160</sup>. Druhým prostorem, neméně důležitým, je Sukova síň, jež je určena pro koncerty menších orchestrálních obsazení<sup>161</sup>. Kapacita tohoto koncertního sálu je 190 míst.

#### **4.1.3.1 Digitální distribuce koncertů**

Prostřednictvím vlastní digitální koncertní síně ČF byly vybrané koncerty přenášeny živě na oficiální facebookové stránce, YouTube kanálu nebo na televizním programu ČT Art. Zejména v období zákazu konání kulturních akcí, v důsledku koronaviru v druhé polovině koncertní sezony 2019/2020 a celé sezoně 2020/2021, ČF využila svých technických možností a nabízela svým posluchačům koncerty v audiovizuální podobě. Digitální distribuce koncertů zahrnuje také tvorbu záznamů koncertů, ať už jejich části nebo jako celek, které jsou následně zveřejňovány na YouTube kanálu ČF. Tato audiovizuální tvorba se hojně využívá v rámci edukačních koncertů České studentské filharmonie.

#### **4.1.3.2 Distribuce vstupenek**

Prodej vstupenek na jednotlivé koncerty a další programy probíhá prostřednictvím online předprodeje na webových stránkách ČF. Webové stránky v detailu příslušného koncertu vždy informují, zda jsou vstupenky v prodeji i v pokladně ČF, která je součástí budovy Rudolfiny. Kamenná prodejna vstupenek také představuje zdroj všech programových katalogů a brožur, které jsou pro zákazníky připravené k okamžitému nákupu. Výjimkou jsou speciální programy pro školy, na které lze vstupenky objednat prostřednictvím e-mailové komunikace s Oddělením vzdělávacích programů.

#### **4.1.3.3 E-shop**

ČF též disponuje vlastním e-shopem, který je součástí oficiálních webových stránek instituce. Nabízený sortiment zahrnuje vlastní hudební CD nahrávky, merchandising s předměty jako jsou hrníčky, trička, tužky nebo sešity, dále také historické plakáty ČF a plakáty nedávno uskutečněných koncertních sezon. Je zde možné zakoupit i dárkové poukazy určené pro nákup vstupenek na koncerty ČF.

---

<sup>160</sup> Kapacita sálu zahrnuje všechna sedadla, místa pro vozíčkáře i místa na stání.

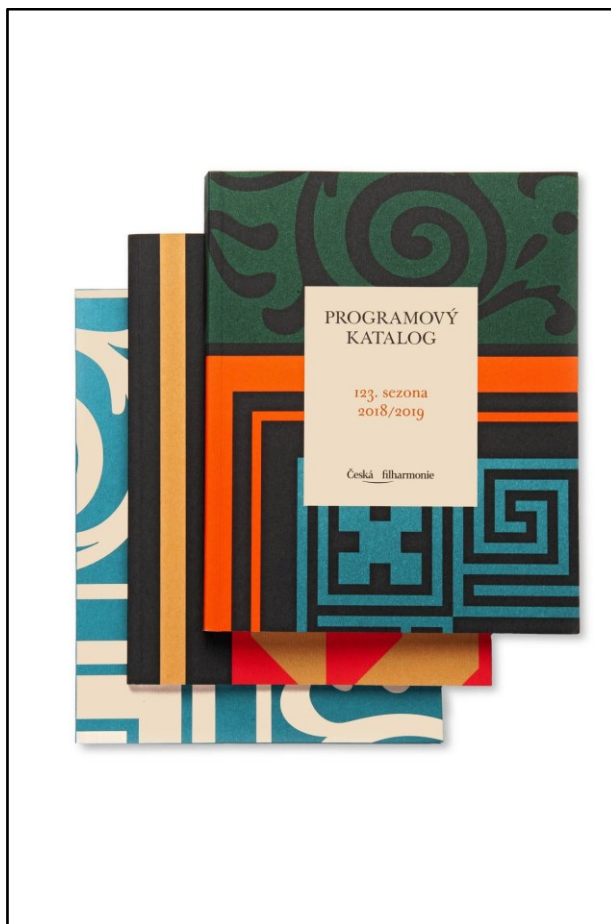
<sup>161</sup> Není pravidlem, že všechny komorní koncerty se konají výhradně v Sukově síni. Některé koncerty komorní hudby se konají ve Dvořákově síni, která nabízí nejenom větší kapacitu sálu, ale také jinou akustiku, která hraje v hudební interpretaci významnou roli.

#### 4.1.4 Propagace

V koncertních sezonách 2018/2019–2020/2021 ČF využívala několik typů propagačních nástrojů. Mezi ně se řadí sociální sítě, digitální média, televize a rozhlas, tištěná média či outdoorová propagace. Cílem komunikace prostřednictvím sociálních sítí ČF bylo více přiblížit každodenní chod prvního českého orchestru a oslovit tak nejenom její příznivce, ale také širokou veřejnost. Sdílený obsah zahrnoval fotografie ze zkoušek orchestru, koncertů, ale také zákulisí či audiovizuální nahrávky z koncertů. Outdoorová propagace zahrnovala citylighty, plakáty nebo billboardy, které měly informační hodnotu o nadcházejících koncertech, zahájení předprodeje nebo vystupujících umělcích. Propagace je závislá na vizuální identitě, kterou navrhlo Studio Najbrt.



*Příloha 3: Citylight plakát ČF k předprodeji vstupenek 123. koncertní sezony / zdroj: Vizuální identita. Studio Najbrt [online]. 2018 [cit. 2023-07-10]. Dostupné z: <https://www.najbrt.cz/detail/ceska-filharmonie-20182019>*



*Příloha 4: Vizuál programového katalogu koncertní sezony 2018/2019 / zdroj: Vizuální identita. Studio Najbrt [online]. 2018 [cit. 2023-07-10]. Dostupné z: <https://www.najbrt.cz/detail/ceska-filharmonie-20182019>*

K propagaci nadcházející koncertní sezony ČF využívá mediální kampaně. Je nutné zmínit mediální kampaň Spojení hudbou, která byla zahájena v lednu 2021, k výročí 125 let od prvního koncertu ČF, jež propagovala nadcházející koncertní sezonu. Reklamní spot, jehož tématem bylo zrození hudebních nástrojů z chaosu nepatrných částic, byl k vidění v České televizi nebo na sociálních sítích.



*Příloha 5: Vizuál mediální kampaně k 125. výročí od založení orchestru / Zdroj: Česká filharmonie připomene 125 let od svého prvního koncertu mediální kampaní "Spojení hudbou." OPERA+ [online]. 20. ledna 2021 [cit. 2023-07-10]. Dostupné z: <https://operaplus.cz/spojeni-hudbou-ceska-filharmonie-pripomene-125-let-od-sveho-prvniho-koncertu-televizni-kampani/>*

## **4.2 Způsob komunikace s návštěvníky koncertů**

Tato kapitola diplomové práce se věnuje způsobu komunikace ČF s návštěvníky koncertů i širší veřejností. Následující část práce je rozdělena do čtyř úseků, které analyzují komunikací prostřednictvím sociálních sítí, digitálních médií, nahrávací činnosti a vizuální identity.

*„Pokud se vrátíme na úroveň komunikace konkrétních organizací, můžeme konstatovat, že internet spíše zvýraznil rozdíly mezi jednotlivými hudebními institucemi, poněvadž podobně v jako dalších oblastech propagace také zde záleží především na přístupu samotných lidí (totiž pracovníků těchto institucí) a jejich ochotě se učit novým věcem a vůbec schopnosti uvědomit si rozvojový potenciál internetu.“<sup>162</sup>*

### **4.2.1 Sociální sítě**

Česká filharmonie dlouhodobě a velmi aktivně využívá pro komunikaci s širokou veřejností sociální sítě, jejichž prostřednictvím se snaží přiblížit každodenní fungování prvního českého orchestru, sdílí novinky týkající se nadcházejících koncertních programů, hudebních projektů, zajímavostí ze zákulisí či nové pracovní nabídky. Mezi platformy, které

---

<sup>162</sup> BAČUVČÍK, Radim. Reflexe a analýza marketingové komunikace. In: *Tradiční a nové v marketingové komunikaci*. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 141. ISBN 978-80-87500-04-0.

ČF využívá nejčastěji, se řadí Instagram, Facebook, Twitter a YouTube. Následující část práce analyzuje způsob komunikace ČF se svými příznivci.

#### 4.2.1.1 Instagram

Česká filharmonie se zabývá komunikací prostřednictvím Instagramu již od roku 2012. Na první pohled je patrné, že účet (@czechphilharmonic) je spravován tak, aby všem návštěvníkům tohoto profilu předal víc než obecné informace týkající se nadcházejícího programu nebo plánovaných koncertů se smluvenými umělci a dirigenty. Každý, kdo instagramový profil navštíví, má možnost nahlédnout tzv. „*pod pokličku*“ celé instituce. Součástí sdíleného obsahu jsou zachycené momentky sólistů, dirigentů i členů orchestru na podiu i v zákulisí, fotografie z jednotlivých koutů Rudolfiny ať už z míst, která jsou návštěvníkům koncertu důvěrně známá či ze zázemí budovy, dále také příspěvky o čerstvě vydaných číslech magazínu ČF, které doprovází grafická zpracování v barvách vizuálu jednotlivých koncertních sezon.

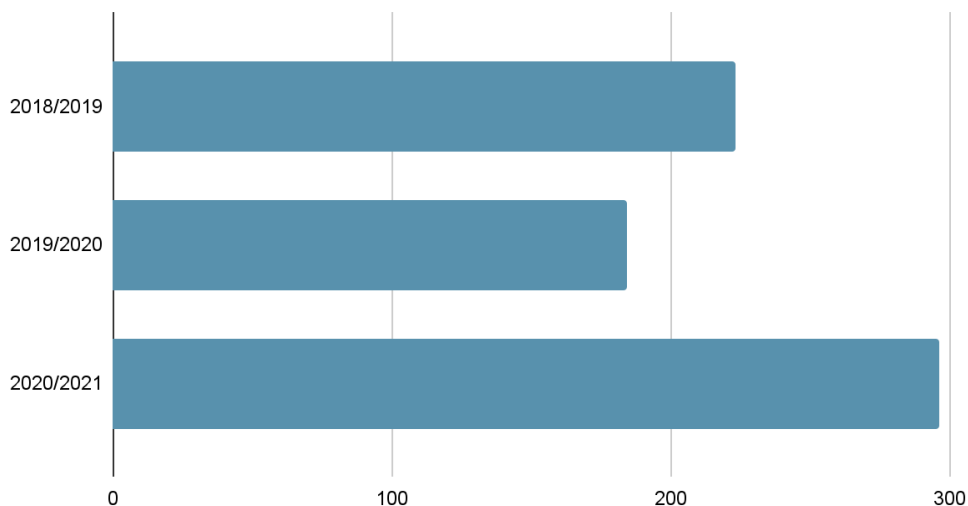
Během tří let připomínala významné nadcházející či již uskutečněné události, nabízela krátké sestřihy ze svých koncertů či zkoušek. V popisu každého příspěvku byly uváděny hashtagy, které vystihovaly sdílený obsah, mezi stálým označením se pak vyskytovaly následující hashtagy: #czechphilharmonic #prague #rudolfinum #dvorakhall #czechrepublic #orchestra.

V rámci porovnávání komunikovaného obsahu jednotlivých koncertních sezon je zřejmé, že způsob sdílení příspěvků se postupně zlepšoval. Zatímco byly příspěvky v koncertní sezoně 2018/2019 komunikovány pouze v českém jazyce, příspěvky nadcházejících dvou sezon již disponovaly ve většině případech českou i anglickou verzí textu. Užití obou jazyků však není ucelené, některé z příspěvků měly popisek pouze v angličtině a čeština byla zcela vynechána. A právě využití angličtiny v komunikaci se svými sledujícími získává ČF větší příležitosti v oslovení nového publika.

Časová frekvence sdílených příspěvků byla adekvátní, dle mého názoru počet sdílení uživatele nijak nezahlucoval. V koncertní sezoně 2018/2019 bylo zveřejněno 223 příspěvků, v nadcházející sezoně pak 184. Rozdíl v celkovém počtu zveřejněných příspěvků může být z velké části ovlivněn obdobím výskytu koronaviru SARS-CoV2 v druhé polovině sezony 2019/2020, kdy nebylo možné pořádat koncerty. Vzhledem k tomu, že pandemie koronaviru

trvala mnohonásobně delší dobu, než kdokoliv předpokládal a postupné rozvolňování a rušení vládních nařízení umožňovalo pořádat koncerty pro velmi omezenou kapacitu posluchačů, Instagram se pro ČF stal jedním z nejdůležitějších komunikačních kanálů s širokou veřejností a v nadcházející koncertní sezoně 2020/2021 zveřejnil celkem 296 příspěvků.<sup>163</sup>

Počet příspěvků v koncertních sezónách



*Příloha 6: Počet příspěvků v koncertních sezónách 2018/2019–2020/2021 / Vlastní zpracování*

#### 4.2.1.2 Twitter

Česká Filharmonie disponuje dvěma účty na platformě Twitter. Účet @CFilharmonie je spravovaný pouze v českém jazyce a je aktivní od srpna 2016. Druhý účet @CzechPhil existuje od srpna 2012 a jeho obsah je komunikován pouze v anglickém jazyce. Český účet sdílel příspěvky, které čtenářům nabídly odkazy na články v Magazínu ČF, publikované recenze na uskutečněné koncerty, velmi často však předsílel příspěvky ze svého účtu v anglickém jazyce.<sup>164</sup> V rámci analýzy obou profilů bylo patrné, že profil anglické mutace byl v koncertních sezónách 2018/2019-2020/2021 z hlediska množství sdílených příspěvků aktivnější. Ačkoliv velké množství příspěvků bylo sdíleno vždy na oba účty a lišil se pouze jazyk textového sdělení, možná právě komunikace v anglickém jazyce umožnila větší

<sup>163</sup> Koncertní sezona od 1. září do 31. srpna.

<sup>164</sup> Česká filharmonie: CFilharmonie. *Twitter* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://twitter.com/CFilharmonie>

aktivitu na profilu, jelikož mnoho přesdílených tweetů bylo od zahraničních umělců, kteří s ČF vystupovali, nebo od institucí, s nimiž ČF spolupracovala.<sup>165</sup>

Většina z příspěvků obou účtů disponovala doprovodným obsahem, ať už se jednalo o fotografii, video nebo grafiku. Příspěvky, které disponovaly pouze textem, často připomínaly významná výročí narození nebo úmrtí skladatelů, citovaly části sdílených článků a kritik, nebo se jednalo o přesdílené příspěvky, v nichž byla ČF označena. I na této platformě, stejně jako na Instagramu či Facebooku, nechyběly pozvánky na nadcházející koncertní programy nebo fotografie ze zákulisí zachycující předkoncertní atmosféru.

#### **4.2.1.3 Facebook**

Facebookový profil České filharmonie (@ceskafilharmonie) komunikuje s návštěvníky převážně v českém jazyce a na této platformě působí již od roku 2011. Stejně jako instagramový obsah nabídl i Facebook v koncertních sezonách 2018/2019-2020/21 mnohé, a to příspěvky týkající se plánovaných koncertních programů, vystupujících umělců a dirigentů, koncertní činnosti orchestru nejenom v České republice, ale také v zahraničí; i zde měla veřejnost možnost prostřednictvím sdíleného obsahu nahlédnout do samotného zákulisí instituce. Mezi příspěvky se objevily i aktuální pracovní nabídky, ať už do administrativního aparátu ČF nebo na instrumentální místa v orchestru. Obzvláště v období koronavirové pandemie sloužil facebookový profil jako klíčový nástroj v komunikaci s posluchači. Právě zde byly živě streamovány koncerty ČF, kterých se posluchači v době vládních restrikcí nemohli účastnit ve Dvořákově síni Rudolfiny.<sup>166</sup>

#### **4.2.1.4 Youtube**

Účet České filharmonie (@CzechPhilharmonicOfficial) na platformě YouTube je aktivní od dubna 2012, od té doby zveřejněná videa nasbírala přes pět milionů zhlédnutí.

---

<sup>165</sup> Česká filharmonie: CzechPhil. *Twitter* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://twitter.com/CzechPhil>

<sup>166</sup> Česká filharmonie. *Facebook* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/ceskafilharmonie>



V sekci *videa* je stránka na první pohled velmi přehledná, příspěvky jsou seřazeny chronologicky od nejnovějších sdílených videí, jež jsou výstižně pojmenována na základě jejich obsahu. Uprostřed každého náhledu videa je umístěno bílé logo ČF, k jednoduché orientaci též slouží označení tématu videa, které se nachází v levém spodním rohu náhledu. Sdílený obsah v koncertních sezónách 2018/2019-2020/2021 nabídl témata jako *hudba do škol*, *#czechphilontour*, *interview*, představení nových koncertních řad, nebo také velké množství audiovizuálních nahrávek hudebních děl provedených Českou filharmonií. Právě rozhovory s hostujícími dirigenty, sólisty, ale také videosestříhy z uskutečněných koncertů nabízí příznivcům ČF být orchestru opět o něco blíže.



Příloha 7: Grafické vizuály náhledů videí na YouTube ČF/ Videos. Czech Philharmonic [online]. [cit. 2023-07-10]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/@CzechPhilharmonicOfficial/videos>

#### 4.2.1.5 Vimeo

Česká filharmonie působí též na online platformě Vimeo, jež slouží ke sdílení autorských a uměleckých audiovizuálních děl. Cílovou skupinou není pouze komunita umělců, ale též široká veřejnost. Zájemci tak na stránce naleznou audiovizuální příspěvky, jež se zabývají technikou v podzemí budovy Rudolfiny na náměstí Jana Palacha, kde se budova nachází. Dále také nabízí videodeník z turné ve Spojených státech amerických či historické záběry ze zkoušek orchestru pod taktovkou Leonarda Bernsteina v letech 1946 a 1990. Ačkoliv na této platformě není ČF aktivní jako na jiných sítích, celkem čtrnáct publikovaných audiovizuálních příspěvků představuje velmi zajímavý, často historický, obsah.<sup>167</sup>

<sup>167</sup> Česká filharmonie. Vimeo [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://vimeo.com/czechphilharmonic>

## 4.2.2 Komunikace prostřednictvím digitálních médií

### 4.2.2.1 Magazín a Blog České filharmonie

Od září 2014 vychází Magazín České filharmonie, dvouměsíčník internetového časopisu, který nabízí informace týkající se nejenom orchestru, ale také celé instituce. Obsahové zaměření časopisu je věnováno koncertnímu provozu, hudební historii instituce či zajímavým hudebním událostem. Příspěvkem do tohoto popularizačního časopisu může být kdokoliv z široké veřejnosti. Podmínkou publikace je však vhodný výběr témat článků, který musí korespondovat se zaměřením časopisu – historická fakta a česká klasická hudba. Ačkoliv za faktografickou i pravopisnou správnost odpovídá autor, každý článek před zveřejněním prochází editací, jež spočívá v mírných formulačních úpravách a vykonává ji Redakční rada. Být tvůrcem příspěvků do tohoto typu online media ČF nabízí příležitost stát se součástí instituce a být jí tak opět o něco více na blízku.<sup>168</sup> Součástí online média ČF je též *Blog*, jež umožňuje publikovat příspěvky na aktuální témata z různých oblastí a není tak tematicky úzce zaměřen jako Magazín. Blog zároveň oproti Magazínu nabízí anglickou verzi jednotlivých příspěvků, komunikace tak není zaměřena jen na publikum hovořící česky.

### 4.2.2.2 Webové stránky

Webové stránky České filharmonie nabízí vše, co návštěvník potřebuje vědět o nadcházejících koncertech a koncertních zájezdech, programech koncertů a vystupujících umělcích nebo prodeji vstupenek. Webové rozhraní je laděno do barev aktuální vizuální identity, stránka je velmi přehledná a intuitivní. Jednotlivé sekce webu jsou doplněny fotografiemi, které obsah dané sekce trefně vystihují. Hlavní lišta v horní části stránky, tedy rozcestník do jednotlivých sekcí, nabízí prokliky do částí *Koncerty a vstupenky*, *Orchestr* a *Edukace*. Sekce *Koncerty a vstupenky* nabízí návštěvníkům informace týkající se nadcházejícího programu a kalendář akcí, koncertní řady, zájezdy a festivaly orchestru na domácích i zahraničních podiích, v neposlední řadě jsou zde zařazeny praktické informace o vstupenkách či doporučení vhodného oblečení při účasti na koncertech. Sekce *Orchestr* nabízí informace o dirigentech a členech orchestru, jeho historii či aktuálních konkurzech na

---

<sup>168</sup> O magazínu a blogu. *Magazín České filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://magazin.ceskafilharmonie.cz/o-magazinu-a-blogu/>

místa administrativní i orchestrální. Proklik do sekce *Edukace* nabízí programy pro školy a mateřské školky, děti i dospělé, dále také dlouhodobé projekty, kterým se ČF v rámci edukací věnuje. Web nabízí českou i anglickou verzi, je tak dostupný nejenom pro domácí čtenáře, ale také pro zájemce ze zahraničí. Hlavní stránka poskytuje nejbližší nadcházející program, novinky, které se v poslední době v ČF uskutečnily, dále také odkazuje na články z Magazínu nebo nové záznamy koncertů zveřejněných na YouTube.<sup>169</sup>

#### 4.2.3 Czech Phil Media

Vyprodané koncerty České filharmonie, jejichž program je odehrán třikrát až čtyřikrát týdně, jsou maximální kapacitou, kterou je těleso svému publiku schopno nabídnout. Další termíny koncertů již není možné přidávat. Z tohoto důvodu vznikl projekt Czech Phil Media, který zastřešuje provoz audiovizuálního studia a jeho nahrávací činnost ve Dvořákově síni Rudolfiny, distribuuje zaznamenaný materiál do televizí, tabletů, počítačů či telefonů všech příznivců hudby, zároveň také zastává komunikační činnost s posluchači, kteří se na koncerty ČF z důvodu naplnění kapacity již nedostali nebo je pro ně Dvořákova síň v Praze velmi vzdálená. Jedná se zároveň o první televizní studio v České republice, jež je schopno vysílat v rozlišení 4K v barevném režimu HDR. Technické vybavení, kterým studio disponuje, je srovnatelné s úrovní kvality techniky digitální koncertní síně Berlínské filharmonie, jež pro ČF zároveň byla velkou inspirací při vzniku tohoto projektu.<sup>170</sup>

Zpřístupnění unikátního zvuku prvního českého orchestru je hlavním cílem projektu. Záměrem je propagovat díla zejména českých skladatelů, jsou však vybírány také tituly vrcholně známých zahraničních skladatelů i těch méně často uváděných. Prvotřídní kvalita audiovizuálních nahrávek po stránce technické i interpretační umožňuje posluchačům zažít online koncerty z pohodlí domova. Česká televize je dlouholetým partnerem ČF, jež hudební záznamy zařazuje do svého vysílání a nabízí je tak všem zájemcům ke zhlédnutí. Je nutno dodat, že právě ČF je producentem audiovizuálních nahrávek, a to jí zaručuje přímý dohled nad kvalitou a obsahem. Sdílet obsah ČF na zahraniční internetové platformy a do

---

<sup>169</sup> Česká filharmonie. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/>

<sup>170</sup> Czech Phil Media transportují Dvořákovu síň na každý displej. *Magazín České filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://magazin.ceskafilharmonie.cz/czech-phil-media-transportuji-dvorakovu-sin-na-kazdy-displej/>

televizních obrazovek pomáhá německá společnost EuroArts, která patří mezi celosvětové lídry v oblasti distribuce zvukově obrazových nahrávek klasické hudby. Zprostředkovává nejenom koncerty a jejich vybrané živé přenosy, ale také edukativní programy.<sup>171</sup> I přesto, že je ČF v rámci projektu Czech Phil Media zcela samostatnou jednotkou, právě mediální partnerství s ČT a EuroArts představuje příležitost oslovit široké publikum po celém světě a budovat tak na dálku vztah s diváky a posluchači. Dopad zájmu posluchačů o živé přenosy koncertů ČF je dlouhodobý a rozšiřuje počty lidí, kteří si koncerty ČF pustí.

Obzvláště v období pandemie koronaviru umožňovalo nově vybudované studio nabídnout posluchačům náhradu v podobě koncertů na televizních obrazovkách a na sociálních sítích. Prudký nárůst příznivců v roce 2020 zaznamenala většina sociálních sítí, které ČF ke komunikaci využívá, dosah na Instagramu se více než zdvojnásobil, facebooková stránka ČF v prosinci 2020 dosáhla hranice 10 milionů zobrazení, nárůst zájmu o sdílený obsah zaznamenaly také účty na YouTube a Twitteru.<sup>172</sup> Možnost přenášet koncerty online pro ČF představuje nové možnosti, jak být svým posluchačům nablízku i v době, kdy je provozování koncertů zakázáno nebo se posluchači nemohou z mnoha důvodů koncertů účastnit.

#### 4.2.4 Nová vizuální identita

*„Charakteristickým prvkem komunikace České filharmonie je uživatelsky přívětivý obdélník koncentrující nejpodstatnější ze sdělovaného, který se v posledních letech stal jedním ze snadno rozeznatelných, familiárních znaků orchestru a který jednoduše propojuje komunikaci napříč produkty a formáty.“<sup>173</sup>*

Vizuální tvář instituce je nedílnou součástí komunikace instituce nejenom s posluchači koncertů a návštěvníky akcí uskutečněných pod záštitou ČF, ale také s okolním světem. V roce 2019 Česká filharmonie vyhlásila jednokolovou veřejnou soutěž o návrh nové vizuální

---

<sup>171</sup> Czech Phil Media aneb Dvořákova síň na každém displeji. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/czech-phil-media/>

<sup>172</sup> Česká filharmonie streamuje poprvé samostatně. *Ministerstvo kultury: Novinky a média* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/novinky-a-media-cs-4/4124cs-ceska-filharmonie-streamuje-poprve-samostatne>

<sup>173</sup> Nová vizuální identita přispívá k diskuzi o veřejném prostoru. *Magazín České filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://magazin.ceskafilharmonie.cz/nova-vizualni-identita-prispiva-k-diskuzi-o-verejnem-prostoru/>

identity, jíž cílem bylo nalézt novou podobu fungující pro všechny produkty ČF na pět nadcházejících koncertních sezon, a to od roku 2020/2021. Soutěže se mohly zúčastnit fyzické a právnické osoby, stejně tak jejich případná sdružení, která patřila mezi tuzemské dodavatele nebo dodavatele se sídlem v členském státě Evropské unie, Švýcarské konfederace nebo Evropském hospodářském prostoru; případně také sdružení sídlící ve státech, která mají s ČR či Evropskou unií uzavřenou mezinárodní smlouvu, jež zaručuje dodavatelům přístup z těchto států k zadané veřejné zakázce.

Soutěžní návrh musel obsahovat koncept a systém vizuální identity na dalších pět let, tedy vysvětlení fungování systému předkládaného návrhu, jak bude fungovat v online prostoru i mimo něj, s využitím fotografií i bez nich. Grafická část návrhu musela obsahovat návrh loga, aplikaci vizuální identity na stávajících webových stránkách ČF, na propagačních předmětech, na běžné tiskovině, plakátech a bannerech, v neposlední řadě také grafické řešení hlavního programového katalogu a koncertního programu pro nadcházející 125. koncertní sezonu.<sup>174</sup> Do soutěže o vizuální identitu se přihlásilo celkem deset zájemců, tři z nich však byli v důsledku nesplnění podmínek vyřazeni. Vítězem výběrového řízení, v jehož hodnotící komisi byli přítomni nezávislí odborníci a zástupci ČF, se stalo české grafické studio *Studio Najbrt*.<sup>175</sup>

Nová vizuální identita navazuje na grafickou komunikaci ČF, jež novému návrhu posledních pět let předcházela. Jádrem tehdejší identity bylo Rudolfinum, sídlo ČF, nová koncepce pracuje s budovou pro 21. století, tedy s architekturou koncertního sálu a vizí výstavby nové budovy v Praze. Hlavními prvky do začátku nového vizuálního plánu jsou tak tužka a skicák. Dle slov zakladatele studia Aleše Najbrta by koncepce měla vyvolat nejenom veřejné diskuse na téma nové koncertní síně, ale také, v lepším případě, proces vedoucí k její výstavbě, jež odpovídá potřebám orchestru světového formátu z hlediska architektury i dnešních technologií.<sup>176</sup> Původní institucionální oranžovou barvu nahradila tmavě modrá,

---

<sup>174</sup> Soutěže o návrh „Nová vizuální identita České filharmonie“. *Czech Design* [online]. [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/files/soutezni-podminky-navrh-nove-vizualni-identity.pdf>

<sup>175</sup> BŘEZINA, Luděk. *Česká filharmonie má nový vizuální styl od Najbrta: Tisková zpráva* [online]. 15. dubna 2020 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/r33ifq10/2020\\_tz\\_vizualni-styl-od-najbrta.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/r33ifq10/2020_tz_vizualni-styl-od-najbrta.pdf)

<sup>176</sup> Vizuální identita. *Studio Najbrt* [online]. 2020 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.najbrt.cz/detail/ceska-filharmonie-2020-2021>

jež vyjadřuje tradici, důstojnost, nadčasovost a naději do budoucna. K této barvě též patří barevný obdélník, v němž jsou zahrnuty podstatné informace. Společně s barevným obdélníkem a tmavě modrou barvou pracuje nový vizuální styl se skicami designérů a studentů architektury, dále také s již existujícími návrhy lokace nové koncertní síně od Josefa Pleskota. Redesign loga nově využívá písmo Baskerville Original Pro, zároveň je v něm obsažen symbol ligatury. Kompaktnost nového vzhledu loga a jeho dalším variantám má tak pomoci lépe vyniknout v konkurenci s dalšími značkami.<sup>177</sup>



*Příloha 8: Grafický design plakátu ČF k zahájení předprodeje vstupenek 125. koncertní sezony / ČÁPOVÁ, Lenka. Nová vizuální identita přispívá k diskuzi o veřejném prostoru. Magazín České filharmonie [online]. 1. října 2020 [cit. 2023-07-10]. Dostupné z: <https://magazin.ceskafilharmonie.cz/nova-vizualni-identita-prispiva-k-diskuzi-o-verejnem-prostoru/>*

---

<sup>177</sup> BŘEZINA, Luděk. *Česká filharmonie má nový vizuální styl od Najbrta: Tisková zpráva* [online]. 15. dubna 2020 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/r33ifq10/2020\\_tz\\_vizualni-styl-od-najbrta.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/r33ifq10/2020_tz_vizualni-styl-od-najbrta.pdf)



*Příloha 4: Grafický design merchandisingu 125. koncertní sezony ČF / ČÁPOVÁ, Lenka. Nová vizuální identita přispívá k diskuzi o veřejném prostoru. Magazín České filharmonie [online]. 1. října 2020 [cit. 2023-07-10]. Dostupné z: <https://magazin.ceskafilharmonie.cz/nova-vizualni-identita-prispiva-k-diskuzi-o-verejnem-prostoru/>*

### **4.3 Interní analýza: Komunikační nástroje z hlediska hudebního obsahu a interpretace**

Tvorba hudebního obsahu spočívá ve volbě vhodné dramaturgie jednotlivých koncertů, výběru vystupujících umělců i dirigentů, to vše je doplněno o jejich různorodé přístupy k interpretaci hudebních děl, lišící se hudebním cítěním jednotlivců. Následující kapitola analytické části práce se proto podrobně zabývá komunikací ČF s publikem z hlediska dramaturgie, tedy hudebního obsahu koncertů v propojení s výběrem dirigentů, sólistů a dalších umělců a jejich způsoby interpretace děl v uplynulých koncertních sezónách, a to v letech 2018/2019, 2019/2020 a 2020/2021.

#### **4.3.1 Koncertní sezona 2018/2019**

Koncertní sezóna 2018/2019 přinesla mnoho novinek týkajících se hudebních projektů, koncertních programů, ale také uměleckého vedení. Členové orchestru se společně se svým novým šéfdirigentem Semyonem Byčkovem a hlavními hostujícími dirigenty či umělci snažili chránit tradici vřelé muzikálnosti, která se projevuje nezaměnitelnou kvalitou zvuku orchestru, a posilovat tak jedinečnou identitu České filharmonie.<sup>178</sup> To vše za intenzivní

<sup>178</sup> Slovo ředitele. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2020, s. 6 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

podpory vedení ČF v čele s ředitelem Davidem Marečkem. Na dlouhodobých přípravách programu se včetně ředitele podíleli hudebníci i pracovníci jednotlivých úseků instituce, ale také tehdejší šéfdirigent ČF Jiří Bělohlávek<sup>179</sup>, který se však zahájení 123. sezony již nedožil.

#### 4.3.1.1 Šéfdirigent

Do nové sezony ČF vstoupila s novým uměleckým šéfem Semjonem Byčkovem, který se stal na pozici šéfdirigenta nástupcem Jiřího Bělohlávka. Dle slov Davida Marečka měl tehdy nastupující šéfdirigent Byčkov navázat na Bělohlávkovu kvalitu práce, Byčkov zároveň sdílí stejné hodnoty a cíle jako ČF. Hluboký zájem Semjona Byčkova o filharmonii a jeho oddanost, kterou k celé instituci chová, jsou ukazateli správné volby nového uměleckého šéfa.<sup>180</sup>

*„Pro umělce není větší vyznamenání, než se stát součástí a hlavou instituce, která sdílí jeho hodnoty a je stejně oddaná hudebnímu umění.“<sup>181</sup>*

České publikum se na koncertech ČF s Byčkovem setkala již v roce 2013, zároveň v této době vznikla myšlenka nové spolupráce „Projekt Čajkovskij“, jejímž cílem byl soubor koncertů, produkce studiových nahrávek a rezidenčních pobytů hudby P. I. Čajkovského na domácím podiu ve Dvořákově síni i v zahraničí, to vše pod taktovkou Byčkova. Ten je také uznáván pro svůj styl interpretace různorodých hudebních programů a jako dirigent je velmi žádaný. ČF má v čele světovou kapacitu, jež se široce orientuje v koncertním i operním repertoáru. Dodnes působí na významných podíích a scénách ve světě, a její muzikálnost, společně s precizností ruské školy hudební pedagogiky, přivádí velkou pozornost posluchačů.<sup>182</sup> Jeho hudební vnímání umožňuje nastavit takové hudební pojetí, které v rámci interpretačního umění funguje v komunikaci nejenom s orchestrem, ale také právě s

---

<sup>179</sup> Jiří Bělohlávek zesnul 31. května 2017

<sup>180</sup> Česká filharmonie. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, 2020, s. 10-11 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

<sup>181</sup> Semjon Byčkov. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 16-17 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

<sup>182</sup> tamtéž



publikem. Posluchači tak mají při koncertech možnost intenzivně se napojit na myšlenku, kterou se snaží Byčkov svou interpretací předat.

#### 4.3.1.2 Hlavní hostující dirigenti

S účinností od zahájení koncertní sezony 2018/2019 má ČF nového hlavního hostujícího dirigenta Jakuba Hrušů, který s orchestrem spolupracuje již od roku 2004, kdy byl čerstvým absolventem Akademie múzických umění v Praze. V sezoně 2015/2016 pak vstoupil do ČF jako hostující dirigent. Dle slov Hruši mu je ČF umělecky velmi blízká. Dirigent českého původu má velmi blízko nejenom ke koncertnímu repertoáru, ale též k opernímu, což dokazuje jeho spolupráce se světovými scénami.<sup>183</sup>

Jakub Hruša vnesl do této koncertní sezony čerstvý pohled na významné skladby českých skladatelů. Příkladem může být abonentní koncert A2, který se uskutečnil v lednu 2019. Program tří koncertních večerů nabídl svitu pro velký orchestr *Strážnické slavnosti* Viktora Kalabise, které Hruša do programu zařadil jako poctu dvěma významným českým hudebníkům, jímž byl právě Viktor Kalabis a jeho žena, klavíristka Zuzana Růžičková. Koncertní program zároveň nabídl *Symfonii č. 5 H310* Bohuslava Martinů a *Koncert pro klavír a orchestr g moll op. 33* Antonína Dvořáka.<sup>184</sup> Hrušův interpretační pohled na českou hudbu bylo možné zaznamenat také v rámci dvou koncertů uskutečněných v září 2018, a to v rámci festivalu Dvořákova Praha, tedy v produkci jiného pořadatele, než je ČF. Tehdy vystoupila Česká filharmonie v čele s Hrušou s programem skladeb Antonína Dvořáka, a to kantátou *Svatební košile op. 69* a oratoriem *Svatá Ludmila op 71*. A právě spojení českého programu a dirigenta s úzkým zaměřením na díla českých skladatelů je velmi silné z hlediska hudební komunikace s publikem.

Hlavním hostujícím dirigentem ČF od koncertní sezony 2018/2019 je též Tomáš Netopil, který s orchestrem spolupracuje od roku 2007. Široký koncertní i operní repertoár odráží Netopilovy české kořeny. Přesto je jeho repertoár velmi pestrý, zahrnující díla zahraničních

---

<sup>183</sup> Jakub Hruša. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 18-21 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

<sup>184</sup> Abonentní řada A. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 34 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

skladatelů. Netopil působí nejenom v České republice, ale také na velkých světových pódiih a scénách. Jeho hudební interpretace vychází též z pozice hudebníka<sup>185</sup>. I přesto, že Netopil v této koncertní sezoně představoval zejména program vídeňského klasicismu, jednalo se o velmi reprezentativní výběr známých děl. Mezi takovými koncertními programy je nutné zmínit skladby Ludwiga van Beethovena, Wolfganga Amadea Mozarta a Josepha Haydna, které zazněly v rámci tří koncertů C4 abonentní řady C, již je věnována jedna z nadcházejících podkapitol.<sup>186</sup>

Oba hlavní hostující dirigenti studovali dirigování i u Jiřího Bělohlávka. Předávat posláná a Bělohlávkův odkaz je zejména pro české publikum velmi důležité. Ačkoliv se to nemusí zdát jako zcela zásadní, právě pro českého posluchače je dirigent české národnosti, jenž je zároveň velkou a uznávanou dirigentskou osobností, v čele českého orchestru významným a důležitým momentem, který upevňuje vztah publika s vystupujícími umělci na podiu.

#### **4.3.1.3 Abonentní řady A a B**

Abonentní řada A nabídla v koncertní sezoně 2018/2019 celkem šest koncertních programů, které se jednotlivě uskutečnily vždy v bloku tří koncertů od středy do pátku ve Dvořákově síni Rudolfiny. Tato řada nabídla program, který byl velmi kontrastní. Na jedné straně díla česká, jež jsou považována za velké hudební bohatství České republiky, na straně druhé díla zahraničních skladatelů, která byla vůči českému programu velmi kontrastní, často novodobá a přelomová pro dvacáté století. Abonentní řada B nabídla během sezony též šest různých programů. Významným počinem této řady je program B4, který ve třech koncertních večerech představil Symfonii č. 9 D dur Gustava Mahlera pod vedením šéfdirigenta Semjona Byčkova. Tímto provedením Byčkov otevřel nový cyklus, který měl za cíl pod jeho vedením v nadcházejících sezonách představit všechny Mahlerovy symfonie.<sup>187</sup>

---

<sup>185</sup> Tomáš Netopil vystudoval houslový obor.

<sup>186</sup> Tomáš Netopil. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 23-24 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

<sup>187</sup> Abonentní řada B. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 43-52 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

#### 4.3.1.4 Abonentní řady C a K

Jak jsem již zmínila v úvodu této kapitoly, koncertní sezóna 2018/2019 se nesla v duchu mnoha novinek, které se významně dotkly nabídky abonentních řad ČF, jež byly rozšířeny o řadu C a K. Pro účely této části práce představím kompletní program nových abonentních řad, jelikož právě programový obsah významně souvisí s komunikací posluchačů, stejně tak výběr dirigentů a sólistů jednotlivých koncertů.

ČF dlouhodobě organizovala koncerty, jež se konaly v sobotu odpoledne a byly publikem velmi oblíbené. Vedení ČF se tak rozhodlo v této koncertní sezoně otevřít novou abonentní řadu C, do níž patří právě sobotní odpolední koncerty, nově k nim však byly přidány koncerty konané ve čtvrtek a v pátek večer. Programy koncertů této abonentní řady byly určeny pro menší orchestrální obsazení. Hudební styl však obsáhl nejenom široké skladatelské spektrum, ale nabídl i velmi pestré obsazení z řad mimořádných sólistů a dirigentů.

Abonentní řada C nabídla celkem čtyři koncertní programy uskutečněné ve Dvořákově síni. První z nich (C1) se uskutečnil 13., 14. a 15. prosince 2018. Na programu byla *Předehra C dur op. 170 D 591 „V italském stylu“* Franze Schuberta, *Symfonie č. 38 D dur K 504 „Pražská“* Wolfganga Amadea Mozarta a *Symfonie č. 101 D dur Hob. I/101 „Hodiny“* Josepha Haydna. K dirigentské taktovce byl přizván Giovanni Antonini.<sup>188</sup> Program koncertu, který byl čistě klasicistního stylu a není pro ČF tak obvyklý, zcela korespondoval s Antoniniho specializací na hudbu starších epoch. Právě Giovanni Antonini patří mezi světové odborníky na hudbu z období baroka a klasicismu, spolupráce s ČF tak přinesla do hudebních děl zcela jedinečné interpretační poznatky.<sup>189</sup>

Druhý abonentní program (C2) se uskutečnil 17., 18. a 19. ledna 2019 a nabídl nejenom hudebníky orchestru ČF, ale také Pražský filharmonický sbor<sup>190</sup> a Scholu Gregoriana

---

<sup>188</sup> Abonentní řada C. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 56-60 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

<sup>189</sup> Úřední deska: Výroční zpráva 2018. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/lwvddzhd/cf\\_vyrocnizprava\\_2018.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/lwvddzhd/cf_vyrocnizprava_2018.pdf)

<sup>190</sup> Pod vedením sbormistra Lukáše Vasilka.

Pragensis<sup>191</sup>, to vše pod taktovkou Manfreda Honecka. Program byl složen z následujících děl: *Cantus in memoriam Benjamin Britten* od Arvo Pärta, *Litanie na Památku všech věrných zemřelých D 343* Franze Schuberta, *Musique funèbre pro smyčce* Witolda Lutosławskiho a *Requiem – Wolfgang Amadeus Mozart a smrt v hudbě a v písmě*. Vystupujícími umělci byli Nicola Proksch (soprán), Marie Henriette Reinhold (mezzosoprán), Patrick Grahl (tenor), Jan Martiník (bas) a Marian Roden (umělecký přednes).<sup>192</sup> Tvorby této velmi komplexní dramaturgie abonentního programu se ujal právě dirigent Manfred Honeck.<sup>193</sup>

Třetí program (C3) cyklu abonentní řady C se uskutečnil 14., 15. a 16. března 2022, jehož sólistou byl houslista Jiří Vodička, jenž je dlouholetým členem ČF a zároveň jejím koncertním mistrem. Dirigentský debut s ČF zažil Tomáš Brauner, který převzal dirigentskou zodpovědnost za původně smlouveného dirigenta Davida Robertsona. Program byl složen ze skladeb *Concerto Es dur „Dumbarton Oaks“* Igora Stravinskijho, *Koncert pro housle a orchestr č. 2 g moll op. 63* Sergeje Prokofjeva, *Symfonie č. 22 Es dur Hob. I/22 „Filozof“* Josepha Haydna a *Sinfonietta La Jolla pro klavír a komorní orchestr H 328* Bohuslava Martinů.<sup>194</sup>

Poslední program (C4) řady C se uskutečnil 11., 12. a 13. dubna 2019. Klasicistní program, který připravil dirigent Tomáš Netopil, představil *Výběr z baletní hudby opery Idomeneo K 367 (č. 1 Chaconne a č. 2 Pas Seul de Mr le Grand)* W. A. Mozarta, *Koncert pro klavír a orchestr č. 4 G dur op. 58* Ludwiga van Beethovena a *Symfonie č. 104 D dur Hob. I/104 „Londýnská“* Josepha Haydna. Společně s ČF vystoupil klavírista Nikolaj Luganskij, a to pod taktovkou již zmíněného Tomáše Netopila.<sup>195</sup>

---

<sup>191</sup> Uměleckým vedoucím Scholy Gregoriana Pragensis je David Eben

<sup>192</sup> Abonentní řada C. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 58 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

<sup>193</sup> Úřední deska: Výroční zpráva 2019. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/1f5dkwul/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zprava-2019.pdf>

<sup>194</sup> Abonentní řada C. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 59 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

<sup>195</sup> Tamtéž.

Abonentní řada K je také novinkou víkendové nabídky České filharmonie, v níž měli posluchači možnost v koncertní sezoně 2018/2019 navštívit čtyři nedělní koncerty a poslechnout si tak celkem čtyři různé koncertní programy Komorního orchestru ČF. I tyto koncerty se uskutečnily ve Dvořákově síni Rudolfiny. V rámci této řady nebyla vystupujícím tělesem pouze Česká filharmonie, ale různá komorní uskupení hudebníků z řad členů orchestru.

*„Cyklus K je splněním našeho společného snu s Jiřím Bělohlávkem: po dvou letech příprav uvádíme v život pravidelné koncerty Komorního orchestru České filharmonie. Pod tímto názvem se neskryvá jedno určité těleso, ale projekt, v němž filharmonici zahrají v různých komorních seskupeních.“<sup>196</sup>*

První koncert (K1) cyklu K se uskutečnil 30. září 2018. Program koncertu byl následující: *One durata* od Jamese MacMillana, *Seabird Cities (2017)* Lisy Robertson, *Koncert pro hoboj a malý orchestr H 353* Bohuslava Martinů, *Meditace na staročeský chorál „Svatý Václave“ op. 35a* Josefa Suka a *Symfonie č. 4 A dur op. 36 „Camerata“* Miloslava Kabeláče. Společně s Komorním orchestrem České filharmonie se představil dirigent Jiří Rožeň, sólistkou byla hobojistka a dlouholetá členka ČF Jana Brožková.<sup>197</sup>

Druhý koncert (K2) se uskutečnil 22. prosince 2018 pod taktovkou dirigenta Reinharda Goebela, společně s Komorním orchestrem ČF vystoupila sopranistka Simona Šaturová. Program tohoto odpoledne nabídl skladby *Pastorale G dur* Johanna Joachima Quantze, *Concerto grosso „Per il santissimo Natale“ op. 1, č. 8* Pietra Antonia Locatelliho, *Pastorale A dur* Johanna Davida Heinichena, *„Jauchzet Gott in allen Landen“*, *motetto per ogni tempore BWV 51* Johanna Sebastiana bacha, *Concerto „Per il santissimo Natale“ op. 6* od Arcangela Corelliho, *„Gaude, plaude, Jerusalem“*, *vánoční árie* Antona Filse a *Suite des*

---

<sup>196</sup> Abonentní řada K. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 63 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

<sup>197</sup> Abonentní řada K. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 66 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

*noëls français* Pierra Gavinièse.<sup>198</sup> Vánoční program složený z děl barokních velikánů nabídl spolupráci ČF se světovým odborníkem na interpretaci staré hudby, za nějž je dirigent Reinhard Goebel považován.<sup>199</sup>

Třetí program (K3) abonentní řady K, který se uskutečnil 31. března 2019 řídil dirigent Ondřej Vrabec a účinkoval dechový ansámbl Harmonie českých filharmoniků. Program nabídl *Serenádu pro dechové nástroje Es dur op. 7* Richarda Strausse, *Petite symphonie* Charlese Gounoda a *Sonatinu pro 16 dechových nástrojů č. 1 F dur op. 135 „Aus der Werkstatt eines Invaliden“* Richarda Strausse. Dirigent Ondřej Vrabec je zároveň hráč na lesní roh a člen ČF, volba dirigenta tak výborně korespondovala s výběrem dechového souboru a koncertního programu.

Závěrečný koncert (K4) řady K se uskutečnil 28. dubna 2019. V něm se představili sólisté Uxía Martínez Botana (kontrabas) a tehdejší koncertní mistr České filharmonie Josef Špaček, který v rámci tohoto koncertu vystoupil jako umělecký garant projektu. Program tohoto odpoledne posluchačům nabídl *Staré árie a tance, suita č. 3* Ottirna Respighiho, *Grand duo concertante pro housle a kontrabas* od Giovanniho Bottesiniho a *Smyčcový kvartet č. 14 d moll „Smrt a dívka“* Franze Schuberta, jenž aranžoval Gustav Mahler.<sup>200</sup>

#### 4.3.1.5 Preludia abonentních koncertů

Součástí abonentních řad A, B a C jsou tzv. preludia. Jedná se o předkoncertní setkání, kterými slovem provází muzikoložka Eva Hazdrová-Kopecká, novinář Pavel Ryjáček nebo muzikolog a vedoucí Oddělení vzdělávacích programů ČF Petr Kadlec. Besedy a přednášky mají za cíl účastníky nalákat na program, který následně v rámci abonentního koncertu vyslechnou. V rámci těchto programů se návštěvníci dozví souvislosti o skladbách a

---

<sup>198</sup> Abonentní řada K. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 66 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

<sup>199</sup> Úřední deska: Výroční zpráva 2018. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/lwvddzhd/cf\\_vyrocní-zprava\\_2018.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/lwvddzhd/cf_vyrocní-zprava_2018.pdf)

<sup>200</sup> Veřejné generální zkoušky. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 68 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

skladatelích, a zhlédnout hudebně obrazové ukázky. Zajímavosti s nimi sdílí dirigenti, sólisté, hudebníci ČF, ale také hudební publicisté či muzikologové. Preludia jsou pro všechny návštěvníky bezplatnou příležitostí, jak získat podrobnější informace o koncertním programu či jeho interpretačním provedení.

#### **4.3.1.6 Veřejné generální zkoušky – cyklus G**

Velkou příležitostí pro všechny zájemce, jak být opět o něco blíže orchestru, dirigentům či sólistům, jsou veřejné generální zkoušky vybraných programů. Celkem osm těchto veřejných zkoušek nabídla ČF v koncertní sezoně 2018/2019. Všechny se uskutečnily ve Dvořákově síni, a to ve středu nebo ve čtvrtek od 10:00. Generální zkouška zahrnuje konečné přípravy programu a předchází tak večernímu koncertnímu provedení. Během těchto dopoledních zkoušek mají posluchači možnost velmi zblízka nahlédnout do způsobu spolupráce orchestru s dirigentem a dalšími vystupujícími umělci. Pracovní proces, jehož může být publikum součástí, poskytuje přihlížejícím možnost v přímém přenosu sledovat, jakým způsobem vznikají interpretace hudebních děl v rukách ČF ve spolupráci s jednotlivými dirigenty. Veřejná generální zkouška se od běžného koncertu liší i jejím průběhem. Před zahájením zkoušky mají členové orchestru možnost rozehrávat se přímo na pódiu Dvořákovy síně, posluchač tak přihlíží individuálním přípravám jednotlivých hudebníků různých nástrojových sekcí. Též interpretační připomínky, ať už ze strany dirigentů, sólistů či členů orchestru, i jejich vzájemné debaty nad hudebními díly, jsou typické pro generální zkoušky. Pro úplnost je níže přiložen kompletní koncertní program uskutečněných veřejných generálních zkoušek.<sup>201</sup>

---

<sup>201</sup> Veřejné generální zkoušky. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 81-90 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

termín konání	cyklus	program	účinkující
17. 10. 2018	G1	BERIO: Sinfonia pro 8 hlasů a orchestr DVOŘÁK: Symfonie č. 7 d moll op. 70	sbor: London Voices dirigent: Semjon Byčkov
13. 12. 2018	G2	SCHUBERT: Předehra C dur op. 170 D 591 V italském stylu MOZART: Symfonie č. 38 D dur K 504 Pražská HAYDN: Symfonie č. 101 D dur Hob.I/101 Hodiny	dirigent: Giovanni Antonini
9. 1. 2019	G3	GLANERT: Weites Land „Musik mit Brahms“ STRAVINSKIJ: Koncert pro housle a orchestr D dur ČAJKOVSKIJ: Symfonie č. 1 g moll op. 13 „Zimní sny“	housle: Josef Špaček dirigent: Semjon Byčkov
20. 2. 2019	G4	ČAJKOVSKIJ: Koncert pro klavír a orchestr č. 2 G dur op. 44 ČAJKOVSKIJ: Symfonie č. 2 c moll op. 17 „Maloruská“	klavír: Kirill Gerstein dirigent: Semjon Byčkov
14. 3. 2019	G5	STRAVINSKIJ: Concerto Es dur „Dumbarton Oaks“ PROKOFJEV: Koncert pro housle a orchestr č. 2 g moll op. 63 HAYDN: Symfonie č. 22 Es dur Hob 1/22 „Filozof“ MARTINŮ: Sinfonietta La Jolla pro klavír a komorní orchestr	housle: Jiří Vodička dirigent: Tomáš Brauner
27. 3. 2019	G6	MOZART: Schon lacht der holde Frühling, árie pro soprán a orchestr K 580 MOZART: Ruhe sanft, mein holdes Leben, árie z opery Zaide K 344 SALONEN: Koncert pro violoncello a orchestr (2016) PROKOFJEV: Romeo a Julie	soprán: Zdislava Bočková violoncello: Truls Mørk dirigent: Ben Gernon
1. 5. 2019	G7	DVOŘÁK: Slovanské tance op. 46 DVOŘÁK: Rondo pro violoncello a orchestr g moll op. 94 JANÁČEK: Lašské tance (Starodávny a Čeladenský) BRAHMS: Uherské tance č. 1, 3, 5, 6 BORODIN: Polovecké tance z opery Kníže Igor	violoncello: Vilém Vlček dirigent: Petr Altrichter

*Příloha 10: Seznam uskutečněných generálních zkoušek České filharmonie v koncertní sezoně 2018/2019 /  
 Vlastní zpracování*

#### 4.3.1.7 Mimořádné neabonentní koncerty

Koncertní sezona 2018/2019 posluchačům nabídla celkem šest mimořádných koncertů, které nebyly součástí abonentní nabídky, avšak představily velmi pestrý programový obsah i umělecké obsazení. První koncert (M1) se uskutečnil 3. října 2018 ve Dvořákově síni s názvem *Koncert ke 100. výročí republiky*. Dramaturgie koncertu byla s ohledem k významné události sta let od založení České republiky koncipována do období českého romantismu. Zazněla tak významná díla vrcholných českých skladatelů Bedřicha Smetany, Bohuslava Martinů a Antonína Dvořáka. Koncert se uskutečnil pod taktovkou šéfdirigenta Semjona Byčkova, v rolích sólistů se představil klavírista Ivo Kahánek a tympanista Michael Kroutil.<sup>202</sup> Ryze český program tak podtrhl výjimečnost události, jakou kulaté výročí od založení republiky jistě je.

V pořadí druhý program (M2) této koncertní řady se stal Zahajovací koncert 123. sezony, jež se uskutečnil ve dvojím provedení, a to 10. a 11. října 2018, též ve Dvořákově síni.

<sup>202</sup> Mimořádné neabonentní koncerty. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 71-73 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>



*Symfonii č. 2 c moll „Vzkříšení“* Gustava Mahlera provedla Česká filharmonie společně s Pražským filharmonickým sborem pod taktovkou Semjona Byčkova.<sup>203</sup>

Třetí mimořádný koncert sezóny, který byl zároveň koncertem C3<sup>204</sup>, se uskutečnil 22. prosince 2018 ve Dvořákově síni. Čtvrtým koncertem byla Mimořádná silvestrovská generální zkouška (M4), jež se uskutečnila 31. prosince od 11:00, o den později 1. ledna 2019 pak proběhl Novoroční koncert (M5). Oba koncerty se uskutečnily ve Dvořákově síni, netradičně bez dirigenta. Orchester vedl tehdejší koncertní mistr ČF Josef Špaček od svého prvního pultu. Program koncertu nabídl slavné árie v podání sólisty Petra Nekorance (tenor) a houslové virtuózní skladby v podání Jana Mráčka<sup>205</sup>. Novoroční koncert byl zároveň živě vysílán Českou televizí.<sup>206</sup>

Posledním mimořádným koncertem sezony byl tradiční Open air koncert ČF (M6) na Hradčanském náměstí. Program koncertu nabídl odlišné žánry, posluchači tak měli možnost vyslechnout filmové melodie skladatele Johna Williamse, v druhé polovině koncertu pak po boku ČF vystoupilo americké jazzové trio Time for Three. Koncert se uskutečnil pod taktovkou Keitha Lockharta, který program koncertu též připravil.

#### **4.3.2 Koncertní sezona 2019/2020**

*V zásadě jde o to, jak co nejlépe zkombinovat staré s novým. Staré skladby zůstanou věčně mladé, když je budeme znovu a znovu objevovat, a ty nové, jak doufáme, nikdy nezestárnou.*<sup>207</sup>

Koncertní sezóna 2019/2020 byla zaměřena na rozvoj umělecké cesty ČF, a ačkoliv počet orchestrálních cyklů a abonentních programů se od sezony předcházející nijak nelišil, její obsah nabídl mnoho hudebních novinek, které odrážely umělecký pohled šéfdirigenta Semjona Byčkova. Nejenom, že se v programu v silném zastoupení vyskytovala česká

---

<sup>203</sup> Tamtéž.

<sup>204</sup> Koncert C3 je součástí podkapitoly 4.3.1.4 o nově vzniklých abonentních řadách.

<sup>205</sup> Jan Mráček je zároveň koncertní mistr ČF.

<sup>206</sup> Úřední deska: Výroční zpráva 2019. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/1f5dkwul/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zprava-2019.pdf>

<sup>207</sup> Slovo šéfdirigenta. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, 2020, s. 5 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19.pdf)

hudba, ale podle ředitele Davida Marečka docházelo v koncertním programu k velmi zajímavé a vzácné symbióze co do poměru slavných historických děl a českých i zahraničních novinek. Semjon Byčkov, stejně tak hlavní hostující dirigenti ČF Jakub Hruša a Tomáš Netopil, na svých postech po boku orchestru zahájili svou druhou koncertní sezónu.<sup>208</sup>

Druhá polovina koncertní sezóny 2019/2020 byla značně ochromena v důsledku výskytu nového typu koronaviru SARS CoV-2, vedení ČF tak bylo nuceno koncertní programy v mnoha případech změnit, ne-li zcela zrušit. Vzhledem k okolnostem zrušených koncertů nebyla koncertní sezona ukončena v červnu závěrečným open air koncertem, ale pokračovala i během letních měsíců. ČF se tak snažila svému publiku co nejvíce vynahradiť jarní měsíce sezony, kdy posluchačům nemohla nabídnout předem oznámené koncertní programy.

Do období koncertní sezony 2019/2020 zároveň vstoupilo 250. výročí narození Ludwiga van Beethovena, jemuž byla postupně věnována provedení všech jeho devíti symfonií právě Českou filharmonií. Cyklus oslav byl zahájen koncertem v rámci abonentní řady C, kdy byla provedena 3. symfonie Es dur „Eroica“ pod taktovkou Leonida Kavakose. Na programu tohoto koncertu byl také Beethovenův Koncert pro housle a orchestr D dur op. 61, v němž se Leonidas Kavakos představil jako houslista. Toto významné výročí se prolínalo koncertním programem během nadcházejícího roku, v němž mělo publikum možnost vyslechnout koncerty s netradičně velkým množstvím Beethovenových skladeb.

#### **4.3.2.1 Abonentní řady A a B**

Jak bylo zmíněno v úvodu této části práce, koncertní sezóna 2019/2020 nabídla stejné schéma co do počtu abonentních programů, které bylo v předchozí sezoně pro posluchače a návštěvníky ČF novinkou. I tato podkapitola se bude zabývat abonentními programy A, B, C, K. Stejně tak se i v této koncertní sezoně konaly před koncerty přednášky a besedy v rámci abonentních Preludií.

---

<sup>208</sup> Slovo ředitele. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 6 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

Abonentní řada A nabízela celkem šest koncertních programů, jejichž obsah z hlediska volby autorů skladeb a výběru dirigentů či sólistů byl velmi pestrý. I v tomto roce byly zachovány dny konání středa, čtvrtek a pátek; stejně tak Dvořákova síň jakožto místo konání.

V říjnu a v prosinci 2019 se uskutečnily dva koncertní programy. První z těchto programů (A1) ČF ve spolupráci s Českým filharmonickým sborem Brno pod taktovkou dirigenta Petra Altrichtera nabídl skladby Leoše Janáčka *Glagolskou mši, kantátu pro sóla, smíšený sbor, orchestr a varhany, Šumařovo dítě, baladu pro orchestr podle básně Svatopluka Čecha a Houslový koncert č. 1 D dur op. 19* Sergeje Prokofjeva, v němž se jako sólista představil koncertní mistr ČF Jan Mráček. Druhý koncert (A2) nabídl *Koncert pro klavír a orchestr č. 2 B dur op. 83* Johannese Brahmsa, jehož sólistou byl klavírista Francesco Piemontesi a *Symfonii č. 4 Es dur „Romantická“* Antona Brucknera. Na pozici dirigenta se publiku představil Pablo Heras-Casado.<sup>209</sup>

V lednu, na začátku nového kalendářního roku 2020, se uskutečnily další dva koncertní programy z abonentní řady A (A3 a A4). První z nich pod taktovkou šéfdirigenta Semjona Byčkova nabídl *Symfonii h moll D 759* s názvem „*Nedokončená*“ Franze Schuberta. Zazněla skladba *Rendering* italského skladatele Luciana Beria, jehož předlohou byla právě Schubertova *Nedokončená* symfonie. Na programu byla též *Symfonie č. 7 A dur op. 92* Ludwiga van Beethovena, jež zahájila připomínku k 250. výročí od skladatelova narození a jehož díla byla v následujícím roce 2020 v početném množství zařazena do koncertních programů ČF. V závěru měsíce se uskutečnil čtvrtý koncertní program, tedy tři koncerty pod taktovkou hlavního hostujícího dirigenta Jakuba Hruši, pod jehož vedením zazněly skladby *Fantastické scherzo op. 25* Josefa Suka, *Koncert pro klavír a orchestr č. 3* Bély Bartóka, v němž se představil klavírista Piotr Anderszewski, *Scherzo triste op. 5* Pavla Hasse a *Taras Bulba, rapsodie pro orchestr* Leoše Janáčka.<sup>210</sup> Do konce koncertní sezóny zbývaly ještě dva koncertní programy abonentní řady A. Ty se měly uskutečnit v březnu a v dubnu, avšak vzhledem k vyhlášení nouzového stavu na území ČR a zákazu kulturních akcí do odvolání, byly bez výjimky i tyto dva koncertní programy ČF zrušeny.

---

<sup>209</sup> Abonentní řada A. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 30-33 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19.pdf)

<sup>210</sup> Tamtéž.

Program abonentní řady B, jenž šel velmi odvážně naproti hudbě 20. a 21. století, neopomněl však ani repertoárovou hudební klasiku. Nabídl celkem šest koncertních programů, z nichž se v důsledku koronaviru uskutečnily pouze čtyři, zbylé dva programy nemohly být vzhledem k zákazu konání kulturních akcí uskutečněny.

První program (B1) pod taktovkou šéfdirigenta Semjona Byčkova nabídl tři večery s dílem Bedřicha Smetany, a to cyklus symfonických básní *Má vlast*. Tato skladba se v abonentním programu ČF neobjevuje často, o to výjimečnější bylo sledovat Byčkovův vklad nových interpretačních rysů. Jeho interpretační práce byla též velmi kladně hodnocena odbornou kritikou.<sup>211</sup> Cyklus symfonických básní je s historií ČF pevně spjat, ať už v rámci prvního rozhlasového přenosu koncertu 11. května 1925, či zahájení Pražského jara roku 1990. Zároveň toto hudební dílo patří do základního repertoáru každého šéfdirigenta ČF, Semjon Byčkov tuto příležitost uchopil a zpracoval velmi pečlivě.<sup>212</sup> Druhý program (B2) byla řada tří prosincových koncertů pod taktovkou dirigenta Petera Eötvöse, jehož skladba *Jet Stream* byla součástí koncertního programu, sólistou byl trumpetista Tamás Pálfalvi. Zároveň zazněly skladby *move 03* a *move 01* Miroslava Srnky, a také *Symfonie o třech větvích* Igora Stravinskijho.<sup>213</sup> V rámci tohoto koncertního programu mohli posluchači přihlížet jednomu z posledních veřejných vystoupení Petera Eötvöse, který se rozhodl v budoucnu pokračovat pouze v kompoziční činnosti.<sup>214</sup>

V pořadí třetí program (B3) se uskutečnil ke konci ledna 2020. Nabídl kolekci tří rozdílných hudebních děl. Jejich společným jmenovatelem však byly hudební dvojice, které nabídly různá hudební zpracování. Skladby Bohuslava Martinů *Dvojkonzert pro dva smyčcové orchestry, klavír a tympány H 271* a *Konzert pro dva klavíry a smyčcový orchestr H 292* nabídly zajímavé hudební interpretace klavírních sólistek, jimiž byly sestry Katia a Marielle

---

<sup>211</sup> Úřední deska: Výroční zpráva 2019. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/1f5dkwul/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zprava-2019.pdf>

<sup>212</sup> Abonentní řada B. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 49-49 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19.pdf)

<sup>213</sup> Abonentní řada B. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 50 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19.pdf)

<sup>214</sup> Úřední deska: Výroční zpráva 2019. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/1f5dkwul/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zprava-2019.pdf>

Labèque, stejně tak klavíristy Ivo Kahánka. V závěru koncertu zazněla skladba *Symfonie č. 2 „Le Double“* skladatele Henriho Dutilleuxa. Nejenom vzhledem k potřebám nutné přestavby pódia mezi jednotlivými skladbami, ale také kvůli časové náročnosti jednotlivých děl, byl koncert výjimečně rozdělen do tří částí a posluchačům byly dopřány dvě přestávky.<sup>215</sup>

Čtvrtý abonentní program (B4) nabídl tři koncerty pod taktovkou hlavního hostujícího dirigenta Tomáše Netopila. Repertoár zahrnoval *Symfonii č. 4 B dur op. 60* a *Koncert pro klavír a orchestr č. 1 C dur op. 15*, obě skladby Ludwiga van Beethovena a orchestrální suitu z opery *Hippolyte a Aricie* skladatele Jean-Philippe Rameaua. Výběr skladeb korespondoval s tzv. „operní tváří“ Tomáše Netopila, jelikož právě operní představení jsou jedním z jeho uměleckých zaměření a má na tomto poli významné dirigentské zkušenosti. I výběr čtvrté Beethovenovy symfonie byl součástí kompletního provedení Beethovenových symfonií v rámci 250. výročí od skladatelova narození.

#### 4.3.2.2 Abonentní řady C a K

Program abonentní řady C nabídl celkem čtyři koncertní programy, z nichž se mohly uskutečnit pouze první dva. Abonentní cyklus C byl zahájen řadou tří prosincových koncertů, které nabídly program díla Ludwiga van Beethovena. A právě první koncerty (C1) této abonentní řady zahájily cyklus oslav 250. výročí Beethovenova narození. Pod taktovkou dirigenta Leonida Kavakose, který se zároveň představil v roli sólového houslisty, zazněl *Koncert pro housle a orchestr D dur op. 61* a *Symfonie č. 3 Es dur op. 55 „Eroica“*. Velkým lákadlem pro posluchače bylo nejenom nevšední obsazení, kdy Kavakos zastal v rámci jednoho koncertu dvě role – sólista a dirigent, ale též jeho dirigentská premiéra ve spolupráci s ČF.<sup>216</sup> Druhý a zároveň poslední koncertní program řady C byl proveden ve třech únorových večerech. Rané dílo L. van Beethovena, jímž je *Symfonie č. 1 C dur op. 21*, přineslo posluchačům společně s *Koncertem pro violu a orchestr* Bély Bartóka vzhled do

---

<sup>215</sup> Abonentní řada B. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 52-53 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19.pdf)

<sup>216</sup> Abonentní řada C. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 66-67 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19.pdf)

vídeňského setkání těchto dvou skladatelů, které se uskutečnilo v době Beethovenova mládí a na sklonku Bartókova života. Program doplnila pražská premiéra skladby *Hudba pro ansámbl a orchestr (2018)* Steva Reicha. Oproti výše zmíněným skladbám, vzhledem k době vzniku, se jednalo o hudební novinku. Podoba barokního koncerta grossa této Reichovy skladby velmi dobře korespondovala se zbylými hudebními kusy koncertní dramaturgie. Posluchačům se představil violista Antoine Tamestit, dirigentem byl David Robertson.<sup>217</sup>

Obsah abonentní řady K, jež byla složena z celkových čtyř koncertních programů, nabízel velmi zajímavé obsazení – tři koncertní mistři ČF se na jednotlivých programech podíleli jako garanti koncertů, zároveň měli orchestr také řídit. Nutno dodat, že taková byla původní nabídka koncertního programu abonentní řady K. V důsledku vládních opatření se uskutečnily pouze tři ze čtyř programů, do nichž se bohužel nevešel program s jedním z koncertních mistrů.<sup>218</sup>

První koncert (K1) se uskutečnil 10. listopadu 2019 a jeho uměleckým garantem byl houslista Josef Špaček. Společně s Komorním orchestrem ČF nabídli posluchačům *Čtyři roční doby v Buenos Aires* Astora Piazzolly a *Čtvero ročních dob, čtyři koncerty pro housle a smyčcový orchestr op. 8* skladatele Antonia Vivaldiho. Druhý koncert (K2) abonentní řady K se uskutečnil 22. prosince 2019. Nabídl vánoční program s premiérou skladby pro flétnu, hoboj, harfu a lesní roh od Jaroslava Krčka, pod jehož taktovkou Komorní orchestr ČF vystoupil.<sup>219</sup> Program koncertu sestavil Krček. Obsahoval výběr jeho skladeb a aranží včetně *Malé suity*, jež byla napsána pro ČF a čtyři sólistky z řad hráčů orchestru.<sup>220</sup>

Třetí koncert (K3) Komorního orchestru ČF se uskutečnil 23. února 2020 opět pod vedením uměleckého garanta projektu Josefa Špačka, který zastoupil původně smlouveného garanta a zároveň koncertního mistra ČF Jiřího Vodičku. Koncert nabídl skladby Leoše Janáčka,

---

<sup>217</sup> Abonentní řada C. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 68-69 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19.pdf)

<sup>218</sup> Abonentní řada K. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 75 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19.pdf)

<sup>219</sup> Abonentní řada K. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 78-79 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19.pdf)

<sup>220</sup> Úřední deska: Výroční zpráva 2019. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/1f5dkwul/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zprava-2019.pdf>

Antonína Rejchy a Felixe Mendelssohna-Bartholdyho, jejichž společným tématem je raná fáze uměleckého života každého z nich, tedy období, v nichž na koncertu provedená díla vznikla. Publiku se během koncertu představil sólista, violoncellista Sebastian Bru.<sup>221</sup>

Koncert K4, který byl naplánován v polovině března 2020 pod vedením uměleckého garanta a koncertního mistra Jana Mráčka, se již v důsledku vládních opatření nemohl uskutečnit.

#### 4.3.2.3 Veřejné generální zkoušky – cyklus G

Koncertní sezóna nabídla celkem sedm veřejných generálních zkoušek vybraných koncertních programů, které se uskutečnily ve Dvořákově síni Rudolfiny. Každá z uskutečněných zkoušek byla uvedena mluveným slovem předem zvolených filharmoniků, na něž navazovala samotná hudební produkce. Posluchači byli před každou veřejnou generální zkouškou zároveň upozorněni, že program zkoušky, a zároveň koncertní program nadcházejících večerů, je plně v rukou příslušného dirigenta, který dle potřeb může jednotlivé skladby kdykoliv přerušit, komentovat či jejich části s orchestrem vícekrát opakovat.<sup>222</sup> Každé veřejné generální zkoušce zároveň předcházela program *20 minut a bud' „in“*, který byl určen zejména žákům 5.–9. tříd a studentům středních škol. Krátká setkání v Sukově síni či Západním salonku nabízela slovní komentář Jana Kyjovského, který zájemce připravoval na obsah generální zkoušky, nabízel jim návrhy, jak hudbu poslouchat a upozorňoval na různorodé zajímavosti, které se programu generální zkoušky týkaly. Setkání byla doplněna audio/video ukázkami.<sup>223</sup>

---

<sup>221</sup> Abonentní řada K. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 80-81 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

<sup>222</sup> Veřejné generální zkoušky. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 99 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

<sup>223</sup> Tamtéž.

termín konání	cyklus	program	účinkující
9. 10. 2019	G1	SMETANA: Má vlast	dirigent: Semyon Byčkov
15. 1. 2020	G2	SCHUBERT: Symfonie h moll „Nedokončená“ D 759 SCHUBERT/BERIO: Rendering BEETHOVEN: Symfonie č. 7 A dur op. 92	dirigent: Semyon Byčkov
29. 1. 2020	G3	SUK: Fantastické scherzo op. 25 BARTÓK: Koncert pro klavír a orchestr č. 3 HAAS: Scherzo triste op. 5 JANÁČEK: Taras Bulba, rapsodie pro orchestr	klavír: Piotr Anderszewski dirigent: Jakub Hrůša
6. 2. 2020	G4	REICH: Hudba pro ansámbl a orchestr BARTÓK: Koncert pro violu a orchestr BEETHOVEN: Symfonie č. 1 C dur op. 21	viola: Antoine Tamestit dirigent: David Robertson
26. 2.	G5	RAMEAU: Hippolyte a Aricie, orchestrální suite z opery BEETHOVEN: Koncert pro klavír a orchestr č. 1 C dur op. 15 BEETHOVEN: Symfonie č. 4 B dur op. 60	klavír: Rudolf Buchbinder dirigent: Tomáš Netopil

*Příloha 11: Seznam uskutečněných generálních zkoušek České filharmonie v koncertní sezoně 2019/2020 / Vlastní zpracování*

Program Mimořádných neabonentních koncertů 124. koncertní sezony původně nabízel celkem šest koncertních programů, nakonec se číslo uskutečněných koncertů vyšplhalo na třicet šest.<sup>224</sup>

#### 4.3.2.4 Benefiční koncerty ČF

Série benefičních koncertů byla započata v nelehkých podmínkách, v níž se nejenom kulturní svět od začátku března 2020 v důsledku covidové pandemie nacházel. Česká filharmonie byla vzhledem ke striktnímu zákazu nucena k 12.3.2020 pozastavit veškerou koncertní činnost, avšak 16 dní po uzavření kulturního života se přední hráči České filharmonie objevili před kamerami a svému publiku tak alespoň na dálku mohli opět nabídnout hudební poslech, o který posluchači přišli.

Ačkoliv se v rámci benefičních koncertů jednalo z části pouze o televizní přenosy a internetové streamy, které požitkem z poslechu hudby neumí zcela nahradit, z hlediska kontaktu s posluchači filharmonie shledávám v těchto přenosech velkou výhodu: Česká filharmonie se tak stala lehce dostupnou každému, kdo se rozhodl koncerty v televizi či na internetu sledovat, a to bez nutnosti účasti přímo ve Dvořákově síni Rudolfiny, kde se všechny koncerty uskutečnily.

<sup>224</sup> Úřední deska: Výroční zpráva 2020. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/fs111x24/vyrocní-zprava-ceske-filharmonie-2020.pdf>



První benefiční koncert s názvem „*Pomáháme s Českou filharmonií*“ se uskutečnil v sobotu 28. 3. 2020, a to v rámci přímého televizního přenosu na ČT Art. Tento koncert byl zároveň živě přenášen na facebookové stránce filharmonie. Výtěžek koncertu byl určen nemocnicím v Praze a Brně, v nichž se nacházeli pacienti s velmi vážným průběhem nemoci covid-19. Koncert, jenž moderoval český rozhlasový autor, moderátor a manažer Jiří Vejvoda se uskutečnil za velmi přísných podmínek, kdy všichni zúčastnění, ať už se jednalo o účinkující či členy televizního štábu, nosili roušku, stejně tak všechny využívané prostory Rudolfiny byly řádně dezinfikovány.<sup>225</sup>

V pořadí druhý benefiční koncert s názvem „*Pomáháme s Českou filharmonií*“ se uskutečnil 25. dubna 2020, přímý přenos z Dvořákovy síně Rudolfiny bylo možné sledovat opět na ČT Art. Výtěžek byl věnován seniorům ohroženým šířením nemoci covidu 19. V rámci tohoto koncertu vystoupili nejenom členové ČF, ale také hornisté orchestru *PKF-Prague Philharmonia* nebo hudebníci z pražského barokního orchestru *Collegia 1704*. Koncert se uskutečnil pod taktovkou dirigentů Jakuba Hruší a Václava Lukse, i tento benefiční koncert moderoval Jiří Vejvoda. Vzhledem k vládním opatřením bylo nutné zrušit kompletní program na celý duben, v tomto měsíci byl benefiční koncert proto jediným koncertem České filharmonie.<sup>226</sup>

Třetí benefiční koncert nesl název „*Pomáháme s Pražským jarem a Českou filharmonií*“ uskutečněný 23. 5. 2020. Přímý přenos se uskutečnil opět na ČT Art, zároveň také na rozhlasové stanici Český rozhlas Vltava, posluchači měli možnost koncert zhlédnout také na oficiálních webových stránkách festivalu Pražské jaro, dále také na facebooku České filharmonie či sociálních sítích partnerů koncertu (KDO!). Českou filharmonií řídil tehdejší hlavní hostující dirigent Tomáš Netopil, moderátorem koncertu byl Ondřej Havelka.<sup>227</sup>

Posledním koncertem z cyklu „*Pomáháme s Českou filharmonií*“, a zároveň v pořadí čtvrtým benefičním, se stal večer, jehož cílem bylo upozornit na význam pravidelného dárcovství krve. I tento koncert, v rámci kterého vystoupila nejenom Česká filharmonie, ale

---

<sup>225</sup> Tamtéž.

<sup>226</sup> Tamtéž.

<sup>227</sup> Tamtéž.

také Česká studentská filharmonie, obě pod taktovkou dirigenta Simona Rattla, mohlo ve Dvořákově síni navštívit celkem 500 posluchačů.<sup>228</sup>

V obvyklém masovém měřítku na Hradčanském náměstí se nemohl uskutečnit ani oblíbený Open air koncert České filharmonie, jenž posledních několik let tradičně uzavírá koncertní sezonu. Jako náhradní kulisa byla zvolena zámecká zahrada v areálu Státního zámku Sychrov. První český orchestr poprvé od ledna řídil jeho šéfdirigent a umělecký ředitel Semjon Byčkov. Koncert byl vysílán v přímém přenosu na ČT art a na Facebooku a byl věnován všem zdravotníkům, kteří se podíleli na zvládnutí první fáze koronavirové krize. Zaměstnanci vybraných nemocnic se koncertu také zúčastnili přímo v zámeckém areálu. Tento koncert byl poslední akcí koronavirem velmi poznamenané sezony 2019/2020. Zahájena byla nová tradice Koncertů pro svobodu a demokracii u příležitosti připomínky výročí Sametové revoluce 17. listopadu. V přímém přenosu ČT art přednesl orchestr soubor symfonických básní *Má vlast* Bedřicha Smetany pod taktovkou Semjona Byčkova. Tento koncert zaznamenal pro ČT art historicky rekordní sledovanost přes 100 tisíc diváků. Aby Česká filharmonie mohla předat hudební zážitky svým abonentům, příznivcům a všem hudbymilovným lidem v České republice i v zahraničí, i když fyzická návštěva koncertů v Rudolfinu nebyla možná, rozhodla se realizovat myšlenku čtyř streamovaných koncertů nazvaných „*Česká filharmonie živě u vás*“. Ty se konaly každou adventní neděli, tedy 29.11., 6.12., 13.12. a 20.12. 2020. Koncerty byly vždy přenášeny živě ČT art, na facebookovém profilu ČT, České filharmonie a dalších partnerů (vybrané koncerty byly živě streamovány do zahraničí prostřednictvím platformy Takt1). Sledovanost koncertů se pohybovala na ČT art mezi 35–50 tisíci diváky a další tisíce osob koncerty sledovaly přes internet. První koncert 29. 11. byl věnován české hudbě a Česká filharmonie se na něm představila pod taktovkou legendárního sira Johna Eliota Gardinera. Na programu zazněla Symfonie D dur Jana Václava Hugo Voříška, Capriccio pro klavír levou rukou a dechový soubor Leoše Janáčka (dirigent Ondřej Vrabec, sólista Igor Ardašev) a Sinfonietta La Jolla pro klavír a komorní orchestr H328 Bohuslava Martinů (klavír Ivo Kahánek). Koncert 6. 12. byl dedikován oslavám výročí 250 let od narození Ludwiga van Beethovena. Pandemie koronaviru sice zabránila Rudolfu Buchbinderovi kompletní provedení klavírních koncertů s Českou filharmonií, umělec ale přijel do Prahy aspoň na tento koncert a představil se jako

---

<sup>228</sup> Tamtéž.

sólista v Koncertu pro klavír č. 20 d moll K 466 Wolfganga Amadea Mozarta. Dále program obsahoval výběr ze suit č. 1 a č. 2 Peer Gynt norského autora Edvarda Griega a právě Beethovenovu Symfonii č. 1 C dur, op. 26. Dirigentem koncertu byl rakouský umělec a pravidelný host České filharmonie Manfred Honeck. Koncert 13. 12. byl pod taktovkou Petra Altrichtera. Jako sólisté se představili koncertní mistr, houslista Jan Mráček, a violoncellista Ivan Vokáč v Brahmsově Dvojkoncertu pro housle a violoncello a moll, op. 102. Ve druhé polovině koncertu pak zazněla Suita A dur, op. 98b Antonína Dvořáka. Poslední koncert se konal na čtvrtou neděli adventní 20. 12. a orchestr na něm pod taktovkou hlavního hostujícího dirigenta České filharmonie Tomáše Netopila přednesl Sonatu Vespertinu A8 Pavla Josefa Vejvanovského (sólo na trubky Stanislav Masaryk a Walter Hofbauer), Koncert pro housle a orchestr e moll, op. 64 Felixe Mendelssohna-Bartholdyho (sólista Josef Špaček) a symfonii č. 6 D dur, op. 60 Antonína Dvořáka. Tento koncert byl také posledním, který v kalendářním roce 2020 Česká filharmonie odehrála. Všechny koncerty cyklu „Česká filharmonie živě u vás“ svým galantním průvodním slovem a rozhovory se sólisty a dirigenty doplnil Marek Eben.<sup>229</sup>

#### **4.3.3 Koncertní sezona 2020/2021**

V pořadí 125. koncertní sezóna České filharmonie byla původně naplánována jako celoroční hudební svátek, jež měla nabídnout nespočet oblíbených skladeb českých skladatelů, několik světových premiér českých i zahraničních autorů. V rámci oslav spjatých s jubilejní koncertní sezónou se vedení ČF rozhodlo do koncertních programů zařadit díla, která do značné míry určují identitu orchestru. Proto se v koncertní nabídce vyskytly symfonie č. 7., 8. a 9. Antonína Dvořáka pod taktovkou šéfdirigenta Semjona Byčkova, skladby Leoše Janáčka, Bedřicha Smetany nebo Josefa Suka pod vedením Jakuba Hruši, stejně tak pod taktovkou Tomáše Netopila byla naplánována díla Bohuslava Martinů nebo Jana Nováka.<sup>230</sup> Vzhledem k velké nepřízní situace, kterou i v této koncertní sezoně způsobovala pandemie koronaviru a s ní spojená vládní opatření zasahující do konání koncertů, byla většina koncertů zcela zrušena a koncerty pro živé publikum ve Dvořákově síni Rudolfiny byly nahrazeny živými televizními přenosy.

---

<sup>229</sup> Tamtéž.

<sup>230</sup> Česká filharmonie. In: *Programový katalog 2020/2021* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2020, s. 9 [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/n42fhmib/katalog-2020\\_21.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/n42fhmib/katalog-2020_21.pdf)

„Naším největším přáním je, aby si v každém programu, který na koncertě představujeme, každý z vás našel něco, co mu bude blízké a co ho osloví.“<sup>231</sup>

#### 4.3.3.1 Česká filharmonie živě u vás

Ačkoliv byl program koncertní sezony velmi atraktivní, od pondělí 5. října 2021 byl vládou vyhlášen nouzový stav a přesně o týden později opět začal platit zákaz konání kulturních akcí s účastí veřejnosti.<sup>232</sup> Z tohoto důvodu vznikla myšlenka realizovat celkem čtyři koncerty s názvem „Česká filharmonie živě u vás“. Jednotlivé koncerty se uskutečnily každou adventní nedělí a byly přenášeny živě na ČT Art, dále na facebookovém profilu ČF a ČT, zároveň byly streamovány do zahraničí prostřednictvím platformy Takt1. Poskytnout všem příznivcům, kteří jsou pravidelnými návštěvníky koncertů ČF, ale také široké veřejnosti za hranice České republiky, koncertní požitek alespoň touto digitální formou, přineslo vysoká čísla sledovanosti, která se pohybovala v rámci televizního přenosu v rozmezí 35–50 tisíců diváků.<sup>233</sup>

První koncert se uskutečnil 29. listopadu 2020 pod taktovkou sira Johna Eliota Gardinera a byl věnován pouze české hudbě. Na programu večera byla *Symfonie D dur* Jana Václava Hugo Voříška, *Sinfonietta La Jolla pro klavír a komorní orchestr H328* Bohuslava Martinů, v níž se jako sólista představil Ivo Kahánek, dále také *Capriccio pro klavír levou rukou a dechový soubor* skladatele Leoše Janáčka, jehož sólistou byl Igor Ardašev a dirigentské taktovky se ujal Ondřej Vrabec. Druhou adventní nedělí 6. prosince 2020 se uskutečnil koncert, který byl věnován závěrečným oslavám 250. výročí od narození Ludwiga van Beethovena, jehož *Symfonie č. 1 C dur op. 26* v rámci večera zazněla pod taktovkou Manfreda Honecka. Během večera se představil za doprovodu ČF klavírista Rudolf Buchbinder v *Koncertu pro klavír č. 20 d moll K 466* Wolfganga Amadea Mozarta. Program dále obsahoval výběr ze suit č. 1 a č. 2 *Peer Gynt* norského skladatele Edvarda Griega. V pořadí třetí adventní neděle 13. prosince nabídla program pod vedením dirigenta Petra

---

<sup>231</sup> Slovo šéfdirigenta. In: *Programový katalog 2020/2021* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2020, s. 7 [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/n42fhmib/katalog-2020\\_21.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/n42fhmib/katalog-2020_21.pdf)

<sup>232</sup> Slovo ředitele. In: *Programový katalog 2020/2021* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2020, s. 9 [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/n42fhmib/katalog-2020\\_21.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/n42fhmib/katalog-2020_21.pdf)

<sup>233</sup> Úřední deska: Výroční zpráva 2020. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/fsll1x24/vyrocní-zprava-ceske-filharmonie-2020.pdf>

Altrichtera, v rámci nějž zazněla Suita A dur, op 98b od Antonína Dvořáka, koncertní mistr ČF Jan Mráček se pak společně s violoncellistou Ivanem Vokáčem představili jako sólisté v *Dvojkoncertu pro housle a violoncello a moll, op. 102* od Johannese Brahmsa. Závěrečný koncert cyklu Česká filharmonie živě u vás se uskutečnil 20. prosince 2020 pod taktovkou hostujícího dirigenta Tomáše Netopila, který společně s orchestrem provedl *Sonatu Vespertinu A8* českého autora Pavla Josefa Vejvanovského. Na programu byl dále *Koncert pro housle a orchestr e moll, op. 64* se sólistou Josefem Špačkem. Nechyběla ani *Symfonie č. 6 D dur, op. 60* Antonína Dvořáka. Důraz na české skladby v jednotlivých programech streamovaných koncertů byl podpořen průvodním slovem Marka Ebena, který divákům zároveň nabídl předtočené rozhovory s vystupujícími umělci a dirigenty.<sup>234</sup>

Uspořádat cyklus živě přenášených koncertů s programem skladeb nejenom českých autorů považuji za velmi zdařilý krok, který ČF v nelehké době pandemie učinila. Velkou výhodou shledávám snadnou dostupnost koncertů, které byly doplněny doprovodným programem v podobě rozhovorů, jež nejsou v rámci běžného konání koncertů ve Dvořákově síni součástí. Ačkoli nemohlo být tedy publikum bohužel přítomno, mělo alespoň možnost vychutnat si koncerty v pohodlí domovů s bohatým doprovodným programem.

#### 4.3.3.2 Jarní hvězdy České filharmonie

Dalším velkým cyklem živě přenášených koncertů se stala koncertní řada s názvem „*Jarní hvězdy České filharmonie*“, jejíž čtyři koncerty byly opět realizovány ve spolupráci s Českou televizí, která koncerty vysílala. I zde se zhostil role průvodce moderátor Marek Eben. První koncert jarního cyklu se uskutečnil 9. března 2021 pod taktovkou hlavního hostujícího dirigenta Jakuba Hruši, sólistkou večera byla americká violoncellistka Alisa Weilerstein, jež za doprovodu ČF přednesla *Koncert pro violoncello a orchestr e moll, op. 85* Edwarda Elgara. Dílo českého autora Josefa Suka *Pohádka léta* ovládla druhou polovinu koncertu. Druhý koncert se uskutečnil 25. března 2021 a nabídl třetí Beethovenovu symfonii pod taktovkou šéfdirigenta Byčkova, který tuto symfonii zvolil jako poděkování všem zdravotníkům a lékařům, kteří byli v době koronavirové pandemie pracovní velmi vytížení. Během večera zároveň vystoupil sólista Nikolaj Szeps-Znaider v *Koncertu pro housle a orchestr č. 1 g moll, op. 26* skladatele Maxe Brucha. Třetí koncert jarní série se uskutečnil

---

<sup>234</sup> Tamtéž.

14. dubna 2021 pod vedením Jakuba Hruši, v *Koncertu pro housle a orchestr č. 3 h moll, op. 61* Camilla Saint-Saëns se představila houslistka Lisa Batiashvili. ČF dále předvedla *Symfonické variace, op. 78* Antonína Dvořáka a *Variace na Haydnovo téma, op. 56a*, jejichž autorem je Johannes Brahms. Čtvrtým koncertem, který zároveň zakončil streamovaný cyklus jarních koncertů, provedl pod svým dirigentským vedením šéfdirigent Semjon Byčkov. Ten společně s Českou filharmonií a klavíristou Kirillem Gersteinem přednesl Koncert pro klavír a orchestr a moll, op. 54 skladatele Roberta Schumanna, v druhé polovině koncertu pak zazněla druhá symfonie Petra Iljiče Čajkovského „*Maloruská*“. Od druhého koncertu měla všechna živá vysílání benefiční přesah, jelikož byla zahájena veřejná sbírka Nadace Via, již výtěžek byl věnován školení dobrovolníků z řad zdravotnického personálu.<sup>235</sup>

#### **4.3.3.3 Koncerty s omezenou kapacitou publika**

Velmi bohatá nabídka abonentních programů koncertní sezony 2020/21 byla vzhledem k pandemické situaci zcela zrušena. Jakmile však bylo možné od května 2021 opět pořádat koncerty pro živé publikum ve Dvořákově síni Rudolfiny, avšak s omezením kapacity do 500 osob, ČF ihned nabídla koncerty s dramaturgií, jež byla uzpůsobena možnostem smluvených sólistů.

Prvním z uskutečněných koncertů se stal večer s názvem „*Pomáháme s Českou filharmonií a Škoda Auto*“, kterým 10. května 2021 opět provázel moderátor Marek Eben, sólisty večera byli členové ČF, a to houslista a koncertní mistr Jan Mráček, violoncellista Václav Petr a trumpetista Walter Hofbauer. Ačkoliv se jednalo o první veřejný koncert po mnoha měsících, i tento večer měl benefiční přesah. Výtěžek za prodané vstupenky byl věnován více než dvěma desítkám rodin zaměstnanců sociálních služeb, kteří v důsledku covidu-19 zemřeli.

Náhradní program, který měl alespoň částečně kompenzovat zrušené abonentní koncerty, nabídl celkem devět červnových koncertů, které se uskutečnily ve Dvořákově síni s celkovou možnou účastí 500 posluchačů na jeden koncert. Pod taktovkou Semjona Byčkova se představila Česká filharmonie s klavíristou Kirillem Gersteinem, který přednesl Klavírní

---

<sup>235</sup> Tamtéž.

koncert č. 2 F dur, op. 102 skladatele Dmitrije Šostakoviče. Program druhé poloviny koncertu pak patřil čtvrté symfonii s názvem „*Italská*“ od Felixe Mendelssohna-Bartholdyho. Zmíněných devět koncertů se uskutečnilo ve dnech 9., 10., 17. a 18. června v 18:00 a 20:30, jedna veřejná generální zkouška se konala 9. června v dopoledních hodinách.<sup>236</sup>

---

<sup>236</sup> Tamtéž.

## 5 Dotazníkové šetření: Vliv komunikačních nástrojů České filharmonie na návštěvnost koncertů

Pro vyhodnocení dotazníkového šetření byly stanoveny celkem čtyři hypotézy:

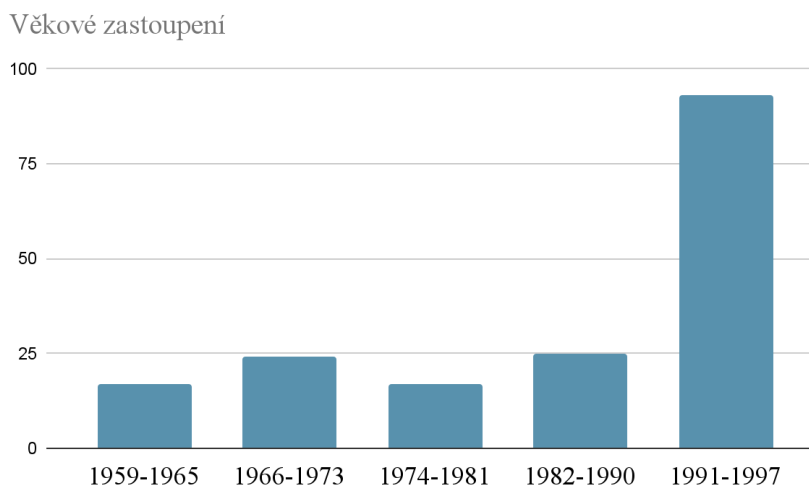
Hypotéza č.1: Nejsilnějším komunikačním nástrojem jsou sociální sítě

Hypotéza č.2: Vizuální identita ČF neovlivňuje rozhodování posluchačů

Hypotéza č.3: Přímé přenosy koncertů ČF motivovaly k další návštěvě koncertů

Hypotéza č.4: Výběr vystupujících umělců ovlivňuje rozhodování posluchačů při volbě koncertu více, než program koncertu

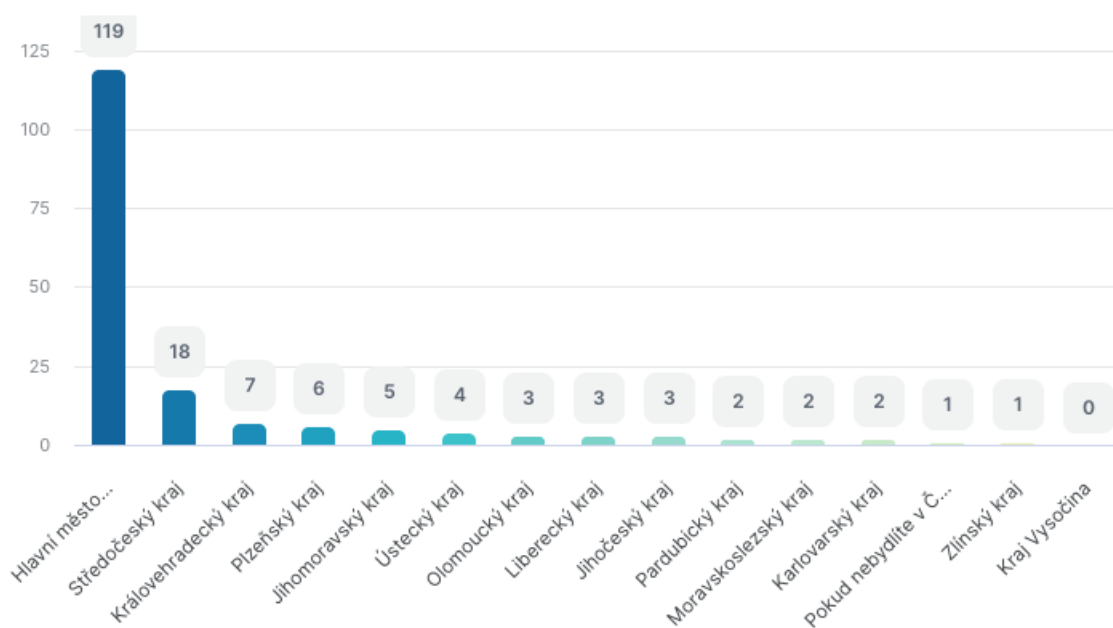
Dotazník byl distribuován autorkou práce prostřednictvím sociálních sítí, na kterých autorka práce působí. Zkoumaná skupina činí 176 respondentů. Mezi respondenty je 92 žen, 83 mužů, jeden respondent pak v otázce týkající se pohlaví uvedl odpověď *jiné*. Největší věkovou skupinou v celkovém počtu 93 byli respondenti ve věku 25–32 let. Druhou největší skupinou bylo 25 respondentů ve věku 33–41 let. Celkem 24 respondentů uvedlo svůj věk v rozmezí 50–57 let. Čtvrtou skupinu tvoří 17 respondentů ve věku 42–49 let. Dalších 17 respondentů uvedlo svůj věk v rozmezí 58–65 let.



Příloha 12: Věkové zastoupení respondentů dle roku narození / Vlastní zpracování

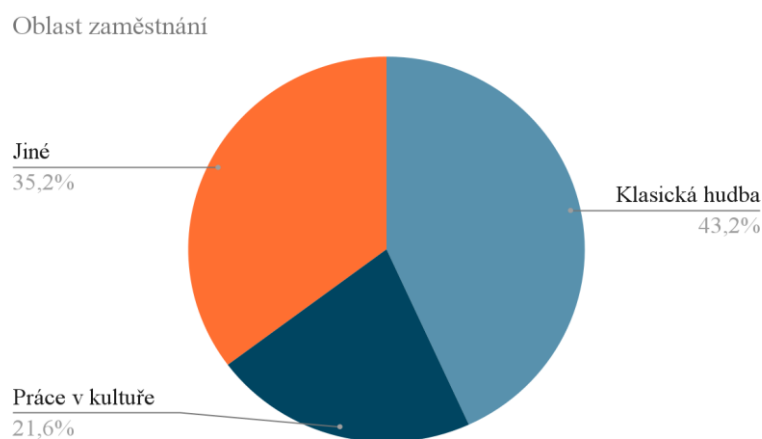


Největší zastoupení z hlediska místa bydliště má hlavní město Praha, v níž žije 119 respondentů. Dalších 18 uvedlo Středočeský kraj. Jeden respondent uvedl místo bydliště rakouské město Graz, pouze Kraj Vysočina nemá žádné zastoupení.



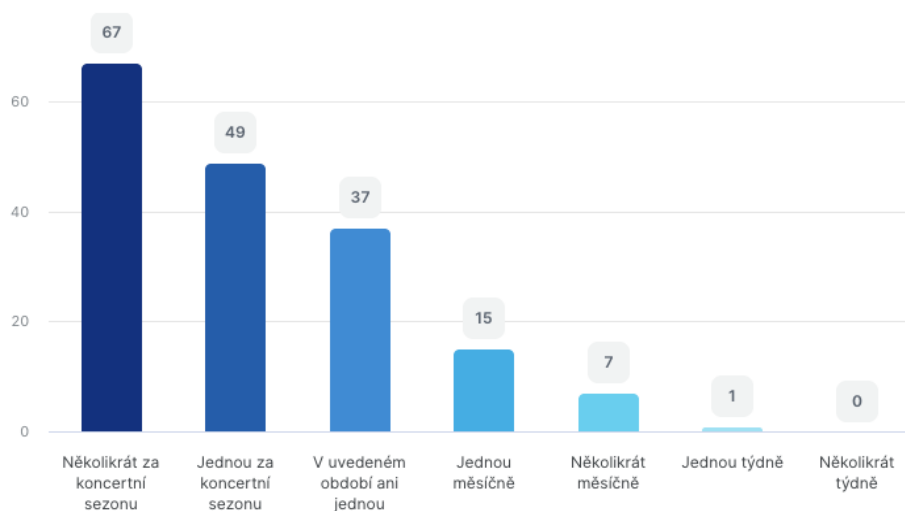
Příloha 13: Grafické znázornění zastoupení respondentů dle bydliště / Vlastní zpracování

Celkem 76 respondentů (tj. 43,2%) uvedlo jako oblast zaměstnání klasickou hudbu. Dalších 38 (tj. 21,6%) z nich pak uvedlo, že pracují v kultuře mimo oblast klasické hudby. Třetí skupinou jsou pak respondenti, kteří uvedli, že pracují zcela mimo kulturní prostředí, celkem 62 (tj. 35,2%). Vzhledem k uměleckému prostředí, ve kterém autorka práce působí, a kde bylo osloveno také nejvíce respondentů, nelze tento vzorek považovat za reprezentativní vzorek české populace.



Příloha 14: Oblast zaměstnání respondentů / Vlastní zpracování

Celkem 67 respondentů (tj. 38,1%) uvedlo, že koncerty ČF navštívili několikrát během jedné koncertní sezony. Dalších 49 respondentů (tj. 27,8%) uvedlo, že navštívili koncert ČF jednou za koncertní sezonu. Celkem 37 respondentů (tj. 21%) v analyzovaném období 2018/2019–2020/2021 nenavštívilo ani jeden koncert ČF. Jednou měsíčně koncerty navštěvovalo 15 respondentů (tj. 8,5%), dalších 7 respondentů navštěvovalo koncerty několikrát do měsíce (tj. 4%). Jeden respondent uvedl, že navštěvoval koncerty jednou týdně (tj. 0,6%).

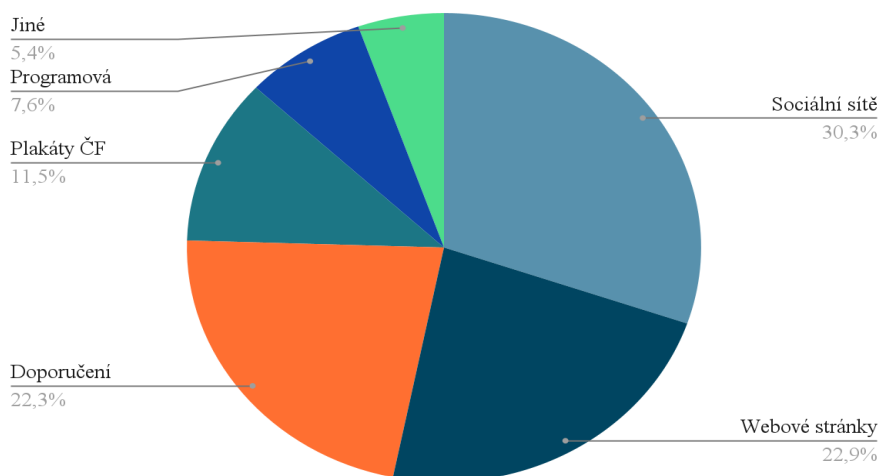


Příloha 15: Znárodnění frekvence návštěv koncertů / Vlastní zpracování

V rámci otázky *Kde jde se dozvědět o jednotlivých koncertech?* měli respondenti možnost zvolit více odpovědí z nabídky:

- Sociální sítě ČF
- Webové stránky ČF
- Plakáty ČF
- Programová brožura koncertní sezony
- Na základě doporučení
- Jiné

Celkem 95 respondentů (tj. 30,3%) zvolilo sociální sítě. Druhá nejčastější odpověď byly webové stránky ČF, které uvedlo 72 respondentů (tj. 22,9%). Třetí zdroj informací bylo doporučení koncertů, tuto odpověď vybralo 70 respondentů (tj. 22,3%). Plakáty ČF vybralo 36 respondentů (11,5%) a programovou brožuru uvedlo 24 respondentů (7,6%). Celkem 17 respondentů (tj. 5,4%) uvedlo, že se o koncertech dozvěděli mimo nabídku možných odpovědí.



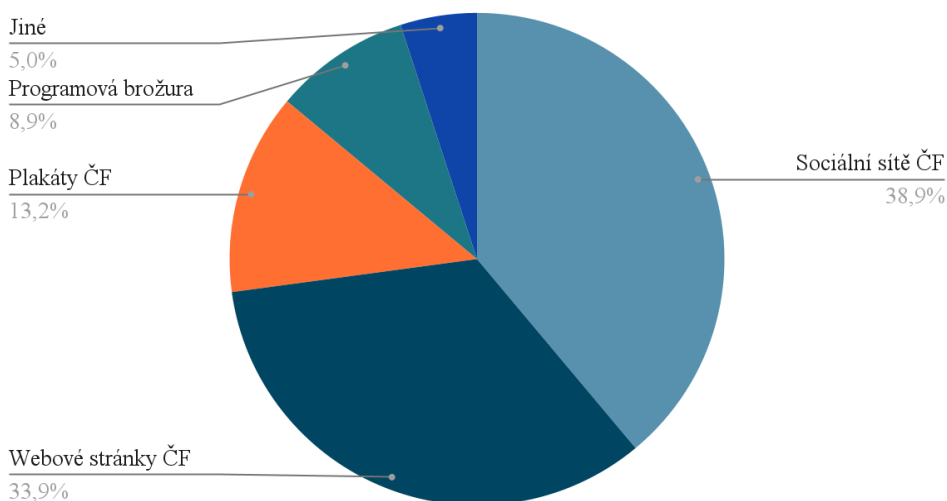
Příloha 16: Grafické znázornění, kde se respondenti dozvěděli o koncertech ČF / Vlastní zpracování

Poté následovala otázka *Jaké komunikační kanály při výběru koncertu ČF preferujete?.* I zde měli respondenti možnost zvolit více odpovědí z nabídky:

- Sociální sítě ČF
- Webové stránky ČF
- Plakáty ČF
- Programová brožura koncertní sezony
- Na základě doporučení
- Jiné

Z hlediska preference komunikačních kanálů uvedlo 109 respondentů sociální sítě ČF, 95 respondentů uvedlo webové stránky ČF. Plakáty ČF preferuje 37 respondentů, programové koncertní brožury pak 25 respondentů. Celkem 14 lidí uvedlo, že preferuje jiné komunikační kanály. Respondenti, kteří uvedli odpověď jiné, byli vyzváni, aby uvedli své preference. Nejčastější odpovědí byl novinový tisk nebo televize. Celkem 7 respondentů specifikovalo, že preferují doporučení od blízkých členů z řad rodiny či přátel.

Preferované komunikační kanály



Příloha 17: Preferované komunikační kanály / Vlastní zpracování

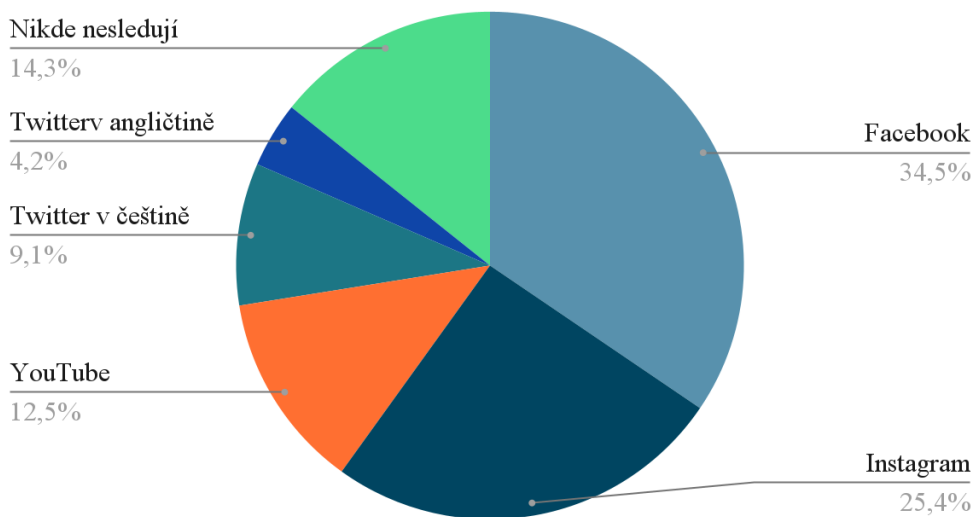
## 5.1 Vliv sociálních sítí ČF

V otázce *Na jakých sociálních sítích ČF sledujete?* měli respondenti možnost zvolit více než jednu odpověď. Nabídka odpovědí byla následující:

- Facebook
- Instagram
- Twitter-profil ČF v českém jazyce
- Twitter-profil ČF v anglickém jazyce
- YouTube
- ČF nikde nesleduji

Celkem 99 respondentů (tj. 32,6%) sleduje ČF na Facebooku, 73 na Instagramu (tj. 24%). 36 respondentů (tj. 11,8%) uvedlo, že ČF sleduje na jejím YouTube kanálu. Profil ČF v českém jazyce na Twitteru sleduje 26 respondentů (tj. 8,6%), Twitter v anglickém jazyce uvedlo 12 respondentů (tj. 3,9%). Celkem 41 respondentů (tj. 13,5%) uvedlo, že ČF na sociálních sítích nesleduje z důvodu, že sociální sítě nevyužívá.

Procentuální zastoupení sociálních sítí ČF mezi respondenty



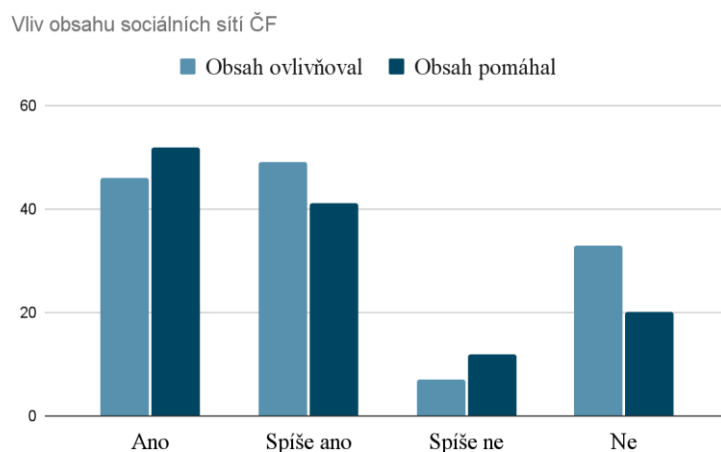
*Příloha 18: Grafické zpracování využívaných sociálních sítí dle odpovědí respondentů / Vlastní zpracování*

Součástí tématu vlivu sociálních sítí byla otázka, zda sdílený obsah, tedy jednotlivé příspěvky na sociálních sítích ČF, ovlivňoval rozhodování respondentů, zda daný koncert navštíví. Tuto otázku mohlo zodpovědět z celkového počtu respondentů pouze 135 z nich, kteří v předchozí otázce uvedli, že ČF sledují alespoň na jedné z uvedených sociálních sítí a bylo možné vybrat jednu ze čtyř následujících odpovědí:

1. Ano
2. Spíše ano
3. Spíše ne
4. Ne

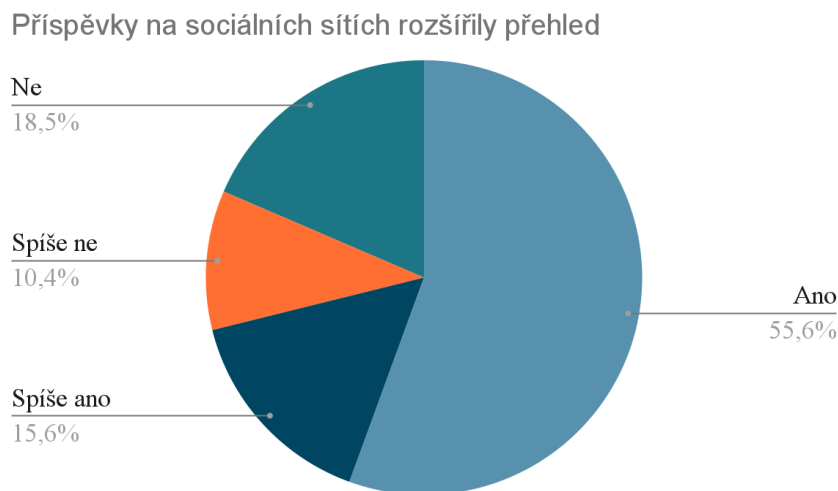
Celkem 46 respondentů uvedlo, že je příspěvky ovlivňovaly, dalších 49 respondentů zvolilo odpověď spíše ano. Odpověď spíše ne vybralo 7 respondentů a celkem 33 respondentů uvedlo, že je příspěvky v rozhodování neovlivnily vůbec.

Další otázka navazovala na to, zda příspěvky na sociálních sítích pomáhaly respondentům v plánování návštěv nadcházejících koncertů ČF. I zde mohli odpovědět pouze ti, kteří ČF sledují alespoň na jednom uvedeném kanálu sociálních sítí. Celkem 52 respondentů uvedlo, že jim příspěvky pomáhaly v plánování návštěv, celkem 41 účastníků zvolilo odpověď spíše ano. Dalších 12 respondentů zvolilo odpověď spíše ne. Zbylým 20 respondentům příspěvky na sociálních sítích ČF v plánování návštěv nepomohly.



*Příloha 19: Vliv sociálních sítí ČF na respondenty a jejich pomoc při rozhodování posluchačů / Vlastní zpracování*

Závěrečná otázka v rámci tématu vlivu sociálních sítí se zabývala tím, zda příspěvky na sociálních sítích ČF rozšířily přehled respondentů o nadcházejících koncertech ČF. Celkem 75 respondentů odpovědělo ano, dalších 21 spíše ano. Celkem 14 účastníků uvedlo, že jim příspěvky spíše nepomohly a 25 účastníků zvolilo odpověď ne.



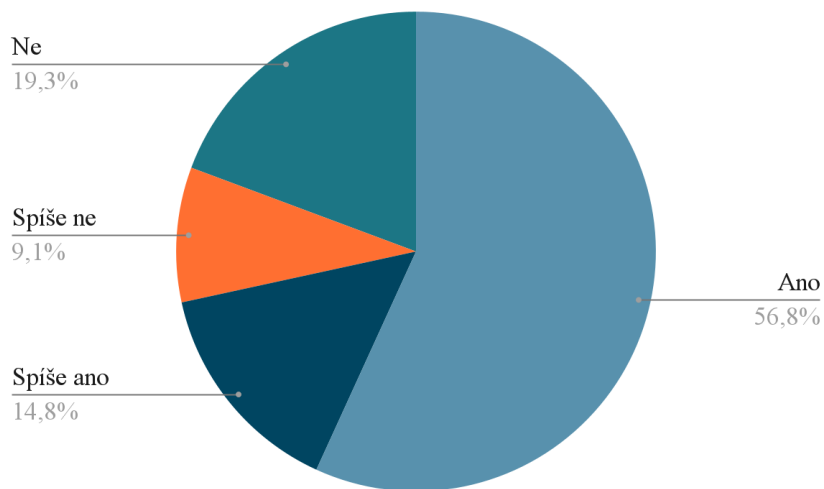
*Příloha 20: Příspěvky na sociálních sítích ČF rozšířily respondentům přehled o koncertech / Vlastní zpracování*

## 5.2 Vliv vizuální identity

Úvodní otázka v tématu týkající se vizuální identity zjišťovala, zda respondenti zaznamenali proměnu vizuální identity, již novou podobu od koncertní sezony 2020/2021 ČF využívá. Respondenti měli možnost zvolit pouze jednu odpověď z možností:

1. Ano
2. Spíše ano
3. Spíše ne
4. Ne

Celkem 100 respondentů uvedlo, že proměnu vizuální identity zaznamenali, dalších 26 respondentů uvedlo spíše ano. 16 respondentů uvedlo, že o proměně spíše nevěděli, celkem 34 pak o proměně vizuální identity nevěděli vůbec.



*Příloha 21: Grafické znázornění, zda respondenti zaznamenali proměnu vizuální identity ČF / Vlastní zpracování*

Respondenti, kteří odpověděli ano, spíše ano a spíše ne byli následně vyzváni, aby uvedli, kde se o vizuální identitě dozvěděli. Výběr odpovědí byl následující a respondenti mohli zvolit pouze jednu z nich:

1. Sociální sítě ČF
2. Webové stránky ČF
3. Jiné

Celkem 82 respondentů uvedlo, že se o nové vizuální identitě dozvěděli na sociálních sítích ČF, webové stránky ČF zvolilo celkem 41 respondentů, zbylých 32 zvolilo třetí možnou odpověď jiné, v níž nejčastějšími odpověďmi byly televizní reportáže a denní tisk.



Součástí tématu vizuální identity byla otázka, zda se respondentům líbí její grafické zpracování. Pro vizuální představu byla k otázce připojena obrazová příloha programové brožury pro koncertní sezonu 2020/2021. Respondenti měli možnost zvolit jednu odpověď z výběru:

1. Ano
2. Spíše ano
3. Spíše ne
4. Ne

Vizuální identita se líbí 98 respondentům, dalších 53 uvedlo odpověď spíše ano. Dalších 24 respondentů uvedlo spíše ne a 1 odpověď byla zcela záporná. Lidé, kteří zvolili odpověď 3. nebo 4., měli možnost své odpovědi odůvodnit.

*„ČF dříve používala spíše secesní motivy a byla tak jednou z mála institucí, která si držela krásný konzervativní styl. Mám obavu, že i ona spadne do minimalistického celospolečenského trendu, který nepodporuji.“*

- respondent nar. 1986, práce mimo kulturní oblast

*„Grafické zpracování neevokuje hudbu.“*

- respondent nar. 1995, práce mimo kulturní oblast

*„Nešikovné zacházení s barevností ve vztahu k perokresbě, která je dominantou vizuálu.“*

- respondentka nar. 1986, práce mimo kulturní oblast

*„Pro vizuální identitu ČF bych si přál solidněji a lépe vyhlížející dílo. Může být i více klasické a staromódní, líbilo by se mi snad více.“*

- respondent nar. 1974, práce mimo kulturní oblast

*„Příliš hravé.“*

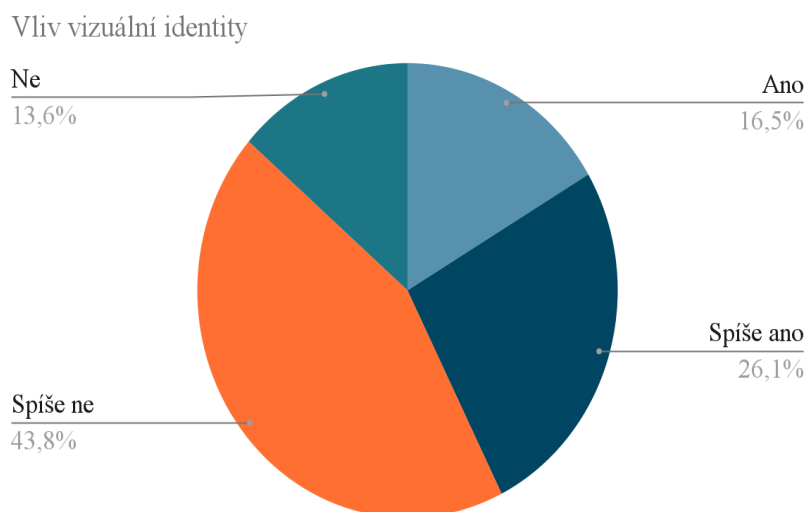
- respondent nar. 1995, práce mimo kulturní oblast

Součástí tématu vizuální identity byla respondentům položena otázka, zda považují vizuální identitu za důležitý komunikační nástroj ČF. I zde mohli respondenti zvolit pouze jednu z možností:

1. Ano
2. Spíše ano
3. Spíše ne
4. Ne

Celkem 103 respondentů považuje vizuální identitu za důležitý komunikační nástroj ČF, dalších 59 respondentů zvolilo odpověď spíše ano. Pouze 13 respondentů uvedlo, že vizuální identitu spíše nepovažuje za důležitý komunikační nástroj a 1 respondent uvedl, že vůbec nepovažuje. Ti, kteří zvolili odpověď 3. nebo 4. měli možnost uvést odůvodnění své volby, mezi kterými se nejčastěji vyskytovala odpověď, že je pro ČF důležitá komunikace hudebního obsahu, nikoliv komunikace obsahu vizuálního.

Zda grafická komunikace ČF ovlivňuje respondenty a jejich rozhodování při výběru koncertu odpovědělo celkem 77 lidí z celkového počtu respondentů spíše ne a dalších 46 spíše ano. Celkem 29 respondentů uvedlo, že je vizuální identita ovlivňuje a 24 účastníků dotazníku uvedlo, že je neovlivňuje.

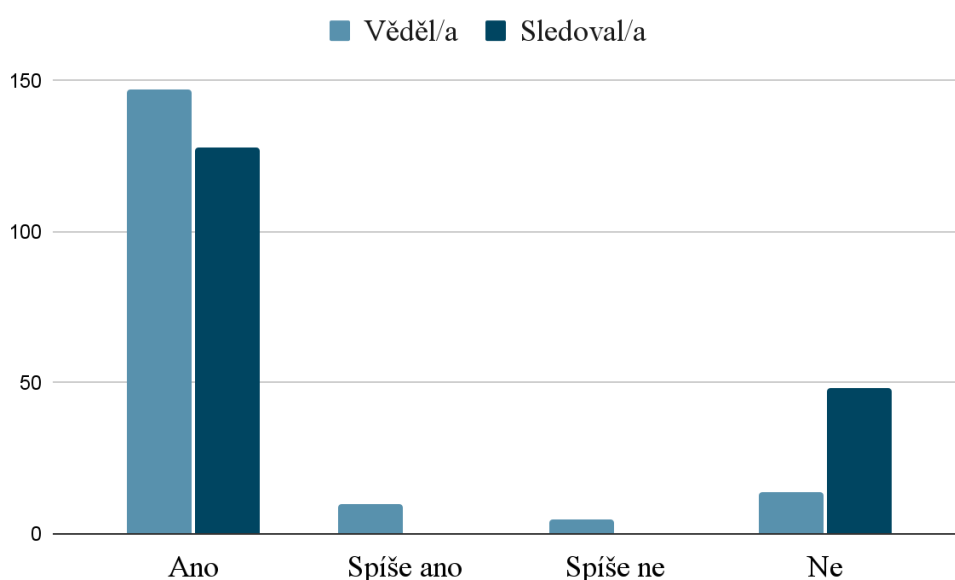


*Příloha 22: Grafické znázornění, zda vizuální identita ovlivňuje respondenty při výběru koncertu ČF /*

*Vlastní zpracování*

### 5.3 Vliv přímých přenosů koncertů ČF

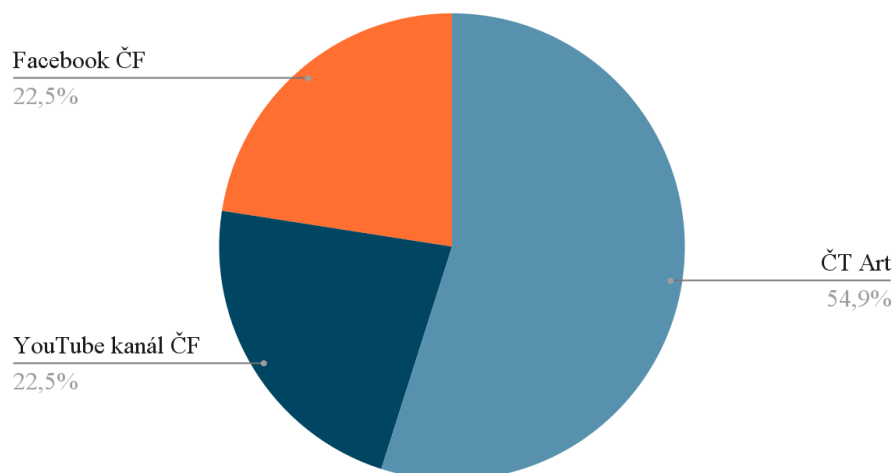
Třetí část dotazníku byla zaměřena na vliv přímých přenosů koncertů ČF v době koronaviru. Celkem 147 respondentů (tj. 83,5%) uvedlo, že o živých přenosech věděli, 10 respondentů (tj. 5,7%) uvedlo odpověď spíše ano. O koncertech spíše nevědělo 5 zúčastněných respondentů (tj. 2,8%), zbylých 14 respondentů (tj. 8%) o přenosech nevědělo vůbec. Na otázku, zda respondenti sledovali v období pandemie koronaviru živé přenosy koncertů ČF odpovědělo celkem 128 dotazovaných (tj. 72,7%) ano, zbylých 48 respondentů (27, 3%) přenosy nesledovalo vůbec.



*Příloha 23: Graf znázorňující zda respondenti věděli o přímých přenosech koncertů ČF a zda je sledovali /  
Vlastní zpracování*

Živé přenosy bylo v České republice možné sledovat na třech různých kanálech, a to na facebookové stránce ČF, YouTube kanálu ČF a televizním kanálu ČT Art. V otázce, kde respondenti tyto přenosy sledovali, měli možnost zvolit více než jednu odpověď. V největším zastoupení mezi respondenty byl televizní kanál ČT Art, který uvedlo 95 účastníků dotazníku. Facebookovou stránku i YouTube kanál ČF uvedlo stejné množství respondentů, a to po 39 lidech.

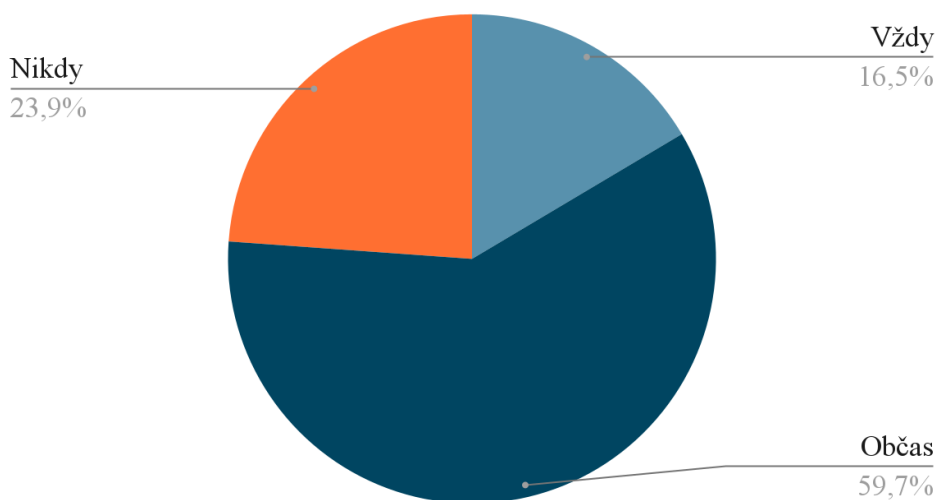
#### Místo zhlédnutí živých přenosů



*Příloha 24: Kde respondenti sledovali přímé přenosy koncertů / Vlastní zpracování*

Celkem 105 respondentů uvedlo, že využili možnost sledovat živé přenosy koncertů ČF občas. Dalších 42 respondentů uvedlo, že přenosy nikdy nesledovali, zbylých 29 účastníků sledovalo přenosy vždy.

#### Jak často respondenti sledovali živé přenosy

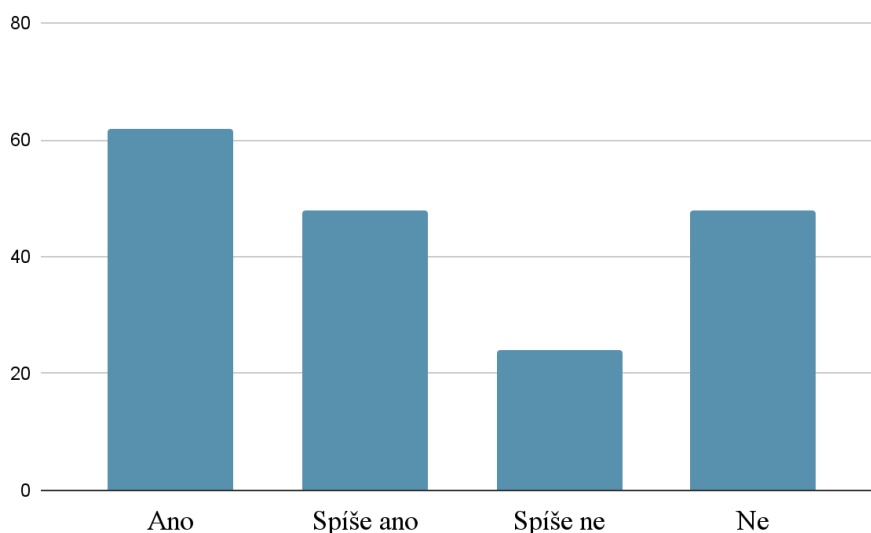


*Příloha 25: Jak často respondenti sledovali přímé přenosy koncertů / Vlastní zpracování*

Otázka, která v dotazníku uzavřela téma živých přenosů koncertů ČF, zjišťovala, zda tyto přenosy motivovaly respondenty k dalším návštěvám koncertů ČF. Na výběr byly opět čtyři možnosti odpovědí a respondent mohl vybrat pouze jednu z nich:

1. Ano
2. Spíše ano
3. Spíše ne
4. Ne

Celkem 62 respondentů uvedlo, že je přímé přenosy motivovaly k dalším návštěvám koncertů ČF. Dalších 48 respondentů uvedlo, že byli spíše motivováni. Přímé přenosy spíše nemotivovaly celkem 24 účastníků dotazníku a 42 uvedlo, že je nemotivovaly vůbec.



*Příloha 26: Grafické znázornění, zda přímé přenosy motivovaly respondenty k dalším návštěvám koncertů / Vlastní zpracování*

#### **5.4 Vliv hudební dramaturgie**

Dotazník uzavřelo téma, které se týká hudební obsahu, tedy vlivu hudební dramaturgie<sup>237</sup> na rozhodování posluchačů. Celkem 134 respondentů uvedlo, že při rozhodování, zda daný koncert navštíví, je nejvíce ovlivňuje program koncertu. Dalších 32 respondentů uvedlo, že největší vliv rozhodování, zda daný koncert navštíví, je výběr vystupujících umělců, tedy

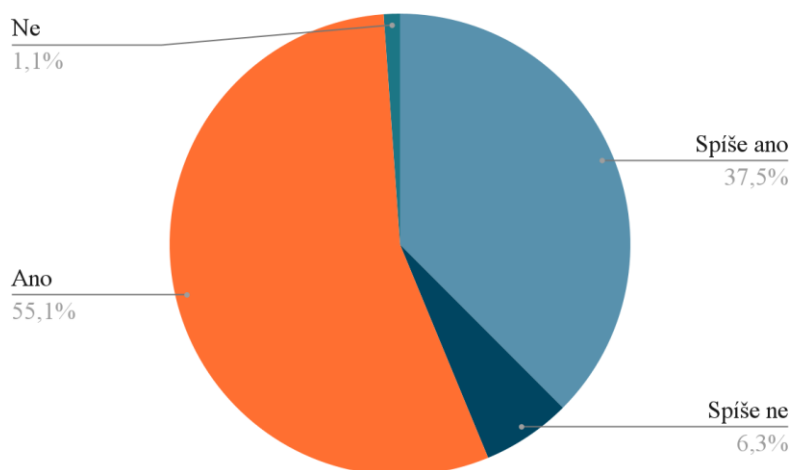
<sup>237</sup> Hudební dramaturgie = koncertní program, vystupující sólisté a dirigenti, atd..

solistů či dirigentů. Pouze 10 respondentů uvedlo, že největší vliv na to, zda koncert navštíví, je termín a čas konání koncertu.

Závěrečná otázka dotazníku se zabývala otázkou, zda respondenti považují za důležité, aby byla do dramaturgie pravidelně zařazována hudební díla českých skladatelů i nadále, jako tomu bylo v koncertních sezonách 2018/2019–2020/2021. V nabídce byly čtyři odpovědi, respondent mohl zvolit pouze jednu z nich, a to:

1. Ano
2. Spíše ano
3. Spíše ne
4. Ne

Celkem 97 respondentů uvedlo odpověď ano. Dalších 66 respondentů vybralo odpověď spíše ano. Celkem 11 dotazovaných uvedlo, že zařazování děl českých skladatelů do dramaturgie spíše nepovažují za důležité, zbylí dva respondenti zvolili odpověď ne.



*Příloha 27: Grafické znázornění, zda respondenti považují za důležité, aby i nadále byla česká díla zařazována do koncertních programů / Vlastní zpracování*

## 6 Vyhodnocení výzkumu

Tato kapitola je věnována vyhodnocení jednotlivým částem výzkumu, jejichž výsledky jsou v závěru této kapitoly zpracovány v souhrnný výstup.

### 6.1 Vyhodnocení výsledků hloubkových rozhovorů a interní analýzy hudebního obsahu a interpretace

#### 6.1.1 Marketingové oddělení

Komunikace marketingového oddělení v rovině vnitřní komunikace je velmi konzistentní. Jednotliví členové týmu se prostřednictvím pravidelných porad vzájemně informují o aktuálním dění v jejich poli působení a všichni tak mají přehled o tom, co se uvnitř týmu odehrává. Způsob komunikace běžných abonentních koncertů nespadá do dlouhodobého plánování, jelikož je nastavena strategie komunikace, která je osvědčená a funguje. Výjimkou jsou mimořádné události či významné okamžiky, které je zapotřebí prodiskutovat s časovým předstihem a komunikaci obsahu důkladně naplánovat. Z hlediska integrace marketingového oddělení do organizačního aparátu ČF se jedná o pravidelná jednání s ostatními odděleními, které jsou v gesci obchodního ředitele nebo generálního manažera a uměleckého ředitele. Tvorba strategie je součástí strategického rámce, který vytváří členové vrcholového managementu, avšak vedoucí marketingového oddělení má prostor vyjádřit se a participovat na její tvorbě. Benefitem shledávám možnost marketingového oddělení vyjádřit se k tvorbě obsahu koncertní sezony a příležitost ovlivnit koncertní program. Z hlediska sdíleného obsahu veřejnosti je komunikace založena na autenticitě. Přidanou hodnotou je vášeň členů marketingového oddělení k hudebnímu umění. Právě v tomto shledávám významný strategický prvek, který činí komunikaci ČF takovou, jaká je. Vřelost a lidskost v komunikačním stylu ČF též shledávám jako strategický krok nejenom udržet současné příznivce, ale přilákat zájemce nové. Komunikace ČF se přizpůsobuje aktuálním trendům a neustále pracuje na budování vztahu se svými příznivci. Tvorbu strategie ČF lze zasadit do rámce hodnotové nabídky podle Portera následovně: největší cílovou skupinou, která zároveň pravidelně navštěvuje koncerty ČF, jsou lidé ve věku 25–45 let. Tito lidé zároveň nejvíce komunikují s ČF prostřednictvím komunikačních kanálů jako jsou sociální sítě. Tím je zodpovězena otázka *Kterí zákazníci?*. Odpovědí na otázku *Jaké potřeby?* jsou služby, které ČF svým zákazníkům poskytuje. Mezi tyto služby se řadí zejména poskytování

hudebních zážitků v nejvyšším uměleckém provedení, vzdělávací programy pro různé věkové kategorie nebo prezentace mladých či málo známých hudebních autorů. Třetí otázku hodnotové nabídky *Jaká relativní cena?* zodpovídají nejenom abonentní programy a jejich abonentní vstupenky, ale také slevové výhody při nákupu vstupenek pro seniory či studenty. Ačkoliv od koncertní sezony 2020/2021 došlo ke zdražení vstupného, cena je adekvátní kvalitě, kterou orchestr posluchačům nabízí.

### **6.1.2 Oddělení vzdělávacích programů**

Oddělení dbá na efektivní využití času a kompetence jednotlivých členů týmu jsou důkladně rozděleny s časovým předstihem před zahájením nové koncertní sezony. Každý dlouhodobě opakující se projekt má svou stálou produkční, díky tomu se tak eliminuje časová náročnost v předání veškerých náležitostí a osvědčených postupů, které projekt vyžaduje. Tým společně v horizontu 2-3 týdnů pravidelně jedná a vzájemně se informuje o aktuálních přípravách jednotlivých koncertů a vzdělávacích programů. Z hlediska integrace oddělení do organizačního aparátu ČF jsou vzdělávací programy velmi samostatné, jelikož mají svou vlastní koncertní dramaturgii, workshopy či jiné vzdělávací projekty, které nejsou v kompetenci jiných oddělení ČF. Ke spolupráci s dalšími odděleními dochází pak v situacích, kdy jsou do vzdělávacích programů zapojeni hudebníci a dirigenti ČF. Důležitým momentem vnímám komunikaci hlavní produkční Daniely Dvořáčkové s vedoucím koncertního oddělení Ondřejem Sikorou, na jejichž společné schůzi závisí plánování koncertní sezony a jednotlivých termínů všech koncertů uskutečněných v rámci edukací. Zařazení orchestru České studentské filharmonie do abonentních koncertů ČF lze považovat za významný strategický krok, jak získat nové posluchače. Vnější komunikace je velmi elastická, často se formuje na základě podnětů zvenku. Vzhledem k tomu, že publikum, které vzdělávací programy navštěvuje, je rozsáhlé, vyžaduje to od oddělení poskytovat mu značnou péči, což se mu daří. Výsledkem správné komunikace obsahu mohou být např. pozitivní zpětné vazby ze strany jednotlivců i škol. Konkurence vzdělávacích programů je nejenom v Praze vysoká, i přesto se ČF nesnaží vytvářet vzdělávací programy pro všechny věkové skupiny a zaujmout tak co nejširší spektrum posluchačů.



### 6.1.3 Vyhodnocení interní analýzy hudebního obsahu

Během tří koncertních sezón Česká filharmonie nabídla bohatou dramaturgii, jež se snažila tematicky propojit jednotlivá hudební díla, k nimž se vždy snažila najít vhodné interprety z řad sólových umělců i dirigentů. Po boku orchestru ČF vystoupili světoví umělci z české i zahraniční sféry klasické hudby, kteří se z velké části objevili v koncertních programech, kterým se v rámci hudebních epoch nejvíce věnují, ba dokonce jsou specialisty v dané hudební oblasti. Zařazením nových abonentních řad C a K nejenom že ČF svým posluchačům rozšířila nabídku koncertů, ale také nastolila pevnější řád koncertní nabídky. Vznik těchto abonentních programů svědčí o velkém zájmu ze strany posluchačů o koncerty České filharmonie, jejichž řada koncertů se pod hlavičkou abonentních cyklů stává o něco kompaktnější. Stejně tak besedy a přednášky v rámci Preludií před abonentními koncerty představují komunikační nástroj, který upevňuje vztah návštěvníků koncertů s ČF. Preludia abonentních koncertů vnímám jako vynikající komunikační nástroj, jehož záměrem není pouze zájemce navnadit a vzdělat v hudební oblasti, ale také neustále prohlubovat vztah s publikem a nabízet mu nové pohledy na koncertní programy. Ačkoliv posluchači neměli možnost těchto novinek využívat dlouhodobě, ČF velmi rychle zareagovala na stávající pandemickou situaci a hledala řešení, jak svým posluchačům a dlouhodobým příznivcům hudební obsah dopraví i v situaci, kdy nebylo možné koncerty realizovat. Možnost uskutečnit velké množství koncertů v rámci online streamů a živých televizních vysílání vnímám nejenom jako vynikající komunikační nástroj ČF směrem k široké veřejnosti, ale také jako velké gesto ke svým abonentním návštěvníkům a dalším pravidelným posluchačům. Dopřát jim, alespoň částečně, hudební poslech, který měl v mnoha případech benefiční přesah. Právě živá vysílání a streamy na sociálních sítích otevírají České filharmonii cesty k novým posluchačům, kteří se v budoucnu mohou stát jejími příznivci. I přes dlouhodobě chybějící osobní kontakt s publikem se ČF snažila k jednotlivým, živě přenášeným, projektům pozvat na pozice sólových umělců hudebníky z řad orchestru, kteří se často předvedli v hudebních dílech českých skladatelů. Dramaturgie koncertních sezón však nabízela velmi pestrou hudební nabídku, jejíž cíl upevnit ještě více díla českých skladatelů naplnila i přes nelehkou situaci způsobenou koronavirem. Obsah hudební dramaturgie zcela koresponduje s vizí ČF, která má za cíl prezentovat hudební díla českých skladatelů v České republice i zahraničí a spolupracovat s předními umělci i dirigenty.

## **6.2 Vyhodnocení komunikačních nástrojů ČF**

### **6.2.1 Komunikace na sociálních sítích**

Přívětivý způsob komunikace České filharmonie na jednotlivých sociálních sítích láká na nové příspěvky nejenom své příznivce, ale také mnohé z řad široké veřejnosti, kteří ne tak obvykle přijdou do styku s klasickou hudbou. Styl, kterým se ČF prezentuje, je adekvátní statusu prvního českého orchestru, avšak častá nápaditost jednotlivých příspěvků umožňuje ČF zaujmout různé věkové kategorie. Autentičnost komunikace na sociálních sítích také přispívá v budování blízkého vztahu s veřejností. Uživatelé jednotlivých sociálních sítí mají možnost být v bezprostřední blízkosti každodenního chodu instituce, osobitý styl komunikace posiluje jejich přízeň a vztah k ČF, což se může projevit v podpoře, účasti na koncertech a šíření pozitivního ohlasu o České filharmonii. Pouze jazykové varianty příspěvků nejsou dle mého názoru zcela ucelené a myslím si, že by bylo vhodné je sjednotit, tedy v případě instagramového profilu komunikovat vždy v českém i anglickém jazyce, jak se od roku 2019/2020 snaží, aniž by v některých příspěvcích jedna ze dvou jazykových variant chyběla. Stejně tak u facebookového profilu by bylo hodno zvážit, zda nepodpořit dosah příspěvků doplněním textu v angličtině, jelikož právě tento profil používaných sociálních sítí disponuje největší základnou sledujících.

Je zajímavé, že ČF ve vybraném časovém úseku tří koncertních sezón 2018/2019–2020/2021 nepůsobila na sociální síti LinkedIn, k níž se připojila až v roce 2022. Právě na této platformě může ČF poměrně jednoduchým způsobem navázat kontakt s lidmi, kteří by měli zájem stát se plnohodnotnou součástí instituce.

### **6.2.2. Digitální média**

Využití digitálních médií jako jsou oficiální webové stránky, Magazín nebo Blog ČF představují spolehlivé komunikační nástroje v digitálním prostoru, který umožňuje snadný přístup ke kompletním informacím o orchestru a jeho činnosti. Informace o termínech koncertů, jejich koncertních programů nebo cenové relaci vstupenek jsou podstatné pro návštěvníky, kteří mají o koncerty ČF zájem. Přehlednost jednotlivých sekcí umožňuje návštěvníkům snadné vyhledávání informací a grafické zpracování koresponduje s aktuální podobou vizuální identity.

### **6.2.3 Czech Phil Media**

Projekt Czech Phil Media představuje pro ČF nové možnosti v distribuci koncertů široké veřejnosti, zároveň také díky vlastnímu technickému zázemí a produkci je ČF zcela samostatná v tvorbě audiovizuálních nahrávek, ať už se jedná o živé přenosy nebo studiovou tvorbu. Z hlediska komunikačních nástrojů Czech Phil Media umožňuje distribuovat koncerty klasické hudby nejenom pravidelným návštěvníkům koncertů, ale také těm, kteří koncerty ČF běžně nevyhledávají. Je zde tak příležitost získu nových příznivců, kteří mohou v budoucnu usednout do koncertních síní jako posluchači.

### **6.2.4 Vizuální identita**

Nemusí to být na první pohled zcela zřejmé, ale vizuální identitu ČF, tedy její grafickou podobu, lze považovat za jeden z hlavních komunikačních nástrojů instituce. Jedná se často o zcela první kontakt posluchače s ČF, který je velmi zásadním v budování vzájemného vztahu. Právě vizuální identita, tedy grafický způsob komunikace, instituce představuje jakýsi obraz, který si mnozí ve spojitosti s ČF vybaví jako první. Tento soubor vizuálních prvků, který graficky propojuje veškeré tiskoviny, propagační předměty, plakáty či bannery, ale také vizuální řešení webových stránek nebo programových katalogů, slouží k jedinečnému a rozpoznatelnému vizuálnímu vyjádření orchestru. Grafická identita pomáhá instituci vytvářet konzistentní dojem, který zahrnuje její jednotlivé segmenty a reprezentuje tak ČF jako celek.

## **6.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření**

Polostrukturovaného dotazníku se zúčastnilo celkem 210 respondentů, z nichž 34 bylo vyřazeno, jelikož nesplňují stanovenou věkovou hranici pro další analýzu. Cílovou skupinou jsou lidé narození v letech 1957-1997. Předpokladem bylo, že navštěvují koncerty ČF alespoň občasně a zajímají se o dění kolem ČF. Po očištění dat byly analyzovány odpovědi 176 respondentů. Počet účastníků je nad 150, pro zhodnocení výsledků stanovení závěru statisticky relevantní.

Sociální sítě ČF představují zdroj informací o koncertech celkem pro 95 respondentů, zároveň tento komunikační nástroj preferuje 109 respondentů. Ihned za sociálními sítěmi se umístily webové stránky, které splňují informační hodnotu pro 72 respondentů a tento komunikační kanál preferuje 95 respondentů. Ačkoliv je procentuální zastoupení sociálních

sítí vyšší než u webových stránek, rozdíl je velmi malý a nelze tak zcela určit, že právě sociální sítě jsou nejsilnější. První stanovená hypotéza *Nejsilnějším komunikačním nástrojem jsou sociální sítě* se zamítá. I přesto se prokázalo, že příspěvky sociálních sítí ovlivňovaly respondenty při rozhodování, zda daný koncert navštíví. Sdílený obsah respondentům pomáhal v plánování návštěv koncertů, stejně tak příspěvky rozšiřovaly přehled respondentů o nadcházejících koncertech.

V celkovém součtu 71,6% respondentů uvedlo, že zaznamenali, nebo spíše zaznamenali proměnu vizuální identity ČF. Nejčastější odpovědi na otázku, kde se o proměně dozvěděli, byly sociální sítě. Celkem 162 respondentů uvedlo, že považuje, nebo spíše považuje vizuální identitu za důležitý komunikační nástroj ČF, avšak grafická komunikace instituce zcela ovlivňuje pouze 29 respondentů z celkového počtu zúčastněných při rozhodování, zda daný koncert navštíví. Celkem 101 lidí uvedlo, že vizuální identita ČF jejich rozhodování spíše neovlivňuje nebo neovlivňuje vůbec. Stanovená hypotéza *Vizuální identita ČF neovlivňuje rozhodování posluchačů* se přijímá.

Celkem 89,2% respondentů uvedlo, že věděli nebo spíše věděli o přímých přenosech koncertů ČF. Dotazníkové šetření zároveň ukázalo, že živé přenosy sledovalo vždy nebo občas celkem 76,2% všech zúčastněných respondentů a k návštěvě koncertů přenosy motivovaly, nebo spíše motivovaly, celkem 110 respondentů z celkového počtu 176. Hypotéza *Přímé přenosy koncertů ČF motivovaly k další návštěvě koncertů* se tak přijímá.

Výsledky zabývající se vlivem hudební dramaturgie ukázaly, že návštěvu respondentů jednotlivých koncertů nejvíce ovlivňuje jejich koncertní program. Až za ním se umístili vystupující umělci a dirigenti, následně pak termín a čas konání koncertu. Ačkoliv je proces plánování koncertních vystoupení umělců zcela v souladu s tvorbou koncertního programu, pro zkoumanou skupinu respondentů nemá výběr umělců takový vliv. Hypotéza *Výběr vystupujících umělců ovlivňuje rozhodování posluchačů při volbě koncertu více, než program koncertu* se zamítá. Je však nutné zmínit, že celkem 92,6% uvedlo, že považují, nebo spíše považují za důležité, aby byla díla českých skladatelů pravidelně zařazována do programu koncertní sezony. ČF zařazuje do dramaturgie česká díla velmi často a klade důraz nejenom na světově uznávaná díla českých autorů, ale dává také prostor hudebním novinkám. České skladby dostávají příležitost ať už v rámci koncertů, které jsou české hudbě

speciálně věnovány nebo jsou do programu běžné koncertní pravidelně zařazovány. A právě tento přístup ČF považují respondenti za důležitý.

## 6.4 Diskuse

Ačkoliv je ČF poměrně starou kulturní institucí, její způsob komunikace tomu nijak nenasvědčuje. Graficky nápaditá vizuální identita, autentičnost příspěvků na sociálních sítích, živé přenosy koncertů nebo rozmanitá hudební dramaturgie – to vše je součástí strategických kroků ČF, jež je symbolem kulturního bohatství České republiky

Z hlediska kulturního řízení ČF splňuje všech šest oblastí, na které by se kulturní instituce měly zaměřit při tvorbě strategických cílů. V oblasti umělecké stránky se ČF prezentuje jako národní orchestr, který spolupracuje s předními dirigentskými osobnostmi a umělci a svou koncertní činnost zaměřuje nejenom na tuzemské publikum, ale soustředí se také na prezentaci českých děl v zahraničí a dává prostor mladým hudebním talentům. Druhou oblast šíření hudebního vzdělávání ČF naplňuje prostřednictvím vzdělávacích programů pro různé věkové kategorie. Třetí oblast, jež se týká dosažení podílu na kulturním trhu, zahrnuje veškeré činnosti, kterým se ČF věnuje, aby posílila povědomí o své existenci a získala nové příznivce. Příkladem mohou být zahraniční koncertní zájezdy s cílem propagace orchestru za hranicemi České republiky a získání přístupu do světových koncertních síní. Z hlediska čtvrté oblasti sociokulturní role instituce pro dosažení přesvědčivého postavení v historickém kontextu se jedná zejména o péči kulturních hodnot, které ČF prostřednictvím hudební dramaturgie nebo vizuální identity připomíná. Pátá oblast zabývající se finanční stránkou instituce z hlediska zvyšování příjmů je ze strany ČF snaha získat více dárců či filantropů, jejichž finanční příspěvky umožňují orchestru uskutečňovat koncertní zájezdy do zahraničí a dostat tak ČF mezi absolutní světovou špičku. Poslední oblastí tvorby strategických cílů z hlediska vytváření nových uměleckých poboček nebo skupin je nutné zmínit Českou studentskou filharmonii, která je stále častěji integrována do struktury koncertů ČF. Dalším komponentem této oblasti je pak Orchesterální akademie, prostřednictvím které mají mladí umělci možnost participovat na koncertech ČF a v budoucnu třeba rozšířit obsazení stávajícího orchestru ČF.

Cílem této práce je propojení tématu historického kontextu, tedy vzniku a vývoje orchestru, se způsobem vnitřní a vnější komunikace ČF a jejího vlivu využívaných komunikačních nástrojů na rozhodování posluchačů a návštěvnost koncertů. Zpracované téma poskytuje analýzu způsobů vnitřní komunikace dvou zvolených oddělení ČF, které jsou z hlediska komunikace zajímavé, jejich běžné fungování, ať už uvnitř týmu nebo v rámci organizační

struktury ČF a jejich způsob komunikace s veřejností se zaměřením na vliv využívaných komunikačních nástrojů na rozhodování posluchačů a návštěvnost koncertů. Mezi hlavní výzkumné otázky se řadí:

- Jak probíhá komunikace uvnitř instituce?
- Jakým způsobem jsou vybraná oddělení integrována do organizačního aparátu ČF?
- Jak ČF komunikuje s veřejností?
- V čem spočívá strategie pro komunikaci s veřejností?
- Jak ČF přistupuje k tvorbě hudební dramaturgie?
- Jaké komunikační nástroje mají vliv na rozhodování posluchačů a návštěvnost koncertů?

Pro dotazníkové šetření byly stanoveny čtyři hypotézy:

- Hypotéza 1: Nejsilnějším komunikačním nástrojem jsou sociální sítě
- Hypotéza 2: Vizuální identita ČF neovlivňuje rozhodování posluchačů
- Hypotéza 3: Přímé přenosy koncertů ČF motivovaly k další návštěvě koncertů
- Hypotéza 4: Výběr vystupujících umělců ovlivňuje rozhodování posluchačů při volbě koncertu více, než program koncertu

Historický kontext vzniku a vývoje ČF je v této práci nezbytnou součástí pro porozumění jednotlivých časových úseků z hlediska uměleckého vedení orchestru. Tato historická část práce nabízí pohled na vedení z pohledu dirigentských osobností, které se podílely na rozvoji České filharmonie od jejího vzniku až do současnosti. I přes mnohá problematická období, ve kterých se ČF nacházela v důsledku absence uměleckého vedení, se instituci podařilo vyprofilovat mezi přední orchestry nejenom v České republice. Obě analyzovaná oddělení, jejichž vedoucí pracovníci poskytli rozhovor, mají jasnou strukturu kompetencí jednotlivých členů. Oddělení marketingu musí disponovat velkým množstvím informací, aby následně mohlo komunikovat obsah veřejnosti. Z tohoto důvodu oddělení aktivně komunikuje s jednotlivými produkčními týmy koncertního oddělení, konají se pravidelné schůzky se členy vrcholového managementu ČF, které zahrnují krátkodobé i dlouhodobé plánování z hlediska

způsobu komunikace obsahu. Komunikace obsahu od marketingového oddělení směrem k veřejnosti je plánována na základě dvou rámců. Dlouhodobý rámec komunikačního plánu zahrnuje velké a významné koncerty, na které se oddělení musí dopředu připravit. Z hlediska běžných koncertů, mezi které se řadí např. abonentní koncerty, oddělení neplánuje sdílený obsah s velkým časovým předstihem, jelikož jsou typy těchto koncertů velmi podobné a nevyžadují tak dlouhodobou přípravu. Zajímavým zjištěním je fakt, že působení členů marketingového oddělení v ČF pro ně nepředstavuje pouze zaměstnání, ale klasická hudba je jejich koníček, který jim umožňuje vkládat do sdíleného obsahu autentičnost. Členové týmu mají smysl pro detail, který tento typ kulturní instituci vyžaduje a prezentuje ji tak ve velmi dobrém světle. Familiární styl komunikace, avšak stále hodný této instituci, představuje významný strategický nástroj, jak si posluchače nejenom udržet, ale také získat. Na druhou stranu oddělení vzdělávacích programů představuje jakousi samostatnou jednotku a k integraci do organizační struktury ČF dochází pouze v několika případech. Je zajímavé, že ačkoliv je oddělení edukací po dobu koncertní sezony samostatné, termíny jednotlivých koncertů vzdělávacích programů jsou závislé na termínech koncertů ČF, jejichž stanovení má přednost. Z hlediska komunikace s veřejností je kladen důraz na lidský faktor, kdy se členové oddělení vzdělávacích programů snaží více potkávat s pedagogy, kteří své žáky a studenty doprovází na koncerty či workshopy. Díky těmto setkáním oddělení edukací získává okamžitou zpětnou vazbu. Je zajímavé, že myšlenka pravidelného osobního setkávání členů edukačního týmu s pedagogy mimo běžné vzdělávací programy se začala realizovat až v posledních třech koncertních sezonách, a ne již dříve. Rozhovor s vedoucím oddělení Petrem Kadlecem a produkční Danielou Dvořáčkovou zároveň ozřejmil, že cílem vzdělávacích programů není nabídka edukací všem věkovým kategoriím, jelikož edukace v této oblasti vytváří mnoho jiných orchestrů. Strategie z hlediska budování vztahu s návštěvníky vzdělávacích programů je projevovat o ně zájem a mít čas o ně pečovat.

Přístup ČF z hlediska tvorby dramaturgie je velmi otevřený hudebním novinkám či dílům, která se neřadí mezi světová. Stejně tak dává prostor mladým umělcům, kteří se mohou publiku na koncertních podiích představit. Volba vystupujících umělců jako jsou sólisté nebo dirigenti a jejich specializace např. na konkrétní hudební epochu, koresponduje s výběrem koncertního programu. Do dramaturgie byla také zahrnována nejznámější hudební díla tuzemských i zahraničních skladatelů světových formátů, významný prostor dostávaly i čeští skladatelé, kteří nepatří mezi přední světové skladatele. Hudební dramaturgie je



sestavena tak, aby zaujala nejenom velké hudební nadšence a příznivce ČF, ale také lidi z řad široké společnosti, kteří koncerty nenavštěvují tak často. Stejně jako ČF považuje za důležité nabízet posluchačům českou hudbu, téměř všichni účastníci dotazníkové šetření považují za důležité, aby díla českých skladatelů byla i nadále do koncertních programů zařazována.

Z hlediska vlivu komunikačních nástrojů jsou pro ČF důležité sociální sítě, na kterých oslovují různé věkové skupiny, z nichž největší jsou lidé ve věku 24-45 let. Na základě rozhovoru s vedoucím marketingového oddělení byl způsob komunikace ČF na sociálních sítích ozřejmen. Styl komunikace je velmi autentický, snaží se uživatelům sociálních sítí přiblížit život prvního českého orchestru velmi zblízka a je zřejmé, že se instituci daří upoutat pozornost veřejnosti. Z výsledků dotazníkového šetření se prokázalo, že sociální sítě se řadí mezi nejvíce preferované komunikační kanály, jejichž obsah ovlivňuje rozhodování posluchačů, zda daný koncert navštíví či nikoliv. O proměně vizuální identity věděla většina dotazovaných respondentů, kteří uvedli, že se o změně dozvěděli prostřednictvím sociálních sítí ČF, podoba nové identity tak byla dobře komunikována, avšak více než polovinu dotázaných respondentů její grafické zpracování neovlivňuje v rozhodování, zda koncert ČF navštíví či nikoliv. Velkou výhodou nejenom při oslovování nových posluchačů představuje projekt Czech Phil Media, který ČF umožňuje komunikovat s veřejností mimo koncertní sítě a budovat tak vztah s posluchači, kteří koncerty běžně nenavštěvují. Výzkum ukázal, že nejvíce preferované komunikační nástroje ČF mezi posluchači koncertů jsou sociální sítě a jejich obsah má značný vliv na rozhodování posluchačů, zda koncerty navštíví. Z výsledků dotazníkového šetření zároveň vychází pozitivní vliv živých přenosů koncertů, které respondenty motivovaly koncerty ČF navštívit.

## 6.5 Limitace výzkumu

Mezi omezení tohoto výzkumu se řadí nedostatečné množství odborných publikací v oblasti strategické komunikace v kulturním prostředí. Stejně tak dosud uskutečněné výzkumy, jejichž předmětem byla ČF, se nezabývaly tématem z hlediska strategické komunikace analyzované instituce. Z tohoto důvodu bylo do analýzy tématu nutné zařadit hloubkové rozhovory s některými pracovníky ČF, avšak pro lepší pochopení kontextu z hlediska vnitřní komunikace by bylo vhodné oslovit více vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení. Vzhledem k časové náročnosti jednotlivá setkání s kompetentními osobami uskutečnit a následně získaná data zpracovat, byly do analýzy zařazeny pouze dva hloubkové rozhovory. V případě dotazníkového šetření se mezi limity výzkumu řadí zkoumané, již časově vzdálené, období tří koncertních sezon 2018/2019–2020/2021. Pro některé respondenty mohl mít tento časový odstup negativní vliv na volbu jejich odpovědí, jelikož některé zkoumané jevy nejsou zcela aktuální. Výběr vzorku respondentů nereprezentuje českou populaci obecně, ale menší skupinu lidí, z nichž se mnozí pohybují v oblasti klasické hudby nebo v její blízkosti a dochází tak k výběrovému zkreslení.

## **Závěr**

Česká filharmonie si vybudovala za dobu své dosavadní existence renomé světového formátu. Od začátku působení v kulturním prostředí překonávala mnohá úskalí, která spočívala v nelehkých podmínkách tehdejších režimů a nejednou se nacházela v situaci, kdy orchestr postrádal umělecké vedení šéfdirigenta. Na historický kontext navazuje část práce, která přibližuje současné působení orchestru ČF z hlediska jeho činnosti a organizační struktury instituce.

Na základě uskutečněných hloubkových rozhovorů bylo možné do práce vnést poznatky o způsobu fungování uvnitř instituce a jeho vliv na následnou komunikaci směrem k veřejnosti. Kapitola, která se zabývá komunikačními nástroji, které ČF využívá pro každodenní interakci s širokou veřejností, je nedílnou součástí této práce z hlediska porozumění využití těchto komunikačních prostředků a jejich analýza umožňuje lépe pochopit smysl komunikační strategie. Hudební dramaturgie koncertních sezon nese kulturní hodnoty českých hudebních děl, které pravidelně do koncertních programů zařazuje, avšak bohatý program zahrnuje i světovou tvorbu či hudební novinky. Práce ukazuje, že významnou součástí komunikace je také vizuální identita ČF, která představuje grafickou tvář instituce, jež se promítá do všech analyzovaných činností a aktivit orchestru. Využití dotazníkového šetření z hlediska vlivu komunikačních nástrojů na rozhodování posluchačů a návštěvnost koncertů objasňuje vnímání posluchačů způsobu komunikace instituce s veřejností a prezentuje jejich preference.

Diplomová práce předkládá komplexní pohled na ČF z hlediska komunikace uvnitř i směrem ven v propojení s vlivem komunikačních nástrojů na rozhodování a návštěvnost posluchačů. Dle mého názoru byly stanovené cíle práce naplněny, avšak analyzované téma nabízí nové příležitosti pro další zkoumání, jejichž předmětem mohou být např. specifika komunikace s mladým publikem a její vliv na rozvoj vzdělávacích programů, způsob tvorby strategie z hlediska dlouhodobých cílů instituce nebo význam vizuální identity v komunikaci kulturní instituce. Je zřejmé, že kulturní instituce mají z hlediska zkoumání jejich způsobu fungování a komunikace co nabídnout a je jen otázkou času, kdy toto téma bude doplněno o nové práce.

## **Summary**

Since its inception, the Czech Philharmonic has built world-class reputation. The orchestra has had to overcome many difficulties related to past regimes and often found itself without the artistic leadership of a chief conductor. Description of the historical context is followed by an overview of the current activities and organizational structure of the Czech Philharmonic.

In-depth interviews made it possible to gain insights into the way the Czech Philharmonic internally operates and how it impacts its communication to the public. Analysis of the communication tools used by the Czech Philharmonic for its daily interaction with the general public is an integral part of this thesis. It allows us to gain an understanding of the use of these communication tools and their connection to the objective of the communication strategy. The dramaturgy of the concert seasons includes Czech classical music pieces, which are regularly included in concert programmes. However, programmes also include world's best classical music works or new pieces. The thesis demonstrates that the visual identity of the Czech Philharmonic is also an important part of its communication. It represents the face of the institution, which is reflected in all its analyzed activities. The questionnaire survey, which examines the impact of communication tools on listeners' decision-making and concert attendance, explains listeners' perception of the Czech Philharmonic's way of communicating with the public and presents their preferences.

This thesis provides a comprehensive analysis of the Czech Philharmonic's internal and external communication together with the impact of communication tools on listeners' decision-making and concert attendance. In my opinion, the research objectives of the thesis have been fulfilled. However, this topic offers many opportunities for further research, such as the specifics of communication with young audiences and its impact on the development of educational programmes, ways to develop a strategy to achieve long-term objectives of the institution or the importance of visual identity in the communication of a cultural institution. It is clear that cultural institutions offer many opportunities for analysing their communication and it is only a matter of time before this topic is further developed through additional research.

## Zdroje

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: Divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-17-0.

BAČUVČÍK, Radim. Reflexe a analýza marketingové komunikace. In: *Tradiční a nové v marketingové komunikaci*. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 15. ISBN 978-80-87500-04-0.

BARTÁK, Jan. Strategický přístup k řízení lidí. In: *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023, s. 88. ISBN 978-80-271-3823-4.

BERNSTEIN, Joanne Scheff. The State of Performing Arts Attendace and the State of Marketing. In: *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. Jossey-Bass, 2007. ISBN 978-0-7879-7844-0.

FALKHEIMER, Jesper a Mats HEIDE. *Strategic Communication: An Introduction to Theory and Global Practice*. 2. vydání. Taylor & Francis, 2022. ISBN 9780367769291.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Fáze strategického managementu. In: *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017, s. 22-23. ISBN 978-80-7261-251-2.

HAGOORT, Giep, Co je organizační kultura?. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 186. ISBN 978-80-7437-008-3.

HAGOORT, Giep. Dělbba práce a koordinace. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 145. ISBN 978-80-7437-008-3.

HAGOORT, Giep. Pět plus dvě konfigurace základní charakteristiky. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 164. ISBN 978-80-7437-008-3.

HAGOORT, Giep. Postřehy o kulturním sektoru. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 148. ISBN 978-80-7437-008-3.

HAGOORT, Giep. Strategické formování v kulturním sektoru. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 81. ISBN 978-80-7437-008-3.

HAGOORT, Giep. Struktura, kultura a fungování. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 193-194. ISBN 978-80-7437-008-3.

HAGOORT, Giep. Umělecký management a vedení. In: *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: Nakladatelství KANT, 2009, s. 203. ISBN 978-80-7437-008-3.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategie. In: *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie po praxi*. 3. Praha: C. H. Beck, 2017, s. 8. ISBN 978-80-7400-637-1.

KAISER, Michael M. Rámec pro vypracování strategie. In: *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009, ISBN 978-80-7008-236-2.

KOLÁČKOVÁ, Yveta. *Česká filharmonie 100+10*. Academia, 1996. ISBN 80-200-1422-5.

KOLB, B. M. Marketing for Cultural Organisations. New strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera. Vyd. 2. London: Thomson Learning, 2005. ISBN 1-84480-213-2

MAGRETTA, Joan. Co je to strategie?. In: *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, s. 97. ISBN 978-80-7261-251-2.

MAGRETTA, Joan. Co je to strategie?. In: *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, s. 98-103. ISBN 978-80-7261-251-2.

MAGRETTA, Joan. Co je to strategie?. In: *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, s. 107. ISBN 978-80-7261-251-2.

MLEJNEK, Karel. *Česká filharmonie: Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*. Praha: Česká filharmonie, 1996. ISBN 80-7185-074-8.

O'SULLIVAN, Terry, Catherine O'SULLIVAN, Liz HILL a Brian WHITEHEAD. *Creative Arts Marketing*. Routledge, 2017. ISBN 9781138213760.

STEIGAUF, Slavomír. In: *Vůdcovství*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1.

WRÓBLEWSKI, Łukasz. Strategic objectives and the main directions of development of cultural entities. In: *Culture Management: Strategy and marketing aspects*. Logos Verlag Berlin, 2017, s. 72. ISBN 978-3832543785.

*100 let České filharmonie: historie, osobnosti, kontexty*. Česká filharmonie, 1996. ISBN 80-238-0944-X.

## Elektronické články

ARGENTI, Paul A., Robert HOWELL a Karen BECK. *The Strategic Communication Imperative* [online]. Massachusetts Institute of Technology, 2005, 61-67 [cit. 2023-05-25]. Dostupné z: <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=63>

ČÁPOVÁ, Lenka. Nová vizuální identita přispívá k diskuzi o veřejném prostoru. *Magazín České filharmonie* [online]. 1. října 2020 [cit. 2023-07-10]. Dostupné z: <https://magazin.ceskafilharmonie.cz/nova-vizualni-identita-prispiva-k-diskuzi-o-verejnem-prostoru/>

HALLAHAN, Kirk, Derina HOLTZHAUSEN, Betteke VAN RULER, Dejan VERČIČ a Krishnamurthy SRIRAMESH. *Defining Strategic Communication* [online]. 5. prosince 2007, 32 [cit. 2023-08-18]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1080/15531180701285244>

KHVOROSTYANAYA, Anna S. a Gevorg N. TEVANYAN. STRATEGIZING THE MUSIC INDUSTRY: TRENDS, PRINCIPLES AND PRIORITIES. *Journal of Regional and International Competitiveness* [online]. 1. června 2021, 79-92 [cit. 2023-06-23]. Dostupné z: doi:10.52957/27821927\_2021\_3\_79

KLEPAL, Boris. Bez spokojeného orchestru to nejde. Deset let s Českou filharmonií. In: *Magazín České filharmonie* [online]. 7.9.2020 [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://magazin.ceskafilharmonie.cz/bez-spokojeneho-orchestru-to-nejde-deset-let-s-ceskou-filharmonii/>

LUPTÁKOVÁ, Věra a Zita SENKOVÁ. David Mareček: Nový šéfdirigent a dva hlavní dirigenti? Bude to takový triumvirát. *Český rozhlas: Dvojka* [online]. 20. října 2017 [cit. 2023-05-25]. Dostupné z: <https://dvojka.rozhlas.cz/david-marecek-novy-sefdirigent-a-dva-hlavni-dirigenti-bude-takovy-triumvirat-7458407>

*Koncepce rozvoje České filharmonie v letech 2017–2022* [online]. 6 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/1898/tz\\_%C4%8Df\\_tk\\_13122016\\_final.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/1898/tz_%C4%8Df_tk_13122016_final.pdf)



MAREČEK, David. *Činnost České filharmonie v roce 2011* [online]. 30. dubna 2012, 6 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z:

[https://www.ceskafilharmonie.cz/media/pxmb5lcb/cf\\_vyrocní\\_zprava\\_2011.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/pxmb5lcb/cf_vyrocní_zprava_2011.pdf)

MRÁZOVÁ, Šárka a Petra NÁDVORNÍKOVÁ. Eliahu Inbal - můj nástupce by měl být Čech. *Časopis Harmonie* [online]. 25. prosince 2010 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/eliahu-inbal-muj-nastupce-by-mel-byt-cech.html>

MRÁZOVÁ, Šárka. Svěží vítr fouká z Brna - rozhovor s ředitelem České filharmonie Davidem Marečkem. *Časopis Harmonie* [online]. 15. února 2011 [cit. 2023-07-22]. Dostupné z: <https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/svezi-vitr-fouka-z-brna-rozhovor-s-reditelem-ceske-filharmonie-davidem-mareckem.html>

SLÍVOVÁ, Hana a Daniel JÄGER. Semjon Byčkov: Otevřel jsem partituru Mé vlasti a měl jsem v očích slzy dojetí. *Český rozhlas Vltava* [online]. 16. ledna 2020 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://vltava.rozhlas.cz/semjon-byckov-otevrel-jsem-partituru-me-vlasti-a-mel-jsem-v-ocich-slzy-dojeti-8139005#:~:text=Program-.Semjon%20By%C4%8Dkov%3A%20Otev%C5%99el%20jsem%20partituru%20M%C3%A9%20vlasti%20a,jsem%20v%20o%C4%8D%C3%ADch%20slzy%20dojet%C3%AD&text=%E2%80%9EUs%C3%ADn%C3%A1m%20i%20probouz%C3%ADm%20se%20s,%C5%99editel%20%C4%8Cesk%C3%A9%20filharmonie%20Semjon%20By%C4%8Dkov.>

STEHLÍK, Luboš. Zdeněk Mácal: České filharmonii schází vnitřní sjednocení. *Časopis Harmonie* [online]. 25. dubna 2008 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/zdenek-macal-ceske-filharmonii-schazi-vnitri-sjednoceni.html>

ŠTRÁFELDOVÁ, Milena. Zdeněk Mácal jako šéfdirigent České filharmonie končí. *Radio Prague International* [online]. 10.9.2007 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://cesky.radio.cz/zdenek-macal-jako-sefdirigent-ceske-filharmonie-konci-8604255>

## Webové stránky

Abonentní řada A. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 34 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

Abonentní řada A. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 30-33 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

Abonentní řada B. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 43-52 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

Abonentní řada B. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 49-49 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

Abonentní řada B. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 50 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

Abonentní řada B. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 52-53 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

Abonentní řada C. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 58 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

Abonentní řada C. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 59 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

Abonentní řada C. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 66-67 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

Abonentní řada C. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 68-69 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

Abonentní řada K. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 63-66 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

Abonentní řada K. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 75 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

Abonentní řada K. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 78-79 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

Abonentní řada K. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 80-81 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

*Antonín Dvořák* [online]. [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.antonin-dvorak.cz/>

Bývalý šéfdirigent Jiří Bělohlávek. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/byvaly-sefdirigent-jiri-belohlavek/>

Czech Phil Media transportují Dvořákovu síň na každý displej. *Magazín České filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://magazin.ceskafilharmonie.cz/czech-phil-media-transportuji-dvorakovu-sin-na-kazdy-displej/>

Česká filharmonie. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/>

Česká filharmonie: CFilharmonie. *Twitter* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://twitter.com/CFilharmonie>

Česká filharmonie: CzechPhil. *Twitter* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://twitter.com/CzechPhil>

Česká filharmonie. *Facebook* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/ceskafilharmonie>

Česká filharmonie podruhé. *Jiří Bělohlávek* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.jiribelohlavek.com/ceska-filharmonie-podruhe/>

Česká filharmonie připomene 125 let od svého prvního koncertu mediální kampaní “Spojení hudbou.” *OPERA+* [online]. 20. ledna 2021 [cit. 2023-07-10]. Dostupné z: <https://operaplus.cz/spojeni-hudbou-ceska-filharmonie-pripomene-125-let-od-sveho-prvniho-koncertu-televizni-kampani/>

Česká filharmonie streamuje poprvé samostatně. *Ministerstvo kultury: Novinky a média* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/novinky-a-media-cs-4/4124cs-ceska-filharmonie-streamuje-poprve-samostatne>

Česká filharmonie. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 10-11 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

Česká filharmonie. In: *Programový katalog 2020/2021* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2020, s. 9 [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/n42fhmib/katalog-2020\\_21.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/n42fhmib/katalog-2020_21.pdf)

Česká filharmonie. *Vimeo* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://vimeo.com/czechphilharmonic>

Česká studentská filharmonie. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/ceska-studentska-filharmonie/>

Český spolek pro komorní hudbu. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/cskh/>

Členové orchestru. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/clenove-orchestru/#:~:text=Um%C4%9Bleck%C3%A1%20rada,-%C3%9Akolem%20rady%20je&text=Rada%20se%20vyjad%C5%99uje%20k%20dramaturgick%C3%A9mu,vedouc%C3%ADch%20skupin%20a%20jejich%20z%C3%A1stupc%C5%A>

Dlouhodobé projekty. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/dlouhodobé-projekty/>

Firemní styl Česká filharmonie. *Hmsdesign\_studio* [online]. [cit. 2023-07-10]. Dostupné z: <https://www.hmsdesign.cz/corporate-identity/ceska-filharmonie/19>

Historie České filharmonie. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/historie/>

Hudba do škol. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/hudba-do-skol/>

Jakub Hrůša. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 18-21 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

Kontakty. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.rudolfinum.cz/nahravaci-studio/>

Nahrávací studio. *Rudolfinum* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.rudolfinum.cz/nahravaci-studio/>

Nová vizuální identita přispívá k diskuzi o veřejném prostoru. *Magazín České filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://magazin.ceskafilharmonie.cz/nova-vizualni-identita-prispiva-k-diskuzi-o-verejnem-prostoru/>

O magazínu a blogu. *Magazín České filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://magazin.ceskafilharmonie.cz/o-magazinu-a-blogu/>

Organizační struktura příspěvkové organizace Česká filharmonie. *Česká filharmonie* [online]. 16. 1. 2023 [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/lkylw525/organizacni\\_struktura\\_cf\\_23\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/lkylw525/organizacni_struktura_cf_23_.pdf)

Orchestrální akademie. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/orchestralni-akademie/>

Otevřená kultura. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/otevrena-kultura/>

Péče o Rudolfinum. *Rudolfinum* [online]. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.rudolfinum.cz/pece-o-rudolfinum/>

Programy pro školky a školy. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/vzdelavaci-programy-pro-skolky-a-skoly/>

Romano drom čili romská cesta. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/romano-drom/>

Semjon Byčkov. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/o-nas/orchestr/dirigenti/semjon-byckov/>

Semjon Byčkov. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, 2020, s. 16-17 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

Soutěže o návrh „Nová vizuální identita České filharmonie“. *Czech Design* [online]. [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/files/soutezni-podminky-navrh-nove-vizualni-identity.pdf>

Slovo ředitele. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2020, s. 6 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

Slovo ředitele. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 6 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

Slovo ředitele. In: *Programový katalog 2020/2021* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2020, s. 9 [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/n42fhmib/katalog-2020\\_21.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/n42fhmib/katalog-2020_21.pdf)

Slovo šéfdirigenta. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, 2020, s. 5 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)

Slovo šéfdirigenta. In: *Programový katalog 2020/2021* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2020, s. 7 [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/n42fhmib/katalog-2020\\_21.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/n42fhmib/katalog-2020_21.pdf)

Specialista/specialistka péče o partnery. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/oj1dugld/specialista\\_pece\\_o\\_partnery\\_cf\\_23\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/oj1dugld/specialista_pece_o_partnery_cf_23_.pdf)

Společný orchestr s žáky základních uměleckých škol. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/spolecny-orchestr-zaku-zus-a-hracu-ceske-filharmonie/>

Spousta místa pro výjimečné události. *Rudolfinum* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.rudolfinum.cz/prostory/>

Tomáš Netopil. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 23-24 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

Správa Rudolfiny. *Registr smluv* [online]. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://smlouvy.gov.cz/>

Úřední deska: Výroční zpráva 2018. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/lwvddzhd/cf\\_vyrocní-zprava\\_2018.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/lwvddzhd/cf_vyrocní-zprava_2018.pdf)

Úřední deska: Výroční zpráva 2019. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/1f5dkwul/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zprava-2019.pdf>

Úřední deska: Výroční zpráva 2020. *Česká filharmonie* [online]. [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/fsll1x24/vyrocní-zprava-ceske-filharmonie-2020.pdf>

Veřejné generální zkoušky. In: *Programový katalog 2018/2019* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2018, s. 68 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2183/cf-katalog-123-sezony-2018-2019.pdf>

Veřejné generální zkoušky. In: *Programový katalog 2019/2020* [online]. Praha: Česká filharmonie, 2019, s. 99 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf\\_hlavni\\_kat\\_web\\_cz-cfi19\\_.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/2588/cf_hlavni_kat_web_cz-cfi19_.pdf)



Videos. Czech Philharmonic [online]. [cit. 2023-07-10]. Dostupné z:  
<https://www.youtube.com/@CzechPhilharmonicOfficial/videos>

Vizuální identita. *Studio Najbrt* [online]. 2018 [cit. 2023-07-10]. Dostupné z:  
<https://www.najbrt.cz/detail/ceska-filharmonie-20182019>

Vizuální identita. *Studio Najbrt* [online]. 2020 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z:  
<https://www.najbrt.cz/detail/ceska-filharmonie-2020-2021>

## Jiné elektronické dokumenty

BŘEZINA, Luděk. *Česká filharmonie má nový vizuální styl od Najbrta: Tisková zpráva* [online]. 15. dubna 2020 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/r33ifql0/2020\\_tz\\_vizualni-styl-od-najbrta.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/r33ifql0/2020_tz_vizualni-styl-od-najbrta.pdf)

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zřizovací listina České filharmonie*. Praha: Ministerstvo kultury České republiky, 2011, 29/2011. Dostupné také z: [https://www.ceskafilharmonie.cz/media/a34gtt2e/cf\\_zrizovaci\\_listina\\_ceske\\_filharmonie.pdf](https://www.ceskafilharmonie.cz/media/a34gtt2e/cf_zrizovaci_listina_ceske_filharmonie.pdf)

MAREČEK, David, MgA., Ph.D. ČESKÁ FILHARMONIE. ZADÁVACÍ DOKUMENTACE pro zadání veřejné zakázky malého rozsahu v období zákona 137/2006 sb.: Zavedení provozního IS a vytvoření internetové prezentace České filharmonie. Praha, 2011.

## **Rozhovory**

DVOŘÁČKOVÁ, Daniela. *Vnější komunikace*. Praha, 29.5.2023.

DVOŘÁČKOVÁ, Daniela. *Vnitřní komunikace*. Praha, 29.5.2023.

KADLEC, Petr. *Vnější komunikace*. Praha, 29.5.2023.

KADLEC, Petr. *Vnitřní komunikace*. Praha, 29.5.2023.

KOŽÍŠEK, Jakub. *Vnější komunikace*. Praha, 21.6.2023.

KOŽÍŠEK, Jakub. *Vnitřní komunikace*. Praha, 21.6.2023.

## **Seznam příloh**

*Příloha 1: Logo ČF*

*Příloha 2: Citylight plakát ČF*

*Příloha 3: Citylight plakát ČF k předprodeji vstupenek 123. koncertní sezony*

*Příloha 4: Vizuál programového katalogu koncertní sezony 2018/2019*

*Příloha 5: Vizuál mediální kampaně k 125. výročí od založení orchestru*

*Příloha 6: Počet příspěvků v koncertních sezonách 2018/2019–2020/2021*

*Příloha 7: Grafické vizuály náhledů videí na YouTube ČF*

*Příloha 8: Grafický design plakátu ČF k zahájení předprodeje vstupenek 125. koncertní sezony*

*Příloha 9: Grafický design merchandisingu 125. koncertní sezony ČF*

*Příloha 10: Seznam uskutečněných generálních zkoušek České filharmonie v koncertní sezoně 2018/2019*

*Příloha 11: Seznam uskutečněných generálních zkoušek České filharmonie v koncertní sezoně 2019/2020*

*Příloha 12: Věkové zastoupení respondentů dle roku narození*

*Příloha 13: Grafické znázornění zastoupení respondentů dle bydliště*

*Příloha 14: Oblast zaměstnání respondentů*

*Příloha 15: Znázornění frekvence návštěv koncertů*

*Příloha 16: Grafické znázornění, kde se respondenti dozvěděli o koncertech ČF*

*Příloha 17: Preferované komunikační kanály*

*Příloha 18: Grafické zpracování využívaných sociálních sítí dle odpovědí respondentů*

*Příloha 19: Vliv sociálních sítí ČF na respondenty a jejich pomoc při rozhodování posluchačů*

*Příloha 20: Příspěvky na sociálních sítí ČF rozšířily respondentům přehled o koncertech*

*Příloha 21: Grafické znázornění, zda respondenti zaznamenali proměnu vizuální identity ČF*

*Příloha 22: Grafické znázornění, zda vizuální identita ovlivňuje respondenty při výběru koncertu ČF*

*Příloha 23: Graf znázorňující zda respondenti věděli o přímých přenosech koncertů ČF a zda je sledovali*

*Příloha 24: Kde respondenti sledovali přímé přenosy koncertů*

*Příloha 25: Jak často respondenti sledovali přímé přenosy koncertů*

*Příloha 26: Grafické znázornění, zda přímé přenosy motivovaly respondenty k dalším návštěvám koncertů*

*Příloha 27: Grafické znázornění, zda respondenti považují za důležité, aby i nadále byla česká díla zařazována do koncertních programů*

## SCHVÁLENO

<b>Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK</b> <b>Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce</b>									
<b>TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:</b>									
<b>Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:</b> Sára Zvěřinová	<b>Razítko podatelny:</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"> <b>Univerzita Karlova</b>  <b>Fakulta sociálních věd</b> </td> </tr> <tr> <td>Došlo dne:</td> <td style="text-align: center;">29-07-2021 -1-</td> </tr> <tr> <td>Čj:</td> <td style="text-align: center;">203 Příloh:</td> </tr> <tr> <td>Přidělena</td> <td></td> </tr> </table>	<b>Univerzita Karlova</b> <b>Fakulta sociálních věd</b>		Došlo dne:	29-07-2021 -1-	Čj:	203 Příloh:	Přidělena	
<b>Univerzita Karlova</b> <b>Fakulta sociálních věd</b>									
Došlo dne:	29-07-2021 -1-								
Čj:	203 Příloh:								
Přidělena									
<b>Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:</b> 2020/2021									
<b>E-mail diplomantky/diplomanta:</b> sara.zverina@volny.cz									
<b>Studijní obor/forma studia:</b> <b>Strategická komunikace/prezenční forma</b>									
<b>Název práce v češtině:</b> Analýza fungování České filharmonie z hlediska strategické komunikace									
<b>Název práce v angličtině:</b> Analysis of the Czech Philharmonic in terms of strategic communication									
<b>Předpokládaný termín dokončení</b> (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013) (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve</u> po dvou semestrech od schválení tezi) LS 2021/2022									
<b>Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování</b> (max. 1800 znaků):  Diplomová práce se bude zabývat vývojem a strategickou komunikací České filharmonie, označovanou za klenot mezi českými orchestry. Práce se zaměří na hloubkovou analýzu fungování státní příspěvkové organizace Ministerstva kultury ČR z hlediska její strategie, potažmo strategické komunikace. Bude se věnovat zmapování funkcí jednotlivých oddělení instituce a jejich vzájemnému propojení, způsobu vnitřní komunikace a jejím následným dopadům na komunikaci vnější, a v neposlední řadě kompetencím generálního ředitele ČF a dalších aktérů v instituci. Cílem práce je rovněž zasadit do kontextu strategické komunikace téma programové tvorby a koncertní činnosti jako takové.  Zpracování tématu bude zakončeno dotazníkovým šetřením, který bude zkoumat vliv komunikačních nástrojů ČF na návštěvnost koncertů a rozhodování posluchačů, a to za období tří koncertních sezón 2018/2019–2020/2021.  Téma se zaměřením na strategickou komunikaci ČF, jež jsem si pro účely zakončení svých studií zvolila, dosud nebylo v žádné bakalářské, magisterské či disertační práci v tomto rozsahu zpracováno. Z tohoto důvodu vnímám volbu tématu za příležitost, jehož zpracováním a analýzou mohu vnést nové poznatky o dané problematice.									
<b>Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy</b> (max. 1800 znaků):  Cílem diplomové práce je propojení tématu historického kontextu, tedy vzniku a vývoje orchestru, se způsobem vnitřní i vnější komunikace České filharmonie a analýzy vlivu komunikačních nástrojů na návštěvnost koncertů a rozhodování posluchačů v koncertních sezónách 2018/2019–2020/2021.									

Zpracování tématu by mělo ozřejmit nejenom strategickou komunikaci České filharmonie, tedy působení jednotlivých oddělení a jejich vzájemné propojení z hlediska každodenního chodu instituce, ale zároveň by mělo přiblížit specifické komunikační nástroje hudebního umění, kterých Česká filharmonie využívá. Práce by měla přinést odpověď na otázku, do jaké míry je v ČF rozvinutý strategický přístup a jak se promítá do propagace instituce a dalších aktivit, které mají za cíl oslovit jednotlivá publika filharmonie.

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

1. Úvod
2. **Vznik a vývoj České filharmonie**
  - 2.1. **První koncert České filharmonie**
    - čas a místo konání koncertu pod taktovkou Antonína Dvořáka
  - 2.2. **Historický vývoj orchestru na základě vymezení jednotlivých období působení šéfdirigentů**
    - působení třinácti dirigentských osobností na postu šéfdirigenta orchestru
  - 2.3. **Koncertní činnost České filharmonie**
    - členové orchestru, působení ČF v České republice i v zahraničí, Orchestrální akademie ČF, Česká studentská filharmonie
3. **Strategická komunikace České filharmonie**
  - 3.1. **Generální ředitel David Mareček**
    - působení Davida Marečka na pozici generálního ředitele a jeho kompetence
  - 3.2. **Jednotlivá oddělení instituce a jejich funkce**
    - pracovní agenda jednotlivých oddělení České filharmonie
  - 3.3. **Tvorba strategie: vnitřní komunikace ČF a následná vnější komunikace obsahu**
    - vzájemná integrace oddělení ČF a následný způsob komunikace obsahu s vnějším světem
  - 3.4. **Oslovení mladého publika, vzrůst vzdělávacích programů**
    - komunikace s mladými posluchači
4. **Komunikační nástroje České filharmonie v koncertních sezónách 2018/2019–2020/21**
  - 4.1. **Marketingový mix**
  - 4.2. **Způsob komunikace s návštěvníky koncertů**
    - marketingová komunikace a PR
  - 4.3. **Komunikační nástroje z hlediska hudebního obsahu a interpretace**
    - tvorba programu koncertní sezóny, výběr vystupujících umělců a dirigentů
5. **Dotazníkové šetření: Vliv komunikačních nástrojů České filharmonie na návštěvnost koncertů a rozhodování posluchačů**
6. **Vyhodnocení výsledků výzkumu**
  - 6.1. **Vyhodnocení výsledků interní analýzy a rozhovorů**
  - 6.2. **Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření**
  - 6.3. **Diskuse**
  - 6.4. **Limity výzkumu**
7. **Závěr**
8. **Zdroje**

<p><b>Vymezení podkladového materiálu</b> (např. titul periodika a analyzované období:</p> <p>Programové katalogy a jiné brožury koncertních sezón 2018/2019–2020/2021 České filharmonie, plakáty a billboardy, lightboxy a citylights, životopisné publikace o umělcích a dirigentech, kteří byli pro účely práce do jejího obsahu zařazeni, online komunikace ČF a další komunikační nástroje, časopis a noviny Česká filharmonie vydané během existence orchestru, výroční zprávy ČF.</p>
<p><b>Metody (techniky) zpracování materiálu:</b></p> <p>Mezi metody zpracování materiálu budou zařazeny polostrukturované hloubkové rozhovory s kompetentními osobami instituce. Vliv komunikačních nástrojů bude analyzován pomocí dotazníkového šetření, následné vyhodnocení výsledků může být podpořeno výročními zprávami České filharmonie z let, jež předcházely zkoumanému období koncertních sezón 2018/2019–2020/2021.</p>
<p><b>Základní literatura</b> (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a metodě jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):</p> <p><b>KAISER, Michael M. <i>Strategické plánování v umění: praktický průvodce</i>. 1. vyd. Praha: Institut umění-Divadelní ústav v Praze, 2009. 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2</b></p> <p>Michael Kaiser ve své knize popisuje metody strategického plánování v oblasti kulturního managementu. Publikace popisuje též mnoho zásad, jimiž by se manažeři kulturních institucí měli řídit.</p> <p><b>VOJÍK, Vladimír. <i>Podnikání v kultuře a umění</i>. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-356-0.</b></p> <p>Publikace se zabývá oblastí umění jakožto prostorem pro podnikání, v jehož rámci je možné aplikovat nástroje řízení. Autor je zaměřen na oblast arts managementu, jež je ve velkém závislá nejenom na historických a kulturních podmínkách, ale zároveň také na způsobu financování.</p> <p><b>BAČUVČÍK, Radim. <i>Kultura a my: vztahy na poptávkové straně trhů kulturních produktů</i>. Zlín: VeRBuM. 2009. 200 s. ISBN 978-80-904273-2-7.</b></p> <p>Knihla popisuje způsob konzumace kulturních produktů na základě sledování vztahu jednotlivých produktů s konzumenty.</p> <p><b>IBLOVÁ, Michaela. <i>Česká filharmonie pod tlakem stalinské kulturní politiky v padesátých letech</i>. Karolinum, 2014. ISBN 9788024623320.</b></p> <p>Publikace Michaely Iblvé je zaměřena na kulturní, společenské či politické role České filharmonie, a to v období padesátých let 21.století. Ačkoliv se titul zabývá vzdálenou historií orchestru, jeho zařazení do literárních zdrojů této diplomové práce je zcela zásadní pro analýzu důsledků stalinismu na komunikaci orchestru s vnějším světem v následujících letech, včetně vlivu na fungování instituce v současnosti.</p>



**KOLÁČKOVÁ, Yveta. *Česká filharmonie 100 plus 10*. Academia, 2006. ISBN 978-80-200-1422-1.**

Tato publikace se zabývá proměnou repertoáru České filharmonie, jenž je klíčovým faktorem v komunikaci mezi institucí a publikem. Zároveň je kniha zaměřena na zahraniční koncertní činnost orchestru, a také na světové premiéry tuzemských i zahraničních skladatelů, které byly Českou filharmonií uvedeny.

**100 let České filharmonie. Praha: Česká filharmonie, 1997.**

Tento sborník je věnován významným dirigentům, kteří Českou filharmonii reprezentovali po celém světě. Publikace se zároveň zabývá pohledem muzikologů, kteří se zamýšlí nad pohledem do budoucna orchestrálního tělesa.

**MLEJNEK, Karel. *Česká filharmonie: Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*. Paseka, 1996. ISBN 80-7185-074-8.**

Výpravná publikace Karla Mlejníka mapuje historii orchestru, jímž je Česká filharmonie. Kniha slouží jako relevantní zdroj informací o vývoji orchestrálního tělesa, jemuž je věnována jedna kapitola diplomové práce.

**HOLZKNECHT, Václav. *Česká filharmonie: Příběh orchestru*. Praha: Státní hudební vydavatelství, 1963. ISBN 0211463.**

Kniha Václava Holzkněcha se zabývá uměleckým úsilím významných dirigentů, kteří s orchestrem spolupracovali. Toto úsilí je též spjato s uměleckým růstem tělesa a způsobem zajištění chodu celé instituce, o kterých kniha pojednává.

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

ZUBEROVÁ, Monika. *Role České filharmonie v praxi české kulturní diplomacie* [online]. Praha, 2018. Dostupné z: <https://theses.cz/id/gvx8xc/>. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Jana Peterková.

PLITZ, Martin. *Proměny České filharmonie v 21. století* [online]. Praha, 2021. Dostupné z: [https://insis.vse.cz/zp/portal\\_zp.pl?podrobnosti\\_zp=76217](https://insis.vse.cz/zp/portal_zp.pl?podrobnosti_zp=76217). Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ilja Šmíd.

JELÍNKOVÁ, Anna. Principy komunikace v hudebním průmyslu ČR [online]. Praha, 2017. Dostupné z: [https://vskp.vse.cz/69788\\_principy\\_komunikace\\_vhudebnim\\_prumyslu\\_cr](https://vskp.vse.cz/69788_principy_komunikace_vhudebnim_prumyslu_cr). Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Zdeněk Vondra.

PIVRNEC, Michal. Srovnání současného managementu hudebních těles s manažerskými postupy v minulosti [online]. Praha, 2016. Dostupné z: [https://vskp.vse.cz/52520\\_srovnani-soucasneho-managementu-hudebnich-teles-s-manazerskymi-postupy-v-minulosti?title=hudebn%C3%AD&page=1](https://vskp.vse.cz/52520_srovnani-soucasneho-managementu-hudebnich-teles-s-manazerskymi-postupy-v-minulosti?title=hudebn%C3%AD&page=1). Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Václav Riedlbauch.

GEREOVÁ, Michaela. *Branding těles klasické hudby v České republice* [online]. Brno, 2021. Dostupné z: <https://is.jamu.cz/th/wyzde/>. Diplomová práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Hudební fakulta. Vedoucí práce Lucie Pešl Šilerová.

PINKNEROVÁ, Anna. *PR v klasické hudbě: Image umělce pohledem hudebních agentur* [online]. Brno, 2017. Dostupné z: <https://is.jamu.cz/th/wyzde/>. Diplomová práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Hudební fakulta. Vedoucí práce Pavla Hrubšová.

PLÁTENÍKOVÁ, Hana. Internetový marketing kulturní instituce [online]. Praha, 2017. Dostupné z: [https://vskp.vse.cz/70540\\_internetovy-marketing-kulturni-instituce?title=kulturn%C3%AD+instituce](https://vskp.vse.cz/70540_internetovy-marketing-kulturni-instituce?title=kulturn%C3%AD+instituce). Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Barbara Hucková.

HOLÝ, Petr. Analýza a porovnání fungování obecně prospěšné společnosti a příspěvkové organizace v oblasti symfonických orchestrů na příkladu PKF - Prague Philharmonia a Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK [online]. Praha, 2016. Dostupné z: [https://vskp.vse.cz/48266\\_analyza-a-porovnani-fungovani-obecne-prospesne-spolecnosti-a-prispevkove-organizace-v-oblasti-symfonickych-orchestru-na-prikladu-pkf-prague-philharmonia-a-symfonickeho-orchestru-hl-m-prahy-fok?title=symfonick%C3%BD](https://vskp.vse.cz/48266_analyza-a-porovnani-fungovani-obecne-prospesne-spolecnosti-a-prispevkove-organizace-v-oblasti-symfonickych-orchestru-na-prikladu-pkf-prague-philharmonia-a-symfonickeho-orchestru-hl-m-prahy-fok?title=symfonick%C3%BD). Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ilja Šmíd.

**Datum / Podpis studenta/ky**

**26.července 2021**

..

<b>TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:</b>	
<b>Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:</b>	
<b>Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:</b>	
Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.	
Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.	
Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga Mgr. Tereza Ježková, Ph.D.	..... Datum / Podpis pedagožky/pedagoga