

Studie manažerského a produkčního prostředí a chování hudebních souborů v České republice „Learning by doing“

Research of Managerial and Production Management Environment and Behavior of Music Ensembles in the Czech Republic „Learning by doing“

Vít Kouřil / kouril@jamu.cz

Barbora Mikolášiková / barbora.mikolasikova@hf.jamu.cz

Lucie Pešl Šilerová / silerova@jamu.cz

Department of Music Production, Faculty of Music, Janáček Academy of Performing Arts,
Brno, CZ

Abstract

Music ensembles – bands, brass bands, or orchestras – are divided by genres by the public. But in the background of their success, fame and reproduction stands not only composing and musical art. We need to consider the amount of organisational, legal, managerial, and production work. This study focuses on these less discussed aspects in the functioning of several musical ensembles in the Czech Republic. Through qualitative questioning, the study aims to map current managerial and production management modus operandi as well as lay the foundation to further quantitative research. This article is an outcome of institutional support for long term conceptual development of scientific, research and development activities JAMU in the years 2018 to 2020.

Key words

Music ensembles, management, production, qualitative research, the Czech Republic

Cíle a metody výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bylo zmapovat aktuální manažersko-produkční prostředí a chování hudebních souborů v České republice, a to za využití kvalitativního dotazování a relevantních teoretických poznatků ze soudobé odborné literatury. Hlavní výzkumná otázka tedy zní: V jakých organizačních, právních, manažerských a produkčních podmínkách fungují hudební soubory v České republice?

Vedlejšími cíli bádání je a) zasadit zjištěné poznatky do zahraničního kontextu a b) navrhnout design navazujícího výzkumu, který by mohl daná zjištění ověřit a prohloubit pomocí kvantitativního šetření.

Při výzkumu jsme využili kombinaci několika badatelských přístupů. Jednak teoretickou analýzu právních forem hudebních souborů, která byla provedena před zahájením empirického výzkumu; dále pak rešerši hudebně-manažerské domácí i zahraniční odborné literatury, díky níž jsme zformulovali okruhy otázek pro kvalitativní šetření, a konečně pak strukturované rozhovory s vybranými hudebními soubory (kolektivní případová studie). Jak uvádí Průcha et al.: „*Výhodou metody je možnost hlubokého poznání podstaty případu, nevýhodou omezenost zobecnitelnosti výsledků.*“¹

Případová studie je i vhodnou výukovou metodou, kdy studentům předkládáme k řešení modelové případy např. ze světa hudební produkce a managementu, a zkvalitňujeme tak výuku oboru hudební produkce a managementu.²

Výzkum byl designován jako deskriptivní kolektivní případová studie podle Stakeho a Yina.³ Je vhodná zejména tam, kde jde o empirický výzkum s cílem detailního studia několika málo aktérů (informantů) a při testování teorie, resp. její modifikaci. Cílem deskriptivní případové studie „*je podat co nejkomplexnější popis daného jevu; tehdy je však třeba stanovit předem seznam základních témat a aspektů, na něž se výzkum zaměří.*“⁴ V našem případě jde o analýzu rutin hudební produkce a výzkum profesionálních hudebníků: jak vnímají svoji úlohu v rámci organizace (kapely), jaké mají pracovní prostředí, otázky hierarchie, kompetencí a dotčených pracovních rolí, jak moc je jejich rozhodování individuální apod.

Podle typů pozorovaných objektů bylo využito studium organizací a institucí. Metoda je vhodná zejména tam, kde hledáme optimální vzorce chování, zkoumáme procesy změn či evaluujeme.⁵ Výběr aktérů byl zaměřený na získání specifického typu informací, podle předpokládaného obsahu informací.⁶

1 CHLANOVÁ, Jana. Případová studie. In *WikiKnihovna* [online]. 2012 [cit. 18.01.2021]. Dostupné z: https://wiki.knihovna.cz/index.php/P%C5%99%C3%ADpadov%C3%A1_studie.

2 MAREŠ, Jiří. Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika*. 2015, roč. 65, č. 2, s. 113–114.

3 HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008, s. 105.; CHLANOVÁ, Jana. *Případová studie*, op. cit.

4 CHLANOVÁ, Jana. *Případová studie*, op. cit.

5 HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*, op. cit., s. 103.

6 MAREŠ, Jiří. *Tvorba případových studií pro výzkumné účely*, op. cit., s. 127.

Kolektivní případová studie se zabývá studiem chování hudebních souborů z manažerského a produkčního hlediska a je založená na pramenných rozhovorech s vybranými představiteli hudebních souborů v České republice napříč hudebními žánry.

Metoda sběru dat

Kvalitativní data jsou shromažďována různými způsoby, např. dotazováním, pozorováním či sběrem dokumentů.⁷ V tomto výzkumu jsme zvolili první způsob, a to i s ohledem na to, že mnohé aspekty výzkumu nelze pozorovat. Mezi výhody této metody patří možnost zaznamenat i proběhlé a také to, že má tazatel nad situací kontrolu. Naopak nevýhodou může být fakt, že dochází k získávání nepřímých informací (jsou filtrovány informantem) či ke zkreslení dané subjektivitou výzkumníka.

Před zahájením samotného dotazování jsme vytvořili formulář s návrhy informantů a jejich kontakty (tzv. souhrnný formulář kontaktů), kam byly zaznamenávány základní dostupné informace o aktérech (např. počet vydaných alb, žánr, město působení, kontakt apod.). Dále jsme pracovali s evidenčním formulářem, který zachycoval vývoj sběru dat.⁸

Rozhovory proběhly formou strukturovaného dotazování s otevřenými otázkami. Tento typ dotazování je vhodný při kolektivní případové studii, kdy je potřeba dotazovat více aktérů. Zároveň jsme tuto metodu zvolili s ohledem na to, že samotné dotazování bylo realizováno širším týmem výzkumníků.

Celkem jsme zformulovali osm okruhů otázek: právní, finanční, managementu, produkce, distribuce a propagace, personální, žánru a kariéry. Získané informace byly podrobně zpracovány u prvních čtyř okruhů, u následujících čtyř byla data zpracována souhrnně, jelikož jsme tyto okruhy vzhledem k možné přílišné délce rozhovorů představili jako nepovinné.

Časový průběh a okolnosti sběru dat

Dotazování proběhlo v letech 2019 a 2020 a jeho průběh negativně zasáhla pandemie COVID-19, jak z hlediska časového a logistického, tak i věcného – hudební sektor se kvůli koronaviru zásadně proměnil. Již započatý výzkum se však logicky držel původních okruhů otázek.

Domluva i rozhovor proběhly vždy mezi jedním výzkumníkem a jedním členem či manažerem souboru. Celkový čas na rozhovor byl plánován na cca 75 minut. V případě vstřícnosti byl rozhovor prodloužen a informant byl dotazován na nepovinné okruhy.

Otázky byly kladeny postupně, informanti však nebyli nuceni odpovídat na každou otázku. Pokud se rozhovor stočil jinam, informant byl vyslechnut a postupně se výzkum-

7 HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*, op. cit., s. 161.

8 Ibid.

ník opět vrátil k zadaným otázkám. Pokud nezbyl čas ani na dokončení povinných otázek, byl informant požádán o další setkání či prodloužení stávajícího rozhovoru.

Na začátku každého z rozhovorů bylo tazatelem vysvětleno, že rozhovor bude zaznamenán pro účely výzkumu a citlivé výsledky výzkumu budou prezentovány bez udání konkrétních názvů či jmen.

Rozhovor byl nahráván, tazatelé si však dělali i vlastní poznámky, které byly následně využity při interpretaci dat. Při přepisování rozhovorů jsme využili software Newton Dictate, který jsme následně ručně korigovali.

Zkoumaný vzorek

Na základě četby relevantní odborné literatury a informačních zdrojů o tuzemské hudební scéně jsme naplánovali strukturované rozhovory s více než deseti hudebními soubory. Při jejich výběru jsme zohlednili několik kritérií tak, aby výsledný vzorek pokrýl široké spektrum, jakkoli vzhledem ke kvalitativní povaze výzkumu nezahrnul všechny nabízející se varianty.

Kritéria výběru:

- *aktivita* (soubor je v současnosti aktivní, ať již koncertně, kreativně či mediálně),
- *žánr* (výběr základních žánrů relevantních pro současnou ČR),
- *počet členů* (od 2 až po big band),
- *popularita* (od těch málo populárních souborů až po ty populárnější),
- *délka činnosti* (od veteránů po nováčky),
- *pole působnosti* (od regionálního až po zahraniční dosah),
- *místo vzniku* (Praha, velká města, menší města i venkov),
- *management* (od samostatně se spravujících souborů až po ty s realizačním týmem),
- *nahrávací smlouva* (bez nahrávací smlouvy až po smlouvu s major labely),
- *právní forma* (různé – spolek, s.r.o., živnostenský list atd.).

Rozhovory jsme provedli s 15 aktéry zastupujícími tyto žánry či formy: swing, jazz, artifiální hudba, folklór, pop, rock, metal, folk, industrial, a cappella, drum'n'bass a underground.

Metoda analýzy dat

Doslovnou transkripcí bylo dosaženo převodu mluveného projevu do písemné podoby.⁹ Text byl při přepisování očištěn od tzv. vycpávkových slov, nebyl však převáděn do spisovného jazyka a k jeho přepisování bylo využito softwaru. Nicméně i tak byla potřeba každý text

9 Ibid., s. 209.

manuálně zkontrolovat a opravit nedostatky na základě opětovného poslechu rozhovoru a konfrontace textu s mluveným slovem.

Pro kódování získaných dat byla vytvořena tabulka, strukturovaná podle jednotlivých tematických okruhů, do jejichž podkategorií jsme zasazovali ilustrativní parafráze a citace informantů. Ve výpovědích jsme pak hledali shody i rozpory: jednak mezi výpověďmi informantů a teoretickými poznatky, jednak ve výpovědích informantů (opakující se směrodatné postoje i protiřečení si) a jednak mezi výpověďmi informantů.

Introduction

Odborná literatura o hudebním průmyslu, managementu a produkci je každým rokem čím dál rozsáhlejší. Z toho výseku, s nímž jsme se dosud stačili seznámit, vyplývá následující obraz:

Kulturní a kreativní odvětví jsou čím dál důležitější součástí pozdně moderních ekonomik,¹⁰ a to i v České republice.¹¹ Jejich podíl na celkovém růstu ekonomiky je v mnoha státech až 10% z celkového počtu podniků v oblasti služeb a počet nových podniků v kulturním a kreativním odvětví stále roste.¹² Jejich součástí je i sektor hudby či scénických umění, přesné zařazení odvětví z ekonomického hlediska provází nejednotnost přístupů, zejména z důvodů dělení hudby na tzv. mechanické a živé provozování.

Samo kulturní odvětví se dělí na nevýrobní (spotřebované na místě) a výrobní sektor (zboží určené k masové distribuci)¹³. Hudba je součástí scénických umění přímo v centrálním ze soustředných kruhů v rámci nevýrobního sektoru (divadlo, tanec, festivaly), má také svou samostatnou část v oblasti výrobního sektoru (trh s hudebními nahrávkami, provozování živé hudby a příjmy kolektivních správců autorských práv).¹⁴

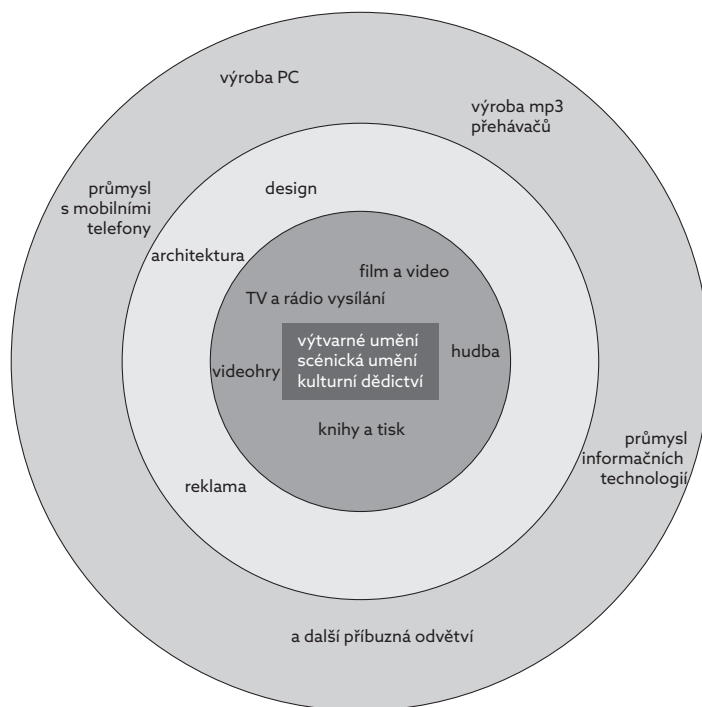
10 KEA EUROPEAN AFFAIRS. *Ekonomika kultury v Evropě. Studie vypracovaná pro Evropskou komisi*. [online]. Evropská komise, 2006. Dostupné z: https://www.google.com/url?sa=t&trct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKĚwjnvMS3_afuAhVQuqQKH2hDa0QFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.mkcr.cz%2Fdoc%2Fcms_library%2Fekonomika-kultury-v-evrope-1921.doc&usg=AOvVaw1QZqw_CWYj3hyC7UAqDz6-

11 ŽÁKOVÁ, Eva et al. *Kulturní a kreativní průmysly v České republice*. Institut umění – Divadelní ústav, 2011.

12 EUROPEAN INVESTMENT FUND. *Market Analysis of the Cultural and Creative Sector in Europe* [online]. 2020. Dostupné z: <https://keanet.eu/wp-content/uploads/ccs-market-analysis-europe-KEA-March2019.pdf>.

13 KEA EUROPEAN AFFAIRS. *Ekonomika kultury v Evropě. Studie vypracovaná pro Evropskou komisi*, s. 2.

14 *Ibid.*, s. 3.



Obř. 1 Grafické znázornění kulturních a kreativních odvětví¹⁵

Metodika¹⁶ určená pro Českou republiku uvádí konkrétní čtyřmístné kódy klasifikující ekonomické činnosti CZ-NACE: scénická umění zahrnují (z hlediska provozu hudby) produkci živých koncertů, oper a jevištních vystoupení, patří sem činnosti orchestrů nebo hudebních skupin a hudebníků jednotlivců; dále podpůrné činnosti výše jmenovaného, také činnost producentů a činnosti pořadatelů živých uměleckých vystoupení. Dále pak provozování kulturních zařízení čili provoz koncertních sálů a jiných prostor pro vystupování umělců.¹⁷

Sektor hudba, resp. hudební průmysl bývá obsahově chápán jako souhrn veškerých aktivit souvisejících s provozem tzv. populární hudby (nonartificiální). Z ekonomického hlediska (členění NACE pro ČR) jde však hlavně o pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelskou činnost: výrobu originálních (masterových) zvukových záznamů, jejich zveřejňování, propagaci a distribuci velkoobchodům, maloobchodům nebo přímo zákazníkům. „Tato třída dále zahrnuje pořizování zvukových záznamů v nahrávacích studiích i mimo ně, včetně nahrávek pořadů pro rozhlasové vysílání. Do této třídy také patří vydávání

15 Mikolášiková podle KEA EUROPEAN AFFAIRS, op. cit.

16 ŽÁKOVÁ, Eva et al. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR, II. svazek* [online]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2015 [cit. 19.01.2021]. Dostupné z: <https://prospero.divadlo.cz/e-publikace-ke-stazeni/mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-cr-ii-svazek/>.

17 Ibid., s. 93.

hudby, to znamená získávání a registrace práv k hudebním skladbám, propagace, udělování povolení k užívání těchto skladeb a jejich využívání v nahrávkách, v rozhlasu a v televizi, v kinofilmech, při živých vystoupeních, v tištěných a ostatních médiích. Jednotky provádějící tyto činnosti mohou být buď přímo vlastníky práv, nebo jejich správci z pověření samotného vlastníka. Spadá sem též vydávání hudby a notového materiálu. Maloobchod s audio a videozáznamy (část), maloobchod s hudebními nahrávkami, audiopásy, kompaktními disky a kazetami, maloobchod s videokazetami a DVD, maloobchod s nenahrávanými nosiči zvuku a obrazu.¹⁸

Z výše uvedeného vyplývá, že oblast scénických umění se týká jak umělecní, tak neartificiální hudební koncertní činnosti, a to stejné platí o sekci hudba v oblasti výrobního sektoru kulturních průmyslů. Důvodem může být sílící význam živých koncertních hudebních vystoupení obecně, a naopak útlum důležitosti nahrávek jakožto komplementárního statku. Vlivem digitalizace se ztrácí pouto mezi nahrávkami a prodejem vstupenek.¹⁹ Nicméně poukazujeme na to, že z hlediska ekonomického členění není sektor popisován klasickým párovým vymezením (tzn. umělecní versus neartificiální hudba), ale je dělen spíše z hlediska provozního (tzv. mechanické a živé provozování hudby) bez přihlídnutí k hudebnímu žánru.

Hudební průmysl se v posledních dvou desetiletích oproti stavu na konci 90. let 20. století zásadně proměnil, je decentralizovanější, komplexnější, fragmentovanější a digitalizovaný.²⁰ Hudební průmysl České republiky se stal specifickou součástí hudební globalizace.²¹

Hudební soubory už ke své úspěšné existenci nutně nepotřebují smlouvu s velkou či nezávislou nahrávací firmou.²² Potřebují však být v současném vysoce soutěživém hudebním prostředí něčím rozlišitelní, což jim nezajistí jen sama kvalita tvorby, ale především efektivní marketing.²³ K tomuto účelu se hodí mít vlastního manažera,²⁴ popřípadě si

18 Ibid., s. 367.

19 TSCHMUCK, Professor Peter. *The Economics of Music*. Agenda Publishing, 2017.

20 LEYSHON, Andrew et al. On the reproduction of the musical economy after the Internet. *Media, Culture & Society*. 2005, roč. 27, č. 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/0163443705050468>; WIKSTRÖM, Patrik. *The Music Industry: Music in the Cloud*. 2019.; KLUSÁK, Pavel. *Co je nového v hudbě* [online]. Praha: Nová Beseda, 2018 [cit. 26.01.2021]. Dostupné z: <https://www.novabeseda.cz/book/co-je-noveho-v-hudbe>.

21 ELAVSKY, C. Michael. Musically mapped: Czech popular music as a second 'world sound'. *European Journal of Cultural Studies*. 2011, roč. 14, č. 1. DOI: [10.1177/1367549410370074](https://doi.org/10.1177/1367549410370074); ŽÁKOVÁ, Eva et al. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR, II. svazek*.

22 BROUSSEAU, Eric. The Economics of Music Production. The Narrow Paths for Record Companies to Enter the Digital Era. *Communications & Strategies*. 2008, roč. 1, č. 72.

23 CARBONI, Marius. *Changes in marketing in the classical music business over the last 20 years* [online]. Vídeň: University of Music and Performing Arts Vienna, 2011 [cit. 26.01.2021]. Dostupné z: [https://researchprofiles.herts.ac.uk/portal/en/publications/changes-in-marketing-in-the-classical-music-business-over-the-last-20-years\(c7e51766-b8ab-4f7f-9510-1331ac610a2e\).html](https://researchprofiles.herts.ac.uk/portal/en/publications/changes-in-marketing-in-the-classical-music-business-over-the-last-20-years(c7e51766-b8ab-4f7f-9510-1331ac610a2e).html); BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. VeRBuM, 2012.; THOMSON, Kristin. Roles, Revenue, and Responsibilities: The Changing Nature of Being a Working Musician – Kristin Thomson. 2013, roč. 40, č. 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/0730888413504208>.

24 FRASCOGNA, Xavier a Lee HETHERINGTON. *This Business of Artist Management 4th edition*. New York: Billboard Books, 2004.

osvojit základy managementu.²⁵ Vybudovat a udržovat profesionální hudební kariéru vyžaduje stále vyšší míru úředních či právních úkonů, což hudebníky vede k využívání služeb příslušných profesionálů (právníků, účetních, konzultantů apod.).²⁶

Stále důležitějším zdrojem příjmů v hudbě se stává koncertování,²⁷ často i díky komerční spolupráci s firemním sektorem,²⁸ která umožňuje nákladnou pódiovou produkci. Kontinuálně též rostou příjmy z duševního vlastnictví²⁹ a prodeje doplňkového zboží, čemuž hudební soubory podřizují své obchodní strategie. Duševní práva si hudební umělci už mohou spravovat sami, nikoli prostřednictvím velkých hudebních vydavatelství či nakladatelství,³⁰ která se koncentrují především na příjmy od velkých hvězd.

Kvalitní booking agent/ura koncertní příležitosti pro hudebníky nejen vyhledává, ale i aktivně vytváří.³¹ Svou tvorbu už hudebníci nemusejí vydávat na fyzických nosičích, publikum naopak osloví spíše na digitálních, zejména streamovacích platformách.³² Na hudební scéně se stále častěji prosadí nikoli nahráním alba, ale vydáváním jednotlivých skladeb,³³ v ideálním případě takzvaných „hitů“, nezdědka předem pečlivě testovaných

25 FEIST, Jonathan. *Project Management for Musicians: Recordings, Concerts, Tours, Studios, and More*. Boston, MA: Milwaukee, Wisconsin: Berklee Press, 2013.; THOMSON, Kristin. *Roles, Revenue, and Responsibilities: The Changing Nature of Being a Working Musician – Kristin Thomson*, 2013.

26 PASSMAN, Donald S. *All You Need to Know About the Music Business: Ninth Edition*. New York: Simon & Schuster, 2015.

27 NAVEED, Kashif, Chihiro WATANABE a Pekka NEITTAANMÄKI. Co-evolution between streaming and live music leads a way to the sustainable growth of music industry – Lessons from the US experiences. *Technology in Society*. 2017, roč. 50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.03.005>

28 CAPELLI, Sonia, Laurene FAYOLLE a William SABADIE. When Placement Becomes Collaborative Branded Entertainment: The Case of Music Concerts. *International Journal of Arts Management*. 2016, roč. 18, č. 3.

29 IFPI ČR. *ČR – výsledky trhu–2019* [online]. 2020 [cit. 26.01.2021]. Dostupné z: <http://www.ifpicr.cz/cr-vysledky-trhu-2019/>; TOWSE, Ruth. Economics of music publishing: copyright and the market. *Journal of Cultural Economics*. 2017, roč. 41, č. 4. DOI: 10.1007/s10824-016-9268-7

30 BALOYI, J. To publish or not to publish : a critical consideration of the role of the music publisher today : analyses. In: *undefined* [online]. 2012 [cit. 26.01.2021]. Dostupné z: </paper/To-publish-or-not-to-publish-%3A-a-critical-of-the-of-Baloyi/24eb9df46d57369622f3167f8878eaf4a438162d>; TOWSE, Ruth. *Economics of music publishing*.

31 WHITE, Jess a Patrick PRESTON. Concert Promotion Centralization and the Artist Management Response: 1990s – 2010s. *Journal of the Music and Entertainment Industry Educators Association*. 2014, roč. 14, č. 1. DOI: 10.25101/14.1

32 RENARD, Stan, Gregory FAULK a P.s GOODRICH. Network Perspectives on the Relevance of New Revenue Streams in the Digital Era Music Industry. *Journal of the Music & Entertainment Industry Educators Association*. 2013, roč. 13. DOI: 10.25101/13.8; WLOEMERT, Nils a Dominik PAPIES. On-demand streaming services and music industry revenues – Insights from Spotify's market entry. *International Journal of Research in Marketing*. 2015, roč. 33. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.11.002; RICHARDSON, James H. The Spotify Paradox: How the Creation of a Compulsory License Scheme for Streaming On-Demand Music Platforms Can Save the Music Industry. *UCLA Entertainment Law Review* [online]. 2014, roč. 22, č. 1 [cit. 26.01.2021]. Dostupné z: <https://escholarship.org/uc/item/7n4322vm>; SCOTT HILLER, R. Sales displacement and streaming music: Evidence from YouTube. *Information Economics and Policy*. 2016, roč. 34. DOI: 10.1016/j.infoecopol.2015.12.002; IFPI ČR. *ČR – výsledky trhu–2019*.

33 ESSLING, Christian, Johannes KOENEN a Christian PEUKERT. Competition for attention in the digital age: The case of single releases in the recorded music industry. *Information Economics and Policy*. 2017, roč. 40, č. C.

na publicích.³⁴ Kvalitní hudební nahrávky už se dají pořídit v domácích studiích,³⁵ v těch profesionálních je případně stačí jen masterovat.

Financování nahrávek, videí či koncertů mnohdy pomáhá řešit crowdfunding, čili vybírání peněz od příznivců.³⁶ S nimi hudebníci zpravidla musí intenzivně a kreativně komunikovat skrze online sociální sítě.³⁷ Pokud hudební soubory podepíší smlouvu s nahrávacím labelem či hudební agenturou,³⁸ často se jedná o takzvanou 360° smlouvu, zaručující firmě podíl ze všech druhů příjmů, nejen z nahrávek.³⁹

Ať již hudebníci publikují tvorbu sami, u malé, či té největší firmy, k oslovení publika potřebují mít přístup k dostatečným fyzickým či digitálním distribučním kanálům.⁴⁰ Neméně důležité je prosadit vlastní tvorbu a značku v mediálně-komunikační krajině, ať již v tištěné, elektronické, outdoorové či digitální.⁴¹

Sledované otázky

Výše načrtnutý obraz byl hledán a prohlubován v rozhovorech s vybranými tuzemskými hudebními tělesy. Jejich zástupců či zástupkyň jsme ve strukturovaných rozhovorech pokládali následující otázky (v některých případech pro lepší srozumitelnost specifikované).

- Jaké právní formy existence hudební soubory volí a proč?
- Kdo a jakým způsobem pro ně vykonává podpůrné činnosti?
- Jak provádějí finanční, účetní a daňové procesy?

34 SEABROOK, John. *Stroj na hity : uvnitř hudební továrny : pohled do zákulisí světové pop music*. 65. pole, 2017.

35 AGUIAR, Luis a Joel WALDFOGEL. *Quality Predictability and the Welfare Benefits from New Products: Evidence from the Digitization of Recorded Music*. National Bureau of Economic Research, 2016. DOI: 10.3386/w22675; BELL, Adam. *Trial-by-fire: A case study of the musician-engineer hybrid role in the home studio*. *Journal of Music*. 2014, roč. 7. DOI: 10.1386/jmte.7.3.295_1

36 GAMBLE, Jordan, Michael BRENNAN a Rodney MCADAM. A rewarding experience? Exploring how crowdfunding is affecting music industry business models. *Journal of Business Research*. 2016, roč. 70. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.07.009; GALUSZKA, Patryk a BLANKA BRZOZOWSKA. Crowdfunding and the democratization of the music market. . 2016, roč. 39, č. 6. DOI: <https://doi.org/10.1177/0163443716674364>

37 CHOI, Hwanho a Bernard BURNES. The internet and value co-creation: The case of the popular music industry. *Prometheus*. 2013, roč. 31. DOI: 10.1080/08109028.2013.774595; LEE, Anabelle. Social Media and the Early Music Industry. *Early Music Performer*. 2016, roč. 39, č. 10.

38 SVOBODOVÁ, Tereza, Lucie ŠILEROVÁ a Simona ŠKARABELOVÁ. Analysis of the Market Environment in the Fields of Music Agencies. *Journal of Cultural Management and Policy* [online]. 2013, roč. DOI: <http://dx.doi.org/10.14361/transcript.9783839426883.247> [cit. 19.01.2021]. Dostupné z: <https://jcmcp.org/articles/analysis-of-the-market-environment-in-the-fields-of-music-agencies/?lang=en>.

39 MARSHALL, Lee. The 360 deal and the 'new' music industry. 2013, roč. 16, č. 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/1367549412457478>.

40 SEDLÁK, Vojtěch. *Proměna hudebního průmyslu po nástupu digitálních distribučních služeb*. 2015, Bakařská práce, JAMU.; PASTUCHOV, Dmitrij. *A Complete Guide to Music Distribution Companies* [online]. 2019 [cit. 26.01.2021]. Dostupné z: <https://soundcharts.com/blog/music-distribution>.

41 PINKNEROVÁ, Anna. *PR v klasické hudbě. Image umělce pohledem hudebních agentur*. 2017, Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Hudební fakulta.

- Jakým způsobem řeší právní situace?
- Na základě jakých kritérií si vybírají manažera a booking agenta (pokud je mají), co od nich očekávají?
- Využívají hudební soubory či jejich zástupci principy procesního či projektového managementu?
- Co považují v oblasti organizačního zajištění chodu souboru za největší problém?
- Proč je jejich hudební soubor podle nich samých ne/úspěšný? Jak velká část úspěchu hudebních souborů dle jejich názoru spočívá v kvalitě samotné tvorby, a jaká v sociálně/mediální přitažlivosti či v účinném marketingu?
- Jakou roli sehrály v jejich hudební kariéře takzvané „hity“? Kdo všechno jim je pomohl prosadit a jakým způsobem s nimi manažersky a marketingově pracují?
- Potřebují k nahrávání vlastní tvorby cizí profesionální studio a hudební label?
- Pokud mají podepsanou smlouvu s hudebním vydavatelstvím, labelem či agenturou, má charakter tzv. 360 stupňové smlouvy?
- Na jakých nosičích vlastní tvorbu vydávají a proč? Upřednostňují jednotlivé skladby před alby?
- Je pro ně z ekonomického hlediska koncertování čím dál podstatnější aktivitou? Pokud ano, jaké to má důsledky na produkčně-manažerskou činnost?
- Financují chod souboru i crowdfundingem či firemním sponzorstvím?
- Jaké distribuční kanály při prodeji vlastního zboží využívají? Jak pohlížíjí na audio a video streaming?
- Jak konkrétně využívají online sociální sítě?
- Skrze jaké mediálně-komunikační kanály (printové, elektronické, outdoorové či digitální) prezentují svou činnost či značku? Jak se to proměňuje v čase?

Zjištění

Okruh právní

Bez ohledu na hudební žánr, ve kterém soubor působí, využívají umělci pro svou činnost pouze několik právních forem. Nejméně formalizovaným režimem je tzv. nezávislé či svobodné povolání. Profese, které můžeme zahrnout do této kategorie, jsou nejen ty umělecké, ale například i vědecké, lékařské, inženýrské či architektonické. Oslovení aktéři sice působí jako osoby samostatně výdělečně činné, ale ne podle živnostenského zákona, nejsou to tedy podnikatelé, tento režim je pojmenován jako osoby samostatně výdělečně činné podnikající podle jiných zákonů.⁴² V tomto režimu odhadem působí

42 ŠTĚPÁNÍKOVÁ, Markéta. *Kultura a podnikání*. 2020.

v České republice asi 5000 výkonných umělců, což zahrnuje nejen hudebníky, ale i další interpretační profese.⁴³

„Od živnosti se svobodná povolání formálně liší především tím, že:

1. Jsou podnikáním podle jiných zákonů než živnostenského.

2. Oprávnění k podnikání získávají výlučně fyzické osoby. Mohou být členy sdružení, ale i v tom případě musí kvalifikační podmínky splnit jako osoby.

3. U většiny povolání musí být fyzické osoby povinně členy profesních komor nebo zapsány v příslušných registrech.“⁴⁴

Avšak právě třetí bod je odlišný pro umělecká povolání – umělci nemají svou činnost podmíněnou povinným členstvím v profesní komoře, ani neprokazují specializované vzdělání. Informanti působí i jako podnikatelé živnostníci, mimo jiné i v kombinaci se závislou či výjimečně jinou, neuměleckou ekonomickou činností. Umělci využívají zpravidla pouze živnost ohlašovací, která podobně jako u svobodného povolání není podmíněna vzděláním, kvalifikací či praxí.

Z rozhovorů vyplývá, že tuto formu volí především umělci z méně početných hudebních těles, kteří působí i jako samostatné umělecké osobnosti.

Naopak početnější soubory mají tendenci vystupovat jako spolky. V tomto případě jde o právnické osoby dle občanského zákoníku. Zajímavé je, jakým způsobem soubory přistupují k nastavení své členské základny. Pravděpodobně svou roli hraje tradiční umělecko-organizační typ hierarchie typický pro daný žánr. Tam, kde je početná členská základna na jednom organizačním stupni, se jeví jako vhodné vytvářet početnou členskou základnu s možností najímat vedoucí uměleckou osobnost externě (dosažení její flexibility); naopak tam, kde je soubor hierarchicky vrstevnatější, dochází k opačnému jevu – členská základna spolku je nepočtená, většina členů souboru je najímána externě. Členská základna zpravidla není tvořena všemi uměleckými členy souboru. Naopak členem spolku může být i manažer, i když tradičně bývá najímán externě. To odpovídá situacím ze zahraničí, kdy se manažer stává stínovým členem souboru (např. Brian Epstein jako tzv. pátý člen The Beatles).

Právní formy vznikající podle zákona o obchodních korporacích nebyly ve zkoumaném vzorku zastoupeny, nicméně jeden informant uvažuje o vzniku společnosti s ručením omezeným.

Další spolupracující profese (jako např. účetní či právní služby) jsou zpravidla najímány externě.

Ve výzkumu se objevil i další zásadní právní aspekt u souboru s dlouholetou tradicí, jehož členové jsou si vědomi nutnosti péče o „svou značku“ a tradici názvu souboru: zajištění registrace ochranné známky. Spouštěčem aktivity je patrně tzv. zlá vůle konkurenčních aktérů.

43 PRŮŠA, Ladislav et al. *Sociálně ekonomické postavení osob samostatně výdělečně činných ve společnosti* [online]. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006, s. 94. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_208.pdf.

44 Ibid.

Okruh finanční

Daňové a účetní služby patří k typicky využívané externí službě. Soubory je buď využívají individuálně, každý „toho svého“, nebo tak, že leader souboru bere na sebe příjmy, které účetně eviduje a daní za celý soubor. Pro další běžnou operativu informanti nenajímají ani nespolupracují s dalšími profesemi na denní bázi. Tzv. arts manažer, tj. profese starající se o kariéru svěřeného umělce a vyhledávající pro něj další spolupracující subjekty, se u oslovených souborů nevyskytl. Spíše jde o booking manažery – tedy profese zprostředkující pouze příležitosti k živému vystupování, výjimkou není ani leader kapely jakožto DIY arts manažer a booking agent v jedné osobě. Rozvrstvení pozic uvnitř souboru využívá pěvecký sbor fungující jako spolek. Tím, že jsou členové souboru společně vázáni členstvím ve spolku, rozdělují si pracovní činnosti spjaté s provozem souboru dobrovolně a interně mezi sebou.

Druhou skupinou jsou tělesa spolupracující de facto pouze na bázi džentlmenské dohody a na základě společného feelingu, souhry a uměleckých faktorů. Faktor ovlivňující udržení se v souboru je disciplína (chodit včas na zkoušky) a priorita v termínech vystoupení, resp. být k dispozici pro koncertní činnost.

Důležitou roli zaujímají technické profese – různí se podle žánru (artificiální × nonartificiální hudba) či podle velikosti souboru. Pěvecký sbor si pronajímá stupínky a řeší jejich převoz. Naopak kapely, které nehrají akusticky, spolupracují se zvukaři jak exkluzivně, tak tzv. na akci.

Zajímavé uspořádání dokládá kapela The Feet. Její členové i manažer jsou členy spolku, kde mají jasně nastavené pracovní role.

Největší zdroj příjmů souborů tvoří honoráře od pořadatelů, případně přímo ze vstupného. Záleží na kvalitě vztahu s pořadatelem. Cílem je, aby soubor postupně získal „svůj“ okruh pořadatelů, se kterými může spolupracovat na pravidelné bázi. Samotné vyjednávání a důkladná evidence dohod, které by neměly být rozhodně uzavírány pouze ústně, kontrastují s nastavením uvnitř souborů, kde většina vztahů mezi členy zůstává neformální a smluvně neošetřená. Např. Jana Koubková Quartet považuje tyto dvě činnosti za klíčové a nejnáročnější. Informanti se nezdá snažit pokrýt více žánrů či formou koprodukcí zvýšit zdroje příjmů – např. spolupráce folklórního dua Sourozenců Bačkových s Kumpanovými muzikanty či Jana Koubková Quartet má na repertoáru nejen jazz, ale i blues apod.

Bohužel nejtěžší situaci mají velká tělesa (artificiální hudby), kde je třeba spolupracovat s řadou profesionálů ovládajících širokou paletu hudebních nástrojů. Je to náročné nejen logisticky, ale také po finanční stránce, a tento typ souborů se neobejde bez veřejné podpory a dotací. Příjmy z dotací zpravidla tvoří až dvě třetiny rozpočtu.

Honoráře členů kapel nejsou stejně vysoké. Spíše než to, že by si některý z hráčů „nechal víc, protože hraje líp“, jde o další spojené náklady: doprava či případně nezbytné náklady na uskutečnění jednotlivého koncertu. Právě hraní „za cesták“ je alternativou pro začínající soubory. Části příjmů si někteří informanti ponechávají „ve fondu“ souboru na další výdaje. Tomu odpovídá i využití společného účtu. V případě spolku je soubory využívají.

Příjmy z OSA jsou nezanedbatelné, ale ne zásadní. Honoráře ze zahraničních turné se postupem let spíše snižují, rozhodně již nedosahují maxim z 90. let 20. století. Příjem z prodeje nosičů je pouze doplňkový. Informanti se shodují, že vydání alba dnes není komerční záležitostí. Jak popisuje Jana Koubková Quartet spolupráci s etablovaným labellem Supraphon: *„Jestli chcete, abychom vám to vydali, tak si to musíte všechno zaplatit. [...] Ano, já s tím počítám, ale budu chtít od vás propagaci a křest.“*

Metaloví Emerald Shine zmiňují i příjmy ze streamingu a prodeje „merche“, který dnes z hlediska příjmů převažuje nad příjmy ze samotné koncertní činnosti.

Crowdfunding nevyužil žádný z informantů a postoje k němu jsou mezi nimi spíše negativní. Jak shrnuje zástupce metalové kapely The Inhibitor: *„Přijde mi to nesmyslné, chtít po někom peníze, když jsem ještě neodvedl práci.“*

Sponzoring či dary se objevují, ale nepravidelně. Jde spíš o různé formy podpory, například u Jany Koubkové Quartetu se sponzor před vydáním alba zaručil koupit určité množství cedéček, které byly pro vydavatelskou společnost zárukou odbytu. The Inhibitor zase uvádějí možnost využít barterem dodávku při cestách na koncerty.

Okruh managementu

Vzhledem k tomu, že aktivity spojené s provozem hudebního souboru jsou poměrně komplexní, je vhodné, aby měl vlastního manažera. Pouze tři z dotazovaných aktérů však samostatného manažera mají, ten se však někdy kryje s pozicí booking agenta. Jeden z informantů tvrdí, že v rámci jejich žánru (jazz) nejsou schopni vydělávat tolik, aby užívali i manažera. Jinde naopak chápou manažera jako jistotu pro dobré zajištění koncertní činnosti zejména v zahraničí („nemusím se snažit a mám práci“) nebo jako řešitele situací v místě konání koncertu.

Díky vlastnímu manažerovi se členům souboru též otevírá větší prostor pro kreativní činnosti, manažer může pomoci i jako řidič, technik či moderátor skupinové dynamiky. Naopak jako nevýhody angažování manažera někteří aktéři uváděli zkomplikování komunikace vně i dovnitř souboru, pokles hladiny důvěry mezi jednotlivými členy nebo že „zabírá místo v autě“.

Jak však uvádíme výše, většina informantů samostatného manažera nemá, a musí tak svou energii věnovat jak managementu, tak umělecké činnosti. Thomson (2013) ve své práci uvádí, že je tento stav pro hudebníky v USA velmi častý, a nejinak je tomu zřejmě i v českém prostředí. I profesionální hudebníci mají vedle hudební činnosti i tzv. civilní zaměstnání. Největší výhodou svépomocného manažování aktéři shledávají v tom, že mají vše pod kontrolou, nikomu nic neplatí, na rozdíl od potenciálních manažerů se velmi detailně orientují v daném žánrovém prostředí a jejich vzájemnou důvěru nikdo nenarušuje.

Pokud soubor nemá samostatného manažera, bylo by vhodné, aby měli hudebníci alespoň dílčí vzdělání v managementu. Praxe je ale mnohdy jiná. Informanti ve většině případů uvedli, že vzdělání v této oblasti nemají. Někteří však ve svém civilním zaměstnání zastávají manažerské funkce nebo jsou obchodní zástupci, a tak předpokládají, že se

tato praxe pozitivně promítá i do jejich hudebních aktivit: „Pracuju jako obchoďák, takže znám pravidla komunikace s lidmi.“ Mezi oslovenými soubory se však našlo i několik těch, jejichž členové či manažer nebo booking agent absolvovali studium či kurz hudební produkce na Hudební fakultě Janáčkovy akademie múzických umění v Brně. V ostatních případech se jednalo o tzv. školu života nebo cestu „learning by doing“, tedy učení díky praktikování dané činnosti.

Plánování

Plánování činností souboru je vždy přizpůsobeno jeho charakteru. U profesionálů živících se primárně hudbou probíhají zkoušky každý den, jejich termíny tedy není nutné intenzivně plánovat. Nepřítomnosti a dovolené se v tomto případě nahlašují podle pravidel zákoníku práce. Jiné soubory zkouší pravidelně jeden den v týdnu a jejich členové se omlouvají ad hoc. Poslední kategorií jsou soubory se stabilnějším repertoárem. Ty plánují zkoušení podle domluvených koncertů.

Většina informantů v případě plánování zmiňovala především dlouhodobé plánování koncertů a zkoušek. Pouze jeden aktér uvedl nutnost plánování a zaznamenávání tvůrčího procesu pro vznik alba, nahrávací proces, propagaci a financování. Může to být projev nezkušenosti, nekonceptního myšlení bez strategie rozvoje nebo logická volba – soubor orientovaný na živou reprodukci žánrových standardů plánovat nahrávání alb nepotřebuje.

Plánování zkoušek a koncertů zpravidla probíhá skrze telefon, e-maily a společné rady. Zajímavostí je, že jeden ze souborů působící v oblasti klasické hudby vyvíjí aplikaci, která by usnadnila plánování zkoušek, evidenci hráčů a vytváření smluv s najímanými hudebníky. Několik respondentů uvedlo, že pro komunikaci v rámci souboru využívají aplikace jako Viber, Messenger či WhatsApp.

Většina evidence plánů se již přesunula do elektronické formy, ačkoli někteří hudebníci si stále termíny zapisují do papírových diářů. Nejčastěji však využívají Excel a sdílený Google Kalendář, někteří pak i online úložiště pro jednoduché sdílení informací (např. notový archiv, stage plan, rider). Jeden soubor využívá online sdílené rozhraní při formulaci grantových žádostí a následných dramaturgických plánů aktuálních grantových projektů. Kromě jednoho souboru nikdo nevyužívá checklistů. Tato ojedinělá výjimka však neznamená, že by tato kapela jinak využívala principů projektového nebo procesního managementu. Ty poučeně nevyužívá žádný oslovený soubor.

Za nejvíce komplikované aktivity aktéři považují plánování koncertů a komunikaci s pořadatelem. Nabízení vlastního souboru může totiž hudebníkům dělat problém. Dále je komplikované zjišťovat časové možnosti členů početnějších souborů (orchestr, sbor, big band) nebo těch žijících mimo Českou republiku. Plánování zkoušek je pak podle jednoho informátora „náročné jako luštění Killer Sudoku“. Jiní naopak plánováním zkoušek či koncertů stráví vždy „jen několik minut“ a nepovažují to za nic náročného.

Mezi složité aktivity někteří řadí i dramaturgickou práci, podávání grantových žádostí nebo propagaci vlastních koncertů a akcí. Jeden z informantů dokonce uvedl, že pořádají

pouze dvě akce ročně, jelikož se jim samostatná pořadatelská činnost nevyplácí. Jistou překážkou může být i dobrovolná účast členů v souboru. Ty je pak nutno motivovat k soustavné činnosti, aby byl výsledný výkon souboru kvalitní.

Okruh produkce

Při koncertování oslovení aktéři hojně využívají stage plan, i s ohledem na neobvyklé nástrojové obsazení. Rider je méně častý, někteří jej však mají velmi propracovaný, například metalisté Porta Inferi: „*Náš rider se postupně zesložil do té fáze, že jsme si najali externího zvukaře, který za nás tohle kompletně řeší. Vozí si také vlastní mixpult a odposlechy.*“ Většina oslovených aktérů však využívá externí zvukaře i osvětlovače zajištěné pořadateli akcí, Stage plan nevyužívají soubory spíše lokálního dosahu nebo ti, kteří jej vzhledem k nástrojovému obsazení nepotřebují – folklórní soubor se spokojí s mikrofony a DJ crew s příslušnou technikou.

Vzhledem k nástupu pandemie COVID-19 je živé koncertování od jara 2020 značně limitováno. Odpovědi aktérů oslovených před tímto datem se tak pochopitelně zásadně odlišují od těch dotazovaných později. Nicméně živé vystupování zdůrazňují jako prioritu všichni informanti. Vedle uměleckých důvodů i proto, že do něj do živé produkce dlouhodobě investovali: „*Snažíme posouvat pódiovou show, zvuk i vybavení, čímž narůstá časová náročnost,*“ sdělují Porta Inferi. Ti též sledují větší kapely, jak mají při přípravě koncertu rozdělené úkoly, a snaží se podle toho posunout dál. Stále větší důraz na příjmy z živého vystupování však v současnosti vyústil do situace, že řada souborů je momentálně v podstatě bez příjmů.

V otázce hraní na firemních akcích se informanti rozdělili zhruba na poloviny: jedni takové nabídky akceptují („*Jakožto zábavové kapele nám to nedělá problém.*“), jiní je odmítají, a to z různých důvodů: charakter tvorby neodpovídá potřebám firemních akcí, absence dostatečně rozsáhlého repertoáru nebo neochota „*hrát, jak někdo píská*“.

Zkušenosti aktérů s produkcí hudebních nahrávek odpovídají současným globálním trendům. Jednak někteří z nich během kariéry odešli od hudebních vydavatelství a publikují si tvorbu sami. Jednak využívají labely alespoň k distribuci zvukových nosičů („*máme distributora, malou firmu Tóny z Ostravy, která naše nahrávky rozváží po jižní Moravě*“). A do třetice méně využívají větších profesionálních studií, včetně těch Českého rozhlasu („*jejich přístroje zastaraly a v okolí začalo být kvůli sportu rušněji*“), a nahrávají ve studiích vlastních nebo menších, které vznikly v posledních desetiletích. Oceňují na nich přátelský přístup, nižší náklady a více času. Příkladem budiž zkušenost Porta Inferi: „*Já si chci v klidu tady u nás ve studiu u kafe zkoušet hrát jeden part 59krát, dokud to nebudu mít sto procentní.*“ I když ve vlastním studiu nemají tak kvalitní vybavení, je dostatečné na to, aby s tím neměli při následném masteringu v profesionálním studiu problém. Za jednu masterovanou skladbu platí 4 až 5 tisíc korun, při nahrávání jednoho alba tak celkově ušetří více než 50 tisíc korun.

Odklon od hudebních vydavatelství a profesionálních velkých studií však není všeobecný. Jeden soubor například za vlastní prostředky pořizuje nahrávky ve velkém profi

studiu a následně je svěřuje do péče různých labelů. Jiný si zase klade za cíl podepsat smlouvu s některým labellem: „*Vydavatelství by pomohlo s propagací, medializací i prodejem a my bychom měli více času na dělání dokonalejší muziky.*“

Poslední citát odkazuje na takzvanou 360° smlouvu, díky níž label poskytuje hudebním umělcům kompletní servis, a není tudíž odkázán pouze na příjmy z prodeje nahrávek a vydavatelských práv. Nikdo z oslovených aktérů takovou smlouvu dosud nepodepsal, někteří o její existenci ani nevěděli. (Tento typ smlouvy se však v České republice již realizuje, například u labelu BrainZone.)

Globální trendy naopak rezonují při volbě formátu nosičů audio(vizuálních) nahrávek. Mladší soubory více inklinují k digitálním formátům („vydáváme pouze digitálně na Spotify a jiných streamovacích platformách“), případně reflektují retro vlnu vydávání vinyly a kazet („Udělal jsem jich asi dvacet a byly za dva dny pryč. Chceme zkusit i vinyl, ale na ten musíme mít mezi fanoušky dost sběratelů.“). CD formát však nezavrhl úplně, slovy zástupce The Inhibitor: „*Cédéčka stále máme pro prodej na koncertech a pro recenzenty, kteří je chtějí na památku.*“ Ti déle působící umělci zůstávají především u CD nosičů a ty digitální hodnotí skepticky: „*YouTube kazí trh.*“ Stejný informant podobně kriticky nahlíží i na slevové prodeje, typické pro teleshopping. „*Když TV Šlágr nabízí třeba deset CD za tisíc korun, lidé nám pak říkají: ‚Ale na Šlágru to mají levnější.‘ Ale když do toho nahrávání dáte tolik peněz, nemůžete to prodávat za sto korun.*“

I soubory více reflektující online prostředí však většinou preferují vydávání alb spíše než singlů. Slovy The Inhibitor: „*Alba, jsou komplexní. Pokud do něj některá skladba nezapadá, je na ní potřeba ještě pracovat.*“ Porta Inferi pak považují za ideální variantu tradiční kombinaci alba, na nějž upozorní videoklip s pilotním singlem, protože „*v dnešní době lidé poslouchají muziku očima.*“ Dilema album vs. singl svébytně překonává drum 'n' bassový kolektiv Mindicted Crew: „*Ani alba, ani skladby, ale DJ sety.*“

Doplňkové okruhy: distribuce a propagace, personální, žánru a kariéry

Tato část dotazníku byla z hlediska časové náročnosti pro všechny dotazované dobrovolná. Proto jsou uvedené informace pouze dílčí, jelikož ne všichni respondenti na ně zodpověděli, a to ať už z časových důvodů, či kvůli tomu, že se jich některé otázky vůbec netýkaly.

Okruh distribuce a propagace

Vydávají-li soubory fyzické nosiče, prodávají je třemi hlavními způsoby: na koncertech, přes vlastní online kanály (web, online sociální sítě) nebo distribuční síť vydavatelů. Existují však výjimky, například Brněnský akademický sbor (BAS) už CD nosiče na koncertech neprodává. Digitální nahrávky se některé mladší soubory, například Porta Inferi či

Emerald Shine, snaží monetizovat přes službu DistroKid, díky níž proniknou do globálních online obchodů a streamingových služeb jako Spotify, Deezer, Apple Music a mnoha dalších. Prodej vstupenek na koncerty soubory většinou nechávají na pořadatelích či vstupenkových portálech jako ticket.cz, někteří (BAS) je však prodávají sami. Několik informantů si v posledních letech vytvořilo e-shop na nejpopulárnější online sociální síti Facebook, přes níž prodávají nejen nahrávky, ale i doplňkové zboží (tzv. merch). Síť Instagram využívali pouze dva dotazovaní, někteří další využívají k propagačním aktivitám i zahraniční hudební server Bandcamp, který je na rozdíl od stagnujícího českého Bandzone na vzestupu. Novinky o souboru někteří šíří i „postaru“ prostřednictvím e-mailových a telefonních seznamů, Brno Contemporary Orchestra (BCO) pak vydávají sezonní informační leták.

Na streaming vlastních nahrávek či koncertů pohlíží většina informantů jako na příležitost, zejména k získávání nového publika: „*Pro rozšíření jména kapely je digitální platforma podstatně lepší než nosiče. Ty jsou dobré pro fanoušky, kteří už kapelu mají rádi a chtějí ji podpořit. Mnohem jednodušší je však zaplatit nějakých pět či kolik dolarů a mít neomezený přístup k všemožným interpretům,*“ vysvětluje zástupce Porty Inferi. Menší část dotazovaných však streaming nevyužívá, ať již z důvodu autorských práv (BCO), vlastního rozhodnutí (Jana Koubková Quartet) nebo absence vlastní tvorby (Kalibra). The Dudes of Ellington hrající starý swing a dixie využívají alespoň SoundCloud a YouTube, kde mohou nahrávat oficiálně nevydané či demo verze skladeb.

I u tohoto tématu se potvrzuje, že k digitálnímu světu mají blíže soubory mladší a hrající populárnější žánry, než tělesa zabývající se klasikou, jazzem či folklorem. Napříč žánry i věkem však naopak panuje shoda na tom, že streamování živých vystoupení sice může mít propagační smysl, ale postrádá nezaměnitelnou atmosféru vystoupení živých. Slovy zástupce Porty Inferi: „*Je to něco jako lízat nanuk přes sklo.*“ Pavel Zlámal doplňuje, že streaming je „nutným zlem“ a při přechodu do virtuálního světa bychom neměli zapomínat na lidskou stránku.

Až na jednu výjimku (Jana Koubková Quartet) oslovené soubory aktivně využívají online sociální síť Facebook, též až na jednu výjimku (Mindicted crew) tam však nikdo z nich nezveřejňuje mimohudební obsah netýkající se souboru či jeho členů. Základ facebookové komunikace tvoří novinky z „kapelního“ dění: pozvánky na koncerty, upozornění na novou tvorbu, fotky ze zkoušek či koncertů, případně informace týkající se soukromí členů a členek daného hudebního tělesa. BCO, Porta Inferi a Mindicted crew využívají na Facebooku sponzorovaná sdělení, o oslovení influencerů se s prosbou o sdělení vybraných příspěvků pokoušejí Emerald Shine. Vedle vlastních facebookových profilů sdílejí některé soubory své komunikáty i na žánrově či komunitně spřízněných FB skupinách – například Porta Inferi uvádějí, že v případě vydání nového videoklipu takto oslovují 20–40 skupin.

Další online sociální síť dotazovaní příliš nevyužívají, tedy až na YouTube, sloužící k propagaci vlastních audiovizuálních děl; ve dvou případech jde o Instagram (na něm jsou vedle metalových The Inhibitor poněkud překvapivě aktivní folklorní Sourozenci Bačkovi, k dubnu 2021 s více než 1400 fanoušky), v jednom případě o zaniknuvší Google Plus a MySpace, někdejší fenomén nultých let. Naopak Twitter, TikTok či jinou globální

sociální síť nepoužívá nikdo. Dotazovaní si profily na sítích spravují sami, buď jedním či více členy souboru, nevyužívají tedy externích služeb specialistů.

Vedle profilů na online sociálních sítích patří k základním komunikačním prostředkům vlastní webové stránky; z oslovených je nemají pouze The Inhibitor, Emerald Shine a Kalibra. Ne všechny weby však soubory udržují důsledně aktualizované, komunikační dynamika se postupně přesouvá na online sociální síť. Digitální prostředí poskytuje některým souborům i další příležitosti, a to ve formě článků, rozhovorů či reklamních bannerů na žánrově blízkých hudebních portálech (BAS, Emerald Shine). K tištěné propagaci soubory využívají hlavně letáky, někdy umístované jen na místech nadcházejících koncertů (Mindicted crew); plakáty se některým jeví v poměru cena / výkon již jako nevhodné (BAS či The Inhibitor: „plakáty už nejsou populární a jsou příliš drahé na jejich nízkou efektivitu“) a zpravidla je využívají jenom na akcích pořádaných jinými subjekty (The Dudes of Ellington). Z tohoto trendu vybočují Pavel Zlámal & PQ a Sourozenci Baťkovi, kteří plakáty stále realizují, respektive zasílají pořadatelům koncertů.

Základní změny v propagaci by se tedy daly shrnout do několika bodů: od printu a telefonu k digitálu, od webových stránek k online sociálním sítím a na nich od organického dosahu ke sponzorovaným sdělením. V případě BCO pak lze hovořit i o přechodu od ad hoc plakátů k jednotnému sezonnímu vizuálnímu stylu. Pouze dvě hudební tělesa (Emerald Shine a Pavel Zlámal & PG) uvedla, že se během své kariéry propagují více méně stejně.

Žádný z informantů nepatří mezi masově populární hudební soubory, nepřekvapí tudíž, že si nikdo z nich nenechává zpracovat průzkum trhu s cílem identifikovat cílovou skupinu posluchačů. Orientační představu však mají, získanou buď z pozorování publika na koncertech (Mindicted crew: „víme, že jsou to lidé z celé republiky i ze Slovenska ve věku přibližně 15–35 let“) nebo z analytických nástrojů online sociálních sítí (Emerald Shine: „podle grafů na Facebooku nás poslouchají převážně muži kolem 30 let“). Pavel Zlámal pak zdůrazňuje, že publikem jejich hudby může být kdokoli, kdo se jí otevře: „Každý má možnost stát se cílovou skupinou.“

Okruhy personální, žánru a kariéry

Někteří z dotazovaných si pozice pracující pro soubor vybírají na základě doporučení, zkušenosti z jiného projektu či na základě spolupráce s jinou institucí. Například BCO spolupracuje s Katedrou hudební produkce Hudební fakulty JAMU, a nabízí tak studentům oborů katedry možnost praxe. Většina respondentů však samostatného manažera nemá, tedy manažerskou funkci zastává někdo ze souboru. The Dudes of Ellington uvedli: „*Externí pozice si nenajímáme. Vše si zařizujeme sami, nebo to zajišťuje pořadatel.*“ Pokud má soubor manažera nebo booking agenta, je to zpravidla osoba blízká kapele, nebo přímo člen kapely. V jazzu dokonce nevyužili služeb manažera, jelikož chtěl za svou práci příliš velký honorář.

V případě, že nastala nutnost změny obsazení souboru, u swingového souboru vybírali nového člena na základě známosti. O výběru rozhodl lídr souboru, ale ostatní členové

s výběrem souhlasili. V jazzu je důležité, „že si osobnostně sednou. Mezi členy musí být důvěra, souhra, určitá dávka disciplíny (např. všichni přijdou včas apod.).“ Obdobně to funguje i v klasické hudbě. Metalová kapela vypisovala pro výběr nových členů konkurz na daný nástrojový post, který sdílela převážně na online sociálních sítích.

Výměna členů může znamenat i zánik souboru, značky, jako tomu je například u folklorního souboru Sourozenců Bačkových. U nich se však mění hudební doprovod, který si pro spolupráci vybírají na základě osobní zkušenosti a profesionality. Pro všechny soubory jsou důležité schopnosti hráčů hrát na daný nástroj, ale také osobnostní rysy, které zjišťují například na testovací zkoušce a následném nestrukturovaném pohovoru.

Žánr hraný souborem ovlivňuje produkční aktivity zejména v případech, kdy se jedná o netradiční obsazení. Například Emerald Shine v průběhu fungování zjistili, že je nutné předem posílat pořadatelům technické informace. Zábavová Kalibra pak připomíná, že „jinak se chystá kapela s vlastním žánrem a jinak zábavová kapela. Zpravidla hrajeme delší sety než kapela s vlastním repertoárem. Také se stává, že přizpůsobujeme repertoár akci, kde zrovna vystupujeme.“ Nejvíce se v tomto ohledu odlišuje drum'n'bassové seskupení, které se nejen chystá jinak než ostatní soubory, ale jiné je též fungování a produkční zajištění akce, už jen z důvodu delší doby jejího trvání. Metalové The Inhibitor uvádějí, že v jiném žánru by museli komunikovat odlišným stylem a také by se museli orientovat na jiné pořadatele a kluby. Ve výsledku se nezávisle na sobě všechny soubory shodly na tom, že žánr produkční aktivity souboru významně ovlivňuje.

Na ose profesionální – amatérský informanti své počínání mnohdy nahlížejí spíše jako amatérskou činnost vykonávanou profesionálně. Například Sourozenci Bačkovi se již od počátku působení v 70. letech 20. století snaží podávat profesionální výkony a spolupracovat s kvalitními soubory, jejichž členové mají hudební vzdělání na konzervatoři či akademii. Jiní aktéři naopak přechod od amatérského provozování k profesionálnímu charakterizují zkvalitněním vlastní tvorby. U seskupení Mindicted crew bylo jasnou motivací pracovní zařazení v dané sféře a pořadatelská činnost v žánru. Amatérský status u metalové kapely je chápán tak, že vedle fungování v kapele mají všichni členové ještě zaměstnání – výdělek z hudební činnosti tedy není jejich hlavním příjmem.

Většina informantů se shodla na tom, že úspěch hudebního souboru je ve stejné míře závislý na kvalitě tvorby i na kvalitním PR zaměřeném na správnou cílovou skupinu, komunitu, kterou si kolem sebe soubor či žánr tvoří. Úspěšnost či neúspěšnost souboru informanti přiřazují též danému žánru nebo známosti značky, kterou soubor reprezentuje. Například jeden z respondentů uvedl: „Naše jméno je docela známé, proto se nám občas stává, že se k nám nechce nikdo hlásit. Myslí si, že jsme moc dobrý soubor, a to ve skutečnosti už asi nejsme. Stále se však snažíme udržet uměleckou kvalitu.“ Kvalitu jakožto garanta úspěšnosti zdůrazňují též The Inhibitor: „Právě kvůli tomu, že je tvorba jednodušší, komplexnější a dává větší smysl než to, co jsme tvořili na začátku od roku 2011, kdy se jednalo spíš o pubertální ‚výlevy‘.“ Velkou roli hraje i proaktivnost souboru a snaha účastnit se zajímavých akcí. Měřítkem úspěšnosti je i schopnost generovat zisk.

Ve vážné hudbě mohou hrát velkou roli i hudební kritiky koncertů, které už však vycházejí méně. Naopak ve folkloru zastávají názor, že prorazit na trh nelze bez správného networkingu. Reprezentant metalové kapely uvedl: „Myslím, že (klíčový je) marketing.

V dnešní době úplně nezáleží na tvorbě kapely, interpreta, ale na tom, jak dobře je schopný proniknout díky marketingu na trh. Například Ventolin. Kdyby neměl tak silný marketing, nikdy by nebyl tam, kde je.“

Mezi zlomové body ve vlastní kariéře informanti uvedli vydání prvního alba či změnu právní subjektivity.

Za největší změnu v hudebním průmyslu poslední doby pak vnímají streaming a také odliv fanoušků z klubové scény. Důležitým zlomem jsou i online sociální sítě, které hudebníkům usnadňují propagaci.

Diskuse

V České republice dosud žádné systematické kvalitativní šetření zaměřené na organizační, právní, manažerské či produkční aspekty činnosti hudebních souborů nevzniklo. Dosavadní výsledky studií a analýz v českém prostředí vycházejí buď z oblasti hudebního průmyslu (nonartificiální hudba), kde jde zejména o výroční zprávy a údaje české pobočky IFPI, z oblasti artificiální hudby jde především o vybrané publikace R. Bačuvčíka, statistiky NIPOSa v této oblasti i závěrečné kvalifikační práce studentů především zaměřených na hudební produkci.

Jedna z mála publikací věnující se oběma světům i z hlediska mikromanagementu a vztahům mezi umělcem a agenturou je již v textu citovaný *Mezinárodní management v hudebním sektoru* (Štílec a spol.). Publikace deklaruje rozdíl mezi světem artificiální a nonartificiální hudby spočívající především v tom, že činnost hudebních souborů v hudebním průmyslu zajišťuje komplikovaný řetězec manažerských profesí: (artist) manažer, booking agent a další. Naopak v artificiální hudbě je struktura jednodušší.

Během našeho průzkumu se však tento rozdíl nepodařilo zachytit. Důvodem může být fakt, že to platí především pro etablované soubory, pro něž jsou důležité obě hlavní složky hudebního života – tzv. mechanické i živé provozování hudby. V posledních letech však dochází právě ve světě vydávání a distribuce hudebních nahrávek k zásadním změnám. Proto i námi interviewované soubory většinou nebyly zastoupeny profesionálním nahrávacím labelem či aparátem manažerů. Nahrávky si financují sami a využívají je především jako promo. Soubory se spoluprací s manažerem nevyhýbají, charakterizují ji však jako finanční či komunikační zátěž. Charakteristické spíš je, že roli manažera souboru přebírá jeho frontman. Pouze v případě souborů nejslavnějších či pravidelně koncertujících v zahraničí vyvstává nutnost spolupráce s agenturou, která představuje jistotu.

Náš výzkum však typově pokryl jen zlomek souborů. V tomto ohledu jej limitovala zejména absence rozhovorů s velkými hvězdami, které byly časově indisponované a/ nebo si velmi důkladně chrání své know how. Nejen z tohoto důvodu by bylo přínosné ve výzkumu pokračovat a postupně oslovovat další soubory, na základě zveřejňovaných výsledků výzkumu získávat důvěru dalších informantů a prohlubovat dosavadní znalosti.

Výzkumný proces dále výrazně limitovala pandemie COVID-19. I když jsme záměrně nezměnili kladené otázky a stále sledovali původní výzkumné cíle, s informanty se v tom-

to období nekomunikovalo hladce – některé rozhovory proběhly online formou. Pokud informant není zvyklý takto komunikovat, je těžké překonat jeho nedůvěru či obavu z takto vedeného rozhovoru.

Navzdory výše zmíněnému jsme přesvědčeni, že tato studie v mnoha ohledech osvětluje řadu aspektů manažersko-produkčního fungování současných hudebních souborů v České republice a může sloužit nejen jako předvýzkum robustnějšího kvantitativního šetření, ale i jako inspirace pro kvalitativní studie zaměřené na dílčí oblasti.

Závěr

Pokusíme-li se shrnout hlavní poznatky z bádání, vyvstane před námi tento obraz produkčně-manažerského zázemí tuzemských hudebních souborů:

Umělci v hudebních souborech působí jako OSVČ podnikající podle jiných zákonů (tedy ne podle živnostenského zákoníku). Velké soubory (čítající několik desítek členů) volí zejména právní formu spolku. Manažerské či administrativní profese spolupracují se soubory na externí bázi, někdy je vykonávají členové souborů, výjimkou není tzv. DIY manažer či booking agent.

Soubory častěji využívají booking agenta než artist manažera, tzn. jde jim především o zprostředkování vystoupení. Vlastního manažera měly pouze tři soubory. K manažerské činnosti však nemají odbornou průpravu a vše si osvojují metodou pokus/omyl. Pro vztah manažera a souboru je zásadní důvěra a perfektní znalost prostředí daného hudebního žánru. Pro oba světy tedy plyne jednoznačné doporučení – je třeba dál rozšiřovat řady edukovaných manažerů profesionálů s porozuměním světu hudby nejen za manažerského, ale i z estetického hlediska, a zároveň iniciovat vzdělávací příležitosti z oblasti managementu pro výkonné umělce.

Ke koncertní činnosti soubory hojně využívají stage plany, ke svému vnitřnímu provozu však nevyužívají žádné speciální aplikace či software. Obvykle se spokojí s e-mailem a sdílenými dokumenty, případně s rozšířenými komunikačními nástroji typu Messenger či WhatsApp. Zde je jistě prostor k rozvoji, implementace některých vhodných manažerských nástrojů by mohla uspořit čas věnovaný manažerské agendě.

Situace souborů s produkcí a distribucí nahrávek odpovídá globálním trendům. Žádný ze souborů však nemá uzavřenou tzv. 360° smlouvu. Z hlediska distribuce soubory využívají jak čistě digitální formáty, tak zkoušejí vinyly, či případně stále vydávají CD nosiče. Největší zdroj příjmů však již představují (odhlédneme-li od pandemie COVID-19) příjmy ze vstupného, resp. honoráře. Stále důležitější roli tudíž hrají technické profese (zvukař, ladič, apod.) spojené s hraním naživo.

Pro všechny oslovené soubory je důležité navázat a prohlubovat vztah s komunitou příznivců. K tomu čím dál více využívají online platformy, vedle vlastních webových stránek především Facebook a YouTube, ostatní jen výjimečně. Na Facebooku někteří začínají přecházet od organických ke sponzorovaným sdělením. Odklon od off-line světa je patrný i při propagaci nových nahrávek či koncertů, například odklonem od plakátovacích kampaní.

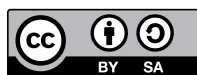
Za základní však informanti stále považují setkávat se s posluchači naživo na koncertech. Jak připomíná jeden z informátorů výzkumu, Pavel Zlámal, „umělecká činnost je hlavně o bezprostředním kontaktu a virtuální realita představuje nebezpečí odosobnění.“

Bibliography

- AGUIAR, Luis a Joel WALDFOGEL. *Quality Predictability and the Welfare Benefits from New Products: Evidence from the Digitization of Recorded Music*. National Bureau of Economic Research, 2016. DOI: 10.3386/w22675.
- BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. vyd. VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-17-0.
- BALOYI, J. To publish or not to publish : a critical consideration of the role of the music publisher today : analyses. In: *undefined* [online]. 2012 [cit. 26.01.2021]. Dostupné z: /paper/To-publish-or-not-to-publish-%3A-a-critical-of-the-of-Baloyi/24eb9df46d57369622f3167f8878eaf4a438162d.
- BELL, Adam. Trial-by-fire: A case study of the musician-engineer hybrid role in the home studio. *Journal of Music*. 2014, roč. 7. DOI: 10.1386/jmte.7.3.295_1.
- BROUSSEAU, Eric. The Economics of Music Production. The Narrow Paths for Record Companies to Enter the Digital Era. *Communications & Strategies*. 2008, roč. 1, č. 72, s. 131–156.
- CAPELLI, Sonia, Laurene FAYOLLE a William SABADIE. When Placement Becomes Collaborative Branded Entertainment: The Case of Music Concerts. *International Journal of Arts Management*. 2016, roč. 18, č. 3, s. 37–49. ISSN 1480-8986.
- CARBONI, Marius. *Changes in marketing in the classical music business over the last 20 years* [online]. Vídeň: University of Music and Performing Arts Vienna, 2011 [cit. 26.01.2021]. Dostupné z: [https://researchprofiles.herts.ac.uk/portal/en/publications/changes-in-marketing-in-the-classical-music-business-over-the-last-20-years\(c7e51766-b8ab-4f7f-9510-1331ac610a2e\).html](https://researchprofiles.herts.ac.uk/portal/en/publications/changes-in-marketing-in-the-classical-music-business-over-the-last-20-years(c7e51766-b8ab-4f7f-9510-1331ac610a2e).html).
- ELAVSKY, C. Michael. Musically mapped: Czech popular music as a second ‘world sound’. *European Journal of Cultural Studies*. 2011, roč. 14, č. 1, s. 3–24. ISSN 1367-5494. DOI: 10.1177/1367549410370074.
- ESSLING, Christian, Johannes KOENEN a Christian PEUKERT. Competition for attention in the digital age: The case of single releases in the recorded music industry. *Information Economics and Policy*. 2017, roč. 40, č. C, s. 26–40.
- EUROPEAN INVESTMENT FUND. *Market Analysis of the Cultural and Creative Sector in Europe* [online]. 2020. Dostupné z: <https://keanet.eu/wp-content/uploads/ccs-market-analysis-europe-KEA-March2019.pdf>.
- FEIST, Jonathan. *Project Management for Musicians: Recordings, Concerts, Tours, Studios, and More*. Boston, MA : Milwaukee, Wisconsin: Berklee Press, 2013. ISBN 978-0-87639-135-8.
- FRASCOGNA, Xavier a Lee HETHERINGTON. *This Business of Artist Management 4th edition*. 4. vyd. New York: Billboard Books, 2004. ISBN 0-8230-7688-1.
- GALUSZKA, Patryk a BLANKA BRZOZOWSKA. Crowdfunding and the democratization of the music market. . 2016, roč. 39, č. 6, s. 833–849. DOI: <https://doi.org/10.1177/0163443716674364>.
- GAMBLE, Jordan, Michael BRENNAN a Rodney MCADAM. A rewarding experience? Exploring how crowdfunding is affecting music industry business models. *Journal of Business Research*. 2016, roč. 70. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.07.009.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

- CHLANOVÁ, Jana. Případová studie. In: *WikiKnihovna* [online]. 2012 [cit. 18.01.2021]. Dostupné z: https://wiki.knihovna.cz/index.php/P%C5%99%C3%ADpadov%C3%A1_studie.
- CHOI, Hwanho a Bernard BURNES. The internet and value co-creation: The case of the popular music industry. *Prometheus*. 2013, roč. 31. DOI: 10.1080/08109028.2013.774595.
- IFPI ČR. *ČR – výsledky trhu–2019* [online]. 2020 [cit. 26.01.2021]. Dostupné z: <http://www.ifpicr.cz/cr-vysledky-trhu-2019/>.
- KEA EUROPEAN AFFAIRS. *Ekonomika kultury v Evropě. Studie vypracovaná pro Evropskou komisi*. [online]. Evropská komise, 2006. Dostupné z: https://www.google.com/url?sa=t&rcrt=j&q=&e-source=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjnvMS3_afuAhVQuqQKHa2hDa0QFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.mkcr.cz%2Fdoc%2Fcms_library%2Fekonomika-kultury-v-evrope-1921.doc&usg=AOvVaw1QZqw_CWyj3hyC7UAqDz6.
- KLUSÁK, Pavel. *Co je nového v hudbě* [online]. Praha: Nová Beseda, 2018 [cit. 26.01.2021]. ISBN 978-80-906751-7-9. Dostupné z: <https://www.novabeseda.cz/book/co-je-noveho-v-hudbe>.
- LEE, Anabelle. Social Media and the Early Music Industry. *Early Music Performer*. 2016, roč. 39, č. 10, s. 18–25.
- LEYSHON, Andrew et al. On the reproduction of the musical economy after the Internet. *Media, Culture & Society*. 2005, roč. 27, č. 2, s. 177–209. DOI: <https://doi.org/10.1177/0163443705050468>.
- MAREŠ, Jiří. Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika*. 2015, roč. 65, č. 2, s. 113–142. ISSN 2336-2189.
- MARSHALL, Lee. The 360 deal and the ‘new’ music industry. . 2013, roč. 16, č. 1, s. 77–99. DOI: <https://doi.org/10.1177/1367549412457478>.
- NAVEED, Kashif, Chihiro WATANABE a Pekka NEITTAANMÄKI. Co-evolution between streaming and live music leads a way to the sustainable growth of music industry – Lessons from the US experiences. *Technology in Society*. 2017, roč. 50, s. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.03.005>.
- PASSMAN, Donald S. *All You Need to Know About the Music Business: Ninth Edition*. 9th edition. vyd. New York: Simon & Schuster, 2015. ISBN 978-1-5011-0489-3.
- PASTUCHOV, Dmitrij. *A Complete Guide to Music Distribution Companies* [online]. 2019 [cit. 26.01.2021]. Dostupné z: <https://soundcharts.com/blog/music-distribution>.
- PINKNEROVÁ, Anna. *PR v klasické hudbě. Image umělce pohledem hudebních agentur*. 2017, Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Hudební fakulta.
- PRŮŠA, Ladislav et al. *Sociálně ekonomické postavení osob samostatně výdělečně činných ve společnosti* [online]. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006. ISBN 80-87007-33-6. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_208.pdf.
- RENARD, Stan, Gregory FAULK a P.s GOODRICH. Network Perspectives on the Relevance of New Revenue Streams in the Digital Era Music Industry. *Journal of the Music & Entertainment Industry Educators Association*. 2013, roč. 13, s. 149–179. DOI: 10.25101/13.8.
- RICHARDSON, James H. The Spotify Paradox: How the Creation of a Compulsory License Scheme for Streaming On-Demand Music Platforms Can Save the Music Industry. *UCLA Entertainment Law Review* [online]. 2014, roč. 22, č. 1 [cit. 26.01.2021]. ISSN 1939-5523. Dostupné z: <https://escholarship.org/uc/item/7n4322vm>.
- SCOTT HILLER, R. Sales displacement and streaming music: Evidence from YouTube. *Information Economics and Policy*. 2016, roč. 34, s. 16–26. ISSN 0167-6245. DOI: 10.1016/j.infoecopol.2015.12.002.
- SEABROOK, John. *Stroj na hity: uvnitř hudební továrny: pohled do zákulisí světové pop music*. První vydání. vyd. 65. pole, 2017. ISBN 978-80-87506-86-8.
- SEDLÁK, Vojtěch. *Proměna hudebního průmyslu po nástupu digitálních distribučních služeb*. 2015, Bakalářská práce, JAMU.

- SVOBODOVÁ, Tereza, Lucie ŠILEROVÁ a Simona ŠKARABELOVÁ. Analysis of the Market Environment in the Fields of Music Agencies. *Journal of Cultural Management and Policy* [online]. 2013, roč. DOI: <http://dx.doi.org/10.14361/transcript.9783839426883.247> [cit. 19.01.2021]. Dostupné z: <https://jcmcp.org/articles/analysis-of-the-market-environment-in-the-fields-of-music-agencies/?lang=en>.
- ŠTĚPÁNÍKOVÁ, Markéta. *Kultura a podnikání*. 2020.
- THOMSON, Kristin. Roles, Revenue, and Responsibilities: The Changing Nature of Being a Working Musician – Kristin Thomson. 2013, roč. 40, č. 4, s. 514–525. DOI: <https://doi.org/10.1177/0730888413504208>.
- TOWSE, Ruth. Economics of music publishing: copyright and the market. *Journal of Cultural Economics*. 2017, roč. 41, č. 4, s. 403–420. ISSN 1573-6997. DOI: 10.1007/s10824-016-9268-7.
- TSCHMUCK, Professor Peter. *The Economics of Music*. 1st edition. vyd. Agenda Publishing, 2017.
- WHITE, Jess a Patrick PRESTON. Concert Promotion Centralization and the Artist Management Response: 1990s – 2010s. *Journal of the Music and Entertainment Industry Educators Association*. 2014, roč. 14, č. 1, s. 13–37. ISSN 15597334. DOI: 10.25101/14.1.
- WIKSTRÖM, Patrik. *The Music Industry: Music in the Cloud*. 2019. Digital Media and Society. ISBN 978-1-5095-3013-7.
- WLOEMERT, Nils a Dominik PAPIES. On-demand streaming services and music industry revenues – Insights from Spotify's market entry. *International Journal of Research in Marketing*. 2015, roč. 33. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.11.002.
- ŽÁKOVÁ, Eva et al. *Kulturní a kreativní průmysly v České republice*. Institut umění – Divadelní ústav, 2011. ISBN 978-80-7008-009-2.
- ŽÁKOVÁ, Eva et al. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR, II. svazek* [online]. první vyd. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2015 [cit. 19.01.2021]. ISBN 978-80-7008-354-3. Dostupné z: <https://prospero.divadlo.cz/e-publikace-ke-stazeni/mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-cr-ii-svazek/>.



Toto dílo lze užit v souladu s licenčními podmínkami Creative Commons BY-SA 4.0 International (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>). Uvedené se nevztahuje na díla či prvky (např. obrazovou či fotografickou dokumentaci), které jsou v díle užity na základě smluvní licence nebo výjimky či omezení příslušných práv.