



# Mezinárodní management v hudebním sektoru



Lenka Dohnalová  
Gabriela Boháčová  
Jiří Štilec

IDU 742

# OBSAH

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>PŘEDMLUVA</b>                                                     | 4  |
| <b>AUTOŘI</b>                                                        | 6  |
| <b>ÚVODEM</b>                                                        | 8  |
| Z historie                                                           | 8  |
| Status umělce — kulturní a sociální proměnlivost                     | 10 |
| <b>MEZINÁRODNÍ MANAGEMENT</b>                                        | 15 |
| Základní pojmy a trendy s dopadem na sektor hudby                    | 15 |
| Aspekty managementu                                                  | 18 |
| Definice a role manažera                                             | 21 |
| Proměna strategií sektoru po roce 2000                               | 22 |
| <b>SPECIFIKA MEZINÁRODNÍHO HUDEBNÍHO MANAGEMENTU</b>                 | 27 |
| Předmět managementu — hudba jako produkt                             | 27 |
| Řízení hudební produkce jako proces                                  | 27 |
| Specifikace profesí a jejich vazby                                   | 30 |
| — Umělec                                                             | 33 |
| — Skladatel a výkonný umělec v hudbě                                 | 33 |
| — Pracovní pozice hudebního managementu                              | 33 |
| — Talent / Artist / Booking / Business Management                    | 33 |
| — Agent / Agentury                                                   | 35 |
| — Agentury vážná/klasická hudba                                      | 36 |
| — Agentury populární hudba/pop music                                 | 41 |
| — Pořadatel, promotér a obsah jejich činnosti                        | 44 |
| Doporučení pro hudební management                                    | 45 |
| <b>SMLUVNÍ VZTAHY MEZI UMĚLCEM, MANAŽEREM, AGENTEM A POŘADATELEM</b> | 47 |
| Smlouva mezi umělcem a uměleckým manažerem/managementem              | 48 |
| Smlouva mezi umělcem (zastupující agenturou) a pořadatelem           | 56 |
| — Smlouva autora/agentury s pořadatelem                              | 56 |
| — Smlouva výkonného umělce (zastupující agentury) s pořadatelem      | 59 |
| Smluvní dohoda 360°                                                  | 63 |
| — Vývoj 360° smluv                                                   | 65 |
| — Tok práv                                                           | 66 |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Modely smluv o souvisejících a přidružených právech | 67 |
| — Nakladatelská smlouva                             | 69 |

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| <b>MOBILITA</b>                             |    |
| Seznam manažersko-produkčních úkonů         | 70 |
| — Předběžná administrativa — personalistika | 72 |
| — Mzdy, honoráře, zdanění                   | 72 |
| — Víza                                      | 73 |
| — Očkování                                  | 73 |
| — Předběžná administrativa — věcné plnění   | 73 |
| — Nástroje, vlastní vybavení                | 73 |
| — Zajištění akce                            | 74 |
| — Marketing a mediální plán                 | 74 |
| — Licenční ujednání                         | 75 |

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| <b>NĚKTERÁ SPECIFIKA ČESKÉHO HUDEBNÍHO SEKTORU</b> | 77 |
| Nahrávací průmysl                                  | 77 |
| Živá produkce                                      | 84 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <b>PŘÍLOHA</b>                     | 90  |
| Vzory smluv                        | 90  |
| 1/ Artist Management Contract      | 91  |
| 2/ Booking Contract                | 94  |
| 3/ Guest Artist Contract           | 95  |
| 4/ License Agreement               | 96  |
| 5/ Concert Performance Agreement   | 99  |
| 6/ Contract to Engage Artist       | 101 |
| 7/ Concert Agreement Festivals     | 104 |
| 8/ Band Performance Contract       | 107 |
| 9/ Music Director Contract         | 109 |
| 10/ Exclusive Artist Agreement     | 112 |
| 11/ Producer Agreement             | 117 |
| 12/ Release of Artistic Rights     | 121 |
| 13/ Recording Production Agreement | 123 |
| Kodex IAMA                         | 130 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <b>SEZNAM ANOTOVANÉ LITERATURY</b> | 132 |
|------------------------------------|-----|

# PŘEDMLUVA

► Hudební kultura má v mezinárodní mobilitě tradici doloženou v Evropě od středověku. V posledních dvaceti letech se sektor dynamicky proměňuje. Na univerzálních mezinárodních platformách B2B typu MIDEM v Cannes se dnes zcela změnilo portfolio těch, kteří se zde představují jako důležití reprezentanti oboru. Velký důraz je kladen na představování technologických novinek, soutěže mobilních aplikací, nových marketingových, ale už i edukačních modelů, práci s metadaty a poradenství, jak se v tom všem vyznat a (relativně nově) si snad i trochu při tom hrát.

Nabídka vysoce převyšuje poptávku, panuje zde velká konkurence v oblasti nejen průměrné, ale i lehce nadprůměrné kvality. Svět je propojen, a tak si konkurují produkty, které se ještě před rokem 2000 do masivní přímé konkurence zpravidla nedostaly. Pokud chce někdo vstoupit na trh se svojí nabídkou, má k dispozici obrovské objemy informací různé kvality a musí velmi zvažovat své dispozice a možnosti.

Zprvu se zdálo, že internetové zdroje z velké části nahradí tzv. „lidské zdroje“. Opak je pravdou. Oborový diskurs se opět vrací k základu — kvalitě uměleckého výkonu a odborníci na moderní management více, než kdo jiný, hledají efektivní strategie z kategorie win-win. Opětovného významu nabývá budování profesních komunit.

Obecné literatury o „technologii“ managementu existuje velké množství, jen definic „managementu“ je podle metaanalytických studií okolo 350. Obsah a struktura předložené publikace reaguje na daný stav. V úvodu předkládá nejzajímavější podněty z obecné literatury o moderním managementu s „výběžky“ k hudebnímu sektoru. Text má sloužit pro inspiraci. Následující kapitoly postupují od obecného ke konkrétnímu. Jsou nejprve věnovány specifikům mezinárodního managementu hudebního oboru a mají poskytnout i relativně praktické rady začátečníkům. Autoři se soustřeďují především na strukturaci daného tématu, definování pracovních pozic a jejich vztahů. Následují konkrétní poučení o smluvních vazbách a náležitostech. Odborné oborové detaily z oblasti obecného managementu, vývoje sektoru, ekonomiky, práva, personalistiky apod., k nimž lze nalézt speciální literaturu, jsou řešeny formou odkazů. Závěrečná kapitola shrnuje specifika českých zemí. V příloze pak čtenář nalezne vzory smluv a seznam anotované literatury.

Publikace má elektronickou verzi z důvodu, že se téma rychle vyvíjí a je možno následně reagovat aktualizací textu na základě zpětné vazby odborné veřejnosti.

Kapitoly vznikaly nejprve jako verze jednotlivých autorů, posléze byly připomínkovány a rozšiřovány spoluautory a, pokud možno, editorsky sceleny. Nicméně, je zde viditelný určitý překryv. To má i své výhody — různá možná hlediska. Autoři a spoluautoři jsou uváděni v pořadí podle míry svého vkladu do textace. Grafy a překlady, pokud nejsou převzaty (označeno v textu), jsou vlastní.

Doufáme, že publikace zaujme a pomůže v praxi.

*Lenka Dohnalová, editor*

# AUTOŘI

PhDr. Lenka Dohnalová, PhD.



Muzikoložka, expertka v oblasti elektroakustické hudby (PhD.), hudebního průmyslu, koordinátorka *Roků české hudby* (2004, 2014), *Martinů Revisited* (2009), pověřená komisařka expozic *MIDEM a WOMEX* (2005–17), ředitelka a členka poroty mezinárodní soutěže zvukové tvorby *MUSICA NOVA* (od r. 1993), tajemnice nevládní organizace *České hudební rady* (od r. 1993). Autorka propagačních publikací a samplerů české hudby, iniciátorka a produkční pilotních projektů (např. *Špalíček*, *České ucho*, *Showcase mladých českých interpretů*) a vybraných projektů v rámci *Roků české hudby*. Absolventka školení koučinku a leadershipu v mezinárodní společnosti *Coachville*. Odborné studie a publikace z oblasti analýzy hudebního průmyslu, moderních technologií a managementu. Aktuálně pracuje v *Institutu umění–Divadelním ústavu*.

[www.idu.cz/cs/o-nas/veda-a-vyzkum/pracovnici-ve-vede-a-vyzkumu/lenka-dohnalova](http://www.idu.cz/cs/o-nas/veda-a-vyzkum/pracovnici-ve-vede-a-vyzkumu/lenka-dohnalova)

MgA. Gabriela Boháčová



Absolventka katedry hudebního managementu na HAMU v Praze, několika semestrů na Sorbonne Université v Paříži a Berklee College of Music v Bostonu, USA.

Zakladatelka společnosti *ArtMuse* (2014) se sídlem v Praze a Londýně specializující se na booking a produkci kulturních akcí „na klíč“. Spoluzakladatelka spolku *Domingo-Mozart-Prague* (2016), který pravidelně pořádá mimořádné projekty s *Plácidem Domingem*. Věnuje se režii hudebních videoklipů a dokumentů.

Profesní zkušenosti mj. v *MHF Český Krumlov*, prestižní světové talentové agentuře *United Talent Agency* (UTA) v Londýně, v rámci stáže ve *Velšské Národní opeře*, kde se podílela na režii Rossiniho oper pod vedením slavného režiséra *Davida Pountneyho*.

[www.artmuseagency.com](http://www.artmuseagency.com)

Prof. PhDr. Jiří Štílec, CSc.



Muzikolog, producent, pedagog. Vystudoval obory muzikologie a historie na Filosofické fakultě UK. V *Čs. rozhlase* pracoval 1982–92 jako redaktor, hlavní dramaturg a šéfredaktor hudebního vysílání. V letech 1992–97 byl šéfredaktorem a ředitelem firmy *Supraphon*. V roce 1997 založil společnost *ArcoDiva*, od r. 1998 je zároveň vedoucím oboru hudební management na hudební fakultě AMU v Praze. V roce 1995 inicioval založení *Společnosti Gustava Mahlera*, v r. 2002 spoluzaložil *Festival Gustava Mahlera* v Jihlavě.

Je autorem teoretické (habilitační) práce *Úvod do hudebního managementu*, Publikuje v odborném tisku a podílí na mnoha mezinárodních projektech, v poslední době zejména na rozsáhlém projektu *Czech Masters in Vienna*, který oživuje skladby českých tvůrců osmnáctého století působících ve Vídni.

# ÚVODEM

## Z HISTORIE

**Tradice mezinárodního mobility umělců živé hudby** sahá doložitelně do středověku. Do období baroka měla dvojí podobu:

- 1 / podobu **dlouhodobé služby** u konkrétního královského/šlechtického dvora, který se pohyboval v síti svých sídel nebo sídel příbuzných rodů v různých zemích, nebo charakter církevní služby s možností určitých povolených výjezdů, opět v dané síti spřízněných sídel;
- 2 / podobu **volné nabídky migrujících umělců** (od období tzv. potulných umělců), která je od 18. století stále běžnější jak pro skladatele, tak pro pěvce a interprety.

Přelom pak představoval vznik **měšťanské kultury** se stálými veřejnými operními domy (prvním zřejmě *San Cassiano* v Benátkách v r. 1637), orchestry, vydavatelstvími tiskovin a etablováním pozice skladatele jakožto činnosti honorované ze zakázek různých producentů. Změnil se společenský **statut umělce**, pracoval nyní i ve „svobodném povolání“.<sup>1</sup> Na tento systém navázala logicky potřebná hudební publicistika ve funkci veřejné reflexe a propagace. Touto strukturou byl založen **dnešní systém fungování hudební kultury** s mechanismy řízení mezinárodního styku a způsobu prezentace a výměny, které logicky reagovaly na volnější a komplexnější produkční vazby, než byla relativně stálá služba u dvora, nebo v církvi.

V devatenáctém století se rozvinul zejména v Německu jeden z důležitých pilířů budoucího hudebního průmyslu — **hudební nakladatelství**. Byla to oblast nákupu, nebo dokonce exkluzivního vykoupení autorských práv a posléze mezinárodní distribuce ve formě tištěných not v masovém měřítku.

Již dříve se šířila tištěná vydání hudebních skladeb, ale devatenácté století s měšťanskou kulturou a domácím muzicírováním i se vznikem velkých stálých symfonických orchestrů přineslo možnost většího odbytu této nakladatelské produkce. Po vzniku médií si nakladatelé upevnili pozici, z níž těží dodnes.<sup>2</sup>

1 Viz kap. Status umělce, s. 10

2 Pozice je fixována Autorským zákonem, v ČR AZ, hlava II, díl 5, &7, „Právo nakladatele“. I když je stále rozporována jak délkou trvání práv (aktuálně v ČR 50 let od vydání díla), tak rozsah implementace, vždy je argumentováno „ochranou a potřebným návratem investic“, které byly a jsou nemalé. V současné době jsou uváděny např. částky 100 000 € na partituru nového díla (údaj nakladatelství Universal Edition Wien).

Radikální **rozdělení hudby na vážnou a populární** (v nejobecnějším úzu rozlišení pojmů v české muzikologii), je záležitostí 20. století, především ve vazbě na vznik nahrávacího průmyslu a médií — rozhlasu, televize, internetu. Teprve od této doby se radikálně odlišil způsob chování těchto dvou segmentů na trhu. Zatímco vážná hudba si až do konce 20. století zachovává jednoznačný fokus na kvalitu samotného produktu s velmi tradičním pojetím koncertního života, nahrávání, distribuce, marketingu a PR, populární hudba stále více, zejména od objevení modelu komerční nosnosti hudebního videa MTV (1981), klade důraz na tržní atraktivitu a využívání v průmyslu obecně osvědčených reklamních mechanismů pro prosazení se na trhu.

Teprve 21. století, zejména po zásadní změně hudebního sektoru masivním nástupem nových technologií a krizi tradičního modelu organizace a řízení sektoru, přineslo prostupnost a vzájemnou inspiraci obou segmentů. Obor tzv. vážné hudby si uvědomil potřebu zatraktivnit zejména tradiční modely prezentace koncertů a nahrávek, PR a inovaci distribučních modelů.<sup>3</sup> Obor populární hudby začíná naopak vnímat potřebu kvality produktu a metadat. V současné době se stále více vynořuje oblast, která kříží a mixuje žánry a druhy, ať už je to crossover nebo tzv. „postklasická hudba“, která zároveň může mixovat i strategie tradičních druhů.<sup>4</sup>

V umění, ve kterém je stále základem **individuální tvůrčí výkon**, zůstává v platnosti základní tradiční vehikl trhu — najít a zkultivovat umělecký talent a investovat do něj. Z tohoto hlediska management a marketing v umění nemůže přejímat všeobecně bez určité modifikace modely, které pracují s produkty jako s komoditou, jak se již stalo v některých segmentech sektoru (míněno např. unifikovaným poplatkem za spotřebu jakékoli hudby downloadem, nebo streamingem za časovou, nebo objemovou jednotku).

**Vazba na kulturní zvyklosti** je také užší než u běžných komodit a i z tohoto důvodu mohou selhávat implementace příliš obecných modelů managementu a marketingu, tj. nejen z důvodu tvůrčí jedinečnosti, ale také kulturního osvětí provozu, v němž se realizuje.<sup>5</sup>

3 Příkladem je třeba klavírista Lang Lang. viz: *Lang Lang: Megastar vážné hudby má na svědomí Lang Langův efekt*, 20. 5. 2014, Aktuálně.cz <https://magazin.aktualne.cz/kultura/hudba/megastar-vazne-hudby-ma-na-svedomi-lang-lang-uv-efekt/r~fc95a868dffb11e3ab3c002590604f2e/?redirected=1541429165>

4 GETTY GOLLOK, Kat: *Post-classical Pioneer*, in BB Music Magazine, October 2018, s. 48–50. Postklasickou hudbou je míněna produkce, která „rekomponuje“ klasickou hudbu, používá elektronické amplifikace apod. Důkazem etablování tohoto druhu hudby je zařazení autorů (např. Ludovica Einaudi, Karla Jenkinse ad.) do katalogu *Deutsche Grammophon*.

5 Studie, popisující kulturní zvyklosti v určité škále např. míry demokracie, genderového stylu, míry individualismu, potřeby jistot, krátko nebo dlouhodobá orientace: př.: DICU Andreea,



O „**hudebním průmyslu**“ lze hovořit legitimně ze tří hledisek od doby, kdy:

- 1 / existuje vydavatelsko/nakladatelský průmysl tiskovin a práv k nim,
- 2 / existuje nahrávací a mediální průmysl, který produkuje totožné repliky audio nebo audiovizuálních nahrávek,
- 3 / mechanismy šíření, propagace nebo prodeje mají průmyslový velkokapacitní až globální charakter.

Hromadná výroba replik a možnost globálního šíření (masovost spotřeby) přispívají tedy k legitimitě tohoto termínu v hudebním sektoru, jehož jádro (umění) by mělo z podstaty působit proti těmto jevům.

V současné době v ČR i v rámci EU se většinou implementuje původně britský model, který do hudebního průmyslu zahrnuje i živou produkci (míněny především velké festivaly). Důvodné je samozřejmě zahrnout také výrobu hudebních nástrojů, popř. hudebních technologií. Přechody mezi sektory jsou fuzzy a modely tzv. „**kulturních a kreativních průmyslů**“ (KKP) jsou vázány především na jejich účel — tj. buď na způsob správy kultury v dané zemi (např. prostřednictvím Ministerstva kultury), nebo na metodiku sběru statistických dat (např. formou tzv. satelitního účtu kultury).<sup>6</sup> Účelem této vazby je srovnatelnost a postupná harmonizace metodik sběru dat v rámci EU nebo UNESCO agendy.

## STATUS UMĚLCE — KULTURNÍ A SOCIÁLNÍ PROMĚNLIVOST V ČASE A PROSTORU

Umělec je základním kamenem celého systému sektoru, proto je téma v obecné rovině předsunuto v úvodu a rozpracováno detailněji v příslušných kapitolách věnovaných hudební praxi.

Tzv. **status (postavení) umělce** lze charakterizovat z hlediska socio-kulturního, historického, právního a ekonomického.

NEGHINA, Carmen, OPREA, Alina, VASILEVA, Teodora: *Hofstede's Study on Work Related-Values Concept, Methods, Results, and Critique*. 29. 6. 2009. <https://www.slideshare.net/precioussa/hofstede-cultural-differences-in-international-management>  
*Intercultural Business Communication*. March 1, 2008, [www.kwintessential.co.uk](http://www.kwintessential.co.uk)  
MATTOCK, John ed.: *Cross-Cultural Communication. The Essential Guide to International Business*, rev. vyd. UK London 2003.

<sup>6</sup> K tématu blíže: ŽÁKOVÁ, Eva a kol.: *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR*, grant DF 11 P00VV031 2011–2015. Sv. I, 2015, sv. II 2015.

K metodice sběru dat různých států EU viz portál: *Compendium Cultural Policies & Trends*, který aktualizuje i statistické zprávy národních států: <http://www.culturalpolicies.net>.

*Satelitní účet kultury ČR*: <https://www.czso.cz/documents/10180/20555647/331812u.pdf/f6fd112d-fbcb-4a25-ba11-3dfd11f119ca?version=1.0>

**Sociální status** je kulturně a historicky proměnlivý. Má dvě historicky vykrystalizované složky, jak bylo uvedeno výše:

- a / umělec vykonává **kulturní službu** (evidentně především tzv. výkonný umělec),
- b / umělec, zejména jako tvůrce, má **kulturní poslání** a mimořádné postavení ve společnosti vzhledem k míře konformity a loajálnosti, k „rozumnosti doby a místa“. Posuny vah na této ose jsou vázány zejména na to, jak společnost vnímá podstatu umění, kořeny jeho ethosu, hodnotu individualismu a kreativity a jejich limitaci.

V existujících analýzách aktuálního kulturního chování, které zahrnují zkoumání postojů k hodnotám individualismu, konformity a kreativity a dalších referenčních hodnot<sup>7</sup> byl/je umělec lépe hodnocen jako individualita v anglosaské kultuře, tradičně pak méně v kulturách východních a jihoamerických. Z toho pak vyplývá různá míra vazby na tradici, dramaturgickou konzervativnost, ne/prosazování známého nebo místního repertoáru, míra respektu k jedinečnosti a právní ochraně uměleckého díla a uměleckého výkonu i chování publika během akce.<sup>8</sup> Tyto rozdíly následně rozhodují i o způsobu managementu a agentáže, tj. o průběhu smluvního jednání (např. v tradičnějších kulturách nelze jít tzv. „rovnou k věci“, nelze ihned jednat s nejvyšším funkcionářem podniku, zejména pokud jste žena apod.). Odvíjí se od toho i vztah k pravdivosti informací a negociační závaznosti.<sup>9</sup>

Ustálené dnes není ani vnímání žen umělkyní. Že je téma v určitých lokalitách (zejména tzv. třetího světa) stále živé, svědčí např. aktivní existující organizace a nadace *Donne in Musica* (Ženy v hudbě), člen *Mezinárodní i Evropské hudební rady*, podporovaný evropskými dotacemi. Na určitých postech se to týká ještě koncem 20. století i Evropy (viz počátkem 80. let kauza konkurzu hornistky do *Berlínské filharmonie*).<sup>10</sup>

<sup>7</sup> Prof. Geert HOFSTEDE v letech 1967–73 analyzoval data hodnot více než 50 zemí: shrnuto např. HOFSTEDE, Geert: *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, NY, McGraw Hill, 1997; HOFSTEDE, Geert: *Culture's Consequences, International Differences in Work/Related Values*, Newbury Park, Sage Publication, 1982.

<sup>8</sup> Např. známá obliba karaoke ve východních kulturách přerůstá v tolerované kopírování vzorů i v živém umění, umělci také mívají horší podmínky pro výkon povolání (nekvalita zázemí, hlučné chování publika apod.).

<sup>9</sup> Konkrétně např. v britské nebo arabské tradici je zakódována tradičně váha osobní domluvy (britské smlouvy jsou často u nižších částek ústní, bývají dodnes ručně psané), v německých zemích nebo ve Francii, stejně jako u nás, dáváme přednost psaným smlouvám.

<sup>10</sup> (autorská šifra tak): *Proč neexistují skoro žádné dirigentky ani hudební skladatelky? Je to v ženských genech?!*, 2015  
<https://zoommagazin.iprima.cz/zajimavosti/proc-neexistuji-skoro-zadne-dirigentky-ani-hudebni-skladatelky-je-v-zenskych-genech>

Z historického pohledu v naší kultuře je umělec/hudebník vnímán zhruba do období baroka především v pozici toho, kdo slouží, byť s privilegii. Jako přelomová známá osobnost je pak interpretován Mozart, v jehož životopise se již odráží jasná změna společenských poměrů, kdy je zvýšen akcent společenského poslání umělce. Tento postoj vrcholil v době romantismu a modernismu, kdy je umělec vnímán jako člověk, který stojí psycho-sociálně „mimo“, „na okraji“ či dokonce „proti“ společenské konvenci. Je kritickým „pozorovatelem“, který za svoji nezávislost často platí nejistým ekonomickým zajištěním. Právní rámec pak ex post kodifikuje stav, který tím ustaluje.<sup>11</sup>

V souvislosti se změnou hodnocení profese umělce se ustavují i počátky **autorského práva** (udílená privilegia panovníkem, od 17. století precedenční právo v Anglii, *Statute of Anne* v r. 1709 v Anglii s podmínkou registrace díla). Vznikaly i první organizace na **kolektivní správu práv umělců**, a to ve Francii (od r. 1777 — *Bureau de Législation Dramatique*, později *Société des Auteurs et Compositeurs Dramatiques* — SACD, existující dodnes) a SACEM (*Société des Auteurs, Compositeurs et Editeurs*).<sup>12</sup> Kolektivní správa se rozvíjí z důvodu obtížnosti osobně si ohlídat veřejné užití děl a uměleckého výkonu a ve snaze zabránit osobnostnímu přisvojení díla nebo jeho znehodnocení a zároveň získat profit z jeho obliby. Právo se postupně specializuje a vzniká i odlišnost tzv. práva kontinentálního a angloamerického.<sup>13</sup>

Status umělce není stabilně hodnocen ani veřejností. V jiných oborech lze ochránit svá osobnostní a majetková práva k tvůrčímu výkonu placeným patentem, avšak autorský zákon (AZ) poskytuje tuto ochranu a priori. Privilegia zpoplatňování užití díla aktuálně v našem regionu do 70 let od smrti autora a navýšení ochrany majetkových práv výkonných umělců na 70 let od nahrávky jsou vnímány značnou částí společnosti jako důsledky lobbingu a sporné tradice. Důvodem je fakt, že stále více povolání rovněž vyžaduje kreativitu. Proto např. Richard Florida, profesor George Mason University ve Washingtonu, zavedl termín, který se ujal — „**kreativní třída**“, a zahrnul do ní všechny profese, které nemají rutinní charakter.<sup>14</sup>

Zvláštnost kombinace nárokování finančního zajištění (se zdůvodněním, že

umělec provádí kulturní službu) a zároveň maximální svobody vyjadřování třeba i proti hodnotám svého finančního donátora, nebo tzv. aktuálnímu „veřejnému zájmu“, vidíme v mezinárodních politických dokumentech — např. nyní aktualizovaných *Doporučení UNESCO, týkající se postavení umělců* (z 27. 10. 1980, Bělehrad),<sup>15</sup> která vycházejí z dokumentů, jež deklaratorně doporučují práva v praxi uplatnitelná pouze částečně, a to: z *Všeobecné deklarace lidských práv* čl. 22 (právo na sociální zajištění), čl. 23 (právo na práci, rovné a uspokojivé pracovní podmínky a ochranu proti nezaměstnanosti), čl. 24 (právo na přiměřenou délku trvání pracovní doby a placené dovolené), čl. 25 (zajištění v době nemoci a stáří), dále pak požadavky zahrnuté v *Paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech* čl. 6 a 15 (OSN, 16. 12. 1966, NY), a *Deklaraci zásad kulturní spolupráce* čl. III a IV (OSN, 20. 11. 1959).

Dokument UNESCO obsahuje kapitolu V. „*O společenském postavení*“, v němž se členské státy vyzývají k tomu „*přiznávat umělcům veřejné ocenění*“, „*dbát na to, aby umělci požívali práv a ochrany v souladu s mezinárodní i národní legislativou vztahující se na lidská práva*“, mají „*usilovat o přijetí opatření, aby umělci požívali práv, která jsou srovnatelná s kategorií aktivní populace v oblasti zaměstnanosti, pracovních a životních podmínek, a dbát na to, aby umělec ve svobodném povolání požíval v přiměřené míře ochrany v oblasti příjmů a sociálního zabezpečení*“, dále „*uznávat význam mezinárodní ochrany práv umělců v souladu se stávajícími úmluvami a zejména s Bernskou úmluvou, Všeobecnou úmluvou o právu autorském a Římskou úmluvou...*“, „*uznávat právo profesních a odborových organizací na zastupování a obranu zájmů svých členů*.“

V VIII. bodě tohoto materiálu o „*Užívání a provádění tohoto Doporučení*“ je obsaženo, že by se členské státy UNESCO „*měly snažit rozšiřovat a doplňovat zásady svou vlastní činností v oblasti postavení umělců a spolupracovat se všemi národními nebo mezinárodními organizacemi, jejichž činnost je spojena s cíli tohoto Doporučení...*“.<sup>16</sup>

Materiál z 13. 11. 2015, který navázal na Všeobecnou deklaraci UNESCO o kulturní diversitě<sup>17</sup>, zdůrazňuje především „**svobodu vyjádření**“ jako základní

11 PETRÁŠKOVÁ, Markéta: *Proměna role umělce ve společnosti v průběhu pěti století*, bakalářská práce FF MU Brno, 2016.

12 Vznikla v r. 1850 poté, co údajně dva skladatelé a textaři vyhráli soudní spor o poplatek z užití své skladby v kavárně, kde skladbu provedla jakási kapela a oni dostali nápad za tento fakt požadovat poplatek.

13 Podrobněji v kap. *Smluvní vztahy mezi umělcem, manažerem, agentem a pořadatelem* a návazné kapitoly.

14 FLORIDA, Richard: *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*, HarperBusiness 2005

15 *Recommendation Concerning the Status of the Artist*  
[http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=13138&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13138&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

16 neoficiální překlad dokumentu *Recommendation concerning the Status of artists* ze zdroje:  
[http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=13138&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13138&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

17 [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration\\_cultural\\_diversity\\_cs.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_cs.pdf) *Status of the Artist and the Artistic Freedom*  
<https://en.unesco.org/events/status-artist-and-artistic-freedom>  
<https://en.unesco.org/creativity/governance/status-artist>

právo, které umělci ve svém individualismu projevují, zatímco deklarace z r. 1980 spíše apeluje na zajištění sociálních a ekonomických jistot umělců.

Obecně lze také doložit změnu společenského klimatu od let šedesátých, v nichž je umělec vážen právě jako ten, kdo pozoruje do hloubky společnost, do doby zejména po r. 2000, kdy se opět zdůrazňuje i právními dokumenty „kulturní služba“ a pozice umělce jako toho, kdo „baví.“<sup>18</sup>

Zvláštní postavení umělce být nezávislý a zároveň se sociálními privilegii zaměstnance (často se odráží i v chování uměleckých organizací na trhu) má svoji tradici ve funkci rituálů, z nichž umění fylogeneticky vzešlo.

**Rituál** posvěcuje „jinakost“ oproti běžné profánní praxi, kterou tím psychosociálně strukturuje a vnáší do ní nadhled. Čím se ovšem liší současný umělec od šamana/mága je, že netvoří „jinakost“ v apriorně společensky konsenzuálním rituálu, v němž účastníci akceptují neobvyklé, „nerozumné“, naopak si ho užívají. Tyto sociálně petrifikované konkrétní rámce pochopeného chování do jisté míry v moderním umění převzala **estetická a umělecká funkce** tak, jak ji chápe např. Jan Mukařovský,<sup>19</sup> ovšem s předpokladem rozpoznání umělecky srozumitelné formy (od Aristotela).<sup>20</sup> Estetická a umělecká funkce sice vyvazují z účelového vnímání, ale nemají stejnou sociální toleranci jako tradiční rituály. Z tohoto hlediska se zejména v moderním umění vytváří zákonitě napětí a oprávněné nárokování umělecké zodpovědnosti, pokud umělec vstupuje s dílem do tzv. „veřejného prostoru“. Dnes se situace komplikuje možností interaktivnosti, nebo vytržením sporných částí díla/představení z kontextu a publikováním na internetu potenciálně k masové spotřebě.<sup>21</sup>

Společenský status umělce se tedy aktuálně liší v různých zemích. V důsledku se pak liší právní a sociální možnosti umělce, jakým způsobem může provozovat svoji činnost (viz dále).

18 UNESCO pod tlakem WTO postupně začalo používat nejprve pojem „zábavní průmysl“, poté „průmysl volného času“ (a v tomto smyslu také agreguje data). V ČR *Zákon o některých druzích podpory kultury a o změně některých souvisejících zákonů* č. 203/2006 Sb. vymezuje pojem „veřejné kultury služby“ apod. V návaznosti pak opět získávají na síle tzv. kulturní politiky. Experti se zamýšlejí nad vnímáním pozice umění a umělce i z aktuálního vývoje hodnocení stárnutím populace. K tomuto tématu např. studie objednaná Government Office for Science od HIGGS Paul, GILLEARD Chris (z Division of Psychiatry, Univ. College London, March 2015: *Key Social and Cultural Drivers of Changes Affecting Trends in Attitudes and Behaviour Throughout the Ageing Process and What They Mean for Policymaking*, March 2015. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/454711/gs-15-14-future-ageing-attitudes-social-cultural-er05.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/454711/gs-15-14-future-ageing-attitudes-social-cultural-er05.pdf)

19 MUKAŘOVSKÝ, Jan: *Studie z estetiky*, Odeon Praha 1966

20 ARISTOTELES: *Politika* VIII,1342, Rezek, 1998

21 K aspektům tohoto tématu z psychosociálního a uměnovědného hlediska studie: HANEL, Ivo, DOHNALOVÁ, Lenka: *Téma „násilí“ v kultuře*, pro konferenci *O kritice* 27.11.2018, Brno, rkp.

# MEZINÁRODNÍ MANAGEMENT

## ZÁKLADNÍ POJMY A TRENDY S DOPADEM NA SEKTOR HUDBY

K mezinárodnímu managementu a ještě více k managementu obecně, existuje rozsáhlá literatura.<sup>22</sup> Pro účely naší studie lze vymezit **mezinárodní management** jako řízení organizace ve styku se zahraničím v oblasti hudební kultury (export — import), a to v administraci/obchodu/výměně zboží, služeb, osob, informací a vlastnických a uživatelských práv. Hudební sektor je natolik globalizovaným prostředím, že zahrnuje zejména v mediální oblasti i nákup a prodej celých společností, nebo jejich částí (fúze, přepravej).<sup>23</sup>

**Způsoby řízení** se vyvíjejí a dnes se obvykle rozlišuje několik rozvojových stupňů, které se týkají především způsobu **řízení tzv. lidských zdrojů** („human resources“ = HR), jejichž význam stále roste. V tradičním managementu (různých úrovní nebo segmentů organizace či projektu) se obvykle uvádí cyklus plánování, realizace (organizace procesů firmy), kontroly a vyhodnocení, který je třeba udržet od úrovně mikropodniku<sup>24</sup> i projektu.

Z obecnějšího hlediska se pak v současnosti rozlišují různé **kvalitativní stupně managementu**. Progresivnějšími stupni jsou tzv. leadership a koučink. **Leadership** vede lidi na základě jejich konsensu s cíli, hodnotami a strategií firmy — někdy se tomu říká také „**hodnotový management**“. Podmínkou je, že zaměstnanci nebo quasi zaměstnanci (na dlouhodobé smlouvy jiného typu) jsou dobře seznámeni a souhlasí se strategií firmy. Mají vyšší stupeň samostatnosti, často pracují v rámci

Dlouhodobě je téma dopadu problematičtějšího obsahu v médiích a odpovědnosti zkoumáno např. v anglosaské odborné literatuře, relevantní a respektované jsou metanalytické studie Breda J. BUSHMANA.

22 Odborný časopis (od r. 1982) JOURNAL of MANAGEMENT DEVELOPMENT, ISSN 0262-1711 obsahuje reference na zásadní literaturu oboru v posledních 35 letech. Doporučená literatura je v seznamu rešeršovaných zdrojů v závěru kapitoly. V metaanalytických studiích je shrnuto na 350 definic „managementu“, ovšem s nepříliš významnými sémantickými rozdíly.

23 Relativně rychle aktualizované informace o pohybu kapitálu v hudebním a mediálním průmyslu lze najít ve Wikipedii.

24 Podle pravidel EU (nařízení ES č. 800/2008) je mikropodnikem podnik s méně než 10 osobami a roční bilancí do 2 milionů €, malý podnik 10–50 osob s roční bilancí rozvahy do 10 milionů €, střední 50–250 osob do 43 milionů € a velký nad tento limit. Podle této kategorizace je většina českých hudebních organizací v pásmu mikro a malých podniků. Některé příspěvkové organizace v ČR spadají do podniků střední velikosti.



tzv. „mikroprojektů“ s podmínkou souladu s celkovou strategií. Zaměstnanci mohou navrhovat vedení nové projekty a zlepšení v rámci zaměření organizace.<sup>25</sup>

**Koučink** se může týkat buď jen vedení organizace (tj. tito pracovníci jsou vedeni k sebepoznání a osobnostní kultivaci prostřednictvím osobního kouče), nebo se dokonce může jednat tzv. o **prokoučovanou organizaci**, tj. organizaci, která systematicky pečuje o osobní rozvoj zaměstnanců v souladu s cíli firmy.<sup>26</sup> Taková organizace má velmi kvalitní složku HR, každý pracovník je na vhodné pozici vzhledem k jeho dispozicím a jeho potenciál je maximálně využit. U větší firmy mohou být funkce personálně rozvrstveny takto: **leadership** vytváří strategický rámec organizace a kontroluje její udržení a rozvoj, **management** jej převádí do konkrétních procesů, řídí a kontroluje produkty a lidi a **vykonavatelé** realizují záměr svým výkonem a vložením a rozvíjením svého potenciálu.<sup>27</sup>

V moderní teorii managementu se také setkáváme s termíny „**total quality management**“ (TQM od 80. let) a „**trvalé zlepšování kvality**“ (EFQM), tj. modelem excellence v oblasti řízení (vyvinutý nadací EFQM), který má být praktickým nástrojem pro sebehodnocení, zlepšování a komunikaci uvnitř i vně organizace.<sup>28</sup> Tento model se hodí po modifikaci (tj. pochopení produktových a provozních specifik) i pro malé a střední kulturní organizace, nejlépe však pro organizace, které mají fixní výrobní a obchodní procesy.<sup>29</sup> Na druhou stranu prokázání těchto certifikací usnadňuje pozici v mezinárodním konkurenčním prostředí v jakémkoli oboru.

Že je v oblasti řízení tzv. lidských zdrojů „co zlepšovat“ nejen u nás a že klíč úspěchu je v sebe/poznání osobnostních kvalit, a tím i hodnotově souladného obsahu, metod a cílů organizace, vzdělávání a personálního obsazení týmů, dokladují např. výzkumy shrnuté v publikaci H. S. Harunga „*Management nového tisíciletí*“,<sup>30</sup> v nichž byl rekapitulován stav kvality HR v oblasti řízení organizací.

Největší zastoupení mezi manažery měli tzv. technici (45 %) a realizátoři (36 %), tj. ti, kteří zdůrazňují kontrolu, úkolování a krátkodechý pragmatismus. Jen necelé 1 % testovaných mělo psychologické kvality potřebné pro strategické

vedení organizace. Vzhledem k požadované psychologické integritě bylo také menší zastoupení stratégů v mladé generaci. Toto rozložení má, podle zkušeností, zřejmě obecnější platnost.

V dikci kulturních politik EU došlo v posledních letech k výměně klíčových slov. Tzv. „**kreativní ekonomika**“ nahradila prioritu „ekonomiky znalostní“. Co to znamená pro obory pracující v kultuře, resp. v umění? Příležitost, ale také riziko v klamném přesvědčení, že „kreativita“ je vyhrazena tomuto sektoru, že „kreativita“ je hodnotou „an sich“ bez ohledu na kvalitu produktu a sociální zodpovědnost a že může nahradit i v oblasti řízení některé osvědčené, racionální postupy.

Další zvláštností, která může vést k podcenění racionalizace managementu je **princip neziskovosti a veřejných dotací**, který je pro kulturu a umění typický.<sup>31</sup> Tento přístup je motivován faktem, že přínos je spatřován v jiných hodnotách, než je finanční zisk, a to např. v reprezentaci domácí kultury v zahraničí, kultivaci mezinárodního prostředí, vzdělávání apod., nebo v případě importu v tzv. multiplikačních efektech finančním ziskem v návazných aktivitách kulturního turismu včetně poskytování pracovních příležitostí a jejich danění v místě konání, pokud to zákon dovoluje.<sup>32</sup> Multiplikační efekty jsou tedy viditelné zejména v případě importu mezinárodních hvězd na show a festivaly.<sup>33</sup>

Na druhou stranu, právě oblast nekomerční menšinové kultury je dokonce často vyhodnocena jako riziková, vyžadující flexibilitu a kreativitu řízení z důvodu nestability příjmů, komplexnosti a proměnlivosti prostředí a nejisté reakce publika. Dobří manažeři se zkušenostmi z kultury tak mohou poskytnout komerční sféře inovativní know-how. K inspirativním patří např. i oblíbený úspěšný poradce, autor kulturního managementu Michael Kaiser.<sup>34</sup>

25 V praxi se pak naráží na problém udržet a sladit aktivizaci zaměstnanců a jejich projektové návrhy se schválenou strategií a koncepcí firmy.

26 Jako příklad je u nás často uváděna firma IReSoft, která exponenciálně zvýšila svoji prosperitu právě díky změně modelu řízení z direktivního v prokoučovanou organizaci <https://www.youtube.com/watch?v=cXpl14yV9Mk&feature=share>  
Další literatura: BLAŽEK, Ladislav: *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vyd. Grada, 2014.

27 PLAMÍNEK, Jiří: *Vedení lidí, týmů a firem*, Grada 2018, s. 158.

28 <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>.

29 U nás např. lisovny nosičů, v ČR zavedeno u podniku FERMATA, a.s., GZ Media.

30 HARUNG ml., Harald S: *Management nového tisíciletí*, Ikar, 2004

31 K postavení neziskového sektoru a možnostem a rizikům obecně i v rámci umění viz VOJÍK, Vladimír: *Podnikání v kultuře a umění*, ASPI, Wolter Kluwer, 2008, s. 85 ad.

32 RAABOVÁ, Tereza: *Multiplikační efekty kulturních odvětví v české ekonomice*, Praha 2010, v rámci projektu IU DD06P03OUK002). Z této práce vzešla tzv. certifikovaná metodika schválená MK ČR. Bližší informace ke kalkulu a metodice zde: <https://culturematters.cz/piseme/edice-culture-matters/ecm-jak-spocitat/>  
[http://www.artslexikon.cz/index.php?title=Kalkulačka\\_kulturní](http://www.artslexikon.cz/index.php?title=Kalkulačka_kulturní)  
V oblasti divadla: KOUŘILOVÁ, Iva: *Multiplikační efekty v kultuře*, dipl. práce, ved. ESF MU Brno 2007. Tato práce se zaměřila na změřeni multiplikačních efektů konkrétních brněnských divadel. Závěr dospěl k tvrzení, že divadla vracejí „do veřejných rozpočtů 50 % přijatých provozních dotací a multiplikační efekt v r. 2006 činil v případě MDB 79 593 tis. Kč.“ (s. 67).  
ŠEBESTOVÁ, Michaela: *Ekonomické dopady a multiplikační efekty v kultuře*, dipl. práce, DF JAMU, 2013, 59 s., vedl. práce MgA. B. Chládková

33 *Analýza ekonomického dopadu*. Asociace hudební festivalů, ČR 2011, [https://www.czech-festivals.cz/wp-content/uploads/2016/06/Analýza\\_AHF\\_CR\\_komplet\\_pro\\_tisk.pdf](https://www.czech-festivals.cz/wp-content/uploads/2016/06/Analýza_AHF_CR_komplet_pro_tisk.pdf)

34 KAISER, Michael M.: *Strategické plánování v umění*, IDU 2009

## ASPEKTY MANAGEMENTU

Na management můžeme obecně pohlížet z hlediska produktového, tj. zda se zaměřuje spíše na zboží, nebo služby, na hmotné produkty, nebo spíše intelektuální či sociální nehmotný kapitál; dále z hlediska jeho architektury (hierarchizované, nehierarchické), tržní orientace (lokální, multilokální, globální), dosahu a systematickosti působnosti či způsobu procesování. Jednotlivé aspekty jsou vzájemně provázány. Zde jsou stručně vyjmenovány možné, zejména inovativní přístupy a trendy inspirující nebo inspirativní i pro hudební sektor, který je během posledních let často terénem implementace technologických novinek, které v důsledku vyvolávají změny architektury řízení i právní důsledky.

V současné době je také mimořádně důležitá **mobilita lidí**,<sup>35</sup> která přes existující elektronický styk tvoří významný segment vázaný nejen na přímý obchod nebo směnu v sektoru, ale také na vzdělávání a výzkum, tj. **vznik a rozvoj tzv. nehmotného kapitálu**.

Trendem je **přesun od prodeje zboží** — tj. fyzicky existujícího produktu (v hudbě např. nahrávky na CD, nebo downloadu) **ke službám**, tj. pronájmu přístupu k obsahu např. pravidelným časovým předplatným nebo jednorázovým získáním přístupu k obsahu a **přesun od významu vlastnictví hmotných statků k znalostnímu a kreativnímu nehmotnému kapitálu** (tj. organizace více oceňují svůj kapitál v kvalitě HR, patentech a licencích).

Produktový vývoj má díky technologiím svůj dopad i na vznik nových modelů managementu.

K takovým progresivním strukturám obsahového managementu, který se zrodil v tomto oboru, patří tzv. **komunitní model**.<sup>36</sup> Síťovou strukturu má i progresivní **model klubový**,<sup>37</sup> který může mít i mezinárodní charakter. Finančně je zajištěn klubovými příspěvky, podobně jako předplatným model komunitní. Jeho náplní pak mohou být různé produkty nebo služby.

Z hlediska **tržní orientace** se většinou rozlišuje **management orientovaný na globální trh** a **management orientovaný na konkrétní trh/trhy**.

**Globální trh** má svá specifika a je důležité zvažovat, zda má náš produkt (zboží či služba) globálně uplatnitelný charakter. Uvedme příkladem: **Globálním produktem** může být jednak uznané nehmotné kulturního dědictví tradičních forem folklóru a tzv. kmenový mezinárodně respektovaný repertoár, který je zacílen na obecně lidská témata, využívá archetypální formální schémata, disponuje charismatickými performery, má současný design i zvuk a technickou perfektnost.

Relativní „masovost“ produktu neznamena nutně nízkou uměleckou kvalitu, což dosvědčuje i onen mezinárodní kmenový repertoár všech druhů umění. Kus může fungovat právě díky vystižení antropologických konstant — tempa a rytmu opřeného o frekvenci dechu, srdce, kroku, přirozeným tvarováním linií zpěvu nebo pohybu, vybráním fyziologicky příjemného alikvotně bohatého hlasu, jasným výrazovým zaměřením, formální konzistencí.

Pokud je úspěch produktu založen na senzaci, nebo prostém **kýči** <sup>38</sup>, není dlouhodobě udržitelný, i když nárazově přinese velký zisk. Strategie producenta může být zaměřena na tvorbu a vyhledávání těchto krátkodobých zisků bez ohledu na hodnotové dopady na společnost. Taková strategie není orientována na dlouhodobou udržitelnost klientů, ale na velkou „průtočnost“ produktů a klientů. Zvláštní kategorii v globální úspěšnosti mají produkty pracující s humorem, chtěnou nebo neúmyslnou komičností. <sup>39</sup>

Globálním produktem také mohou být technologie, technologická know-how zvukového a zvukově-obrazového zpracování a přenosu apod., formáty cílící na všeobecné potřeby a zájmy lidí (např. typu Super star — zájem ukázat svůj talent) poradenské služby apod.

Oproti tomu zboží a služby směřované na **konkrétní trhy** vyžadují znalost prostředí z důvodu např. volby žánru, repertoáru nebo posléze i produkčních partnerů. Rozvíjení osobních profesních kontaktů v daném prostředí je nezbytné zvláště v segmentu propagace akce. I produkty směřované na konkrétní teritorium, societu a vkus mohou generovat inovaci pro trh globální. Příkladem je world music, která se často úspěšně přelévá do globálního úspěchu a infiltruje stylové znaky do středního proudu. <sup>40</sup>

Dalším zásadním diferencujícím faktorem a úhlem pohledu na mezinárodní management kromě tržní orientace a volby produktu je **působnost organizace** od náhodných zahraničních aktivit, přes soustavnější, řízené z domácího prostředí, partnerské zahraniční smlouvy (např. distribuční, barterové), po stálé pobočky (v hudbě např. vydavatelství majors) a sítě až po fúze se zahraničním partnerem. Každá z těchto fází má své, v literatuře dobře popsání, specifické postupy řízení. Někteří autoři přikládají zásadní význam právě síťování (viz níže). <sup>41</sup>

38 „Kýčem“ je míněn produkt, který vědomě kalkuluje s osvědčenými postupy tvorby. Rozpoznáme jej nejčastěji kumulací těchto prostředků na malé ploše bez náznaků kreativního risku nebo „chyb“. Kýč je často spojen, na rozdíl od naivismu, s technickou „vypulírovaností“. Zdaleka se nevztahuje jen na „simulaci krásna“, může být stejně dobře kýčem politickým, intelektuálním, nebo pracujícím s ošklivostí, provokací, sexualitou a tématem násilí. Jeho cílem je manipulace, ať už za účelem zisku, nebo získání pozornosti.

39 Jeden z mnoha příkladů z hudby: Pikotaro: *Pen-Pineapple-Apple-Pen* (cca 35 milionů shlédnutí, další následné parodie).

40 Z posledních desetiletí je to v hudbě případ zejména tzv. severské world music.

35 Samostatná kapitola *Mobilita* — seznam manažersko-produkčních úkonů, s. 70.

36 s. 32.

37 Blíže např. projekt *Ziskový klub* <https://placenzaexistenci.cz/produkty/ziskovy-klub/>

Na působnost organizace v mezinárodním prostředí se také můžeme podívat z hlediska její **motivace vstupu na mezinárodní trhy, způsobu jak tento postup procesuje a jak je hierarchizována strategie řízení mezi jednotlivými „pobočkami“**, pokud již existují.

Klasickou tradiční motivací pro mezinárodní expanzi je **umístit svůj produkt, získávat nové zdroje, trhy nebo pracovní síly**. Novodobé současné přidané motivace jsou ve **vyhledávání nebo expandování v oblasti technologií, know-how, případně rozkládání rizik**.

Model ze stránek mezinárodní mediální agentury Kantar. TNS s pobočkou v ČR (KANTAR CZ, s.r.o.) ukazuje strategii jedné z úspěšných agentur nadnárodního mediálního holdingu.<sup>42</sup> Mediální agentury představují limitní případ **radikální strategie**, s níž se můžeme v uměleckém/ hudebním sektoru setkat.



- 0/ stávající business
- 1/ rozšíření díky péči o stávající zákazníky (loajalita)
- 2/ noví zákazníci
- 3/ nové produkty a služby
- 4/ nové trhy

Zejména v oblasti umění se ovšem vyskytují spíše mikropodniky, pro které existují jiné možnosti, v nichž nemusí být obsaženy všechny kroky „radikální strategie“, a přesto může být management úspěšným, tj. většinou je smysuplnější implementovat méně finančně

i personální náročné **strategie tzv. postupného rozvoje a učení** (podle literatury používaly zejména švédské firmy od 70. let).<sup>43</sup>

Dopad na způsob řízení mezinárodního styku má i fakt, že většina organizací v umění je řízena spíše projektově v závislosti na formátu dotačních titulů z veřejných i soukromých zdrojů, především pro tzv. nezávislou kulturu. Tento trend je celosvětový. Z hlediska strategie řízení je potřeba i projektovou práci začlenit do širšího celku programace.

41 HINSEN, Peter: *The Network Always Wins*, Mc Graw Hill Ed., USA 2015

42 Zdroj: <http://www.tns-aisa.cz/what-we-do/new-markets>.

43 JOHANSON, Jan, VAHLNE, Jan-Erik: *The Internationalization Process of the Firm — A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, in: *Journal of International Business Studies*, 1977, vol. 8, issue 1, s. 23–32.  
Švédský model byl založen na empirickém výzkumu, postupné akvizici a integraci.

K rozlišení **managementu programu a projektu** a jejich vztahu existují mezinárodní standardy a metodiky projektového managementu a certifikace. Např. podle PMI certifikace je **projekt** definován jako „*dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku*“.<sup>44</sup> Svorníkem mezi programem a projekty je tzv. portfolio projektů. „**Portfolio projektů**“ je podle normy PMI definováno jako „*skupina programů, projektů nebo činností řízených jako skupina za účelem dosažení strategického cíle*“.<sup>45</sup> Z tohoto úhlu pohledu tvoří portfolio projektů často typický profil mezinárodních aktivit kulturních a uměleckých organizací. Přínosný je přitom respekt při tvorbě portfolia k definovanému strategickému cíli organizace. Organizace je tak lépe viditelná navenek, s jasným brandem a vizí, nepůsobí chaoticky.

## DEFINICE A ROLE MANAŽERA<sup>46</sup>

Jaká je z obecného pohledu na management obvyklá role manažera (i když se liší v různé literatuře a oborech šíře pojetí)?

Podle standardů je **manažer** v obecném smyslu zodpovědný za „*správné naplánování a realizaci projektu (nebo programu, firmy — pozn. LD), tedy dosažení cílů a jejich kompatibilitu s očekávanými přínosy... Úkolem manažera je dodat cíl v definovaných parametrech*“.<sup>47</sup> Podle standardů tedy přes dílčí delegování odpovědností manažer rámcově řídí projekt, jeho harmonogram, požadavky na zdroje, dodržování rozsahu, i reaguje na změny.

Zkvalitňování know-how manažerů v oblasti kultury a umění, a to i v ČR, je aktuálně pocítováno jako velmi potřebné a je možná užitečné vědět, že v současnosti lze získat mezinárodní kvalifikační certifikace různého typu, které mohou mít v důsledku velký vliv jak na kvalitu samotného řízení, tak na důvěryhodnost, a tím i příležitosti souborů a projektů v mezinárodním styku.<sup>48</sup>

Po zvědomění náplně pomůže např. i **definování rolí současného manažera** (např. podle často citovaného H. Minzberga). Manažer obecně procedurálně plní **tři typy rolí**: a) interpersonální, b) informativní, c) rozhodovací. Do interpersonální role spadá role a) protokolární, b) vedoucího, c) spojovatele. Do informativní role

44 DOLEŽAL, Jan a kol.: *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*, Grada 2016, s. 17. Seznámit se detailně s odlišností programového a projektového řízení a certifikacemi lze zejména v kap. 1.4., 1.5., s. 24–34.

45 Ibid. s. 23.

46 Specifikace hudebního manažera je definována v kap. *Specifikace profesí a jejich vzájemné vazby*, s. 33.

47 DOLEŽAL, Jan a kol., ibid s. 39.

48 DOLEŽAL, Jan a kol., ibid s. 31.

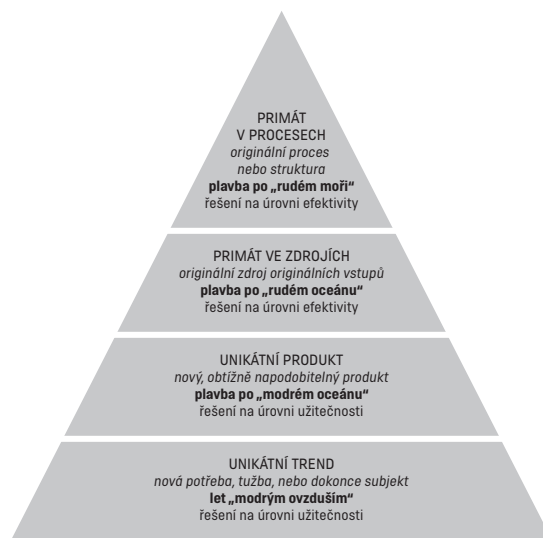
patří role a) pozorovatele, b) informačního zdroje, c) mluvčího. Do rozhodovací role spadá role a) podnikatele, b) „hasiče,” c) toho, kdo rozděluje zdroje, d) role vyjednavče.<sup>49</sup> Toto vymezení je velmi komplexní.<sup>50</sup>

## PROMĚNA STRATEGIÍ SEKTORU PO ROCE 2000

Vývoj managementu je po r. 2000 silně ovlivněn vývojem technologií, a to i v hudebním sektoru,<sup>51</sup> v němž se během krátké doby silně navýšila zejména **dostupnost obsahu**. Výrazně se zvýšily také konkurenční tlaky v oblasti, které se říká „**rudé oceány**” (podnikání zlepšováním služeb v etablovaných oborech konkurence), a na druhou stranu byly navýšeny příležitosti tzv. „**modrých oceánů**” (tj. možnosti nových oblastí podnikání, kombinace služeb, nových konzumentů, nového stylu podnikání)<sup>52</sup>.

Trojúhelníkový graf<sup>53</sup> popisuje jednotlivé strategie v rámci „rudého” a „modrého” oceánu.

Relativně dobrým se autorovi jeví řešení na úrovni zajištění originálních vstupů (řekněme např. exkluzivní smlouvy s výjimečným domácím umělcem jak ve výkonu, tak repertoáru). Ovšem za výraznější konkurenční výhodu považuje za současného přetlaku nabídky nad poptávkou nabízet unikáty, ať už v produktu, nebo celém trendu (např. unikátní technologie nosičů, v trendech pak vynoření/či pojmenování žánru world music v druhé polovině 80. let)<sup>54</sup>.



49 Další zajímavé podněty lze získat např. z publikace: KUBÁTOVÁ, Sláva a kol.: *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*, MP a TC Business School, Praha 2012.

50 Toto vymezení odpovídá obecnému povědomí i v ČR. V hudebním sektoru, jak vysvětluje následná kapitola, se ovšem role manažera někdy chápe úžeji vzhledem k vzniku tradiční pozice agenta.

51 DOHNALOVÁ, Lenka: *Proměny hudebního sektoru vlivem nových technologií*, IDU 12/2015 <http://www.culturenet.cz/res/archive/045/007289.pdf?seek=1461231362>

52 KIM, Chan W., MAUBORGNE, Renée: *Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*, Management Press, Praha 2006.

53 PLAMÍNEK, Jiří: *Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu*, 5. aktualizované a rozšířené vydání, Grada 2018, s. 28–29.

54 Příklady v závorce jsou doplňky autorky.

Jmenovaný Peter Hinssen, leader se zkušenostmi především z technologických start-upů, popsal novou éru podnikání jako „**věk nejistoty**”, v němž dominují jiné hodnoty, než v období předchozím: je to především „**volatilita, nejistota, komplexnost a víceznačnost**”, na něž je třeba reagovat takovými kvalitami jako je „**pohotovost, čínorodost, kreativita, inovace, experimentování a propojování v sítích**”.<sup>55</sup>

Obecně pak popisuje důsledky komplexního systému (v němž se i v hudebním sektoru pohybujeme), těmito znaky, které je třeba brát v úvahu:

- 1 / V komplexních systémech se situace „vynořují” (tzv. emergence), tj. plánování má jen instrumentální charakter a je třeba být fenomenologicky bystrý.
- 2 / Komplexní systémy jsou stavěny na konektivitě, interakcích, vzájemných vztazích. Neděje se to uniformním způsobem, feedback je rozptýlen. Lidský faktor (důvěryhodnost) tedy stoupá na významu.
- 3 / Systémy mají vyšší prostupnost, tj. dopad na vývoj jednoho sektoru může mít rychlý dopad na systémy okolo.
- 4 / Komplexní systémy nejsou perfektní.
- 5 / Komplexní systémy se rozvíjejí, pokud jsou dostatečně rozmanité v kombinacích, perspektivách a složení.
- 6 / Komplexní systémy jsou „sebeorganizující”, (tzv. princip homeostáze). Není zde jasně definovaná řízená hierarchie, ale spíše princip koordinace.

Nové práce (Kotler, Perlman, Hamel ad.) také zdůrazňují spíše princip koordinace a síťování, a to na všech možných úrovních.

Jednou z nejužitečnějších publikací tohoto typu je jmenovaná práce „*Strategie modrého oceánu*”, protože autoři na základě srovnávacího studia analýzy 108 firem různých oborů (včetně kulturních) našli společné vehikuly prosperity a navrhli uchopitelnou a komunikovatelnou metodiku, jak hledat v přeplněném konkurenčním mezinárodním prostředí nové příležitosti a jak se rozvíjet.

Dřívější práce se snažily nalézt a analyzovat excelentní firmy a projekty (a taková je např. i jedna z posledních metodických příruček EU v oboru kultury),<sup>56</sup> které by posloužily jako tzv. dobré příklady. I z uvedené zprávy EU lze při revizi již po roce — dvou zjistit, že řada uvedených „příkladů” už nefunguje.

55 HINSEN, Peter: *The Network always wins*, s. 9–10.

56 *Good Practice Report: Towards More Efficient Financial Ecosystem: Innovative Instruments to Facilitate Access to Finance*, EU Publications Office, November 2015. <http://bookshop.europa.eu>



Autoři s podobnou zkušeností z výzkumu vytipovali jinou relevantní jednotku, a to tzv. „**strategický tah**“, který definovali jako „*soubor manažerských aktivních opatření a rozhodnutí, která jsou nezbytná pro celkové utváření zásadní podnikové nabídky otevírající nový trh.*“ Poté formulovali schematický vzorek pro orientaci a jednání v novém prostředí.

Místo typických postupů v konkurenčním modelu „rudého oceánu“ (např. užívání Porterova modelu pěti sil<sup>57</sup> pro analýzu situace v odvětví a obvyklých generic-  
kých strategií) navrhuji nesoustředit se na konkurenci, ale na alternativy, ne na zákazníky, ale i na tzv. „nezákazníky“ a hodnotu nestavět proti nákladům. Vycházejí z navrženého inspirativního „**systémového rámce čtyři aktivních opatření: Odvrhněte — omezte — pozvedněte — vytvořte**“,<sup>58</sup> což v praxi znamená zvážit:

- 1 / které z faktorů, jež jsou odvětvím považovány za samozřejmé, by mohly být odvrženy,
- 2 / které z faktorů omezeny na nižší úroveň, než je standard,
- 3 / které z faktorů pozvednuty,
- 4 / které nově vytvořeny.

Graficky zpracovaná jednoduchá tabulka pak dává obraz, který jasně vizualizuje odlišnosti strategie od minulosti firmy, nebo firem ostatních, i míru konzistence strategie. Tento rámec je také jasně komunikovatelný, srozumitelný všem uvnitř firmy a dobře generuje její misi pro klienty a partnery. Takový přístup spadá do kvality leadershipu.

Práce autorů je plná příkladů (včetně např. *Cirque du Soleil*, který vytvořil nový obor v oblasti, která byla v úpadku právě podobným přístupem), takže je zřejmé, co je tím míněno, i odkud a jak se lze inspirovat. Do popředí se dostává tzv. „**hodnotová inovace**“. Autoři zjistili, že „*Tržní dynamika hodnotové inovace (někdy) stojí v ostrém protikladu vůči tradiční praxi inovace technologické.*“<sup>59</sup> Při analýze autoři doložili, že řada technologických inovací vyplynula z technologického vývoje<sup>60</sup> a jen část ze zadání uspokojit určitou potřebnou funkci požadovanou zákazníky a tzv. strategickou cenu (tedy v režimu hodnotová inovace).

Vývoj oboru je natolik dynamický, že se musejí vyvíjet i firmy, což klade zvýšené nároky na práci s lidmi. J. Plamínek v publikaci o vedení lidí z r. 2018 logicky

dovozuje, že nutné změny automaticky generují konflikty, s nimiž je potřeba se naučit pracovat. Trendem je vytvářet prostředí, které usiluje o dlouhodobější udržitelnost kontaktů, snaží se „přeformulovat“ problémy a konflikty konstruktivním způsobem v příležitosti a růstový faktor. Odborná literatura se zaměřuje na schopnost manažerů zvládat konflikty a uvědomovat si svůj „**manažerský styl**“.

Pro oblast kultury je typické, že se často v klasifikaci stylů řízení snadno ocitá v neproduktivních kvadrantech přílišné liberálnosti nebo formalismu (neúměrná liberálnost se vyskytuje často u malých uměleckých nezávislých organizací, formalismus naopak ve velkých veřejných či státních organizacích).<sup>61</sup> Pro české prostředí, kde se v oblasti tzv. poskytovatelů obsahu obecně v umění nesetkáváme většinou s firmami nad dvacet zaměstnanců (větší jsou pouze firmy mediální, v hudbě výrobci nosičů, hudebních nástrojů a přístrojů, symfonické orchestry a tzv. kamenná divadla), si lze z uvedených impulsů osvojit několik zásad:

1 / **Vzrůst významu lidského faktoru** — důležitost sebereflexe ve smyslu obeznámenosti manažerů s charakterem vlastní nabídky a svých osobnostních kvalit (leadership/koučink), stylem řízení a kvalit profesních kolegů a zaměstnanců a také obeznámenost se stylem partnerské organizace v zahraničí.

Zdůrazňovaná potřeba flexibility managementu musí vést minimálně k rozhodnutí budovat tým kompenzačním nebo osobnostně kompatibilním způsobem.

2 / **Obeznámenost s relevantními profesními a produkčními sítěmi**, propojeností různých dříve rozdílných firem a značek je důležitá, protože menším firmám se zajímavým produktem, které se mohou v ČR vytvořit či vyskytnout, umožňuje najít vhodný přístup k trhu a finančním zdrojům, popř. dalšímu know-how, který je existujícím partnerstvím nebo síťováním výrazně bonifikován<sup>62</sup>. Relativně masivnější nástup zaznamenávají užší brandové vazby na mimoborové firmy.

3 / Malá finanční kapacita většiny kulturních organizací i v hudebním oboru, a to i v ČR, by se měla orientovat více na **příležitosti v oblasti tzv. „modrých oceánů“** a **endogenních inovací**, které nejsou stavěny na náročné analýze konkurenčního prostředí, ale na reflexi potřeb a míry jejich aktuálního uspokojení v segmentu, s nímž je firma dobře obeznámena, a na tzv. „hodnotovou inovaci“.

57 def. Porterova analýza pěti sil, in: Wikipedia.org [https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova\\_analýza\\_pěti\\_sil](https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_analýza_pěti_sil)  
PORTER, Michael E.: *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*, NY, Free Press 1980

58 Ibid. s. 48

59 Ibid. s. 215

60 např. i v hudbě: komerčně neúspěšným kumulováním funkcí do jednoho přístroje.

61 Ke stylům řízení: in: PLAMÍNEK, Jiří: *Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu*, 5. aktualizované vydání, Grada 208, s. 138 ad.

62 Pavel Říha, mentor v oblasti online businessu v ČR (firma „*Placen za svou existenci*“, <https://placenzaexistenci.cz/>) rozlišuje modely, jak získat zákazníky — jedním z nich je přirozený růst přes současné online platformy, druhým je právě propojení se silnými etablovanějšími hráči.



Většina globálních firem totiž stále ještě postupuje spíše strategií zjemňování a doplňování funkcí produktů až k obtížné ovladatelnosti a zastínění hlavních funkcí, což se stává nepohodlné pro lidi s horší orientací (děti, technicky nezdatné, seniory, handicapované).<sup>63</sup> Vždy je možné jít cestou zjednodušení, nebo kombinací hlavních nejužitečnějších funkcí více produktů, vyzdvižením funkce dříve potlačené. Lze se také inspirovat z příbuzných oborů nebo z historie (oblíbená retro v nahrávacích přístrojích, nosičích, designu i obsahu).

Analytická literatura o „strategických tazích“ je tedy užitečnou součástí know-how i pro mezinárodní management v umění, protože nevyžaduje složitý sběr dat, ale spíše fokus na reálné aktuálně zanedbané funkce sektoru, nebo dosud latentní trendy (často kompenzační protiváhy trendu na vrcholu), které se projevují i v bezprostředním okolí, z něhož můžeme generalizovat, pokud žijeme v určitém standardním prostředí (SWOT).

*Lenka Dohnalová*

63 Příkladem je např. vývoj komerčního softwaru Microsoftu nebo množení a hierarchizace funkcí chytrých mobilních telefonů.

# SPECIFIKA MEZINÁRODNÍHO HUDEBNÍHO MANAGEMENTU

## PŘEDMĚT MANAGEMENTU — HUDBA JAKO PRODUKT

Hlavním **produktem v hudebním sektoru je hudba**, nicméně zdůrazněme, že posun v chápání managementu vede v posledních letech stále výrazněji k tomu, že management se zaměřuje nejen na kvalitu samotné hudby, ale mnohem více i na **lidský faktor**, a to jak zákazníka a jeho spokojenost, nebo dokonce interaktivní vztah se zákazníkem, tak na lidský faktor uvnitř firmy (HR).

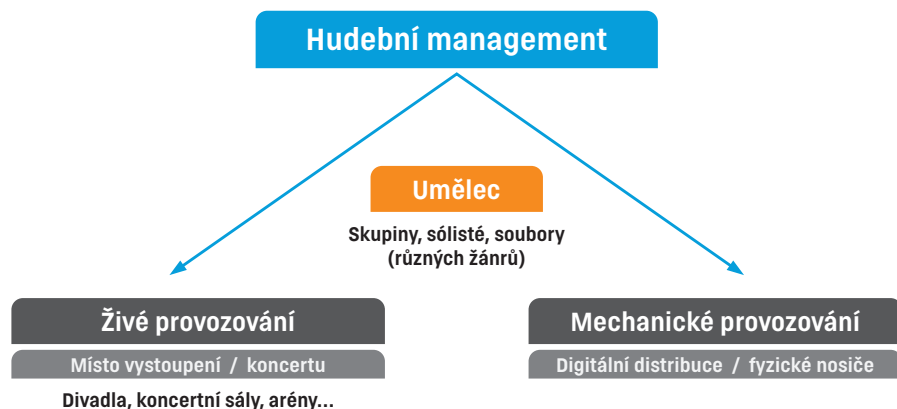
**Produktem je/jsou v hudbě:**

- 1 / zboží** — především nahrávky na různých médiích a platformách, samotné nosiče pro nahrávky, hudební nástroje a přístroje a jejich komponenty, notoviny a publikace o hudbě;
- 2 / služby** — především živé hudební produkce, nahrávání (studiová práce a nahrávání živé produkce), distribuce a prodej nahrávek, vstupenek, přenosy, pronájmy prostor a zařízení, pronájmy softwaru nebo přístupu k informacím, produkční a propagační služby, poradenství apod.
- 3 /** Speciální významnou kapitolu tvoří **obchod s autorskými, resp. souvisejícími právy**.

## ŘÍZENÍ HUDEBNÍ PRODUKCE JAKO PROCES

**Hudební sektor** je i dnes de facto rozdělen na dva hlavní, historicky vzniklé segmenty: oblast tzv. „**mechanického provozování**“, což je termín spíše udržovaný právní dikcí AZ, než užívaný v praxi, a oblast **živého provozování hudby**. Situovanost umělce v tomto prostředí zobrazuje graf na str. 28.

I když se jeví postavení segmentů rovnovážné, z hlediska obrátu financí mezi národně sledovaných položek IFPI by tento graf měl být významně převážen na stranu záznamu/mechanického provozování.



**KOMENTÁŘ:** „Global Music Report 2018“<sup>64</sup>, který publikuje každoročně IFPI, vykazuje, že na práva plynoucí z živých produkcí připadá aktuálně pouhých 14 % celkového finančního obratu, i když s tendencí růstu. Ostatní objem se vztahuje na šíření záznamu (fyzické nosiče 30 %, streaming 38 %, digitální download 16 %, synchronizace 2 %). I když se čísla v statistikách mírně liší, většina současného obchodu v hudbě s aktuálním meziročním nárůstem 8,1 %, je generována šířením nahrávek, a to především elektronickou cestou. Jejím jádrem je globální produkce pop music angloamerické provenience, jak ukazuje top ten nejprodávanější interpretů i za r. 2017.<sup>65</sup> V největším nárůstu jsou především formáty streamingu, tzv. privátní kopírování, živé produkce, kladnou bilanci zaznamenávají i média — rozhlas a TV.<sup>66</sup>

Z hlediska hodnotového je živá produkce významná. Bez živých produkcí a živého styku s tzv. fanoušky se záznamový segment neobejde. Změnila se pozice a funkce živých produkcí. Globální turné hvězd, účast na významných mega festivalech, slouží většinou i jako promo akce pro další prodej nahrávek v rámci globálně koncipovaných kampaní (viz dále). A je tomu tak často i u regionální produkce menšinových žánrů, kdy se většina nahrávek na CD nosičích prodá při koncertních akcích. Poněkud jiná proporce se odehrává na trhu s vážnou/klasickou hudbou, kde živé provozování tvoří daleko samostatnější část provozu, což je určitou nevýhodou zejména pro nesubvencovaný nahrávací průmysl vážné hudby.

K vzrůstu významu provozování živé hudby přispívají i relativně nové formáty: např. **mega festivaly** (typu *Sziget* v Maďarsku, u nás *Colours of Ostrava*)<sup>67</sup> nebo

**site-specific** projekty s využitím neobvyklých prostor obchodních domů, nádraží apod. Z vážné hudby k tomuto formátu inklinuje zejména soudobá hudba (např. v ČR produkce *Orchestra Berg*),<sup>68</sup> nebo tzv. hudba „postklasická“, která inovuje způsob zvukové prezentace klasické hudby.<sup>69</sup>

Živá provedení jsou atraktivní i pro sponzory a donátory, protože podle statistik globálního reportu promotérů hudby z 9. 7. 2018 v *ABC News* díky zájmu stále roste cena vstupenek na živé koncerty (aktuální meziroční nárůst 4,2 %, během posledních tří let podle magazínu *Pollstar* o 43 %). V globálním součtu je zajímavé, že podíl sponzoringu u živé produkce tvoří 21 % příjmů (zřejmě proto, že zde je sponzor více viditelný), zůstatek tvoří prodej vstupenek.<sup>70</sup> Živá produkce je nicméně tou konzervativnější částí sektoru. Hlavní technologická, strukturální, a tím i manažerská revoluce, se odehrála v oblasti nahrávacího průmyslu. Rozšíření procesních prostředkovatelů na trhu o technologicky orientované firmy<sup>71</sup> dokumentuje i uvedená *Zpráva IFPI* z r. 2018 hovořící o tradičních tzv. majors znovu jako „*record companies reinvented*“ (z hlediska změny priorit a komplexnější struktury činnosti) a „*technology leaders*“ (díky tomu, že právní boj proti inovativním technologickým firmám šíření obsahu nahradili partnerstvími).

Mezinárodní hudební management živé produkce i nahrávacího průmyslu musí počítat s **odlišností fungování** v oblasti populární hudby a hudby vážné<sup>72</sup>, odlišnostmi regionálními a kulturními v negociaci i chování zákazníků, chování nadnárodních a globálních společností a společností malých lokálních, neposledně i fungování komerčních a neziskových subjektů.

**Top-ten zemí hudebního trhu** 2017 ukazuje, že finančně se na vrcholu (především díky pop music) drží anglo-severoamerický trh. Meziročně nejrychleji rostoucími trhy byly severoamerický (12,8 %) a latinskoamerický (17,7 %, zejména v Peru a Bolívii), ale celkový nárůst trhů Jižní Ameriky a Asie je spojen především

64 *Global Music Report 2018*, <https://www.ifpi.org/downloads/GMR2018.pdf>

65 TOP 2017: Ed Sheeran, T. Swift, Pink, Rag'n'Bone Man, Sam Smith, U2, Eminem, Harry Styles, Bruno Mars...

66 Z údajů CISAC, které ve své zprávě sledují 239 kolektivních správců z 121 zemí, najdeme podrobnější údaje, než v u nás běžně dostupné zprávě IFPI k jednotlivým segmentům s analytickými texty. CISAC, *Global Collections Report 2018*, <http://www.cisac.org/CISAC-University/Library/Global-Collections-Reports/Global-Collections-Report-2018>

67 Jako historický první bývá uváděn festival ve Woodstocku v r. 1969)

68 BAČUVČIK, Radim: *Hudba v reklamě*, VeRBuM 2014

69 GETTY GOLLOK, Kat: *Post-classical Pioneer*, in *BB Music Magazine*, October 2018, s. 48–50. Postklasickou hudbou je míněna produkce, která „rekomponuje“ klasickou hudbu, používá elektronické amplifikace apod. Důkazem etablování tohoto druhu hudby je zařazení autorů (např. Ludovica Einaudi, Karla Jenkinse ad.) do katalogu Deutsche Grammophon.

70 Ve statistice nebyl rozlišen podíl merchandisingu, který v některých případech globálních hvězd tvoří až 50 % celkových příjmů z projektu. SEARL Doc: *An Immodest Proposal for the Music Industry*, [https://www.linuxjournal.com/sites/default/files/styles/max\\_1300x1300/public/u\[uid\]/12578f1.png](https://www.linuxjournal.com/sites/default/files/styles/max_1300x1300/public/u[uid]/12578f1.png)

71 K takovým patří globální poskytovatelé např. streaming servisu, internetové platformy apod.

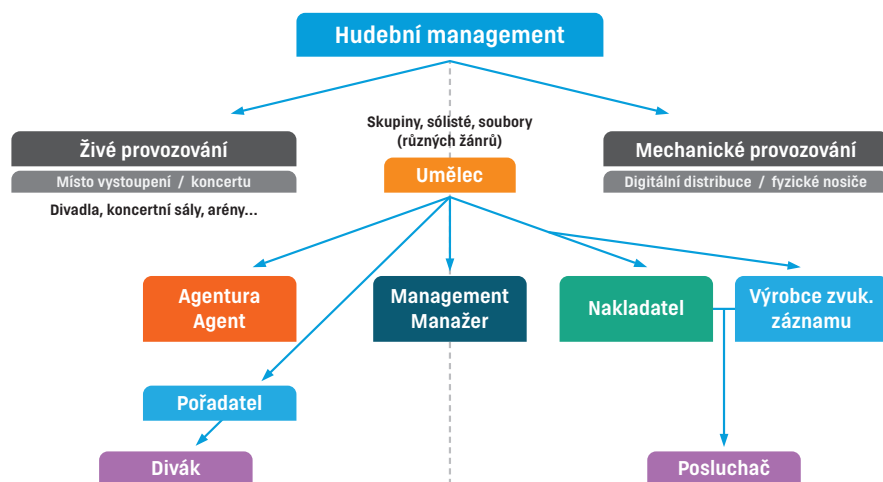
72 Podle mezinárodních statistik činí např. tzv. vážná/klasická hudba cca 5 % celkové produkce, jazz cca 2,5 %, country a folklór rovněž cca 5 %. Na mezinárodním univerzálním hudebním veletrhu MIDEM jsou tyto žánry také v sekci tzv. menšinových.

s konsolidací formátu předplaceného streamingu. Japonsko a Jižní Korea se v hlavním objemu „hudebního konzumu“ zaměřují na globální pop, stejně jako angloamerický trh.

Vzhledem k významnému postavení anglo-severoamerického hudebního trhu, lze tedy obeznámení s jeho fungováním a zvyklostmi považovat za nezbytnou součást know-how dnešních manažerů i v Evropě a u nás a budeme se jím, nikoli výlučně, následně zabývat. V textu jsou zdůrazněny i odlišnosti managementu populární a vážné hudby.

## SPECIFIKACE PROFESÍ A JEJICH VZÁJEMNÉ VAZBY

Tabulka uvedená níže rozvádí v jednoduchém grafu strukturu sektoru do větší hloubky.



Na první pohled je zřejmé, že v hudebním provozu se

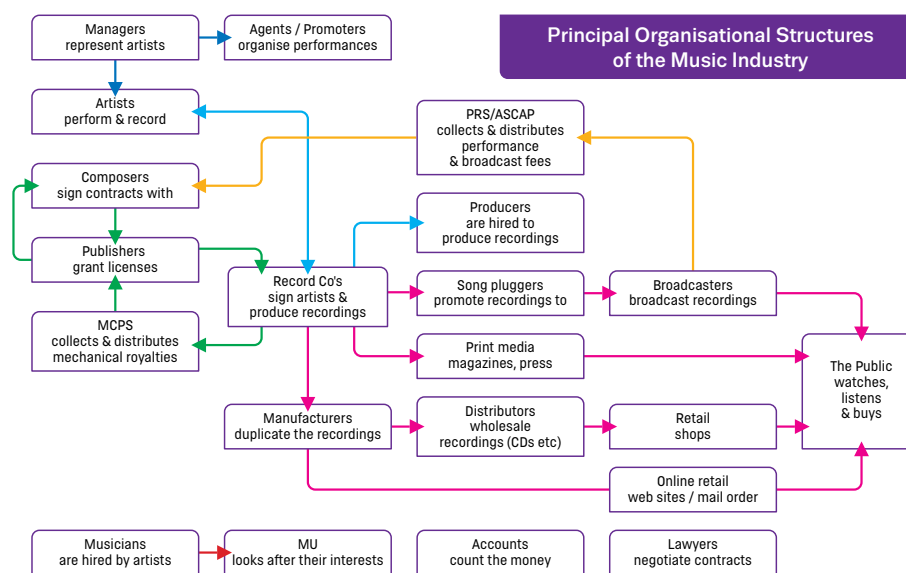
- 1/ může termín „manažer“ užívat v širším vymezení (jak bylo definováno v první kapitole) nebo
- 2/ narazíme v hudebním sektoru, zvláště pak v angloamerickém úzu v populární hudbě, na vymezení užší, a to z toho důvodu, že v rámci postupující specializace a náročnosti trhu se zde jasně oddělila pozice **uměleckého manažera** a tradiční profese tzv. **agenta**.

Samozřejmě, jsou případy, kdy se umělec o sebe stará sám a to buď tradičními cestami (a to i v současné nejmladší top globální pop music generaci), zejmé-

na v počátcích kariéry: např. hrou na ulici (př. *Ed Sheeran*, český producent videoklipů *Mikolas Josef*<sup>73</sup>), klubovou prezentací či nabídkami do sítě kulturních zařízení (běžně u nás), nebo oslovením médií (v začátcích kariéry např. *Justin Timberlake* obvolává rádia<sup>74</sup>), prostřednictvím nových komunikačních technologií a sítí (rychlý start kariéry např. *Adele*, nebo *Rity Ory*).

Řada začínajících umělců z klasické hudby se o sebe stará sama bez agentury, zvláště z řad skladatelů. Možné výhody/nevýhody popisuje zevrubně publikace Richarda J. Burgesse *The Art of Music Production, the Theory and Practice*.<sup>75</sup> Autor s velkou praktickou zkušeností uvádí řadu příkladů vývoje kariér umělců i manažerů a jejich postupné pochopení, že od určité fáze profesionalizace, zejména v globální kariéře, je trendem pracovat v menších týmech s jasně vymezenými pracovními pozicemi.

Že se procesy v sektoru stávají stále komplexnějšími, a tím i vyžadující větší pracovní specializaci, ilustruje další graf, zveřejněný I. Dustrym v článku o struktuře hudebního průmyslu.



73 Česko bude na Eurovizi v Lisabonu reprezentovat zpěvák Mikolas Josef, iDNES, 29.1.2018, 19:40

[https://kultura.zpravy.idnes.cz/eurovize-2018-mikolas-josef-09f-/hudba.aspx?c=A180129\\_171915\\_hudba\\_vha](https://kultura.zpravy.idnes.cz/eurovize-2018-mikolas-josef-09f-/hudba.aspx?c=A180129_171915_hudba_vha)

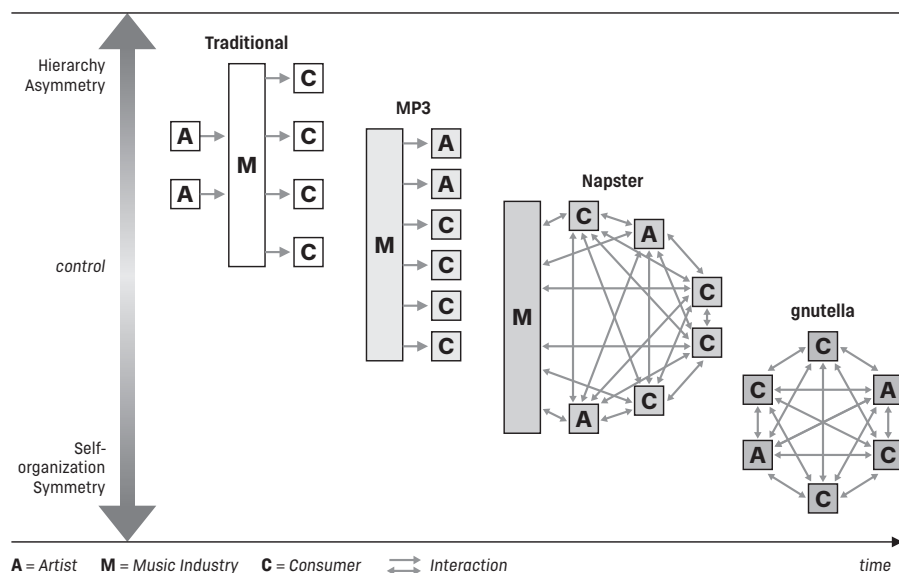
74 Kanál YouTube TEENS uvádí resumé řady životopisů řady populárních osobností. [https://www.youtube.com/watch?v=vixzl\\_io\\_9M&feature=share](https://www.youtube.com/watch?v=vixzl_io_9M&feature=share)

75 Oxford University Press, 4th ed., 2013

Obrázek <sup>76</sup> (na str. 31) detailně znázorňuje procesní vazby. Ozřejmuje několik rozdílných profesí a oblastí, které spolupracují za účelem dosažení cílů, jimiž jsou výroba kvalitního hudebního produktu a co největší zisk z prodeje nahrávky podpořený živou produkcí a obchodem s právy.

V první kapitole jsme také odkázali na vliv technologií na architekturu managementu, který vznikl jako inovace právě nejdříve v hudbě internetovým sdílením, a to „komunitní model“.<sup>77</sup>

Na tomto modelu je jasně vidět nárůst významu sítí a interaktivity, který přímo vychází z technologických možností a v důsledku ovlivňuje i způsob, jak tyto modely manažerky ovládat a jak se také zvyšuje jejich „samonosnost“, která je přínosem i má svá rizika kontroly obsahu a vyváženosti monetizace.



**Živé provozování hudby** se v tomto ohledu zdá být více strukturně stabilní oblastí, jelikož jeho základy stojí na klasických principech přítomnosti umělce, koncertního místa, pořadatele a diváků, které se s časem nemění, i když i zde intervenují technologie přímo do podoby představení a je stále snadnějšího online streamování jeho obsahu v masovějším měřítku.

<sup>76</sup> <http://www.planetofun.com/music-industry/music-industry-structure.htm#.WllwfHmQyYk>

<sup>77</sup> HUMMEL, Johannes, LECHNER, Ulrike: *The Community Model of Content Management, A Case Study of the Music Industry*, University of St. Gallen, Switzerland, in JMM — vol. 3, N.1, 2001, s. 4–14.

Všechny zúčastněné profese řízení si musejí být vědomy **kvalitativních rozdílů a hierarchie hodnot v jednotlivých uměleckých druzích**, jak bylo zdůrazněno.

Existují odlišnosti v chování a nárocích umělců různých žánrů. Zejména pro nahrávky je podstatná odlišnost zvukového ideálu (převažující ideál přirozeného zvuku např. u klasické hudby, jazzu, folklóru a převažující ideál sofistikovaného studiového aranžmá a zvuku např. u globálního popu).<sup>78</sup> Značně odlišný bývá charakter propagace populární a vážné hudby. V důsledku jsou tedy kladeny odlišné nároky na kompetence personálu a také časové a finanční objemy, které je potřeba do produktu investovat, pokud budeme chtít dosáhnout optimalizovaného výsledku.

## UMĚLEC

### Skladatel a výkonný umělec v hudbě

Umělec je klíčovou pozicí v struktuře hudebního managementu. Základní informace k „statusu umělce“ byly obecně řešeny v samostatné kapitole. V hudbě je míněn umělcem skladatel, aranžér (někdy se užívá i novější termín zvukový designér), autor textu a výkonný umělec (zpěvák, instrumentalista).

Právní vymezení pojmu „autorského díla“ (Hlava I, díl 1, §2), „autora“ (ibid. §5), „uměleckého výkonu a výkonného umělce“ (Hlava II, díl 1, §67) lze najít v platném Autorském zákoně (zde paragrafy AZ ČR). Z hlediska praktického chápeme umělce jako fyzickou osobu/osoby, kteří jsou nositelem tvůrčího výkonu v jakémkoli žánru.

## PRACOVNÍ POZICE HUDEBNÍHO MANAGEMENTU

### Talent / Artist / Booking / Business Management

Co se týče umělce — autora, tak zejména **skladatelé vážné/klasické hudby** se o sebe většinou starají sami. Nemusejí se o příjem dělit, zato musejí většinou nést veškeré náklady s tím spojené, i absolvovat jednání o své nabídce, v lepším případě zakázce a majetkových právech vyplývajících z užití díla. Často jsou v pozici pasivní strany vůči silnějšímu subjektu festivalového, orchestrálního, mediálního nebo filmového producenta či nakladatele, který nabízí své jednostranné výhodné smluvní vzory.

<sup>78</sup> O top populární hudbě panuje přesvědčení, že relevantní je kvalita nahrávacího studia a jeho „zvuk“. To je jen jednou složkou, druhou je dobré sofistikované aranžmá (zvukový design) velmi často zcela jednoduchého hudebního nápadu do velkého množství nahrávacích stop dobře rozložených do „hudebního prostoru“. Kvalitní aranžéři jsou v tomto segmentu velmi žádanou a finančně náročnou položkou.



Pokud se umělec o sebe nestará sám, je často osloven tzv. „**talentovým manažerem**“ (Talent Manager). Talentoví manažeři jsou spojeni historicky nejen se všemi uměleckými obory, ale i jinými obory jako je například sport. V moderní historii se datuje vznik první asociace talentových agentů, která vznikla ve Spojených státech v Los Angeles, rokem 1937.

V dnešní době se termínem **Talent Manager** nebo **Talent Agent**<sup>79</sup> rozumí zejména v oblasti populární hudby manažer, který má schopnosti rozpoznat talent. Profese agenta a manažera původně splývaly, **Artist Manager** je širší pozice. **Umělecký manažer** má s umělcem nejužší vztah, někdy se říká, že je umělcova tzv. pravá ruka.

Náplň práce manažera se liší často podle typu umělce, či žánru hudby. Obecně však funkce vyžaduje mnohostrannou osobnost se širokým záběrem, jejíž hlavní náplní je každodenní starost o umělce — sestavení repertoáru, rozvíjení tzv. umělcovy image, strategie kariéry, marketingu a PR, tak aby se umělec mohl plně soustředit na svůj umělecký výkon. Hudební manažer disponuje také schopností umělce propojit se správnými kontakty. Dokáže vytvořit kvalitní tým a udávat mu směr. Vytváří dlouhodobé plány a koordinuje všechny ostatní profese, které pracují v úzkém kontaktu s umělcem, jako jsou nakladatelé, PR agentury atp. Přidanou hodnotou je schopnost sestavení a vyjednávání smluvních dohod.

V praxi se můžeme setkat se dvěma druhy manažerů. Jedni jsou tzv. individuální manažeři a druzí pracují v rámci velkých společností. Velkou výhodou individuálních manažerů je jejich osobní přístup a celkový přehled. Výhodou společnosti, která se skládá z několika uměleckých manažerů, je dlouholetá zkušenost firmy v oboru, množství zdrojů (finančních, informačních, kontaktů), ke kterým mají přístup a přítomnost dalších profesí v rámci firmy jako jsou právníci, účetní, kteří společně mohou umělci poskytnout tzv. plný servis.

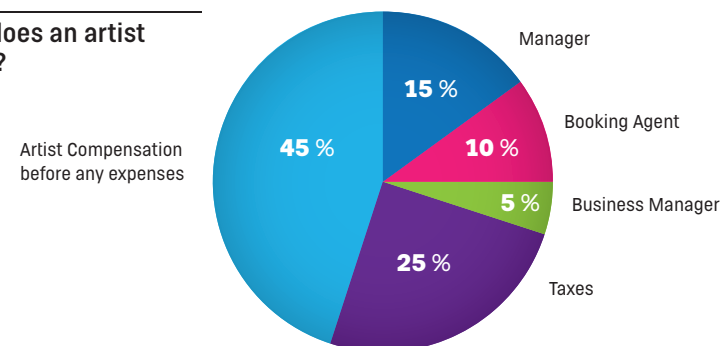
K nejvýznamnějším hudebním **Artist Management společnostem v oblasti populární hudby** patří společnosti *Roar Global* nebo *Red Light Management*, které rovněž poskytují další podporné funkce.

V EU nebo v ČR se příjmy umělců i managementu řeší v příspěvkových a občanských organizacích se zaměstnanci formou platu podle tarifního zařazení s možností další odměny. V soukromých firmách se odměna umělce stanovuje dohodou („*Smlouvou o vytvoření autorského díla* nebo o vytvoření „*uměleckého výkonu*“ dle AZ). Odměny manažerům a agentům se zvyklostně stanovují procentem z celkového honoráře, který se podaří manažerovi nebo agentuře za umělce nebo soubor sjednat. Tato tzv. provize se pohybuje mezi 10–20 % z příjmu

79 Tato zvyklost přetrvává v hudbě klasické (hladina příjmů v této oblasti neumožňuje s výjimkou tzv. megastars vytvořit širší týmy, které by mohly takovou činnost vykonávat), či u umělců, jejichž kariéru (a případně z této kariéry vyplývající příjmy) obhospodařuje jedna osoba.

umělce. V případě nahrávek klasické hudby umělec buď dostává procentuální podíl z prodeje nosičů a z digitální distribuce — obvykle od 3 do 15 % z PPD — VAT (*Producer Price to Dealer — Value Added Tax*), nebo dostává jednorázový honorář, případně je běžné, že za svůj výkon dostává pouze část fyzických nosičů, které pak prodává na svých koncertech.

How much does an artist really make?



Uvedený graf<sup>80</sup> velmi dobře ukazuje na to, kolika procent se umělec zvyklostně v mezinárodním prostředí „vzdává“ ve prospěch svého růstu podle anglosaského modelu uplatňovaného zejména v populární hudbě. Může to být v některých případech až přes 50 %. Procenta jsou však orientační a mění se v návaznosti na jednotlivé dohody<sup>81</sup>.

Další specifikací podle tohoto grafu je účast tzv. **booking agenta**, který vyhledává koncertní příležitosti a **business manažera**, jehož rolí je řešit finanční stránku činnosti umělce. Ne vždy je však nezbytnou součástí týmu.

## AGENT/AGENCY

**Hudební agent/agentura** je velmi typickým, historicky vzniklým segmentem v struktuře hudebního managementu.<sup>82</sup> Spolupracuje, zejména v neznámém teritoriu, s místními nebo nadnárodními reklamními, mediálními a PR agenturami, popř. s partnerskými pořadatelskými agenturami; v oblasti zdrojů a příležitostí pak s agenturami fundraisingovými, grantovými nebo lobbistickými. Náklady spojené s financováním jmenovaných agenturních služeb patří k významným položkám produkce. Příjmy mediálních a PR agentur dlouhodobě zvyšují průměry

80 <https://twitter.com/upcoming100/status/678670159750500352>, zveřejnění 20. prosince 2015

81 Bližší informace v kap. Smluvní...

82 Tuto úlohu v posledních letech přebírají hudební nakladatelství — publishing companies).

výdělků celého kulturního sektoru a často tak zkreslují představu o výdělcích i samotných hudebních zprostředkovatelských a produkčních agentur.<sup>83</sup>

V oblasti hudebního umění se nejčastěji setkáváme se **zprostředkující agenturou**, která je zmocněna zastupovat umělce či soubor/těleso v dohodnutém rozsahu, který se týká jak právních úkonů, tak případné doby a teritoriálního rozsahu zastupování. Původně historicky v této roli vystupoval jen jednotlivec — „agent“, „impresário“, „tajemník“, „sekretář“, později též někdy „manažer“.<sup>84</sup> V oblasti populární hudby se užívá pojem **booking agentury**, které vyhledávají příležitosti pro umělce.

## AGENTURY — VÁŽNÁ/KLASICKÁ HUDBA

Agentury se objevují od počátku moderního koncertního života zejména v devatenáctém století a již tehdy spolu s hudebními nakladatelstvími pracovaly v širokém mezinárodním měřítku. Svou činností předjímaly současný globální rozměr a vytvářely tak základy budoucího hudebního průmyslu.

Agentura zabezpečuje kvalifikovanou a účinnou nabídku umělce pořadatelům (festivalům, orchestrům, dalším producentům a pořadatelům), veškerá jednání, která s tím souvisejí, včetně smluvního zajištění odpovídajících realizačních a finančních podmínek. Pro pořadatele naopak agentura vytváří právně závazný vztah a garanci dohodnutého vystoupení umělce nebo souboru se smluvně dohodnutými podmínkami, které lze v případě nedodržení sankcionovat. Velmi podstatnou součástí tohoto vztahu je i psychologická stránka — umělec nemusí jednat s pořadatelem o tzv. nepříjemných otázkách, to je povinností agentury, a obraz umělce a jeho image tak zůstává v očích pořadatele a v širším slova smyslu i v očích veřejnosti „neposkvřněn“.

### Spolupráce umělce a agentury může mít formu:

- 1 / exkluzivní smlouvy o zastupování,
- 2 / neexkluzivní smlouvy o zastupování,
- 3 / ústní dohody o zastupování a spolupráci,
- 4 / smlouvy o jiných typech činností a služeb.

Takovou smlouvou, dohodou či pověřením převádí umělec část svých přesně specifikovaných práv na agenturu. Součástí dohody je kromě jiného i rozsah od-

měny agentury za tuto činnost. O odměně se obvykle hovoří jako o **agenturní provizi** a může to být podle dohody částka mezi 10–30 % z inkasovaného honoráře umělce (souboru). Smlouva stanovuje i obsah této činnosti, což stále více a častěji přestává být jen klasická zprostředkovatelská činnost (nabídka a smluvní zajištění koncertů, „booking“), ale pro umělce je zajišťován **komplexní producentský servis**, mj. rozvoj a cílevědomé plánování umělecké kariéry, PR aktivity, mediální strategie, plánování a případně zajišťování audio a video nahrávek, jejich vysílání, „streaming“, správa digitálních práv, management v oblasti sociálních sítí, fundraising, sponsoring apod., samozřejmě ve spolupráci s dalšími specializovanými agenturami, společnostmi (recording industry — labels) nebo agenty — viz výše.

V některých typech exkluzivních smluv může být stanoven i závazek agentury vůči umělci garantovaným finančním honorářovým objemem nebo garantovaným počtem koncertů. Zde se blíží takový vztah určitému typu pracovního poměru, ale o skutečný pracovní vztah se nejedná. Agentura tak představuje přinejmenším dvojnásobného garanta — umělci zaručuje smluvní podmínky jeho vystoupení včetně honorářových záležitostí, vůči pořadateli vystupuje jako garant toho, že umělec vystoupí přesně ve smyslu smluvních podmínek. To se většinou odehrává na bázi dvojího smluvního zajištění — **smlouvy agentury s pořadatelem**, případně s pořadatelskou nebo zahraniční agenturou a **smlouvy agentury s umělcem**. Agentura pak často uzavírá i **související smlouvy**, například donátorské nebo sponzorské, případně reklamní a podobně. Pořadatel tak má možnost oddělit umělecký a obchodní subjekt a kontakt.

V mezinárodním měřítku a z hlediska exportu platí, že agentury pracují především na bázi reciprocit a principu obchodu pragmaticky řečeno: „hvězda + nucený odběr“ (což je známo i z obchodu ve filmovém a televizním obchodu a distribuci).

**Princip reciprocity** se uplatňuje i v oboru klasické hudby. Často i fakt zastoupení a agenturní spolupráce rozhoduje o volbě šéfdirigenta nebo rezidenčního sólisty. Těleso dá přednost osobnosti, která má silné agenturní nebo nakladatelské zastoupení s předpokladem, že taková agentura následně zajistí a bude pravidelně zajišťovat zajímavá zahraniční turné nebo nahrávání celému tělesu nebo souboru, což se nemusí splnit. Pokud se to splní, v tom případě pak ve své sezóně umístí orchestr nebo zmíněné těleso či instituce několik dalších umělců zastoupených touto agenturou.

Přímý export domácích umělců bez součinnosti nebo spolupráce se zahraničními agenturami je takřka nemožný, i když i taková praxe existuje. V tom případě se jedná obvykle o kratší příhraniční výjezdy, nejčastěji s opakovaným odběratelem této služby, což zjednodušuje formální administraci.

<sup>83</sup> Podle aktuálních statistik ČSÚ je rozdíl odměny pracovníka umělecké zprostředkující agentury a mediální a PR agentury cca 10 tis. Kč v neprospěch pracovníka agentury umělecké. Toto je dlouhodobý stav.

<sup>84</sup> V našem kontextu je určitým, byť ne zcela lichotivým, předobrazem i postava Vocilky z dramatu Strakonický dudák.

Většina souborů, těles i sólistů se snaží zajistit přímou vazbu se zahraniční agenturou nebo agentem. Důvodem je, mimo jiné, i snaha redukovat agenturní provizi. V případě dvou agentur může být provize vyšší. V případě dělení provize představuje takový projekt méně zajímavý produkt pro případnou zahraniční agenturu. Praxe je obvykle taková, že buď domácí agentura sníží svou vlastní provizi ve prospěch zahraniční agentury, nebo dojde k dělení provize mezi dvěma agenturami.

Nejvlivnější globální agentury mají svá zastoupení a schopnost organizovat export-import na nejdůležitějších místech světového hudebního obchodu. Často se pracuje se specializací pro určitá teritoria, a to zejména ve spolupráci s partnery v příslušném regionu. Ve většině případů, zejména při zájezdech mimo EU, se bez této spolupráce zájezd umělce, souboru nebo velkého tělesa nedá uskutečnit. Jedná se o důkladnou znalost příslušného trhu, soustavu právních, daňových, pracovních právních předpisů, příslušné legislativy a místních zvyklostí, osobních kontaktů, které mohou dokonale ovládat jen místní zprostředkující nebo pořadatelské agentury. I v zemích EU ovšem existují přes politicky deklarovanou podporu mobility určité legislativní překážky, které představují **skrytý protekcionismus**.<sup>85</sup>

V mezinárodním měřítku existují velké univerzální agentury se zaměřením na umělce instrumentální, vokální, soubory, orchestry atd., stejně jako agentury specializované na určitý typ umělců (pěvci, instrumentalisté) nebo na určité oblasti — např. historickou interpretaci, na konkrétní produkčně obtížnější teritoria (Japonsko, Čína, Jižní Koreu apod.). Úzce specializované bývají menší agentury s jasně vymezenou cílovou skupinou. Stále častější je rozšiřování původního zaměření na výkonné umělce a klasickou hudbu směrem k zastupování a nabízení projektů z dalších oblastí jako je filmová hudba, jazz, crossover, events, turné, skladatelé, aranžéři, režiséři, a to v globálním záběru.

Agent specialista může mít na starosti jednoho umělce (v případě velkých světových hvězd to může být agenturní tým), skupinu umělců nebo určité teritorium. Na jeho invenci, schopnostech, vzdělání a obchodním talentu záleží, jaký úspěch bude konkrétní umělec mít a jak úspěšná bude i agentura jako celek. Vedle těchto nejdůležitějších pracovníků mají agentury samozřejmě i další specialisty a součásti — marketingová oddělení, finanční, ekonomické úseky apod. — v podstatě to, co musí mít každý jiný fungující větší podnik.

**Významné světové agentury**, které se podílejí na mezinárodní hudební výměně, i některé mezinárodní festivaly a další organizace a instituce **z oblasti kla-**

**sické hudby** jsou organizovány v *International Artist Managers' Association — IAMA* ([www.iamaworld.com](http://www.iamaworld.com)). Celkem tato mezinárodní organizace registruje k 1. lednu 2018 137 řádných členů (full members), 116 přidružených (affiliate members) a 8 skupinových členů (group members). IAMA publikuje seznam umělců a agentur, které tyto umělce zastupují<sup>86</sup>. Dokázala formulovat i stručný kodex svých členů,<sup>87</sup> který je inspirativní i pro celou oblast agentážní práce. Hned v úvodu zdůrazňuje, že je platný nejen pro agenty, ale i pro manažery, což je opětovné potvrzení, že tyto pojmy jsou zejména v anglosaské oblasti rozlišeny.

**Kodex** se zabývá zejména oblastí vztahů mezi agenturou, managementem a umělcem. Zdůrazňuje nutnost existence písemných smluv a konkrétního stanovení agentážní odměny (provize) a dalších obvyklých smluvních náležitostí, nutnost jednání v souladu s přáním umělce (nebo jeho generálního managementu). Řada paragrafů se týká korektního jednání a vztahů mezi jednotlivými agenty (agenturami) jak spolupráce, tak přechodu umělce od jedné agentury ke druhé. V každém případě je tato „*Charta jednání agentur*“ ideálním, možná v některých případech v porovnání s praxí až idealistickým, přesto inspirativním modelem vztahů mezi umělcem, agentem (agenturou) a mezi agenturami navzájem. Její paragrafy svědčí i o nejčastějších problémech v agenturní praxi, což se samozřejmě týká i problematiky exportu umělců a uměleckých souborů a těles do zahraničí. Při exportu je totiž součinnost nebo spolupráce se zahraničními agenturami takřka nutností.<sup>88</sup>

Vedle světové asociace agentur *IAMA* existuje i *European Association of Artist Managers* (AEAA), která byla založena v roce 1947 v Paříži. Rovněž tato mezinárodní organizace má svůj kodex, který je takřka shodný s kodexem světové organizace *IAMA* uvedeným výše.<sup>89</sup>

Následující stručný přehled uvádí **abecedně několik velkých světových agentur v oblasti vážné hudby** (neexistuje žádný žebříček Top 10), na nichž lze dobře demonstrovat, jak tato oblast funguje:

Agentura *Askonas Holt* ([www.askonasholt.co.uk](http://www.askonasholt.co.uk)) vznikla v Londýně v roce 1998 spojením dvou dlouho existujících agentur *Lies Askonas* (vznikla 1955) a *Harold Holt* (vznikla 1876).

Agentura *Columbia Artists Management Inc. — CAMI* ([www.cami.com](http://www.cami.com)) sídlí v New Yorku, kde byla založena v roce 1930. Představuje jeden z nejrozsáhlejších světových agenturních komplexů s dalším úřadem v Berlíně a řadou spolu-

<sup>85</sup> K takovým patří např. režim platby DPH za osoby/nerezidenty poskytující jakoukoli službu (tj. tedy i uměleckou nebo expertní), a to i pro neplátce DPH — tzv. identifikované osoby k DPH, nebo postupně v některých zemích přijímaná a rozporovaná zásada dorovnávání mezd nerezidentů poskytujících službu (tzv. MiLog). Viz dále.

<sup>86</sup> <http://classicalmusicartists.com>

<sup>87</sup> <http://www.iamaworld.com/iamaaeee-code-of-practice.aspx>. Kodex v příloze, s. 130.

<sup>88</sup> Viz příloha s. 130–131.

<sup>89</sup> <http://aeaa.info/code-of-practice>

pracujících manažerů po celém světě. Zastupuje mimo jiné dva velké české orchestry na území USA — Český národní symfonický orchestr (turné v roce 2019) a Českou filharmonii.

*Harrison/Parrott Ltd.* ([www.harrisonparrott.com](http://www.harrisonparrott.com)) je rovněž velmi silnou agenturou se sídlem v Londýně a dalšími pobočkami v Mnichově a v Šanghaji.

V Londýně rovněž sídlí další prestižní a silná světová agentura *International Classic Artists* (do r. 2008 — *Van Walsum Management* — [www.icartists.co.uk](http://www.icartists.co.uk)).

K velmi prestižním agenturám patří londýnská *IMG Artists* ([www.imgartists.com](http://www.imgartists.com)). Tato agentura definitivně zformovaná v roce 1984, má pobočky v New Yorku, Los Angeles, Londýně, Paříži, Hannoveru, Lucce, Singapuru, Pekingu a Abu Dhabi.

Agentura *Kajimoto* (dříve Kajimoto Concert Management, [www.kajimotomusic.com](http://www.kajimotomusic.com)) byla založena v roce 1951 a představuje důležitého hráče nejen na hudebním trhu klasické hudby v Japonsku, ale i v celém světě (má své pobočky v Paříži a v Šanghaji).

Ve Vídni patří k světově významným agenturám *Künstleragentur Dr. Raab & Dr. Böhm* ([www.rbartists.at](http://www.rbartists.at)) založená v roce 1970.

Pro agentury není důležitý ani tak celkový počet zastupovaných umělců jako počet skutečných globálních hvězd tzv. megastars, propojení s komplexem hudebního průmyslu tj. napojení na vydavatelské a nakladatelské společnosti (pokud možno majors), vazba na periodika a hlavní hudební časopisy nebo servery (formou zadávání inzerátů mohou agentury účinně ovlivňovat případné recenze), napojení na hlavní hudební festivaly a celkový hudební provoz v hlavních hudebních centrech jako je Londýn, Vídeň, Berlín, Paříž, New York, ale i síť dalších pořadatelů, v posledních letech i spolupráce s globálními digitálními distributory a agregátory. Tato **propojenost**, a tím i synergie a šetření administrativy a prostředků, je jedním z nejdůležitějších znaků, což platí nejen v oblasti tzv. klasické hudby, ale i v oblasti populární hudby v širokém slova smyslu.

Hlavním systémem práce agentur je rozlišení mezi celosvětovým zastoupením — **general management** a zastupováním jen pro určité teritorium nebo pro určitý projekt — **local management**. Velké agentury organizují i celosvětová turné orchestrů nebo umělců, na jeden z příkladů, jak vypadá organizace a dokumentace takového projektu agentury *Askonas Holt*, odkazujeme.<sup>90</sup>

U každého interpreta a souboru většinou bývá na agenturních stránkách uveden konkrétní agent nebo manažer a teritorium, na kterém agentura nebo tento agent příslušného umělce nebo soubor či orchestr zastupuje.<sup>91</sup>

V případě exportu sólistů (zejména pěvců a dirigentů) je třeba rozlišit **krátkodobá projektová angažmá** (dirigování koncertu, operní role), nebo tzv. **rezidence**, de facto pracovní poměr v zahraničí. Komorní soubory a velká hudební tělesa jsou angažována projektově, tj. krátkodobě. Export těles je nejobtížnější kategorií.

**Globální turné** jsou typická pro megastars z oblasti populární hudby i hudby klasické (např. *Anna Netrebko*, houslista *André Rieu* ad., kteří mají i své týmy). Odehrávají se ale i v případě nejúspěšnějších světových orchestrů jako je *New York Philharmonic*, *Wiener Philharmoniker*, *Concertgebouw*. V této oblasti, zatím s výjimkou zájezdů *Českého národního symfonického orchestru* — projekt „*Ennio Morricone*“, není česká hudební oblast příliš úspěšná.<sup>92</sup>

Někdy celé turné sponzorují velké nadnárodní koncerny jako součást globální reklamní kampaně. Za prestižní destinace v oblasti vážné hudby se považují zejména Německo, Velká Británie, USA a Japonsko.

## AGENTURY — POPULÁRNÍ HUDBA/POP MUSIC

Jak bylo uvedeno výše, ve vážné/klasické hudbě v praxi často splývá pozice manažera a agenta. Je to přijatelné mj. i proto, že potenciální produkční partneři a místa realizace jsou relativně stabilní a známá (i když i zde se situace mění — viz trend site specific projektů).

V populární hudbě je mnohem větší množství potenciálních míst ke koncertům i jejich formátů. Vyšší příjmy dovolují uplatnit v praxi větší množství specializovaných pracovních pozic. U globálně etablovaných umělců je nezbytné, aby měli své manažery a samostatné agenty. Práce agenta je poté nenahraditelná. V běžné praxi si sám agent vybírá, které umělce bude zastupovat. Jeho hlavním úkolem jsou veškeré záležitosti spojené s živým vystoupením od nabídky na vystoupení, až po logistiku spojenou se samotným koncertem.

Nejsilnější agenti jsou ti, kteří mají co nejvíce kontaktů na pořadatele na největších trzích. Pokud se agent stane součástí velké korporátní agentury, získává také přístup ke všem kontaktům dalších agentů, a tím agentura nabírá na síle. Důležitou vlastností agenta je schopnost vyjednávat, být asertivní a průbojný.

Běžným postupem bývá, že pořadatel osloví agenta, že by rád obsadil jednoho z jeho umělců, nebo je to naopak, agent nabídne umělce pořadateli. Jakmile dojde k první ústní, či písemné dohodě, agent započne vyjednávání o podmínkách vystoupení a posílá pořadateli návrh plnění, v anglickém jazyce známé jako „*Offer Template*“. Tento návrh většinou obsahuje termín a místo vystoupení, kapacitu sálu, informace o tom, co hradí pořadatel, návrh uměleckého honoráře

90 <http://www.askonasholt.co.uk/tours-and-projects/upcoming/cincinnati-symphony-orchestra-europe-summer-2017/>

91 příklad *Česká filharmonie* pro severní Ameriku <http://columbia-artists.com/?webid=114>

92 Kap. Některá specifika českého hudebního sektoru.



a splátkový kalendář. Stanovení honoráře je důležitou částí vyjednávání. Agent po diskusi s umělcem a jeho manažerem si dle zvyklostí stanoví výši honoráře, kterou komunikuje pořadatel. Zde hraje roli, zda se jedná o začínajícího umělce, či již tzv. hvězdu, která do agentury přišla již s jasnou finanční představou. Honorář ovlivňuje také fakt, zda se koncert odehraje na území, kde umělec pravidelně vystupuje, či jde o nový trh, kde se má teprve prosadit. Na základě těchto informací pak agent jedná. Často takticky nechá pořadatele, aby navrhl výši honoráře jako první. Pokud tomu tak není, přichází většinou s nadsazeným honorářem, o kterém je schopný vyjednat. Jelikož je každý agent placen na základě provize, je ve vyjednávání velmi motivovaný. Dalším bodem k jednání je splátkový kalendář. Velké agentury běžně žádají 25 % honoráře při podpisu smlouvy, 25 % dále při spuštění prodeje a zbylých 50 % měsíc před vystoupením. Tímto eliminují možnost, že by umělec po svém výkonu nedostal zaplacen. Tento druh splátkového kalendáře není nikterak daný napříč sektorem. Podmínky splátek jsou, jako všechny body smlouvy, k jednání. Po dohodě základních bodů posílá agent ve většině případů pořadatel **návrh smlouvy**. Jakmile se strany dohodnou, umělec si závazně drží termín.

Před vystoupením má agent ještě několik činností. Jednou z dalších, kterou provádí, je **kontrola prodeje vstupenek** na všechny koncerty jeho umělců. Tato čísla slouží jako informace, jak se koncerty prodávají a pokud je prodej hodně slabý, agent si vyhrazuje právo koncert zrušit. Další součástí jeho práce je získat informace od pořadatele, jaké jsou jeho přibližné **náklady spojené s koncertem**. Tato žádost bývá citlivá z důvodu časté neochoty pořadatele informace sdílet. Avšak agentům tyto informace pomáhají odhalit, zda honorář umělce, který stanovili, odpovídá cenové politice vstupného, a zda pořadatel nemá nadměrné zisky vůči honoráři. Než dojde k samotnému vystoupení, agent také jedná o **technických podmínkách umělce, cestovním plánu a společně s manažerem a pořadatelem koordinuje PR a marketingovou kampaň**, která je s vystoupením spjatá.

Tak jako u managementu je agent a agentura obvykle rozdělena na dva typy – na **individuální agenty** a na **velké agentury**. Klady a zápory jsou obdobné. Základním rozdílem je množství kapacity, kterou mohou poskytnout.

**Dohoda mezi umělcem a agentem** bývá zpravidla na dobu 1–5 let. V případě agentury bývají v praxi více užívané již zmíněné ústní dohody (tzv. **Gentleman's Agreement**). V případě, že jedné ze stran se nesplní očekávání, může okamžitě dohodu ukončit.

Podobně jako u managementu umělec podepisuje s agenturou tzv. **„Commission Agreement“**. V případě agentury 10–15%, které umělec odvede z hrubého příjmu každého vystoupení. Další možností příjmu agentury jsou dodatečné provize nad rámec určitého stanoveného prodeje tzv. **„break even“**. Když se agent do-

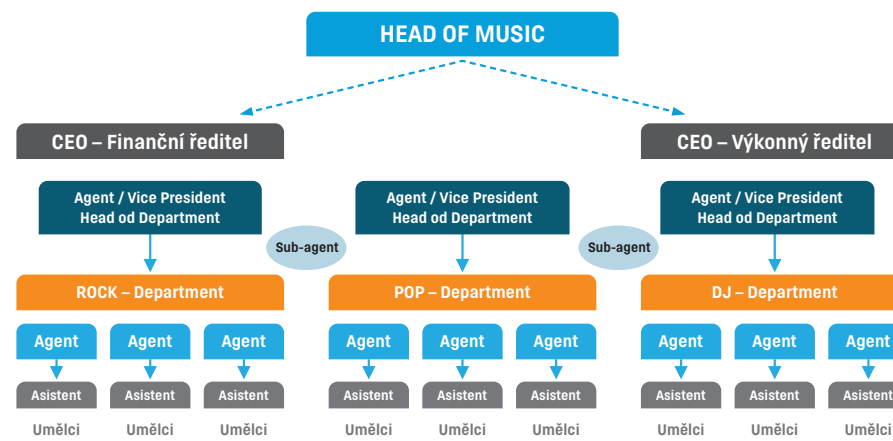
hodne s pořadatelem, že pokud se např. prodá více jak ...X... vstupenek nad rámec předpokládaného množství, agentura, potažmo umělec, získávají další profit.

K **nejvýznamnějším hudebním agenturám v oblasti populární hudby** patří *Creative Artists Agency*, *AM Only*, *Paradigm Talent*, *William Morris Endeavour* či *The Agency Group*, dnes už *United Talent Agency*.<sup>93</sup>

*The Agency Group (UTA)* je příkladem moderní světové hudební agentury, jejíž rozsah žánrový i tržní je fascinující. Agentura si za dobu 30 let vybudovala 7 poboček v Evropě a Severní Americe, zastupuje přes 2000 umělců, napříč 5 žánry a v rámci hudební divize zaměstnává na 90 agentů.

Díky rozmístění jednotlivých poboček má agentura dosah na několik trhů zároveň, což je obrovskou devizou pro jejich klienty (umělce), kteří díky zastoupení dostanou příležitost obsáhnout mnoho trhů. Hudební agentura typu *The Agency Group (UTA)* má velkou organizační strukturu.

Jak zobrazuje graf dole, ve vedení agentury je CEO (*Chief Executive Officer*), v případě této agentury šlo o významného agenta Neila Warrnoka, který byl současně zakladatelem celé společnosti. Pod ním se v organizační struktuře nachází finanční ředitel a dále generální manažer, který je přímým nadřízeným hlavním



93 Graf – zdroj [www.agencygroup.com](http://www.agencygroup.com), rok zveřejnění 2015



agentům, neboli vice-presidentů, přičemž každé oddělení disponuje jedním vice-presidentem. Těmi jsou agenti, kteří zastupují umělce s nejvýraznějšími příjmy. *The Agency Group* disponuje nejméně pěti žánry populární hudby, tedy pěti divizemi. V každé divizi je několik agentů, kteří se starají o umělce. Každý agent následně má svého asistenta, který připravuje pro agenta veškeré podklady.

Pro populární hudby včetně populární složky hudby klasické jsou typické booking agentury.

K největším patří např. *MN2S* (<http://mn2s.com>) pro DJs, živé produkce včetně sportovních, která má i složku vyhledávání talentů, charakterizuje se jako také globální hudební distributor a nezávislá „*label management company*“, založená v Londýně a operující ve více než 100 zemích. Z uvedeného je vidět trend slučování funkcí v rámci agentur.

## POŘADATEL, PROMOTÉR A OBSAH JEJICH ČINNOSTI

Umělec nebo jeho jmenování přímí zástupci (umělecký manažer, agentura) jednají s pořadatelem. **Pořadatel** je osoba/organizace, která organizuje živá vystoupení/představení, zajišťuje a obsazuje hudební skupiny nebo umělce. Akci propaguje za cílem přilákat platící návštěvníky, a tím dosáhnout zisku. Jeho hlavní náplní je spolupráce s umělcem, manažerem nebo agentem souboru za cílem naplánovat nadcházející představení, dohodnout se na datu, místě a podmínkách. Pořadatel posléze propaguje událost prostřednictvím médií, online reklamy a emailů a doufá v největší zisk. **Promotér** (termín užíván v populární hudbě) nabízí umělce/produkt na trhu.

Základními vlastnostmi pořadatele i promotéra je obchodní důvtip (přehled), znalost hudebního prostředí, podnikatelský duch a cit pro marketing. Další důležitou schopností je umět efektivně vyjednávat s umělci a jejich agenturami a managementem, s koncertními halami, hotely a dalšími. Velmi důležitá je také znalost a chápání různých aspektů hudebního průmyslu.

Mezi **nejznámější pořadatele tzv. zábavné hudby** (tedy povětšinou populární) na světě patří bezpochyby americká *Live Nation*, která pořádá živé koncerty po celém světě. Každoročně realizuje přes 22 tisíc událostí s celkovou návštěvností 50 milionů návštěvníků. V roce 2005 *Live Nation* vlastnila a provozovala 117 koncertních míst, během několika let vytvořila také oddělení artist managementu a vlastní nahrávací společnosti. Následně na to se *Live Nation* spojila se společností *Ticketmaster* a v roce 2010 utvořily společnost s názvem *Live Nation Entertainment*<sup>94</sup>. V ČR působí *Live Nation Czech Republic* i společnosti *Ticketmaster*.<sup>95</sup>

## DOPORUČENÍ PRO HUDEBNÍ MANAGEMENT

Profesorka ekonomiky Anjana Saxena shrnula doporučení pro strategii hudebního managementu do šesti bodů, která korelují s již uvedeným v předchozí kapitole:

- 1/ obeznámenost s online marketingem, PR a distribučním servisem,
- 2/ schopnost rozvíjet strategii partnerství v „modrém oceánu“, tj. vyhledávání nových neobvyklých partnerů,
- 3/ povědomí o alternativách financování a chápání finančních modelů,
- 4/ schopnost dát dohromady tvůrčí tým okolo umělce,
- 5/ vztah s booking agenty, kteří mohou pomoci získat příjmy z živých koncertů,
- 6/ pochopení, že servis mladému umělci má charakter start-upu<sup>96</sup>.

Tj. zatímco dříve manažer našel talent a snažil se podepsat smlouvu s významnou nahrávací společností, popř. médií, dnes musí být dostatečně flexibilní v hledání příležitostí.<sup>97</sup> Situace se mění zejména v oblasti nahrávání a PR prostřednictvím komunitních sítí. Existuje větší variabilita portfolia „na míru“ jak umělci, tak manažerovi.

Na charakteristiku manažerského know-how (nebo schopnosti získat dostatečně kompetentní tým) navazuje zmíněná autorka konkrétními doporučeními pro to, jak se stát hudebním manažerem. V praxi v určitém časovém sledu stručně a prakticky popisuje založení mikrofirmy:

- 1/ Sledujte hudební život, abyste si vybrali správný styl hudby, pro který chcete pracovat (nutnost specializace a důkladné a fundované erudice).<sup>98</sup>
- 2/ Jako hudební manažer musíte totiž být schopni být advokátem pro tento typ „hudebního obsahu“ a přesvědčit partnery při dojednávání smluv — toto se v praxi ukazuje jako velmi relevantní.
- 3/ Studujte ekonomickou (dodejme i legislativní) stránku sektoru, i když na to budete mít odborníky. Doplňme, že v praxi často musíte dohlédnout z věcného hlediska, aby smlouvy plnily to, co chcete, a nekopírovaly vzory.
- 4/ Čtěte publikace, blogy apod. současných manažerů.
- 5/ Získejte zkušenosti v existujících firmách.
- 6/ Najděte si mentora (doplňme i kouče).

94 <http://www.livenationentertainment.com>

95 <https://www.livenation.cz>

96 Text je volně přeložen a krácen, doplňky jsou od autorky studie LD.

97 SAXENA, Anjana: *Music Management — New Opportunities New Challenges*, in: *International Journal of Research — Granthaalyah*, January 2015, s. 1

98 Ke správné volbě oblasti managementu i jeho stylu pomáhá tzv. koučink, který na rozdíl od mentoringu klade potenciálnímu manažerovi obecné otázky tak, aby sám sobě osvětlil své silné a slabé stránky a obsahové a hodnotové priority.

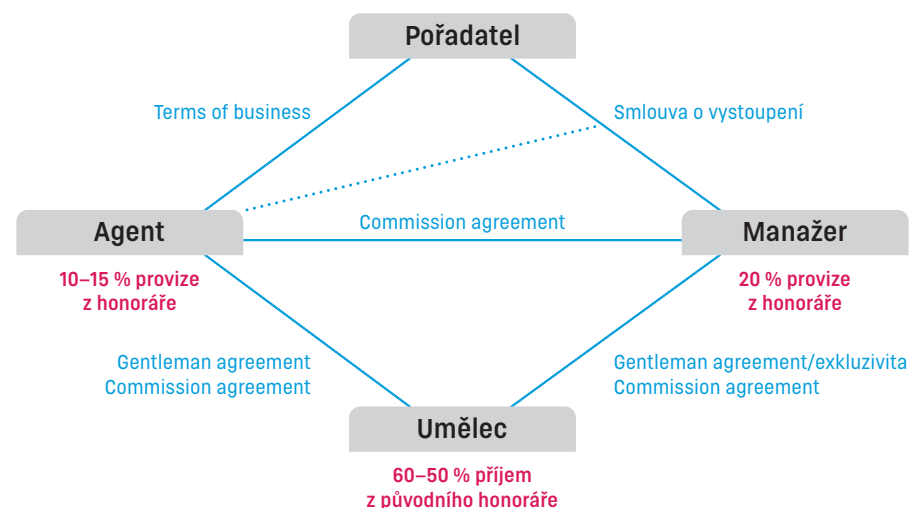
- 7/ Podle založení — začněte nejlépe z lokální úrovně (což dnes neznamená, že by nemohlo dojít ke globálnímu dosahu, pozn. autorky).
- 8/ Kultivujte interpersonální dovednosti.
- 9/ Raději hledejte jasnou cílovou skupinu, než postup všemi směry (též velmi prakticky významné).
- 10/ Najměte zaměstnance/kolegy, kteří pomohou přehlédnout širší úhel pohledu.

„Nejlepší způsob jak nastartovat hudební management je začít zastupovat klienta, ke kterému máte opravdu silný vztah... Schopnosti v hudebním managementu se naučíte rychleji, když máte důvěru.“<sup>99</sup>

Gabriela Boháčová, Jiří Štílec, Lenka Dohnalová

## SMLUVNÍ VZTAHY MEZI UMĚLCEM, MANAŽEREM, AGENTEM A POŘADATELEM

Nyní konkrétněji k smluvním zvyklostem mezi hlavními „hráči“ procesu produkce:



V uvedeném případě umělec vyplácí manažerovi okolo 20 % a agentovi podle dohody od 10 do 15 %. S oběma subjekty má podepsané buď klasické smlouvy či již zmíněné tzv. **Commission Agreements**, které určují výši provize a důvody a podmínky jejího vyplacení. Agent je dále subjektem, který připraví smluvní dohodu o vystoupení, kterou ale podepisuje manažer, nebo přímo umělec. Mezi agentem a pořadatelem se podepisuje jednostránková dohoda tzv. **Terms of Business**, která informuje pořadatele, že si agent odvádí provizi za zprostředkování. Agent také ale podepisuje dohodu s manažerem o jejich spolupráci a výši provize.

Po podepsání těchto dohod funguje v praxi vyplacení provizí a honorářů tak, že pořadatel je zavázán vyplatit celou částku agentuře, ta po vyplacení své provize zasílá peníze managementu, který po oddělení své provize zasílá čisté peníze umělci.

## I. SMLOUVA MEZI UMĚLCEM A UMĚLECKÝM MANAŽEREM/MANAGEMENTEM

Nejprve věnujme detailnější pozornost smlouvě mezi umělcem a jeho uměleckým manažerem: Manažer s umělcem zpravidla uzavírá exkluzivní smluvní dohodu na 1–5 let. Cílem je získat určitou záruku návratnosti vložené energie a investice. Dohody, které jsou pouze na ústní bázi (již zmíněné *Gentleman's Agreement*), překvapivě fungují i v náročně oblasti jako je populární hudba. Obě strany se zavázají na dobu určitou k loajalitě. V případě, že jedna strana dohodu poruší, druhá strana spolupráci okamžitě ukončí. Obě strany se tedy udržují v motivační vztah nenarušovat. V tomto vztahu se podepisuje závazný dokument (tzv. *Commission Agreement*), který je dle zvyklostí jednostránkový a určuje procento, které si manažer odvede z hrubého zisku umělce. Dohody se mění podle toho, zda manažer či management investovali do umělce nějaké reálné peníze. Zejména v populární hudbě je zvyklostí, že si v tomto případě management bere až 50 %. Takto vysoké číslo bývá až do té doby, než umělec splatí vstupní investici. V běžných případech, kdy nedochází k vstupním investicím, umělec odvádí 10–20 % z jeho hrubého příjmu (viz výše).

Každá smluvní dohoda podléhá specifické situaci a může být odvislá od několika okolností, související s tím, na jakém trhu se nacházíme a jaký vztah si chceme nastavit. Ten kdo smlouvu připravuje, se musí pečlivě zamyslet nad všemi možnými body, které by chtěl, aby smlouva zahrnovala a ideálně ji připravit tak, aby byla pro obě strany výhodná. Příklad vzorové smlouvy s vysvětlenými položkami, kterou zde uvedeme, disponuje dvěma částmi: Jedna se nazývá tzv. „*The Contract*“, která se zabývá základním usnesením a předmětem smlouvy, druhá pak „*The Schedule*“, jež rozvíjí důkladně jednotlivé body a rozkrývá konkrétní podmínky dohody.

VZOR:

### I. SMLOUVA (THE CONTRACT) MEZI UMĚLCEM A MANAŽEREM a její standardní obsah dle anglosaských zvyklostí:

1. Umělec pověřuje manažera, aby se zavázal k povinnostem vztahujícím se k umělci a jeho kariéře v dané oblasti a po danou dobu.
2. Umělec je povinen zaplatit manažerovi provizi, jejíž výše se pevně stanoví. Provize se vztahuje ke všem specifikovaným výnosům umělce.
3. Jak umělec, tak manažer mohou mít právo prověřit bankovní účet druhé smluvní strany. Avšak ne častěji než ..... Nahlédnutí do účtu druhé strany však musí být druhé straně oznámeno, a to písemně nejméně 30 dní předem. Pokud nebudou vzneseny jakékoliv námitky v době ..... let, posudek bude nadále považován za správný a zavazující.

**KOMENTÁŘ:** V případě těchto auditů, je běžné, že se obě strany shodnou na podmínce, že pokud dojde k odkrytí nevyplacených plateb, ta strana, která je dlužná, zaplatí nejen tento doplatek, ale i úrok a náklady spojené s auditem. Právo na vykonání auditu by nemělo být častěji než jednou za 6 nebo 12 měsíců. Délka doby, během které může být vznesena jakákoliv námitka bývá 2–3 roky.<sup>100</sup>

4. Manažer po dobu trvání této smlouvy spravuje veškeré příjmy umělce v domluveném rozsahu plnění a uloží je na bankovní konto, které si předem smluvní strany určí. Manažer disponuje těmito penězi jen v případech, které jsou ve spojitosti s umělcem a jeho kariérou.

*Pozn.: Je velmi důležité, aby manažer disponoval separátním účtem pro každého umělce. Doba splatnosti těchto faktur by měla být mezi 10–30 dny.*

#### Varianta 2

Umělec je zodpovědný za veškeré účetnictví spojené s jeho uměleckou kariérou, včetně daní, faktur, přijímání a odesílání plateb. Dle domluvy poté manažer požádá umělce o provizi z těchto plateb a ta je splatná vždy v ..... od doby přijetí faktury <sup>101</sup>.

**KOMENTÁŘ:** V obou případech je obvyklé minimálně každé 3 měsíce poskytnout druhé straně výpis účtu.

5. Jak umělec, tak manažer mají právo dohodu vypovědět písemně, a to v případě:
  - pokud jedna ze stran podlehne bankrotu, nebo u některé ze stran dojde k exekuci,
  - pokud je jedna strana přesvědčena, že druhá strana jí bezdůvodně uráží,
  - pokud se jedna ze stran dopustí závažného porušení jednoho z bodů této dohody,
  - pokud je jedna ze stran neschopna v tomto smluvním závazku pokračovat z důvodu vážných zdravotních problémů.

**KOMENTÁŘ:** Běžnou dobou pro vyplacení provizí bývá rozmezí mezi 3–4 měsíci. Tato doba se může jakkoliv prodloužit. Pokud se stane, že by manažer na delší dobu onemocněl, je zvykem, že za sebe musí poskytnout adekvátní náhradu. V případě, že onemocní umělec, k náhradě dojít samozřejmě nemůže. Pokud dojde k jeho vážné zdravotní neschopnosti, manažer věnuje svoji pozornost ostatním umělcům, nutně však smlouvu s umělcem ukončovat nemusí.

100 STOPPS, David: *How to Make a Living From Music*, 2008, s. 71–82. „*Artist Management Agreement. An agreement with compensation tied to earnings on gradient scale*“ <http://www.musicoffice.com/Library/>, rok 2017, název dokumentu: [http://www.vocalist.org.uk/artist\\_management.html](http://www.vocalist.org.uk/artist_management.html), rok 2010  
Osobní zkušenost s uměleckými smlouvami autorky GB.

101 Pokud umělec přejímá veškerou zodpovědnost za své příjmy, je vhodné mu doporučit právní a daňové poradenství v ČR aktualizovaného webu pro umělce [www.czechmobility.info](http://www.czechmobility.info), který odkazuje na další zdroje.

6. Pokud některá ze stran ukončí tuto dohodu, nemá to mít vliv na práva nebo nárok kterékoli strany, které jsou stále platné i po uplynutí této lhůty.
7. Tuto smlouvu může nahradit pouze jiný písemný dokument, který podepíše obě smluvní strany.
8. Umělec a manažer zde souhlasí, že zvážili možnost posouzení tohoto dokumentu nezávislým specialistou kvalifikovaným v oblasti autorského práva, či právních úkonů z oblasti hudebního průmyslu.
9. Manažer je autorizován k jednání a vyjednávání s třetí stranou jménem umělce.
10. Tato smlouva podléhá právu .....<sup>102</sup> a v případě sporu se bude jednat u soudu v .....

**KOMENTÁŘ:** Jedná se o tzv. Smluvní vztahy s mezinárodním prvkem. V EU je řídit tzv. rozhodné právo ES č. 593/2008. Smluvní strany mají při výběru rozhodného práva volnou ruku, zda zvolí právo jedné ze stran, nebo se rozhodnou pro právo třetího státu. Jedná se o tzv. „freedom of choice“ (čl. 3). Většinou volí rozhodné právo strana, která smlouvu navrhuje (v zemi, kde se smlouva podepisuje). Pak je dobré znát smluvní specifika dané země, popř. doplnit ve smlouvě postup v případě sporu (viz např. dle nařízení EU č. 1215/2012).

9. Výrazy používané v tomto smluvním dokumentu, jsou vysvětleny v druhé části smlouvy „**The Schedule**“, která je součástí této smlouvy.

## „THE SCHEDULE“ / SEZNAM ČINNOSTÍ

### Obligatoční body:

1. Identifikace smluvních stran (umělec-management).

**KOMENTÁŘ:** Smlouvu může uzavřít buď umělec, nebo umělec zastupující skupinu (s uvedením jmen a adres). Je dobré uvést klauzuli pro případ ujednání, pokud by došlo k personální změně. U manažerské firmy, je potřeba, aby vždy byla uvedena osoba zodpovědná za smluvní plnění tzv. „key wo/man“.

2. Teritorium/území platnosti smlouvy

**KOMENTÁŘ:** Určuje, ve kterých zemích je umělec manažerem zastupován. Pokud manažer nezastupuje umělce celosvětově, umělec musí dát na vědomí, kdo ho v ostatních zemích zastupuje a jaké jsou jejich smluvní dohody. V případě, že je manažer jeho exkluzivním manažerem, má právo poskytnout právo na zastoupení v zahraničních teritoriích jménem umělce jiným tzv. sub-manažerům. Avšak v tomto případě je pro manažery naprosto nezbytné, aby se ujistili o tom, že dohody o provizích jsou dané a zřetelné, a že umělec neodvádí dvojí provizi. Pokud peníze spravuje manažer, je obvyklé, že si odvede polovinu provize z ostatních teritorií. Tedy pokud byla provize na ostatních trzích 20 %, hlavní manažer si odvede 10 % a „sub-manažerovi“ zůstane také 10 %.

3. Platnost/trvání smlouvy

Smlouva je na dobu trvání X měsíců/let, začíná ke dni... Tato smlouva se automaticky obnoví, pokud ani jedna ze stran nepodá písemné odstoupení alespoň... X měsíců předem.

**KOMENTÁŘ:** Obvyklá doba trvání je od 6 měsíců do 7 let. Někteří manažeři preferují smlouvu na dobu 12 měsíců s 3 měsíční výpovědní lhůtou, která je platná pro obě smluvní strany. Pokud se dovrší 12 měsíců, smlouva pokračuje do doby, než jedna ze stran nepodá výpověď v uvedené výpovědní lhůtě. V případě vkladu větších investic do umělce se většinou podepisují s umělci smlouvy s delší platností a s delší výpovědní lhůtou.

Další obvyklá dohoda je na dobu 2–3 let s možností prodloužení jednoho nebo dvou let. Avšak možnost prodloužení může být využita pouze manažerem. Ten se posléze rozhoduje podle toho, jakého stupně příjmu umělec za zmíněnou dobu dosáhl. Zde je vhodné znát zvyklosti daných smluvních zemí.

### Fakultativní body smlouvy:

Množství vydaných CD během smluvního období.

**KOMENTÁŘ:** Mezi možné další dohody patří ty, které se nevztahují přímo na určitou dobu, ale na množství CD, která se musí v rámci dohody vydat. V 70. letech 20. století umělec běžně vydal jedno nebo více alb za rok. Např. *David Bowie* vydal svá tři neúspěšnější alba během 12 měsíců 1971/72. V dnešní době někteří umělci vydají okolo dvou alb v prvních čtyřech letech. Např. *Peter Gabriel* vydává jedno album každých osm let. Z toho důvodu bývá pro manažery stále častější vázat smlouvy na počet alb, tak jako to dělají nahrávací společnosti. U těchto smluv je zřejmé, že jde o smlouvy s jasně určeným koncem.

### Eventuálně:

Termín, do kdy manažer sjedná umělci dohodu s nahrávací společností.

**KOMENTÁŘ:** obvykle nejdéle do 12–18 měsíců po podepsání smlouvy. Pokud se uzavření této dohody nepodaří, smlouva mezi manažerem a umělce zaniká.

4. Provize z živých vystoupení a turné

Umělec zaplatí manažerovi z každého příjmu z živého vystoupení a turné provizi, a to ve výši... % z hrubých příjmu nebo... % z čistých příjmů. V praxi toto rozmezí může být od 10 % až do 50 %, obvyklé je 10–20 % (viz výše).

**PŘÍKLAD:** Manažer investoval do nově začínající kapely a je smysluplné, aby požadoval alespoň 25 % provizi či větší. 25 % se obvykle požaduje, pokud se manažer o umělce stará exkluzivně. Pokud manažer zastupuje více umělců, procento se běžně snižuje na 20 %.

**KOMENTÁŘ:** Pokud se ve smlouvě jedná o zavedeného umělce s vybudovanou kariérou, který pouze hledá nového manažera a je zřejmé, že se nejedná o případ, kdy investice do umělce je riskantní, může nový manažer přistoupit na dohodu 10–15% provize, či dokonce pouze na dohodu jednorázových čistých provizí (tzv. flat fee basis).

Extrémním případem je nový jev, který vznikl v posledních 10–12 letech, kde vysoce postavení manažeři vytvořili speciální formáty jako jsou *Pop Idol* nebo *X Factor*, nebo si v těchto show

<sup>102</sup> <https://www.epravo.cz/top/clanky/smluvni-zavazkove-vztahy-s-mezinarodnim-prvkem-98756.html>



pouze vyhlédli své favority. Tyto soutěže garantují masivní TV kampaň, díky které se umělec dostane velmi rychle do povědomí diváků. U těchto případů umělci podepisují nekompromisní dohody, ve kterých je manažerská provize 50 %. Zároveň však management nabízí finanční podporu a možnost velké investice, které umělci v začátku mohou velmi pomoci. Umělec následně musí počítat s tím, že zmíněných 50 % bude odvádět po dlouhou dobu. Náročnost těchto dohod pochází především z nepoměru postavení managementu a umělců, kteří jsou kromě velkého talentu v submisivní pozici a doufají v slibnou kariéru. Tomu odpovídá nejen doba trvání smlouvy, výše provize, ale i pro umělce nemožnost jakkoliv podmínky smlouvy měnit. Tyto smlouvy se nejčastěji podepisují během ještě probíhající soutěže, a tudíž je umělec nucen k jejich podepsání, pokud má zájem v soutěži pokračovat.

„**Turné**“ je definováno jako série více než 5 vystoupení v době 3 týdnů. Obvyklá provize se pohybuje mezi 20 % z hrubého příjmu do 20 % z čistého příjmu.

**KOMENTÁŘ:** Jelikož prodej fyzických nosičů klesá z důvodu stále rostoucí digitální distribuce (především streamingu), ilegálního vypalování CD a downloadu, zdroj umělcova příjmu se přechyluje od prodeje vydaných CD k živému vystupování a příjmů z turné. Toto platí především u umělců, kteří neprodukují tzv. hit alba a hit singly. U nich příjem z turné reprezentuje jejich hlavní příjem. Proto všechny nadále zmíněné klíčové body jednání jsou důležité brát v úvahu a stanovit výši provize tak, aby v ideálním případě uspokojila obě strany.

V praxi existuje mnoho různých uspořádání ohledně provizí z příjmu koncertních turné. 20 % z čistého příjmu je smysluplné pouze v případě, pokud jde o opravdu výdělečné turné. Kompromis bývá, že si manažer odvede 10–15 % z hrubého příjmu z turné, nebo 20–30 % z čistých příjmů, dle toho, který z těchto modelů je pro manažera výhodnější.

Dalším modelem pro manažera může být pravidelná fixní odměna za to, že se stará o turné a další záležitosti spojené s umělcem. Výše provize či odměny je závislá také na několika dalších faktorech: je manažer také zároveň tour manažerem či tzv. booking agentem? Nebo obojí? Jedná se o sólového umělce, či skupinu? Kdo je zodpovědný za náklady spojené s turné? Například, pokud manažer také platí za služby tour manažerovi, bylo by smysluplné zafixovat všechny provize spojené s turné alespoň na 17,5 % z hrubých částek.

Pokud je smlouveno procento z hrubého příjmu a stane se, že umělec z nedostatku tzv. „cash flow“ není schopen manažerovi provizi zaplatit, tak se splátka odkládá. Na tuto částku je však běžně uvalen úrok do doby, dokud umělec provizi nesplatí.

S koncertním turné je také často spojen tzv. **merchandising** (prodej produktů spojených s umělcem) a příjem od sponzorů. Tyto příjmy by neměly být zahrnuty ve vyúčtování celého turné. Někteří producenti z oblasti nahrávacích společností mohou odporovat a tvrdit, že příjem z merchandising vytváří značnou část celkového rozpočtu turné a finančně podpoří turné až za předpokladu, že je tento příjem zahrnut ve smluvní dohodě (u nejpopulárnějších osobností a produktů tvoří merchandising, nebo třeba reklama na osobní stránce Instagramu až 70 % celkových příjmů).

Projekty vážné/klasické hudby jsou často dotované a neziskové, zde je charakter honorářů a odměn manažerům spíše smluvní a kalkul je pouze pomocným prostředkem.

V případě, že vyjednáváme finanční podporu koncertního turné s producentem zvukového záznamu, manažer by neměl akceptovat jeho provizi jako náklad tohoto turné (nejedná se o přímý náklad turné).

Je tedy důležité si smluvně ujasnit příjmy a náklady přímé a nepřímé, a které návazné náklady budou do kalkulu zahrnuty (např. provize booking agentů, v případě nahrávání — náklady

s tím spojené apod.), protože další návazné náklady snižují celkový zisk z turné a měly by být řešeny samostatnými smlouvami.

Umělecký manažer má tedy využít vstupní jednání s producenty nebo nahrávacími společnostmi, protože má v tuto chvíli jedinečnou příležitost vyjednat pro umělce a sebe výhodné podmínky. Je také možné dojednat s producentem a jeho nahrávací společností, aby během turné platili manažera fixně na týdenní bázi, včetně úhrad jeho mezinárodních letů, a to především v začátku kariéry daného umělce, kdy turné je závislé na finanční podpoře.

## 5. Rozsah plnění — činnosti

Manažer zastupuje umělce v rámci všech aktivit v..... průmyslu, včetně/bez limitu vytvoření děl, nebo nahrávek, dále specifikováno v bodě...

**KOMENTÁŘ:** Obvyklé je doplnit termín „hudebním“ průmyslu, nebo také „zábavním“ průmyslu. Zábavní průmysl zvyklostně zahrnuje také literární či dramatické díla. Zde závisí na dohodě a na manažerovi, jaké další oblasti je schopen obsáhnout.

## 6. Bankovní spojení

Adresa banky, číslo účtu. V případě vyplácení faktur, dle zvyklosti platí nejdelší splatnost třiceti dní.

## 7. Povinnosti Manažera/Managementu

- 7.1 Používat v rámci jeho schopností a možností největší možné úsilí tak, aby pomohl posílit umělcovu kariéru.
- 7.2 Radit umělci a konzultovat s ním možnosti správy jeho příjmů a zajistit, aby umělec obdržel všechny platby.
- 7.3 Radit umělci na pravidelné bázi o aktivitách, které manažer podnikne jeho jménem a diskutovat s umělcem vývoj jeho kariéry, postupy. Nadále poskytovat konstruktivní kritiku.

**KOMENTÁŘ:** Je běžné a zásadní, že umělec a manažer spolu pravidelně diskutují umělcův vývoj, zhodnocují minulost, vnímají přítomné úspěchy/neúspěchy a plánují směr budoucích kroků.

- 7.4 Kontrolovat pravidelně záznamy všech finančních transakcí a zasílat umělci každých X dní výpisy jeho příjmů, nákladů, provizí a případné dluhy, které vzniknou během následujících 3 měsíců.

**KOMENTÁŘ:** Běžnou dobou, kdy manažer zasílá tyto výpisy, bývá 30–120 dní. Záleží však na vnitřní dohodě mezi manažerem a umělcem. Někdy se tato doba také řídí dle turné, které umělec pořádá. V případě turné si většinou umělec žádá o pravidelnější výpisy. Jde totiž o kombinaci několika příjmů, ale zároveň i velkých nákladů.

## Fakultativní body:

Manažer je povinen vždy získat umělcův souhlas v případě jakékoliv úhrady nákladu překračující X... v rámci jedné platby nebo překračující...X jednoho kalendářního měsíce.

**KOMENTÁŘ:** Tato klauzule se někdy objevuje v tomto typu dohod a poskytuje umělci obranu proti tomu, aby jeho manažer použil jeho peníze na něco, s čím by umělec nemusel souhlasit. Běžně mezi umělcem a manažerem je přirozená důvěra, bez které by nemohli spolupracovat. Tato klauzule řeší problém, pokud umělec nemůže obratem manažerovi poskytnout povolení.

Poradit se při výběru tzv. „booking“ agenta, účetní, právníka, sponzora nebo jiných agentů. Manažer se musí ujistit při výběru těchto osob, že jsou v souladu s morálními hodnotami umělce.

**KOMENTÁŘ:** Je důležité, že jak umělec, tak manažer se cítí komfortně a dokážou spolupracovat i s dalšími profesionály v oboru. Jedním ze součástí vzájemné harmonie je také znalost politických a morálních zásad zastupovaného umělce tak, aby umělec a jeho management byli v hodnotovém a osobnostním souladu.<sup>103</sup>

## 8. Povinnosti umělce

- 8.1 Konzultovat s manažerem na pravidelné bázi jeho umělecký vývoj a akceptovat, že součástí náplní práce manažera je čas od času poskytnout umělci konstruktivní kritiku.
- 8.2 Chovat se dle svého nejlepšího vědomí a svědomí a dostát všem závazkům, které sjednal manažer, nebo které jsou manažerem schválené.
- 8.3 Účastnit se všech setkání a manažera pravidelně informovat o jeho časových možnostech.
- 8.4 Přiznat manažerovi všechny příjmy, které jsou smluvně zahrnuty a byly přímo vyplaceny umělci.
- 8.5 Pravidelně informovat manažera o všech nabídkách, které umělec obdržel od třetích stran.
- 8.6 Neoslovovat jinou osobu, která by se nabízela do manažerské pozice.
- 8.7 Plně informovat manažera ohledně jeho výdajů, které vnikly na popud umělce a počkat na souhlas manažera ohledně nákladů na nahrávání, natáčení videí, vybavení a nákladů na turné.

### Výklad pojmů, vyskytujících se ve smlouvě

Veškerá díla a nahrávky, která mohou být předmětem smluvních závazků zahrnují:

- Zvukové nahrávky (včetně demos)
- Vizuální nahrávky (film, video)
- Literární, dramatické a hudební díla
- Merchandising, sponzorskou podporu, loga
- Umělecká vystoupení (koncert, TV, rádio, film)
- Nahrávky jiných umělců, které produkoval, programoval či zaranžoval umělec

<sup>103</sup> Známé kauzy i z ČR jsou např. kolem volby nevyhovujících sponzorů (ať už z hlediska jejich produktu, nebo politického zaměření).

Položky rozpočtu:

- Příjem, ze kterého se odvádí provize
- Příjem, ze kterého se neodvádí provize

Provize se obvykle nekalkuluje u položek:

- Příjmy z nahrávek
- Příjmy z autorských práv a souvisejících práv
- V případě, že umělec vejde do plně separátního vztahu s nahrávací společností, potom příjem z této dohody by také neměl podléhat provizi.

Podle AZ 121/2000 Sb. je nutné pamatovat na vyřízení všech práv, spojených s tzv. právy souvisejícími v oblasti nahrávání a mediálních sdílení a záznamů tj.: „právo výrobce zvukového záznamu k jeho záznamu“ (§75), „právo výrobce zvukově-obrazového záznamu k jeho prvotnímu záznamu.“ (§79), „právo rozhlasového a televizního vysílatele k jeho vysílání.“ (§83 ad.), „právo nakladatele“ (§87), „právo prvního zveřejnitel“ (§87a ad.).<sup>104</sup> Podle výkladu AZ odborníky řeší některé problémy také aktuální občanský zákoník.<sup>105</sup>

### Etická zásada:

Zodpovědnost a princip spravedlivosti tzv. „**stanoveného rozpočtu**“ by měla být na obou stranách.

### POST TERM COMMISSION

V rámci zmíněných dohod mezi umělcem a manažerem bývá také běžnou praxí, že manažer nadále požaduje dostávat za specifické úspěchy, které se staly během jejich dohody, provizi i poté, co vyprší její platnost. V mnoha zemích je toto nazýváno jako „**Post Term Commission**“ = provize z dohody, jejíž platnost již vypršela, nebo ve Spojených státech amerických se tomu říká „**Sunset Clause**“

Pokud umělec vydá úspěšné album, je to díky společnému úsilí umělce, manažera a producenta (nahrávací společnosti). Umělec i nahrávací společnost/producent mají z AZ garantovaný příjem po dobu několika desítek let. Manažer nikoli. Ač se to na první pohled nemusí zdát, manažer je většinou klíčovým faktorem k tomu, aby album bylo úspěšné, a jeho expertíza, kontinuální práce a energie si zaslouží odpovídající odměnu. Odpovídající odměna by měla být řešena

<sup>104</sup> Všechny odkazy se vztahují k aktuální verzi českého AZ č. 121/2000 Sb. K výkladu jednotlivých pojmů lze doporučit: CHALOUPOKOVÁ, Helena, HOLÝ, Petr: *Autorský zákon. Komentář*, 5. vyd., C.H.Beck 2017.

K aktualizací a konkrétním případům v praxi lze doporučit sledovat poradenský web IDU [www.czechmobility.info](http://www.czechmobility.info), kde jsou i př. pro odlišnosti tzv. kontinentálního a amerického práva.

<sup>105</sup> Ibid. s. 294–348.

zvláštní smlouvou s umělcem či jinými držiteli práv k nahrávce a vázána na celé ziskové období produktu. Když nastane situace, že se smluvní strany nemohou domluvit, dá se v tomto případě dojít ke kompromisnímu řešení. Tím může být model, kdy manažerova provize je vyplácena v plné výši, například po dobu 2–3 let po skončení společné dohody a poté se sníží na polovinu do konce trvání autorských či jiných práv.

V případě, že si umělec najde nového manažera a stále je povinen vyplácet předchozímu manažerovi část provize, nový manažer by měl mít možnosti vyjednat s umělcem rozdíl mezi provizí, která byla vyplacena původnímu manažerovi, a výši jeho běžné provize. Především pokud nový manažer investuje do momentální a budoucí práce umělce, což by pozitivně mohlo ovlivnit prodeje z předchozí činnosti, ze kterých by poté těžil i původní manažer. Záměrem původního manažera by ale mělo být přesvědčit nového manažera, aby v tomto ohledu souhlasil s rozdělením provize.

V každém případě, až na výjimečné okolnosti, výše provizí původního manažera a nového by za normálních okolností neměla překročit výši standardní provize. Je také velmi důležité si definovat, ze kterého druhu práce bude umělec odvádět provizi v případě tzv. post – term dohody. Můžou to být provize z následující činnosti:

- a) cokoli, co se vytvoří během trvání společné dohody (kompozice, nahrávka).
- b) cokoli, co se natočí během společné dohody (demo či masters).
- c) cokoli, co se vydá během trvání společné dohody.

## II. SMLOUVA MEZI UMĚLCEM (ZASTUPUJÍCÍ AGENTUROU) A POŘADATELEM

### — Smlouva autora/agentury s pořadatelem

**Umělec/skladatel v oboru vážné hudby** v případě zakázky pro živé provedení je většinou osloven vedoucím/ ředitelem/ intendantem souboru, orchestru nebo divadla, poté zůstává v kontaktu nejčastěji s dramaturgem. Honorář je smluvní.

Při určení výše honoráře hraje roli:  
zda se jedná o:

- 1) **objednávku premiéry již zkomponované skladby**, popř. s existujícím notovým materiálem  
nebo
- 2) **objednávku vytvoření díla** pro soubor, orchestr, festival, nadaci, média, nakladatele, soukromníka apod., k němuž se musí rozepsat také notové materiály,

nebo realizovat projekt ve zvukovém studiu (další náklady na pronájem studia, ozvučení apod.)

dále rozhoduje:

- 3) **charakter skladby**, tj. zda se jedná o skladbu sólovou, komorní, orchestrální, scénickou, filmovou, jaký je její **rozsah a medium/media dodání** (součástí zakázky mohou být také různé formy prezentace skladby (viz příloha vzory smluv),
- 4) **pozice skladatele** (začínající, etablovaný-žádaný publikem, experimentující, rezident souboru nebo festivalu, skladatel zastupovaný exkluzivně nějakým nakladatelem),<sup>106</sup>
- 5) **pozice pořadatele** (rozpočtově zajištěný, nezávislý nekomerční, etablovaný brand objednavatele, málo známý),
- 6) **umístění skladby v programu a reprízování, přímý přenos/streaming nebo záznam skladby** během koncertu, kdo tento záznam tvoří (samotná organizace, veřejnoprávní médium apod.) a **rozsah tohoto šíření**, tj. míra dopadu na publikum, míra potenciální monetizace a rozsah udílené licence.

Povinnými smluvními položkami jsou (tak jak jsou běžné smluvní vzory podle AZ):

- 1. Identifikace smluvních stran
- 2. Předmět plnění
- 3. Termín dodání
- 4. Honorář a jeho splátky (splátkový kalendář)
- 5. Licenční ujednání (teritoriální a časové, exkluzivita/neexkluzivita). Souhlas se streamingem, záznamem a jeho formátem a rozsahem užití.
- 6. Další ujednání

**KOMENTÁŘ:** může obsahovat scénické požadavky, zkoušky, zajištění notového materiálu, volné vstupenky apod. viz níže.

- 7. Všeobecná ujednání — výpovědní lhůty apod. Producent si obvykle vyhrazuje právo dílo neprovést.

<sup>106</sup> V dřívějších dobách skladatelům nakladatelé zajišťovali jejich provozování a šíření, pečovali o ně, na druhou stranu je také omezovali (viz nakladatel Simrock a Antonín Dvořák). V dnešní době se zejména exkluzivnímu zastupování nakladatelem skladatelé spíše brání, protože poměr péče o šíření díla zastupovaného skladatele nakladatelem k jeho zpoplatněným právům uplatňovaným v provozní praxi (na užití provozních materiálů, navíc dle mezinárodního konsensu jsou premiéry zatíženy příplatky) se jeví spíše blokační, než výhodný (př. 1 min./1500 Kč).

Nad rámec běžných smluv může pořadatel požadovat dodání rozepsaného notového materiálu, účast skladatele na propagaci a celkové přípravě (zejména pokud je dílo provozně a interpretačně náročné).

**KOMENTÁŘ:** V případě skladatelů lze rozpoznat rozdíl mezi smlouvami kontinentálními a americkými, které mohou přenášet mnohem více povinností na skladatele/nebo jeho manažera, než je u nás zvykem. Právě při těchto teritoriálních rozdílech je potřeba dbát na jasné vymezení předmětu plnění a adekvátní odměny.

**Etablovaný pořadatel** (orchestr, „kamenné“ divadlo) obvykle vyčlení prostředky z běžných provozních nákladů, **nezávislý nekomerční** většinou o prostředky žádá v celkovém rozpočtu na projekt bez předběžné řádné smlouvy se skladatelem (být ve formátu gentleman's agreement) o všech nutných položkách. Skladateli je tedy obvykle předložen finanční návrh, který nemá rezervy, ani jasný obsah plnění.<sup>107</sup>

Pokud se jedná o zakázku na vytvoření skladby, je potřeba dbát na dostatečnou časovou rezervu při zadání. Finanční režim vázaný na veřejnou podporu je často překážkou uvádění nových děl právě pro nedostatečné časové rezervy pro tvorbu, protože pořadatel (pokud se nejedná o dlouhodobý projekt pravidelného zařazování soudobých děl) tzv. „čeká“ na příslib financí. To je ale chybou pořadatele, protože dlouhodobý dramaturgický výhled by měl být součástí koncepční programace vytvářením portfolia projektů v dlouhodobějším dramaturgickém výhledu, i když se nemusí realizovat (viz 1. kapitola publikace).

Z pozice skladatele je vhodné začít jednání co nejdříve a zjistit v jakém kontextu a rozsahu bude dílo uvedeno a rozsah práv k dílu, o která zadavatel usiluje. Z toho lze odhadnout také případné výnosy a náklady zadavatele (manažeri/agenti pop music se snaží zjistit pravděpodobné příjmy podle kapacity sálu, cen vstupenek a stavu prodeje, velikosti realizačního souboru a pravděpodobných honorářů apod.), tj. zda je případný návrh honoráře pro skladatele ze strany zadavatele tzv. spravedlivý.

Pokud skladatel navrhuje svůj honorář, tj. „cenu své práce“, lze ji stanovit obdobně jako u vědecké práce podle předpokládaného počtu hodin pro vytvoření díla a běžné hodinové mzdy za tvůrčí práci v oboru v dané zemi. Skladatel ve „svobodném povolání“ zároveň nese veškeré náklady spojené s touto prací (podle % paušálního odečtu z daní v ČR lze např. kalkulovat navýšení o cca 40 %). Podíl vložené práce je, samozřejmě, podle osobních dispozic různý, ale lze kalkulovat s časy obvyklými (sólová a komorní díla do poloviny roku, orchestrální cca rok, operní minimálně rok).

Odlišnou pozici v systému mají **aranžéři/zvukoví designéři v pop music a filmové hudbě, hudbě k počítačovým hrám** apod., alespoň ti nejkvalitnější, kteří

jsou velmi vyhledávanými a dobře placenými umělci, protože dokážou dát jednoduchému nápadu autora/performera komerčně úspěšný trendy „zvuk“, získávají také větší prostředky z tantiém.

Některé požadavky mohou být řešeny i v širším rozsahu, zvlášť pokud splývají autoři i s performery (viz níže).

### — Smlouva výkonného umělce (zastupující agentury) s pořadatelem

Další uměleckou smlouvou s pořadatelem, je smlouva výkonného umělce, nebo jeho zástupce s pořadatelem. Tyto smluvní vzory jsou mnohem propracovanější a obecně známější. Než dojde k zaslání návrhu smlouvy, dle zvyklostí se obě strany dohodnou ústně, poté mailem, či zasláním tzv. **Offer Template** (Nabídky), což je obvykle jednostránkový dokument s údaji o místu, datu, honoráři, popř. ubytování a dopravě. K honoráři je navržen splátkový kalendář. Může být přiložen tzv. technický rider.

Smlouvu dle zvyklostí zasílá silnější partner (např. velká agentura), který disponuje vzorovými právně zpracovanými smlouvami, které jsou nastaveny na krytí maxima výhod navrhuje smluvní strany.

Základními body takových standardizovaných podrobných smluv jsou:

- Identifikace smluvních stran
- Charakteristika předmětu smlouvy
- Závazky pořadatele
- Závazky umělce/umělecké agentury
- Platba
- Kapacita & lístky
- Spuštění prodeje
- Další umělci
- Zkoušky
- Časové rozvržení koncertu & repertoár
- Notové materiály
- PA & light
- Meet & Greets
- Catering
- Doprava a ubytování
- Šatny
- Důvěrnost
- Pojištění
- Volné vstupenky

107 Např. v českých poměrech jsou tyto částky nastaveny velmi nízkou.



#### Dodatky ke smlouvě:

- Obecné smluvní podmínky o provizi
- Platba, zrušení koncertu
- Vyšší moc <sup>108</sup>
- Promotion, reklama, marketing a jeho schválení
- Pojištění
- Smíšené: guest list, ochranka, nahrávání, merchandise a sponzoring

#### TECHNICKÝ RIDER — PRO ŽIVÉ VYSTUPOVÁNÍ <sup>109</sup>

##### 1. část

**Technický rider** je samostatným dokumentem, který se přikládá ke smlouvě, pokud se jedná o koncert, který má náročné technické požadavky. Jde především o koncerty ve velkých halách, či open air.

Jeho jednotlivé části se soustředí na sestavení pódia, zvukové aparatury a případně také definování požadavků na zázemí. V případě známých a velkých umělců jsou tyto dokumenty několikastránkové a náročné. Jsou však velmi důležité především pro umělce, kteří mají několik koncertů v řadě tzv. tour a jejich vystoupení má stejné požadavky, které se dají aplikovat na všechny velké arény.

Na začátku technického rideru, tak jako u smlouvy, musí být zřetelné, které smluvní strany ho podepisují. Dále následují jednotlivé body, které se týkají zázemí a aktivit okolo samotného místa, kde se koncert odehrává. Druhá část poté bývá čistě technického charakteru.

Mezi základní body této části technického rideru patří:

##### — Parkování (Parking)

**KOMENTÁŘ:** Umělec většinou požaduje parkování přímo u vchodu pro umělce do zázemí haly.

##### — Doprava (International and Ground Transportation)

**KOMENTÁŘ:** Specifikace požadavků na dopravu (obecně součástí smlouvy), především lety a letová třída, lokální doprava. Umělec požaduje ve většině případů tzv. „full service“, tedy lokální dopravu po celou dobu jeho pobytu na všechny přejezdy. Je také důležitá specifikace počtu vozů a jejich třída, popř. vybavení.

##### — Hotel (Hotels)

**KOMENTÁŘ:** specifikace typu hotelu, umístění, množství pokojů, vybavení, servisu. Obecně ve smlouvě.

<sup>108</sup> Tento bod je důležitý např. při open air akcích.

<sup>109</sup> (zdroj: osobní zkušenost autorky G. Boháčové, technický rider umělců z agentury The Agency Group)

##### — Produkční kancelář (Production Office)

**KOMENTÁŘ:** Obsahuje požadavek na produkční zázemí pro management umělce. Jedná se většinou o místnost, která je v blízkosti umělcovi šatny. Management umělce často požaduje, aby tato místnost obsahovala telefon, fax, internet a drobné občerstvení.

##### — Zkoušky (Rehearsal and Sound Check)

**KOMENTÁŘ:** Nedílnou součástí Technického rideru je zkouškový plán. Zkoušky se liší dle typu koncertu. Nejprve zvuk zkouší doprovodná kapela/orchester, poté sólista/solisté. V případě, že umělec vystupuje se svojí kapelou, požaduje většinou pouze tzv. sound check = zvukovou zkoušku, která většinou trvá jednu hodinu. Pokud zkouší s jinými umělci či soubory, je také možná zkouška den předem. Déle v tomto bodě je žádost, aby v době zvukové zkoušky nebyl v hale žádný hluk a neprobíhaly žádné práce, a proto musí být plně uzavřen veřejnosti.

##### — Šatny (Dressing room)

**KOMENTÁŘ:** Důležitý bod pro umělce. Dle zvyklostí umělec žádá, aby se šatna nacházela co nejbližší jeho vstupu na pódium, dále vybavení šatny (pohoštění, požadavky na make-up, garderobu). Někteří umělci specifikují i typ vody, druh ovoce a další detaily.

##### — Ostraha (Security)

**KOMENTÁŘ:** Po pořadateli je požadováno, aby zajistil adekvátní ostrahu, před a během koncertu. Šéf ostrahy většinou musí být seznámen s tour managerem umělce a ostraha musí zajistit především ochranu umělce a jeho zázemí (šaten).

##### — Notový materiál

**KOMENTÁŘ:** Nebývá častým bodem u populárních koncertů, v případě kdy je součástí koncertu umělecké těleso, tento bod specifikuje zapůjčení notového materiálu, jeho dodání a vrácení.

##### — Vstupenky, passes a „Meet and greet“ (Complimentary tickets and Meet and Greet)

**KOMENTÁŘ:** Zahrnuje požadavek umělce na počet vstupenek zdarma a jejich kategorii. „Meet and Greet“ je termín pro setkání s umělcem po představení. Zde si umělec vymezí, kolik je ochoten přijmout diváků, zda si musí kupovat na toto setkání specifické vstupenky a v jaké hodnotě. Nedílnou součástí jsou také tzv. backstage passes, tedy kartičky do zázemí, které opravňují vstup do zázemí za pódium. Umělec striktně dá souhlas jen určitým skupinám, které tyto kartičky mohou obdržet.

##### — Pořizování fotografií (Photography)

**KOMENTÁŘ:** U pořizování fotografií jsou nařízení velmi rozdílná a mění se dle typu koncertu. U masových koncertů je skoro nemožné, aby se dal příkaz publiku nepořizovat fotografie (zejména v Asii, kde je zvykem natáčet si představení na mobil v masové míře). Omezení bývají pro zázemí za pódium, dále při zkouškách a v neposlední řadě po představení. U koncertů vážné hudby je např. omezeno focení s bleskem.

## — Kouření (Smoking)

**KOMENTÁŘ:** Bývá dle zvyku striktně zakázáno ve všech prostorách.

## — Tisk a média

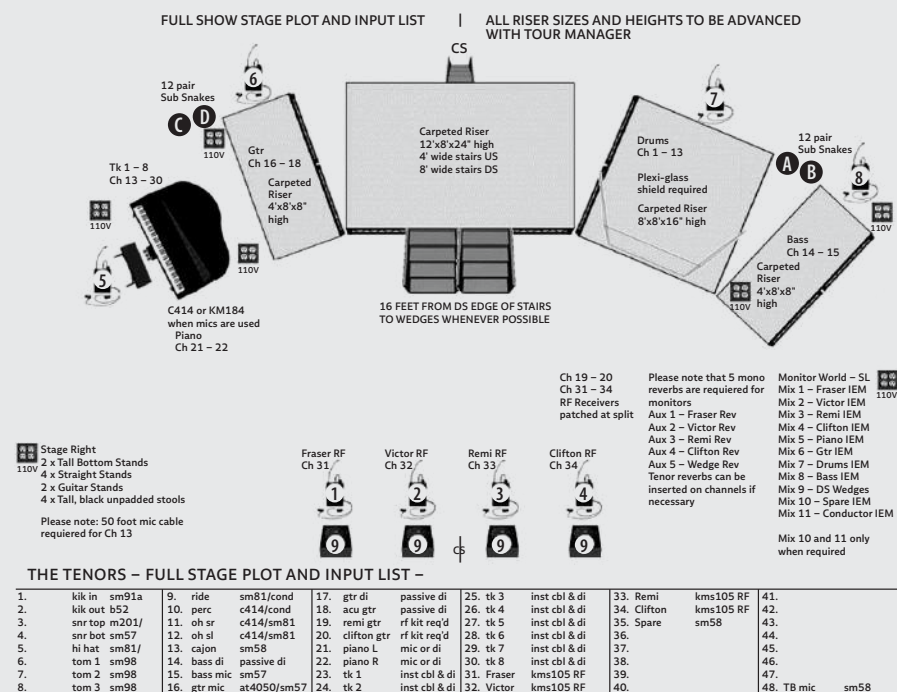
**KOMENTÁŘ:** Veškeré aktivity okolo tisku a médií požaduje umělec, aby mu byly dopředu sděleny a odsouhlaseny jeho managementem.

## — Merchandising

**KOMENTÁŘ:** Součástí koncertů/představení bývá pravidelně také prodej různorodých produktů, které souvisejí s umělcem/projektem. Jde většinou o CD, ale i trička, kalendáře, či jakékoliv produkty, které se dle umělce mohou při koncertech dobře prodat. V tomto bodě „rideru“ umělec obvykle specifikuje, jaké produkty chce prodávat, kde a za jaké ceny. Pořadatel je poté povinen vyhradit místo k prodeji a poskytnout osoby, které by produkty prodávaly. Z toho si následně pořadatel získá procenta z prodaných kusů cca 10%.

## 2. část

Druhá část je hlavní část celého rideru. Její součástí je především technická specifikace pódia, jeho sestavení, rozmístění, specifikace nástrojů, zvukové aparatury a světel.



## — Back Line Rider

**KOMENTÁŘ:** Termín backline se používá v kontextu populární hudby u zesilovacích zařízení. Zde se tedy určuje přesné zapojení všech nástrojů. Dále zde umělec vypíše nástroje, které musí pořadatel zajistit.

## — PA systémy

**KOMENTÁŘ:** „Public Address System“ je elektronický systém, který zahrnuje mikrofony, zesilovače, reproduktory a všechny související zařízení. V rámci PA systémy jsou specifikováni všechny monitory a mikrofony.

## — Lighting

**KOMENTÁŘ:** Stále častější složkou s rozkresem, nároky na zapojení a obsluhu osvětlovací techniky. Proto nesmí chybět v technickém rideru.

## — Nákrasy a plány

Pro přesnější popis sestavení pódia a umístění nástrojů technické ridery zahrnují plány a nákrasy, díky kterým je jednodušší pódium sestavit. Jedním z příkladů je nákras pódia jedné pop-operní vokální skupiny. Kromě rozmístění hudebníků také objasňuje umístění mikrofonů, monitorů, vstupů a výstupů.

◀ Stage plan — plán pódia (součást technického rideru)

## SMLUVNÍ DOHODA 360°

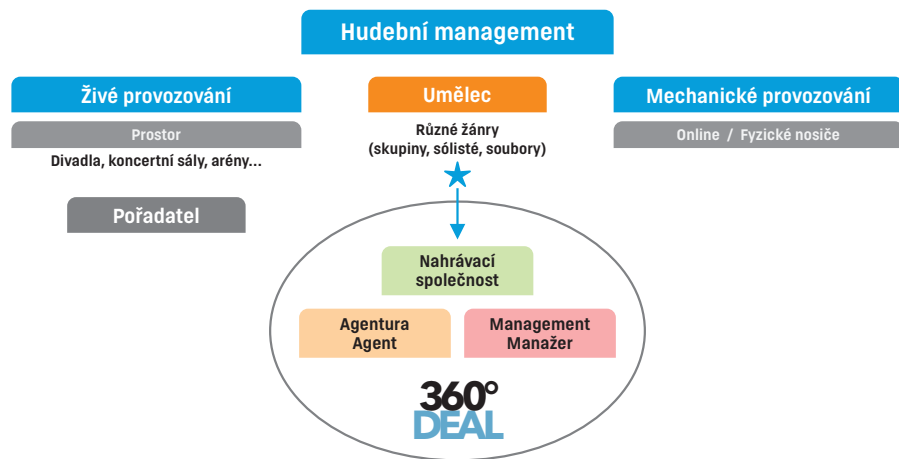
Od nového milénia se dramaticky zvýšilo bezplatné sdílení hudby online, digitální distribuce, nelegální stahování a začalo přibývat konkurenčních produktů, jako jsou videohry, filmy, živé koncerty, DVD, apod.

Díky tomuto poklesu tradičních způsobů distribuce a prodeje hudby a odpovídajících příjmů z jejího prodeje, začaly nahrávací společnosti hledat nový obchodní model (způsob), který by zajistil tok příjmů z nových, netradičních zdrojů.

**360° smlouva**,<sup>110</sup> v angličtině také známá jako „*Ancillary Rights*“ (vedlejší práva), „*Multiple Rights*“ nebo „*Passive Income Participation Deal*“, je relativně nový a nyní standardní model mezi umělcem a hudební společností, který společnosti zaručí ekonomický podíl, práva a hlavně přístup k několika zdrojům příjmů a činnostem umělce zároveň, modelově zejména v rámci zábavního průmyslu. Zahrnuje příjmy z aktivit jako jsou vystupování, turné, prodej merchandising, příjmy z filmových a televizních práv, z vydávání knih, endorsement<sup>111</sup> licence, výnosy z reklam, ale i příjmy z vydávání hudby.

110 PASSMAN, Donald S.: *All You Need to Know About the Music Business*, 2015, s. 80–85

111 endorsement = schvalování značek, produktů apod.



Tyto smlouvy, i když iniciativně vycházejí od předních nahrávacích společností, zahrnují komplexní přístup, tj. i výnosy z živých produkcí a souvisejících a přidružených aktivit umělce.

Z tohoto důvodu jim věnujeme pozornost na závěr kapitoly o smluvních vztazích. Graf dole zobrazuje negociační portfolio 360° smlouvy.<sup>112</sup>

#### Understanding and Negotiating 360° (Ancillary Rights) Deals



V dnešní době v rámci hudebního průmyslu v populární hudbě je nezbytné pro každého umělce, který se snaží uzavřít nahrávací smlouvu, nebo jakoukoliv další smlouvu o zastupování, znát model 360°, umět jej vyjednat a vědět kam jej směřovat.

Ekonomika, která je základem pro 360° smlouvy, má zcela určitě dopad na umělcovu finanční situaci a je rozhodujícím aspektem pro udržení úspěšné (výdělečné) kariéry. Množství dnešních umělců — pokud mají štěstí a dostanou se mezi 5 % nejprodávějších — mohou mít kariéru trvající aspoň 5–10 let. Během této doby je pro hudební společnosti důležité udělat vše pro to, aby se maximalizovala monetizace vkladu.

#### Vývoj 360° smluv

První významná obecně známá 360° smlouva, která se stala vzorem pro budoucí smlouvy tohoto typu, byla smlouva s *Robbie Williamsem*. V roce 2005 vstoupila do hry společnost *Atlantic Records* podepsáním 360° smlouvy se skupinou *Paramore* za odhadovaných 200 000 USD. V rámci této dohody společnost získala 30% podíl na čistém zisku z umělecké činnosti kapely v oblasti turné, merchandisingu, fanklubů a endorsementů.

V roce 2005 se přidala také společnost *Disney* a rozšířila své smlouvy s herci/umělci o zajištění 360° práv (přesahující do oblastí zahrnujících televizní film, hudbu, merchandising, živá vystoupení a hudební vydavatelství). Disney zároveň s několika ze svých umělců spolupracoval ve více než jedné oblasti a rozšířil tak smluvní portfolio o další položky. Jedním z příkladů je *Miley Cyrus*, která původně u společnosti působila jako herečka a svou kariéru rozšířila na zpěvačku, čímž se stala součástí fenoménu vývoje společnosti *Disney* v oblasti herectví/zpěvu.

V říjnu 2007 společnost *Live Nation* vstoupila do oblasti 360° dohod podepsáním 360° smlouvy s *Madonnou* na dobu 10 let, oceňovanou na 120–150 milionů USD (zahrnující nahrávání/vydání 3 alb, turné, merchandising, fankluby, hudebně orientované televizní projekty a sponzoring). Společnost od Madonny získala 10% podíl na zisku z turné, 30% podíl na zisku z merchandisingu a 50% podíl na zisku z licence. Společnost *Live Nation* podepsala smlouvy s umělci jako jsou *U2*, *Jay-Z*, *Shakira*, *Nickelback*...

Do roku 2017 vyžadovaly všechny tehdy ještě 4 velké nahrávací společnosti (tzv. majors) — *Sony Music Entertainment*, *Warner Music Group*, *EMI* a *Universal Music Group* a mnoho uznávaných nezávislých nahrávacích společností po nových umělcích udělit 360° práva bez dalších záloh jako standardní podmínku v exkluzivních nahrávacích smlouvách. Jedna z významných nahrávacích společností — *Atlantic Records* — vytvořila rozsáhlé samostatné smlouvy, které pokrývaly práva týkající se fanklubů, turné a merchandisingu.

Obvyklá 360° práva a zdroje příjmů jsou:

1. Turné
2. Merchandising
3. Endorsement a sponzoring
4. Televize
5. Film
6. Literatura (knižní vydavatelství)
7. Hudební vydavatelství, nakladatelství (v některých případech)

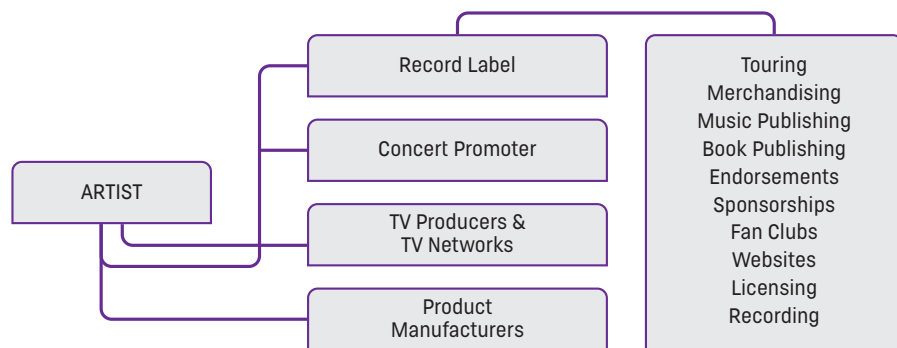
112 KENDALL, Minter E: *Understanding and Negotiating 360 ancillary Rights Deals*, 2015, s. 2–25, 30–45

Rozsah výnosů nabytých nahrávacími společnostmi se velmi liší a může se pohybovat od 5 % až do 30 %, avšak typické rozmezí podílu nahrávací společnosti na zisku je mezi 15–20%, v závislosti na konkrétní smlouvě a nahrávací společnosti. Některé příjmy se počítají na základě umělcova hrubého platu bez jakýchkoli srážek (odpočtů), zejména co se týče endorsementů, sponzoringu, merchandisingu, televize, literatury a filmu. Výpočty, týkající se turné a živých vystoupení jsou často komplikovanější, protože zde mohou být povoleny srážky (odpočty) za určité provize nebo výdaje — např. agitace agentů, manažerské provize a výdaje na turné. Všeobecně se tyto srážky (odpočty) pohybují mezi 10–25 % hrubých honorářů (poplatků/platů).

V mnoha nezávislých nahrávacích společnostech se začal vyvíjet další model, který připomíná společné podnikání nebo ekonomické partnerství, kde si společnost a umělec dělí veškeré příjmy z vytvoření hudby a dalších zdrojů spojených s kariérou umělce na bázi 50/50.

## TOK PRÁV

360° „multiple rights“ se týkají několika smluvních stran od tvůrců obsahu (umělců), přes nabyvatele a uživatele práv podle uvedeného grafu: <sup>113</sup>



Společnost 19 Entertainment, která vlastní brand (značku) *American Idol*, je jedním z nejúspěšnějších producentů televizních programů, která po soutěžících pro vstup do soutěže vyžaduje udělení 360° práv společnosti. O smlouvách soutěže *American Idol* je v podstatě nemožné vyjednávat a soutěžící na ně nemají žádný vliv. Obrovský úspěch brandu *American Idol* umělcům nabízí příležitost (během sezóny soutěže) každý týden vystupovat pro více než 25 milionů diváků.

Model, kterému dal *American Idol* vzniknout, zahrnuje také umělecký management, který zajišťuje kontrolu nad všemi aspekty umělcovy kariéry v zábavním

průmyslu. Smlouvy jsou prakticky nezměnitelné ve věci materiálních podmínek a obvykle zahrnují exkluzivní časové období, které pokrývá veškeré aktivity soutěžícího, týkající se vystupování v zábavním a hudebním průmyslu a v médiích.

Do 360° dohod s umělci začaly vstupovat společnosti i z jiných oborů, než je hudební. *Bacardi Rum* podepsal smlouvu s britskou skupinou *Groove Armada* v březnu roku 2008. Smlouva zahrnovala nahrávky, turné, marketing a branding s vazbou na alkoholové nápoje a hudební marketing. Tato smlouva je označena jako **integrovaná marketingová smlouva**, v jejíž rámci *Bacardi* přebírá zodpovědnost za hudební produkci a marketing. Na rozdíl od „běžných“ 360° smluv se tato smlouva vázala pouze na 1 rok a umělec si zachoval veškeré vlastnictví svých zvukových nahrávek a autorských práv.

## MODELY SMLUV O SOUVISEJÍCÍCH A PŘIDRUŽENÝCH PRÁVECH (Ancillary Rights Deal Models) <sup>114</sup>

V závěru věnujme detailněji pozornost smlouvám, které navazují na zajištění samotného uměleckého výkonu.

Dohody o souvisejících právech se provádějí celou škálou modelů. Mnoho nahrávacích společností a pořadatelů zahrnuje ustanovení o souvisejících a přidružených právech do běžných výhradních nahrávacích smluv.

Větší společnosti mohou pro zachycení souvisejících a přidružených práv vydávat samostatné smlouvy. Umělec/nebo jeho manažer či agent obdrží jak výhradní nahrávací smlouvu nebo smlouvu o uměleckém výkonu, tak i samostatné smlouvy týkající se dalších práv (ohledně fanklubů, turné a merchandisingu). Zde není dohoda o nákladech/výnosech provázána jako v případě 360° smlouvy. Taková dohoda představuje další, novou vrstvu problematiky.

Nezávislé produkční společnosti, které uzavřou výhradní nahrávací smlouvu s umělcem, nyní ve svých běžných smlouvách zahrnují také **ustanovení o souvisejících a přidružených právech**. Jakmile umělec podepíše smlouvu s produkční společností se záměrem uzavření distribuční smlouvy, musí si být vědom možnosti jejího potenciálního překrytí do 360° práv. Konkrétně je třeba, aby umělcův zástupce zjistil, jak ovlivní uzavření distribuční smlouvy nebo „**upstream deal**“ (něco mezi smlouvou o nezávislé distribuci a produkční smlouvou) práva nezávislé společnosti.

V ideálním případě by ustanovení o souvisejících a přidružených právech v produkční smlouvě mělo stanovit, že pokud produkční společnost uzavře distribuční nebo nahrávací smlouvu, smlouvu o společném podnikání (**joint venture**) nebo

<sup>113</sup> Zdroj: KENDALL, Minter E: ibid. s. 5

<sup>114</sup> Je třeba rozlišit práva „související“ podle AZ a práva „přidružená“ v širším pojetí, která se teprve stávají součástí standardizace během posledního vývoje sektoru.

„zakázkovou“ nahrávací smlouvu (*custom label deal* — dohoda, kde nahrávací společnost s umělcem vytvoří nahrávku, pokud vše zaplatí umělec, společnost poté zajistí, že se nahrávka dostane do rádia, nezávislých žebříčků, apod.) s distributorem, a pokud tato smlouva požaduje, aby umělec distributorovi udělil práva, podíl produkční společnosti se sníží o částku, kterou distributor po umělci požaduje.

#### — Model pasivních příjmů (*Passive Income Participation*)

Distribuční smlouva může obsahovat tzv. ustanovení o pasivních příjmech, která distributorovi poskytují právo obdržet podíl na zisku, které umělec získá v rámci svých aktivit v zábavním/hudebním průmyslu (vyjma nahrávek a hudebního vydavatelství). Pasivní příjmové toky jsou distributorovi vypláceny na účet produkční společnosti, která má nárok na vyplacení dodatečných 5 % z těchto příjmových toků.

#### — Model řízení a správy práv (*Management and Administration of Rights*)

Komplikovanější je poskytnutí exkluzivní kontroly a správy souvisejících a přidružených práv umělce. Toto ustanovení je třeba brát vážně, protože oproti modelu pasivního příjmu, se umělec vzdává kontroly nad veškerými či podstatnou většinou svých práv a příjmů spojených se zábavním/hudebním průmyslem. Nedo držení smlouvy může vést k dalším postihům, přerušení trvání lhůty, vypovězení smlouvy a možné soudní řízení. Obecně, mladý začínající umělec nemá dostatečnou moc, aby se proti takovému případu odvolal, proto by měl umělcův právní poradce navrhnout několik námitek, aby zmírnil jeho dopad.

#### — Model společného podnikání (*Joint Venture*)

Model „joint venture“, neboli společné podnikání, se stává stále častěji používanou strukturou. Nemálo nezávislých nahrávacích a produkčních společností si osvojilo koncept „partnerství“, který se stal standardním formátem nahrávací smlouvy. V rámci modelu se nahrávací společnost a umělec stávají partnery.

#### — Právní precedens (*Legal Precedent*)

Standardní smlouva nahrávací společnost nezavazuje k využití práv. Vzhledem k tomu, že za poskytnutí souvisejících a přidružených práv ve většině případů nedochází k vyplacení žádné zálohy a neexistuje žádná záruka či povinnost ze strany nahrávací společnosti smysluplně a komerčně tato práva využít, je umělec postaven do velmi zranitelné pozice, zejména pokud nemá dostatečný vliv nebo zkušeného právního poradce, aby získal některá ze svých práv zpět, či snížil podíl nahrávací společnosti na příjmech.

K právům souvisejícím dle AZ patří i práva nakladatele, která často komplikují uvedení děl zvýšením finančních nároků, nebo svazují možnosti autora výhradním právem nakladatele.

## NAKLADATELSKÁ SMLOUVA

je právním vztahem, ve kterém autor udílí svolení vydat dílo (hudební, hudebně-dramatické, literární) a nakladatel se zavazuje na svůj účet dílo vydat a učinit opatření k jeho šíření a vyplatit autorovi odměnu.

Nakladatelská smlouva musí mít písemnou podobu a musí obsahovat určení:

- 1/ způsobu šíření díla,
- 2/ rozsahu šíření díla,
- 3/ času, kdy k šíření dojde,
- 4/ autorské odměny,
- 5/ součinnosti autora,
- 6/ doby, na kterou je smlouva sjednána.

Podstatnou součástí je závazek nakladatelství, že šíření díla provede na svůj účet. Zákon přiznává autorovi právo na korekturu. Spojení smlouvy nakladatelské se smlouvou o vytvoření díla je označováno jako smlouva smíšená.<sup>115</sup> Jak jsme již uvedli, řada současných autorů zejména soudobé vážné hudby aktuálně považuje nakladatelské smlouvy spíše za svazující, protože nejsou spokojeni s kvalitou „šíření díla“ a technologie jim umožňují vydávat své dílo svépomocí včetně rozpisu partů.

Gabriela Boháčová, Lenka Dohnalová

115 Zdroj: <https://www.epravo.cz/top/clanky/nakladatelska-smlouva-3303.html>



# MOBILITA

## SEZNAM MANAŽERSKO-PRODUKČNÍCH ÚKONŮ

Součástí zahraničních cest sólistů či souborů je několik manažersko-produkčních úkonů, které je zapotřebí vykonat, než se daný umělec, soubor vydá na cestu do zahraničí. Některé z těchto úkonů jsou zařizovány samotnými pořadateli akce, či v koordinaci s ním. V ostatních případech musí tyto úkony umělec potažmo jeho manažer vyřídit sám. V obojím případě je však velmi důležité tyto jednotlivé body jasně specifikovat ve smluvní dohodě mezi manažerem (umělcem) a pořadatelem a jasně vymezit, kdo za které zodpovídá.

Předchozí kapitoly (o smluvním jednání umělce s manažerem a umělce nebo manažera/agenta s pořadatelem či nahrávací společností a nakladatelem apod.) obsahovaly informace, které se vztahují jak na import, tak export.

Nyní stručně k praktickým produkčním úkonům, které je třeba vykonat v rámci přípravy:

### I. Ad PERSONALISTIKA

1. Zajištění umělců, souborů, podmínek, smluvní podmínky — platy, honoráře, sociální a zdravotní pojištění
2. Víza
3. Očkování
4. Certifikáty o kvalifikaci

### II. Ad VĚCNÁ PLNĚNÍ

5. Zajištění hudebních nástrojů, zvukového a světelného vybavení, scény, kostýmů apod.
6. Zajištění akce — prostor a služeb
7. Zajištění marketingu, PR
8. Daňové závazky
9. Licenční ujednání

Zrekapitulujme a doplňme problematiku, která byla řešena v předchozích kapitolách. Umělec/umělci mohou právně vystupovat samostatně, nebo být zastoupeni manažerem nebo agenturou. Na straně druhé je pořadatel. Tím může být producent, který si jen pronajímá prostory na akci, či organizace, která zřizuje koncertní sál, divadlo, či festival. Pro zjednodušení textu budeme předpokládat, že je umělec zastoupen manažerem. Pokud se na podmínkách obě strany shodnou, následuje zaslání návrhu smlouvy. Smlouvu dle zvyklostí velkých manage-

mentů, či agentur zasílá agent, či manažer. Silnější, větší zavedené subjekty disponují striktními smluvními vzory. V počátku jednání zahraničních akcí-koncertů jsou klíčové následující body:

- Souhlas umělců / jejich agentur
- Termín konání akce
- Finanční podmínky
- Splátkový kalendář
- Závazky umělce
- Závazky pořadatele
- Kapacita sálu
- Spuštění prodeje
- Účast dalších umělců
- Podmínky zkoušek a vystoupení
- Repertoár akce
- Charakter prostor, osvětlení, ozvučení, bezpečnostní služby
- Zázemí šaten
- Notový materiál
- Doprava (mezinárodní, lokální)
- Zázemí vystoupení — šaten
- Ubytování
- Licence, použití fotografií, natáčení
- Návazných výstupů (licence)
- Pojištění
- Důvěrnost
- Meet and Greet (Setkání s umělcem po akci)
- Catering (Zajištění stravy)
- Volné vstupenky
- Podmínky zkoušek a vystoupení a doprovodných služeb (charakter prostor, osvětlení, větrání, bezpečnostní služby, GDPR u dokumentačních a propagačních výstupů)
- Blackline (soupis nástrojů a jejich rozmístění na pódiu).

Dále s ke smlouvě přikládají dodatky, které řeší body:

- Platba, zrušení koncertu
- Vyšší moc
- Propagace, reklama, marketing a jeho schválení
- Dále také smíšené záležitosti jako: guest list, ochranka, nahrávání, merchandising a sponzoring.

## PŘEDBĚŽNÁ ADMINISTRATIVA — PERSONALISTIKA — KONKRÉTNĚ

### — Mzdy, honoráře, zdanění <sup>116</sup>

Kromě zajištění samotné akce (konkrétních umělců, místa, termínu, pořadatele) jsou zde administrativní úkony, na něž je třeba myslet s předstihem.

Co se týče výjezdu umělců, je třeba rozlišit především **mzdy a honoráře** (právní a ekonomický status umělce). Pokud jsou umělci pracovně vysláni do zahraničí jako státní zaměstnanci, nebo žijí v jedné zemi EU, ale pracují jako státní zaměstnanci v jiné, bude daň z příjmu ze zaměstnání odváděna dle zákona pouze v zemi, která je zaměstnává a jsou zde rezidenti.

V posledních letech se administrativně komplikují výjezdy organizací (orchestrů, divadel), kteří mají zaměstnance. Od 1. 1. 2015 se v Německu začal uplatňovat tzv. **MiLoG** ([www.milog.cz](http://www.milog.cz)), který se vztáhl i na pracovníky v kultuře. Týká se požadavku rovných mezd se zaměstnanci v dané zemi v minimální sazbě: v Německu 8,84 €, ve Francii je snaha dorovnat na úroveň průměru (známé jako Loi Macron od 1. 7. 2016 9,76 €). Připojují se další země (Rakousko od 1. 1. 2017, sazba 8,27 €) ad. Některé země EU kulturní služby nezařazují. ČR vyjednáva ve spolupráci s ASOPS výjimku pro kulturní služby. Administrace vyžaduje hlášení před výjezdem i po výjezdu. Je potřeba se s ní seznámit a řešit v rámci rozpočtu (nelze do této částky započítávat stravné).

U **honorářů** je třeba vždy řešit danění (zabránit dvojímu danění). Umělci musí být jasno, zda byl jeho příjem daněn srážkovou daní u zdroje a ve smlouvě má netto částku, nebo jej musí zahrnout do svého daňového přiznání. Většinou je zvykem uvádět ve smlouvě netto honorář.

Honorář může být zdaněn v zemi plnění i v případě, že je vyplácen přes agenturu (musí být uvedeno ve smlouvě). Délka pobytu nehraje roli. Pokud je vystoupení/činnost alespoň částečně financována z veřejných prostředků nebo pokud je výše odměny zanedbatelná, nebudou některé země příjem danit. Přesto se ale na něj budou vztahovat daňové předpisy domovské země. Domovská země může poskytnout osvobození od daně na daň zaplacenou v zahraničí z příjmu za vystoupení nebo jinou činnost. <sup>117</sup>

Tzv. nepřímou universální daní je **DPH**, v ČR dle zákona 235/2004 Sb. v aktuálním znění z 13. 1. 2018. Při styku se zahraničím je třeba zjistit konkrétní sazby. Předmětem danění může být nejen zboží, ale i služby za úplatu, tj. i honoráře za umělecký nebo expertní výkon (např. porotce, konferenční příspěvek). Od 1. 1. 2013 v ČR dle novely Zákona o DPH je zaveden status **tzv. identifikované**

**osoby** podle §6g ad. Vztahuje se i na subjekty, které přijaly službu s místem plnění v tuzemsku od nerezidenta (§6h a) aniž by obě strany byly „osobami povinnými k dani“ dle §6 a–f.

Většina organizací má interního, nebo externího poradce na složitou problematiku DPH v mezinárodním styku.

Co se týče **sociálního a zdravotního pojištění** <sup>118</sup> opět je třeba rozlišit zaměstnanecký poměr a osobu se statutem svobodného povolání nebo OSVČ, dále, zda se jedná o rezidenta/nerezidenta. U zdravotního pojištění platí rozlišení v rámci EU a dalších zemí a je možno ho vrstvit.

Na osoby se rovněž může vztahovat **pojištění rizikové**, které, pokud nemá umělec sjednáno ad personam, sjednává se na akci nebo má organizátor uzavřenou dlouhodobou smlouvu na svou činnost (viz níže).

### — Víza

Součástí zahraničních cest je zajištění vízových povolení. Čeští producenti jsou někdy překvapeni délkou vyřizování (např. do USA). Je zvyklostí, že pořadatelé akce v zahraničí poskytují součinnost např. poskytnutím zvacích dopisů a jiných formalit, které jsou často požadovány. <sup>119</sup>

### — Očkování

Očkování je důležitou součástí při výjezdu do exotických zemí. Některá očkování se musejí zajistit s velkým časovým předstihem z důvodů opakování, nebo rozvinutí imunity v potřebném termínu. <sup>120</sup> V České republice existuje několik očkovacích center. Některá očkování si lze zajistit v ČR u obvodního lékaře.

### — Certifikáty o kvalifikaci

U osob, které obsluhují technická zařízení (např. elektroinstalaci), je někdy potřeba doložit uznatelnou kvalifikaci osob pro vykonávání těchto služeb.

## PŘEDBĚŽNÁ ADMINISTRATIVA — VĚCNÉ PLNĚNÍ

### — Nástroje, vlastní vybavení

Pokud si umělec dopravuje své vlastní nástroje, je třeba zjistit podmínky přepravy leteckých společností na velikost a hmotnost jednotlivých zavazadel. Ve většině případů jsou nástroje považovány za nadměrná zavazadla a mají svůj specifický cestovní režim. Dále je zapotřebí myslet také na pojištění nástrojů.

<sup>116</sup> K problematice je třeba sledovat poradenské weby, např. [www.czechmobility.info](http://www.czechmobility.info)

<sup>117</sup> [https://europa.eu/youreurope/citizens/work/taxes/double-taxation/index\\_cs.htm](https://europa.eu/youreurope/citizens/work/taxes/double-taxation/index_cs.htm)

<sup>118</sup> <http://www.czechmobility.info/cs/temata/pojisteni/pro-umelce>

<sup>119</sup> Souborné informace lze nalézt na [www.viza.cz](http://www.viza.cz) nebo [www.mzv.cz](http://www.mzv.cz), popř. jednotlivých ambasádách.

<sup>120</sup> Bližší informace: [www.ockovacicentrum.cz](http://www.ockovacicentrum.cz)

Pokud si umělec či těleso své nástroje nedopravuje a potřebuje nástroje zapůjčit na místě konání koncertu, je nezbytné jejich včasné zajištění přes místní půjčovnu. V tomto případě záleží na smlouvě mezi umělcem/agenturou a pořadatelem, kde se specifikuje, kdo je za zajištění nástrojů zodpovědný. Pokud zajišťuje pořadatel, umělec/agentura v rámci technických požadavků, vypíše konkrétní názvy nástrojů, jejich specifikace a dle těch je pořadatel povinen vše zařídit. Pokud se půjčují akustické nástroje, především klavíry, je nutné zařídit jejich ladění.

Umělci a soubory také často převážejí vlastní, nebo části vlastního osvětlení či ozvučení, vlastní hardware a software a osobní obsluhu zařízení, a to zejména tehdy, pokud se jedná o nadstandardní vybavení, které je náročné nakonfigurovat.

Pokud jej nezajišťuje smlouva s pořadatelem, umělec/agentura, musí také myslet na pojištění těchto technických vybavení, ověřit podmínky převozu, kvalitu elektroinstalace. Na některá vybavení jsou zapotřebí speciální požadované certifikáty na bezpečnost jejich materiálů (např. nehořlavost, protiskluzová úprava). Některé země požadují jen určitý typ certifikace, k tomu je třeba si vyhradit dostatek času.

#### — Zajištění akce

Hlavní body jsou popsány výše u struktury smluv.

Lze rozlišit dva hlavní příklady, dovoz vlastní scény a kostýmů/vybavení, nebo případ zajištění scény na místě. Logistika je formulována v technickém rideru. Při převozu je třeba dbát na celní deklarace, pojistné a certifikáty.

Důležitou položkou je smlouvené náhradní prostor a bodu „vyšší moci“, a to zejména v případech, když je akce open air. Musí být zmíněna ve smlouvě. Pokud nejsou náhradní prostory a akce se ruší, je důležité ve smlouvě uvést klauzuli s názvem „**vyšší moc**“ („Force Majeure“).

**KOMENTÁŘ:** „Vyšší moc“ je zvláštní právní skutečnost, spočívající v mimořádné, nepředvídatelné, neodvratitelné a nezaviněné události, která způsobí škodu. Za tu ale nikdo obvykle neodpovídá, protože jde o okolnost zásadně vylučující odpovědnost. Vyšší mocí je v tomto smyslu např. živelná pohroma, revoluce apod. Ač už zamezí vyšší moc vystoupení ze strany umělce, či pořadatele, většinou nevznikají žádné sankce ani pro jednu stranu a pokud je to možné, obě strany se snaží dojednat náhradní termín vystoupení. Jsou také případy, kdy vyšší moc zasáhne až v moment, kdy už se akce koná. Bývá pravidlem, že pokud se odehraje více než 60–70 % představení, koncertu pořadatel není povinen vracet vstupné, v opačném případě je povinen tak učinit. To se také vztahuje na finanční vyrovnání vůči umělcovi.

#### — Marketingový a mediální plán

Součástí akcí je také zajištění místního marketingového, mediálního plánu a PR. Podle zvyklostí má propagaci koncertu na starosti pořadatel, který akci propaguje za účelem nejen zviditelnění, ale především prodeje vstupného.

Rozsah marketingového plánu se odvíjí od rozpočtu pořadatele a také od potřeby prodeje vstupného. Lze se domluvit na globální agentuře (která má pobočku i u nás), nebo se spolehnout na běžné marketingové partnery pořadatele v zahraničí. Jsou umělecká jména, která se tzv. prodávají sama, ale pokud tomu tak není, je zapotřebí dobře akci propagovat. Jedním z dalších možných důvodů kampaně je propagace sponzorů, kteří na akci přispěli. Se sponzory pořadatel uzavírá dohody, ze kterých vyplývá, co pořadatel může sponzorovi za jeho příspěvek nabídnout. Běžným plněním je zveřejnění firmy (sponzora) v rámci kampaně.

Jakmile si pořadatel určí rozpočet na kampaň, dále následuje rozdělení těchto prostředků do co nejvhodnějších marketingových kanálů. Na tento druh kampaně má v ideálním případě každý pořadatel svého marketingového odborníka, který zná marketingové nástroje a dokáže s nimi pracovat.

Pokud si umělec musí zajistit propagaci svého koncertu sám, což se stává u menšinových žánrů populární hudby, nebo v případě, kdy se jedná o přátelský dlouhodobý kontakt, musí si také určit jaké finanční prostředky je ochoten do kampaně investovat. V takových případech se využívají zejména modely internetové síťové propagace. S propagací může pomoci také místo, kde se akce koná.

#### — Licenční ujednání

S koncertním vystoupením také souvisejí licenční dohody, které jsou neoddělitelnou součástí všech smluvních dohod. Tato licenční ujednání se týkají např. použití umělcových fotografií, natáčení koncertu, vysílání koncertu atp. Na všechny tyto aktivity je zapotřebí mít souhlas umělce a potvrzení, že licence poskytuje.

Licenční ujednání vycházejí z AZ a řeší je licenční smlouvy.<sup>121</sup> Pomocí licenční smlouvy autor poskytuje oprávnění k užití díla za určitých podmínek (licenční odměna, délka a teritoriální rozsah licence). Licence může být výhradní nebo nevýhradní — v případě výhradní licence se autor zavazuje, že licenci neposkytne nikomu jinému.

Licenční ujednání se také uvádějí v rámci dodatků, které se přikládají ke smlouvám o živém vystoupení.

Druhy licenčních ujednání v rámci vysílání a přenosu koncertu dle AZ:

- vysílání televizí (§ 21 AZ)
- přenos televizního vysílání (§ 22 AZ)
- provozování televizního vysílání (§ 23 AZ)
- provozování ze záznamu a jeho přenosem (§ 20 AZ)
- sdělování počítačovou nebo obdobnou sítí (§ 18 odst. 2 AZ)

121 Zdroj: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Autorské\\_právo](https://cs.wikipedia.org/wiki/Autorské_právo)

Pokud pořadatel po umělci žádá tato práva související s nahráváním a vysíláním koncertu, musí být připraven, že za tento druh práv bude muset umělci navýšit honorář. V posledních letech se však trend mění, a to především v souvislosti s růstem internetových vysílání. Televize již nejsou zvyklé za vysílací práva platit pořadatelům velké obnosy peněz, dokonce někteří pořadatelé platí samotné televize, aby jejich akci natočili a odvysílali. Tento fakt přijímají také pomalu umělci, kteří přenosy vnímají jako pozitivní propagaci jejich osoby a netlačí již tolik na extrémní honoráře. Přesto je však velmi důležité, aby pořadatel jasně specifikoval, o jaká práva jde, kde bude jejich vyobrazení, v jakém rozsahu, na jakém území a po jakou dobu.

Běžnou praxí v posledních letech také bývá, že pořadatelé, potažmo producenti přenosů chtějí od umělců vykoupit jednorázově neomezená práva časově i rozsahem. To je způsobeno již zmiňovanými internetovými přenosy, které jsou prakticky bez jakéhokoliv teritoriálního omezení. Tento trend také platí u producentů, kteří leckdy dopředu nevědí, do které televize, či distribuce se jim podaří nahraný produkt prodat, proto si dopředu chtějí vyjednat maximální flexibilitu, která jim umožní takto postupovat.<sup>122</sup>

Tato flexibilita trhu bývá z praxe dobře přijímána jednotlivými umělci, potažmo soukromými soubory. Hůře se však s tímto trendem ztotožňují velké dotované soubory, kde hrají roli jejich odbory. Ty totiž velmi striktně trvají na jasných licenčních vymezeních, potažmo velkých odměnách.

Další jednotlivé doporučené formulační body lze nalézt v příloze této publikace.

*Lenka Dohnalová, Gabriela Boháčová*

<sup>122</sup> Tento trend má nepříjemný důsledek, přístup autorů a těles k vlastním nahrávkám.

## NĚKTERÁ SPECIFIKA ČESKÉHO HUDEBNÍHO SEKTORU

Na závěr publikace připomeňme některé zvláštnosti českého prostředí, které ovlivňují příležitosti a rizika současného managementu v hudebním sektoru u nás.

Je zde několik faktorů, které je třeba zvážit:

- 1 / velikost ekonomického, sociálního a kulturního prostoru.** Počtem obyvatel je ČR menším trhem než například Londýn, v celkovém výkonu ekonomiky (HDP na obyvatele k paritě kupní síly) jsme na 39. místě na světě podle údajů světové banky,<sup>123</sup>
- 2 / lokace, kulturní zvyklosti, tradice a předchozí vývoj,** a to zejména od osmdesátých let dvacátého století,
- 3 / změna politického systému v r. 1989** a následně rozsáhlá právní a ekonomická transformace podnikové sféry i nekomerční kultury a spolkového života,
- 4 / průnik globalizačních procesů, globálního repertoáru a nových technologií.**

Patrnější byla proměna v nahrávacím a mediálním průmyslu, než v provozování živého umění. Následující exkurz je uveden proto, aby bylo zřejmé, k jak podstatným změnám v některých segmentech došlo i k jakým důsledkům to vedlo, popř. co by mohlo být pro sektor přínosem.

### NAHRÁVACÍ PRŮMYSL

Pro začátek proměny celého komplexu českého hudebního průmyslu byla důležitá dekáda osmdesátých let dvacátého století. V této době existovalo v tehdejší Československu **trojhvězdi firem Supraphon, Panton a Opus**. Nejstarší *Supraphon* vznikl nejprve jako *Gramofonové závody* (na základě Benešova dekretu z 24. října 1945, částka 47 o znárodnění dolů a některých průmyslových podniků pod bodem 27 — výroba gramofonových desek, přičemž obchodní značka byla registrována od roku 1932) a absorboval v procesu znárodnění několik doposud existujících firem včetně společnosti *Esta* a *Ultrapphon*. V 80. letech byl již silným

<sup>123</sup> Kromě statistik ČSÚ lze sledovat komparačně *Compendium Cultural Policies & Trends* <https://www.culturalpolicies.net/web/index.php>

koncernem. Obsahoval klasické vydavatelství zvukových snímků, začal s výrobou kompaktních disků, na nichž byly jak originální digitální nahrávky, tak převody starších analogových snímků. Pracoval v celé šíři repertoáru — vážné i populární hudby a mluveného slova. *Supraphon* měl k vydavatelství zvukových a později i zvukově obrazových snímků i vydavatelství notovin a knih, svoje nahrávací studia, měl i svoji lisovnu v Loděnicích u Berouna (tehdy monopolní lisovnu v celém Československu s poměrně moderním technologickým vybavením) a především další dvě důležité oblasti, které jsou charakteristické pro hudební koncern — distribuci a velmi rozsáhlou síť maloobchodů. To znamená skladovací prostory a síť prodejen — v roce 1980 151 vlastních a 595 dalších odběratelů.<sup>124</sup> *Supraphon* tehdy splňoval veškeré atributy silného hudebně průmyslového komplexu. Podstatnou kvalitou byla integrovanost výrobních, distribučních, prodejních a propagačních kapacit a napojenost na média rozhlasu a televize.

Vydavatelství *Panton* vzniklo na konci padesátých let (1958) ze specifických potřeb především soudobých českých skladatelů jako zařízení *Českého hudebního fondu*, které se věnovalo především vydávání notovin a později od konce šedesátých let i nahrávek soudobých českých kompozic, byť postupně svůj zájem a obchodní politiku rozšiřovalo na další oblasti včetně zvukové a knižní produkce. Pracovalo sice v užším repertoárovém výběru a nemělo na rozdíl od *Supraphonu* ani lisovnu ani silnou obchodní (distribuční síť), přesto spolu s dalším dodnes existujícím vydavatelstvím *Opus*, které vzniklo v roce 1971 na Slovensku, přece jenom vytvářelo to, co patří k liberálnímu trhu, totiž určitý typ náznaku konkurence. Tento segment do jisté míry představoval oporu soudobé (být ideologicky filtrované) domácí tvorby, která se rozpadem struktury a její právní a finanční transformací po r. 89 systémově oslabila.

Vedle těchto oficiálních vydavatelství *Supraphon*, *Panton* a *Opus* existovaly ještě dva velké státní zdroje výroby hudby a mluveného slova, později i video produkcí. Byl to *Československý rozhlas* a *Československá televize*. Byly uzavírány vzájemné reciproční dohody o výměně snímků, takže tyto instituce (*Supraphon*, *Panton*, *Opus*, *Československý rozhlas* a *Československá televize*) tvořily komplex hudebního (fonografického) průmyslu v Československu. V osmdesátých letech však vedle těchto oficiálních zdrojů, které byly například v Čs. rozhlase i v Čs. televizi povoleny k vysílání, začala působit *soukromá studia* a velká *producentická centra*, čtyři hlavní, výhradně pracující v oblasti populární, tedy komerčně zaměřené hudby: *Studio Karla Svobody*, *Studio Karla Vágnera*, *Studio*

*Petra Jandy* a *Studio Františka Janečka*. Tato centra samozřejmě pro své protagonisty potřebovala i možnost vysílání vyrobených snímků.<sup>125</sup>

Koexistence velkých státních institucí a soukromých producentských center a studií vytvořila v 80. letech podhoubí, ze kterého se velmi brzy po listopadu 1989 mohl zrodit liberálně fungující trh s neuvěřitelným množstvím subjektů. Už v průběhu roku 1989 vzniká družstvo *Bonton Music*, které rovněž začíná vydávat nahrávky a postupně se stane jedním z klíčových hráčů na českém hudebním trhu.

Rok 1989 už byl i v Československu, kromě zásadní společenské a politické změny, ve znamení *technologického přechodu k digitálnímu záznamu a k prodeji formátu CD*. Předpoklady byly vytvořeny v polovině 80. let. Od poloviny tohoto desetiletí se pracovalo na výstavbě *první lisovny CD* pro celý východoevropský trh a tehdejší společnost *Supraphon* začala výrazně investovat do rozvoje a produkce videa. První videokazeta *Supraphonu* vyšla v roce 1986, nová lisovna v *Gramofonových závodech Loděnice* nastoupila do plného provozu v roce 1989. Ještě do roku 1993 existovala trojkolejnost vyráběných a distribuovaných zvukových nosičů, například *Supraphon* vydával nahrávky na CD, zároveň na LP a některé ještě i na kazetách, ale bylo zřejmé, že se, z mnoha důvodů, prosadí formát CD. Tento technologický vývoj by se odehrál zřejmě i bez základní politicko-ekonomické proměny v listopadu 1989. Ta přinesla z hlediska analyzovaných změn hudebního průmyslu dva procesy, které hudební trh (samozřejmě nejen hudební) ovlivnily a ovlivňují do dnešních dnů.

*Proces deetatizace (liberalizace) a privatizace* probíhal bouřlivě zejména v největší české společnosti *Supraphon*. Z rozhodnutí Ministerstva kultury ČR se ze *Supraphonu* krátce po revoluci odštěpily čtyři podniky: *Supraphon*, *Editio Supraphon*, *Bohemia Video Art* a *Gramofonové závody Loděnice*. Zprivatizovaná lisovna v soukromém vlastnictví *GZ Media, a.s.* v Loděnicích, dnes i s pobočkou v Soběslavi, dodnes velmi dobře funguje a patří k nejvýznamnějším podnikům s celosvětovým dosahem, je největším výrobcem vinylových desek na světě.<sup>126</sup> V rámci změn se ze *Supraphonu* oddělilo se i nakladatelství *Editio Supraphon* a snažilo se najít své místo mezi nakladatelskými společnostmi. Privatizace této společnosti byla složitá a nakladatelství nakonec skončilo v majetku velkého tradičního německého nakladatelství *Bärenreiter*. Privatizace společnosti *Editio Supraphon* vyvolávala velké diskuse a některé důsledky tohoto procesu ovlivňují český hudební průmysl i dnes.

124 Podle: MATOUŠEK, Daniel: *Gramofonový průmysl v komunistickém Československu se zaměřením na dobu tzv. normalizace*, FF MU Brno, 2013

125 Spoluautor kapitoly J. Štílec uvádí: „Pamatuji si, jak obtížné bylo z hlediska tehdejší legislativy a zvyklostí tuto potřebu prosadit, což se nakonec v roce 1986 přece jenom podařilo.“

126 <https://www.novinky.cz/ekonomika/417875-veril-v-renesanci-vinylu-dnes-v-lodenici-u-berou-na-ridi-nejvetsi-lisovnu-sveta.html>



*Bohemia Video Art* se osamostatnilo. *BVA International s.r.o.* pod vedením Jiřího Hubače <sup>127</sup> ovšem nemá právní návaznost, vzniklo podle obchodního rejstříku 15. 8. 1995. Zůstatek firmy *Supraphon* — de facto vydavatelství zvukových nosičů s velmi bohatým archivem cenných hudebních snímků — prošel po propuštění nahrávací skupiny a režisérů procesem privatizace. Důležitou roli sehrály privatizační fond *Trend*, společnost *Bonton* a dnes již neexistující *Banka Skala*. Nakonec se *Supraphon* transformoval v akciovou společnost — vydavatelství a nakladatelství, prodejní subjekt a agenturu (1992), na dva roky došlo k rozdělení *Supraphonu* na *Supraphon* (holding) a dceřinou společnost *Supraphon Records*, od r. 1996 pak opět dochází k sloučení těchto společností. Hlavním akcionářem *Supraphonu a.s.* se stala nejprve společnost *Bonton, a.s.*, od r. 2008 *Music pro a.s.* <sup>128</sup> (Miloš Petana), došlo ke sloučení bez likvidace se společnostmi *Bonton Music a.s.* s nástupnictvím *Supraphon Music, a.s.* (M. Petana, Z. Kozák). Aktuální dceřinou společností *Supraphonu* je *Popron Music, s.r.o.* Od roku 2011 byla vytvořena vlastní prodejna *Supraphonline* (prodej mp3, FLAC).

Firmy *Panton* a *Opus* rovněž patřily do firmy *Bonton*, s tím, že katalog *Pantonu* zůstal ve firmě *Supraphon a.s.*, firma *Opus*, působící na Slovensku, byla prodána v roce 2005 společnosti *Forza Music*.

Situace po r. 1989 tedy vykazovala v tomto segmentu do té doby nebývalou dynamiku a trh záhy ovládala společnost *Bonton* (100% vlastněná Zdeňkem Kozákem a Milošem Petanou).

*Holding Bonton* (akcionářem rovněž americký investiční fond *Bancroft*) zahrnoval hudební vydavatelství *Sony Music/Bonton*, *Supraphon*, *Bontonfilm*, *Radio Bonton*, hudební distribuci *Panther*, nebývale se rozrůstající muzikálovou produkci *Hybernia* a knižní nakladatelství *Albatros*. Rozprodej *Bontonu* začal ale už v r. 2001, kdy měl holding obrat cca 1,7 mld. Kč.

Právě i rozbití struktury *Supraphonu* umožnilo rychlý vstup majors na český trh. Do r. 1989 jich bylo celosvětově šest, do r. 2004 již jen pět, 2008 čtyři a od r. 2011 už jen tři (*Sony Music Entertainment*, *Warner Music Group* a *Universal Music Group*). I tyto společnosti s globální sítí absolvovaly na českém trhu svůj vývoj — *Sony* rušilo českou pobočku v r. 2013, *Warner Music* ukončila činnost v ČR v r. 2010, ale v r. 2013 se vrátila <sup>129</sup>. Jedinou velkou společností, která od r. 1994 setrvala kontinuálně jako česká *Universal Music s.r.o.*, je právě *Universal Music Group*.

127 Poslední aktivity BVA Int. podle [www.bva.cz](http://www.bva.cz) se vztahují k výročnímu projektu *W.A. Mozart 2016*.

128 KUTNER, Dušan: *Majitelé Supraphonu si vyplatí přes dvacet milionů*, E15.cz, <https://www.e15.cz/byznys/technologie-a-media/majitele-supraphonu-si-vyplati-pres-dvacet-milionu-1239977>

129 EMI je velmi atraktivní tradiční značkou: zpráva ČTK z 21. 5. 2018: „Japonský technologický a zábavní gigant Sony se dohodl na koupi kontrolního podílu v hudebním vydavatelství EMI“

Historického vrcholu dosáhl český nahrávací průmysl v roce 1997 — jeho obrat byl 2,8 miliardy Kč. A v tomto okamžiku zároveň nastává zlom. V r. 2017 činí prodej fyzických nosičů jen 222 milionů, obrat digitálně šířeného produktu 226 milionů a obrat z provozovacích práv 382 milionu, takže ani při součtu všech těchto veličin nedojdeme k srovnatelnému číslu s rokem 1997. Následkem toho se postupně po roce 2000 rozpadla nejprve maloobchodní síť prodejen zvukových nosičů a postupně i velké distribuční firmy zajišťující centrální distribuci zvukových a zvukově obrazových nosičů. Muselo dojít k restrukturalizaci a přeorientování na digitální produkty (mp3, download, streaming, viz vznik *Supraphonline* v r. 2011).

Z tohoto hlediska byly dalšími kroky např. licenční ujednání OSA s *YouTube*, týkající se hudby ve videoklipech a zajištění plateb z užití i pro české umělce a jejich zástupce. V r. 2011 také do ČR vstoupila hudební služba *Apple iTunes* s obvyklou cenou 0,99 €/single a 9,99 €/album, což byly ceny nižší, než za CD. V témže roce byla také spuštěna česká služba *MusicJet*, která vytěsnila [www.i-legalne.cz](http://www.i-legalne.cz), který byl průkopníkem na trhu těchto služeb v ČR <sup>130</sup>. *Supraphonline* začal nabízet i katalog majors. V r. 2013 nastupuje švédský *Spotify* a *Google Play Naplno*, v r. 2015 *Apple Music*. Zcela evidentně došlo k dalšímu stupni globalizace, kterému se začal přizpůsobovat i Ochranný svaz autorský (OSA). Tzv. strategičtí hráči na trhu jednají komerčním, nebo dokonce i obstrukčním způsobem. Pro ostatní subjekty z venku je tento typ negociace utajen.

Zvýšila se mimořádně snadná dostupnost globální hudby ve velkých objemech prostřednictvím internetových a mobilních služeb. S hudbou se stále více v souladu s celosvětovými trendy zachází jako s komoditou (fixní poplatek za určité množství hudby bez rozdílů umělecké kvality, paušální poplatky, poplatky z nosičů). <sup>130</sup> OSA a vzniklý *INTERGRAM* (od r. 2000) tak začínají stavět své příjmy, podobně jako ostatní kolektivní správci, na těchto typech monetizace, což ovšem nezvyšuje jistotu u autorů a interpretů, že jim takový trend zajistí zvýšení adresných výplat z nahrávek.

Vznikly i nové české vydavatelské firmy, některé dočasně úspěšné (vydavatelství *Carmen* Jiřího Zmožka, 1990–94), jiné přetrvávající, především díky kombinaci s koncertní agenturou a napojení na globální partnery — v případě *Arco diva management, s.r.o.* (od r. 1998) např. na *NAXOS* a po určitou dobu v digitální pro-

*Music Publishing* za zhruba 2,3 miliardy dolarů (50 miliard Kč). Podle mluvčího japonské firmy bude *Sony* díky akvizici největším hudebním vydavatelstvím na světě s více než čtvrtinovým podílem na trhu, napsala agentura Reuters... Podíl *Sony* v EMI se tak zvýší na 90 procent“

130 Z těchto důvodů skončil např. [www.i-legalne.cz](http://www.i-legalne.cz). Strategické chování české firmy *Blad Brothers* — Michal Horák + Petr Litoš = 85 %, po 5 % *Universal*, *Supraphon*, *OSA*, vytěsnilo nastavenými podmínkami starší českou firmu.

dukci the Orchard.<sup>131</sup> Podobně přežívá přes určité transformace např. značka *INDIES* v oblasti world music a indie.<sup>132</sup>

Přesto, v aktuální statistice prodeje v ČR má v prodeji aktuálně stále největší podíl na trhu *Universal Music* (26,5 %), druhým je *Warner Music* (20,1 %) a třetí *Sony Music* (14,9 %), následuje *Supraphon*, který se dlouhodobě drží na podobné pozici (11,6 %), a to především využívání archivu svých starších nahrávek (zejména tzv. „zlatého fondu“). V současné době se zdá vydavatelský trh i u nás stabilizován, ale i pro ČR platí téma „udržitelosti trhu“ a **spravedlivých odměn** zejména pro autory, tj. **vyvážená monetizace**.

Zásadní změnou je **všeobecná dostupnost globálního repertoáru, jeho všudy-přítomnost**. OSA díky zlepšení výběru získala relativní stabilní příjem z reprodukováné hudby ve veřejných prostorách (233 604 tis., tj. 25,62 % v r. 2017), roste také postupně výběr z Internetu a mobilních sítí (nyní tvoří cca 8 % výběru).

Globální distribuci podporované **globální superstars** ovšem zároveň působí jako nerovná konkurence a někdy i jakási tržně převažující síla vůči provozu „lokálního“, tedy i vůči české produkci. I když se nepatrně poměr a příležitosti zlepšují.

Majors, usídlené v ČR, začlenily český repertoár do svých katalogů, starají se o nové talenty (např. *Universal* globální smlouvou o *Lenny*), ale prodej je uplatnitelný víceméně většinou jen na českém trhu. O něco lepší bilanci by mohla mít v zahraničí vážná/klasická hudba (největší objem se realizuje v Německu). Zde je problémem především nová, zejména orchestrální a operní produkce (z důvodu nákladů). Bez dotací i pro soukromé subjekty (*Supraphon*, *Arco Diva*) je de facto neproveditelná.

Nahrávání je také limitováno vývojem, který proběhl ve **vydavatelství a nakladatelství notovin**.

Notový katalog firmy *Panton* a její nakladatelská část přešly do firmy *Schott* jako *Schott Music Panton*, *Edition Supraphon* pod značku *Bärenreiter* (*Bärenreiter Praha*, od r. 1991).

Firma *Bärenreiter* uvedla, že do r. 2016 publikovala na 671 nových publikací, 1083 reprintů a má ve svém katalogu více než 3000 aktivních titulů, čímž se stala nejglobálnějším vydavatelem notovin pro živá provedení českých skladatelů (zejména Dvořáka, Janáčka, Smetany, Suka a Martinů). Ve svém katalogu má mj. na 50 současných skladatelů. Podnik *Schott Music Panton*, s.r.o. působil v letech 1998–2014, kdy zanikl,<sup>133</sup> jeho publikace jsou ovšem stále v prodeji.

Česká odborná veřejnost si v době privatizace slibovala od prodeje zavedeným firmám lepší podmínky pro provozování a distribuci české hudby v zahraničí, ale neděje se tak. Tradiční nakladatelé jsou vnímáni často spíše jako brzda hudebního provozu vzhledem k poplatkům, které požadují za svá práva, a půjčování provozních materiálů zřízeným při nakladatelstvích. Jejich funkce a zaměření přestaly (zejména v oblasti populární hudby, kde je notový zápis de facto zcela zbytečný a není substrátem, na němž je distribuována tato produkce) plnit úlohu klasického distributora. Současní skladatelé, zejména mladší, dávají přednost svépomocnému digitálnímu tisku.

Zástupci nakladatelů mají přesto ještě relativně silné postavení v OSA, zejména z hlediska výplaty z celkového objemu financí (29 % v r. 2017) poměrně malému počtu subjektů (127). Vytvářejí relativně silnou zájmovou skupinu, která může přes svá zastoupení pomocí nakladatelských smluv a práv odčerpat značné finanční částky z České republiky, pokud se jedná o dceřiné společnosti zahraničních „matek“. Tyto prostředky pak možná chybějí na podporu domácí tvorby, takže se i v České republice diskutuje o systému „kvótování“ domácí produkce ve veřejnoprávních sdělovacích prostředcích (ČR a ČT) tak, jak je tomu v některých zemích (např. Slovensko),<sup>134</sup> které se snaží chránit svoji produkci v konkurenci se silným angloamerickým komplexem populární hudby.

Jedním z největších problémů české hudby (počtem silných hudebních osobností velmocí) a hudebního průmyslu z hlediska úspěšného exportu je **absence kvalitních alespoň praktických edic** (zkušenosti praxe *Arco Diva* např. u Fibicha, Nováka, ale i Foerster, nemluvě o hudbě osmnáctého století) a **kvalitního orchestrálního provozovacího materiálu**, případně ekonomická politika některých nakladatelů, kteří stále nereflktují onu „value gap“ a de facto dále onu nákladovou oblast neúměrně prohlubují.

Co se týče médií, postihl i veřejnoprávní rozhlas a televizi trend hodnocení podle „sledovanosti“, i když v jejich statutu je požadována „vyváženost“. Globalizovaný repertoár se rychle prosadil především v nových soukromoprávních stanicích, z české hudby je uváděna z velké části v playlistech hudba do tzv. „devadesátek“. Do jisté míry uplatnitelnost současných interpretů se realizuje na Internetu (sledovanost na *YouTube*), v Českém rozhlasu stanicí, zabývající se spíše alternativní hudbou (*Radio Wave*) a v ČT nově zřízeným kanálem *Art* (od r. 2014).

131 <https://www.arcodiva.cz/cz/vydavatelstvi/distribuce/>

132 <https://www.indies.eu/katalog/zahranicni/>

133 Některé další informace in: DOHNALOVÁ, Lenka: *Hudební průmysl*, in: Mapování kulturních a kreativních průmyslu v ČR, sv. II, s. 328–361. IDU, 2015

134 Slovensko zvyšuje povinné kvóty pro hudbu v rádiích. Domácí musí být už každá čtvrtá píseň, prosinec 2018

[https://www.irozhlaz.cz/zpravy-svet/slovensko-zvysuje-povinne-kvoty-pro-hudbu-v-radiich-domaci-musi-byt-uz-kazda-ctvrta-pisen\\_201701021730\\_emospanova](https://www.irozhlaz.cz/zpravy-svet/slovensko-zvysuje-povinne-kvoty-pro-hudbu-v-radiich-domaci-musi-byt-uz-kazda-ctvrta-pisen_201701021730_emospanova)

## ŽIVÁ PRODUKCE

Pro živou produkci měl větší význam než pro nahrávací průmysl **vývoj občanské společnosti, transformace fondů, reforma státní správy a snaha založit vícezdrojové financování**.

Dodnes ovšem **živá hudební produkce není v ČR stabilním a repertoárově i finančně vyváženým segmentem**.

**V letech 1990–97 bylo politickou prioritou odstátnění, zrušení ideologických svazů, delegování správy bývalých státních kulturních organizací (orchestrů a divadel) do regionální správy a vytvoření podmínek vícezdrojového financování**. V r. 1990 vznikl *Zákon o sdružování občanů* (č. 83/1990), který umožnil vznik nových spolků, *Živnostenský zákon* (č. 445/1991) a *Obchodní zákoník* (č. 513/1991), které spustily zakládání živností a firem i v oblasti hudby.

Na prvním místě byly **deetatizovány a privatizovány všechny výrobní kapacity**, které se zabývaly produkcí hudebních nástrojů, v nichž měla v ČR velmi dobrou tradici (firma *Petrof*, elektrické kytary *Futurama*<sup>135</sup>, značka *Amati* (rukodělná výroba dechových nástrojů) či *Cremona* v Lubech, později *Strunal*. Firma *Petrof* se dostala do rukou potomků původních majitelů, tj. rodiny Petrofů, kteří firmu v devatenáctém století založili. Přes nejrůznější problémy (např. ztráta amerického trhu) se firma *Petrof* dokázala udržet nejen na domácím, ale i na světovém trhu a v současnosti se díky exportu do Číny a Ruska zařadila mezi nejúspěšnější firmy s obrátem kolem čtvrt miliardy korun. Výrobci hudebních nástrojů se snaží prosadit v konkurenci laciných východoasijských výrobců. V r. 2006 za tímto účelem vznikl i jejich klaster *Music Czech Made*, ale nepodařilo se jej dostatečně aktivizovat, někteří členové se dostali do platební neschopnosti. Výrobci zápasili a dosud zápasí s nedostatkem nových pracovních sil, nicméně *Asociace výrobců hudebních nástrojů* pod vedením firmy *Petrof* usiluje o udržitelný rozvoj a zákazníkům má především kvalitní rukodělnou výrobu, která si nachází znovu odbyt.

**Export hudebních těles, souborů a sólistů** (ale i import a příslušné přidělení potřebných devizových prostředků) byl až do roku 1989 monopolizován jedinou státní agenturou *Pragokonzert*, ke konci osmdesátých let pak ještě se snahou vytvořit konkurenční prostředí agenturou *Pražské kulturní středisko* (PRKUS). Výhodou tohoto *Pragokonzertu* (s cca 300 zaměstnanci) bylo silné kapitálové zázemí a síť vztahů, kterou po poněkud nečitelné privatizaci (1994) využili někteří

bývalí zaměstnanci agentury ve svém soukromém businessu. Firma s obdobným názvem *Pragokonzert Bohemia, a.s.* vznikla až koncem r. 1996, nicméně dnes, po období určité zdrženlivosti, si přisvojuje otevřeně právní návaznost na starší *Pragokonzert*.<sup>136</sup> Je dceřinou společností firmy *Graddo, a.s.*<sup>137</sup>

Od roku 1990 **vznikly stovky menších agentur**. V oblasti vážné hudby se vyprofilovaly jako spolehliví partneři vůči zahraničí zejména: *Ars koncert, s.r.o.* (od r. 1990) v Brně, *Arco Diva Management, s.r.o.* (od r. 1998) v Praze, *C.E.M.A., s.r.o.* (od r. 2000) v Brně, *Triart Management* (od r. 2006). V oblasti opery je nejviditelněji zejména v dovozu operní hvězd agentura *Nachtigal Artists Management, s.r.o.* V oblasti indie se udržuje agentura a vydavatelství *Indies* (Brno), pouze v oblasti dovozu pop hvězd ze zahraničí zde působí globální *Live Nation Entertainment* s českou *Live Nation CR*. Dá se říci, že v současné situaci malé soukromé hudební agentury musí podávat vysoký pracovní výkon, většinou za podprůměrné finanční ocenění. Přežívají díky kombinaci aktivit zastupitelských, produkčních, popř. vydavatelských, často opřeny o zastupování malého počtu hvězd uplatnitelných v zahraničí. Produkční a vydavatelské aktivity se většinou neobejdou bez finančních dotací.

**Systém veřejných a státních dotací po r. 1989 pro nezávislou scénu** přešel takřka výlučně na projektovou podporu (většinou vázanou na roční státní rozpočet), která **nedovoluje bez doplňkové komerční činnosti subjektům vytvářet finanční a personální rezervy a rozvoj**.

Podařilo se udržet **síť bývalých státních symfonických orchestrů a divadel** (pouze orchestr v Poděbradech byl zrušen). Většina přešla pod správu měst (kromě orchestru v Českých Budějovicích, který je pod správou kraje). Pouze *Česká filharmonie*, *Pražský filharmonický sbor*, *Národní divadlo* a *Státní opera* zůstaly přímo pod správou MK ČR. Z obav, aby bývalé státní orchestry a divadla nebyly rušeny, vznikl podpůrný státní finanční zdroj: *Program státní podpory profesionálních divadel, profesionálních symfonických orchestrů a pěveckých sborů*.<sup>138</sup> Část orchestrů se stala příspěvkovými organizacemi měst, část se transformovala na o.p.s. Nově vzniklými o.p.s., dlouhodobě působícími, se staly *Pražská komorní filharmonie* (od r. 1994 z iniciativy dirigenta J. Bělohávků) a *Český filharmonický sbor Brno* (od r. 1990 z iniciativy sbormistra a autora P. Fialy). Z větších bývalých státních orchestrů byly delimitovány komorní sou-

135 Do jisté míry tento případ dobře ilustruje „zlaté české ručičky“. V r. 1954 firma *Dřevokov* napodobila velmi zdařile dovezenou kytaru *Fender Stratocaster* pod značkou *Resonet Grazioso*. Po r. 1962 se výroba přesunula do Hradce a poté do Hořovic. Vyráběla se pod značkou *Futurama* a hrála na ni řada zahraničních hvězd. Poté se stalo totéž pro změnu české firmě: vzor byl okopírován japonskou formou *Ibanez*, která obsadila trh.

136 Citace ze stránek [www.pragokonzert.com](http://www.pragokonzert.com): „*Pragokonzert Bohemia, a.s., je svým rokem založení (r. 1959) nejstarší uměleckou agenturou...*“

137 V obou firmách (a ještě dalších a.s.) figuruje jako členka představenstva podnikatelka Linka Křenovská ze Zlína. <https://rejstrik.penize.cz/linda-krenovska>

138 Usnesením vlády ČR z 10. 9. 2003, č. 902.

bory, které tak ztratily finanční oporu. Z *Českého rozhlasu* byl delimitován *Plzeňský rozhlasový orchestr*, nyní *Plzeňská filharmonie* (1993) Oba rozhlasové orchestry ztratily vazbu na zvyklostní provádění soudobé hudby.

Obavy z dopadů změny zřizovatele a financování byly do jisté míry oprávněně zejména v segmentu zahraničních výjezdů. Důraz na výdělečnost a návštěvnost postupně zploštil dramaturgii, v řadě orchestrů bylo i zrušeno místo dramaturga. Zvýšil se požadavek na soběstačnost, která je aktuálně nejčastěji okolo 20 %, ale např. *PKF — Pražská komorní filharmonie* dosahuje cca 60 %. Obvyklý výnos při zahraničním výjezdu byl mezi 50–150 tis. Kč, nyní se spíše neobejde bez dotací. Situace se komplikuje již zmíněným požadavkem dorovnávání mezd na úroveň zemí EU (dříve zmíněný MiLoG).

Téměř všechny symfonické orchestry postupně obsadily pozice dirigentů zahraničními umělci v naději, že se tak lépe dostanou k zahraničním zakázkám. Ne vždy to tak ovšem je. Zatímco příliv zahraničních umělců např. do oboru moderního tance výrazně zvýšil úroveň tohoto segmentu, vliv zahraničních dirigentů není, zejména dramaturgicky, evidentní. Jestliže před r. 1989 byly dramaturgické bariéry nejen ideologické, ale často finanční (pořizování provozních materiálů, autorské a licenční poplatky), jsou dnešní bariéry rovněž ekonomické, ale často i interpretační<sup>139</sup> a také odborové.

Vznikla řada souborů nových, soukromoprávních. Z orchestrů jsou známe především orchestr *Berg* (od r. 1995, dirigent P. Vrábel, manažerka E. Kesslová), který se specializuje na soudobou tvorbu a nové formáty, a *Český národní symfonický orchestr* (od r. 1993, manažer a interpret J. Hasenöhl a dirigent Z. Košler), který velmi chytře navázal na perspektivní repertoár (kromě klasické) též filmové, muzikálové a jazzové hudby a zahraniční formát festivalu *PROMS*. Manažersky prozíravé bylo i pořízení vlastního nahrávacího studia v Praze Hostivaři. Je to zřejmě jediný kvalitní český symfonický orchestr, který se obejde bez státních a veřejných dotací, aniž by, i díky kvalitním dirigentům (Z. Košler, L. Pešek), snížil svou interpretační kvalitu a zároveň je také schopen si zajistit zahraniční mobilitu. Relativně dobře se vyprofilovala scéna tzv. historicky poučené hudby (*Collegium Marianum*, *Musica Florea*, *Collegium 1704* ad.). Nicméně i v segmentu nezávislých orchestrů a souborů panuje personální a finanční poddimenzování.

Dotační grantový systém státu, regionů i měst svým zaměřením na projektovou podporu u nezávislé kultury způsobil enormní nárůst počtu festivalů, ovšem jen megafestivaly jako *MF Pražské jaro*, *MF Dvořákova Praha*, *MF Český Krum-*

*lov*, v populární hudbě *Colours of Ostrava*, *Aerodrome* (Panenský Týnec)<sup>140</sup>, *Metronome* v Praze, *Rock for People* a několik málo dalších se pohybuje v rozpočtu 60–100 milionů Kč. Takový rozpočet už dovoluje postavit kvalitní management s potenciálem rozvoje. Ostatní festivaly mají výrazně nižší obrat, a tím opět omezené personální a finanční kapacity.

Nejvíce se roztříštila produkce soudobé vážné hudby, zřejmě proto, že byla před r. 1989 postižena ideologickými intervencemi, těžko se jakýmkoli způsobem koordinuje a synergizuje. Teprve v poslední době se opět objevují pravidelnější zakázky větších organizací (*České filharmonie*, *Filharmonie Brno*, *Národních divadel* apod.) a mezinárodních festivalů. Přínosem je také vznik *New Opera Days* (od 2012), iniciativa *ND moravskoslezského* (J. Nekvasila) a *Ostravských dnů nové hudby* (P. Kotíka a R. Spisarové). Jsou to ovšem zakázky a projekty nízkonákladové. Po r. 1989 se vrátil i žánru elektroakustické (zvukové) tvorby obnovením mezinárodní soutěže *Musica nova* (od r. 1993).<sup>141</sup>

Potenciální operní publikum bylo do značné míry vysáto boomem vysokorozpočtových muzikálů (cca 50 milionů/projekt), které svou „show koncepcí“ dokážou i v českých poměrech dosáhnout stovek repríz.<sup>142</sup> Muzikál měl v ČR zvláštní tradici, na níž navázaly menší scény (Semafor, brněnská produkce), ale k rozvoji velkých muzikálů amerického střihu bezesporu přispěl fakt, že noví podnikatelé (např. *JUDr. Oldřich Lichtenberg*) pojali produkci muzikálu jako investici. Nicméně, průnik nových českých muzikálů do zahraničí je ojedinělý (Slovensko, Jižní Korea). Nová média přinesla příležitost i pro operu projektem *The Met Live in HD* (od r. 2006), a to i do českých kin.

Velkou proměnou prošla síť pořadatelů a organizátorů hudebního života v regionech. Tzv. kulturní domy postupně redukovaly svou činnost, mnohde zanikly. V oboru klasické hudby dosud existují tzv. *Kruhy přátel hudby* (s podporou Nadace ČHF). Tato kdysi živá a finančně nenáročná síť kvalitní produkce vážné hudby spíše dožívá, a to zřejmě i vzhledem k celkové proměně hudebního sektoru a neschopnosti pořadatelů zatraktivnit formát koncertů.

V českém prostředí se nedaří zajistit pro živou kulturu dostatečné vícezdrojové financování. *Státní fond kultury*, který byl založen v r. 1992 se dosud nedaří nasytit dostatkem financí. Grantová řízení pro nezávislou kulturu zejména pro výjezd do zahraničí jsou značně poddimenzována v porovnání se zahraničním (EU).

139 Dnes často i dirigenti, nejen hráči orchestrů mají omezené zkušenosti se soudobými partiturami. Celkově je vyhrazeno méně času pro studium soudobé hudby (2–4 zkoušky).

140 Aerodrome je dotován slovenským investorem a miliardářem Igorem Rattajem a finanční skupinou J&T.

141 <http://www.musicanova.seah.cz>

142 MALOVANÝ, Richard, *Rozmach muzikálu v České republice* po r. 1989, bakalářská práce, HF JAMU v Brně, 2014



Samotné soubory, stejně jako organizace, věnující se dlouhodobě advokacii pro obor <sup>143</sup>, by v rámci možného uvítaly lepší **horizontální i vertikální spolupráci** státní správy včetně kofinancování, větší kompetenci úředníků v oboru kultury. Festivaly a orchestry se v tomto snaží tříbit argumentaci a zadávají studie o multiplikačních dopadech své praxe.<sup>144</sup> Nůžky mezi pravidelně z rozpočtu státu, krajů a měst dotovaných subjektů a tzv. nezávislou kulturou jako by se přesto stále rozevíraly. Ti, co se věnují managementu a produkci nezávislé kultury, ale dokonce i ti, co jsou hodnoceni za projektovou činnost uvnitř příspěvkových organizací a o.p.s., jsou po cca 25 letech unaveni dlouhodobým vysokým pracovním tempem a většinou i nejistým, nebo nízkým finančním ohodnocením. V debatách expertů zaznívá, že mnohdy projekty přežívají díky dlouhodobé podpoře vlastní rodiny nebo přátel.<sup>145</sup>

Přínosem je, že se tříbí i **sebereflexe oboru, vzdělanost v managementu a marketingu**. Orchestry, festivaly, ani absolventi konzervatoří a akademií si ovšem podle řízených rozhovorů a debat nepřipadají připraveni pro praxi.<sup>146</sup> Obor sám si uvědomuje, že je třeba se věnovat vzdělávání (a tento segment roste, zejména ve spolupráci formálního vzdělávání a uměleckých organizací),<sup>147</sup> vzájemné koordinaci a spolupráci.<sup>148</sup> Pro kultivaci a proexportní podporu byla založená v IDU česká export music office *Sound Czech*<sup>149</sup> (2017), při *České hudební radě*<sup>150</sup> vznikla vedle pedagogické expertní skupiny také otevřená *Skupina pro podporu české soudobé klasické hudby*. HS Institutu umění zorganizovala již dvakrát *Showcase mladých českých interpretů klasické hudby*.<sup>151</sup> Zlepšila se činnost *Hudebního informačního střediska*,<sup>152</sup> i když je finančně velmi podfinancováno.

143 Např. *Česká hudební rada*, nevládní organizace, člen Evropské a Mezinárodní hudební rady UNESCO (obnovená činnost 1993), [www.chr-cmc.org](http://www.chr-cmc.org).

144 RAABOVÁ, Tereza a kol.: *Analýza ekonomického dopadu AHF ČR*, 2011, Economic Impact, v.o.s., [https://www.czech-festivals.cz/wp-content/uploads/2016/06/Analyza\\_AHF\\_CR\\_komplet\\_pro\\_tisk.pdf](https://www.czech-festivals.cz/wp-content/uploads/2016/06/Analyza_AHF_CR_komplet_pro_tisk.pdf)  
*Sborník z Konference AHF ČR na téma uměleckých i ekonomických přínosů festivalů klasické hudby v ČR*, 2015  
<https://www.czech-festivals.cz/wp-content/uploads/2016/06/AHF-sbornik-web.pdf>

145 Naposledy na schůzce *Pracovní skupiny pro podporu soudobé hudby při ČHR*, 19. 11. 2018 v Brně, v Divadle na Orlí.

146 Sdělení vedení ASOPS i výsledek dotazníků *Showcase mladých českých interpretů*.

147 Formuje se platforma pro podporu uměleckého vzdělávání iniciovaná *Společností pro kreativitu ve vzdělávání*. Česká hudební rada je členem této platformy.

148 JELÍNKOVÁ, Anna: *Principy komunikace v hudebním průmyslu ČR*, dipl. práce, FIS VŠE, 2017

149 <http://www.soundczech.cz/cs>

150 <http://www.chr-cmc.org>

151 <http://www.czechmusiciansshowcase.cz/en>

152 <https://www.musica.cz/cz/>

Lidé pracující v hudebním oboru si jsou také vědomi, že je třeba tříbit argumenty pro advokacii nejen vůči státní a místní správě, ale také vůči podnikatelské sféře, médiím a veřejnosti, spolupracovat a inspirovat se dalšími uměleckými obory a praxí v zahraničí.

Česká scéna se zdá být velmi naplněna hudební kulturou. Podle statistik se hudbou tzv. „živí“ na 60 tisíc lidí a amatérsky se jí zabývá ještě mnohem více <sup>153</sup>. V provozu zůstala síť ZUŠ, rozrostla se síť konzervatoří a akreditačních programů akademií. Existují možnosti mezinárodní výměny (program *Erasmus*) i rezidencí a krátkých pobytů (granty krátké mobility IDU). Nicméně, experti hodnotí stav sektoru (i kvůli výše uvedeným důvodům) jako dlouhodobě stagnující, nedostatečně kreativní, a tím i méně konkurenceschopný, než jaký je jeho potenciál. Situace se mírně zlepšuje v oblasti vzdělávání, know-how a ochoty ke vzájemné spolupráci, méně v oblasti finančních zdrojů. Doufejme, že i tato publikace přispěje dílem k otevření nových možností. ■■

153 Jen server <http://bandzone.cz> registruje na 40 tis. hudebních skupin.



# PŘÍLOHA

## VZOROVÉ SMLOUVY V OBLASTI HUDEBNÍHO MANAGEMENTU

Níže publikované „vzory“ v anglickém jazyce mají sloužit k pochopení konstrukce smluv a jejich terminologie. Jsou kompilovány z veřejně dostupných zdrojů na Internetu informačních středisek a asociací, které je poskytují jako „vzory zdarma“.<sup>154</sup> Vybíráme nejčastější případy, které se vyskytují. V závěru přílohy připojujeme Kodex IAMA.

- 1/ Artist Management Contract
- 2/ Booking Contract
- 3/ Guest Artist Contract
- 4/ License Agreement
- 5/ Concert Performance Agreement
- 6/ Contract to Engage Artist
- 7/ Concert Agreement Festivals
- 8/ Band Performance Contract
- 9/ Music Director Contract
- 10/ Exclusive Artist Agreement
- 11/ Producer Agreement
- 12/ Release of Artistic Rights
- 13/ Recording Production Agreement

Kodex IAMA

<sup>154</sup> Neřešíme formou pouhého odkazu, často totiž po krátkém čase je nelze na daném odkazu najít.

## 1 Artists Management Agreement (Smlouva mezi managementem a umělcem a jeho zastoupením)

AGREEMENT made this \_\_\_\_\_ day of \_\_\_\_\_, 2018\_\_\_\_  
by and between \_\_\_\_\_ (Artist) \_\_\_\_\_  
whose address is \_\_\_\_\_ (hereinafter referred to as “Artist”  
and \_\_\_\_\_ (Manager) \_\_\_\_\_  
whose address is \_\_\_\_\_, (hereinafter referred to as “Manager”)

### WITNESSETH

WHEREAS, Artist wishes to obtain advice, guidance, and direction in the development and furtherance of his career as a musician, recording, and performing artist and in such new and different areas as his artistic talents can be developed and exploited; and

WHEREAS, Manager by reason of Manager's contacts, experience and background, is qualified to render such advice, guidance, counsel, and direction to Artist;

NOW THEREFORE, in consideration of the mutual promises herein contained, it is agreed and understood as follows:

1. Manager agrees to render such advice, guidance, counsel, and other services as Artist may reasonably require to further his career as a musician, composer, actor, recording, and performing artist, and to develop new and different areas within which his artistic talents can be developed and exploited, including but not limited to the following services:
  - a) to represent Artist and act as his negotiator, to fix the terms governing all manner of disposition, use, employment or exploitation of Artist's talents and the products thereof; and,
  - b) to supervise Artist's professional employment, and on Artist's behalf, consult with employers and prospective employers so as to assure the proper use and continued demand for Artist's services; and
  - c) to be available at reasonable times and places to confer with Artist in connection with all matters concerning Artist's professional career, business interests, employment, and publicity; and,
  - d) to exploit Artist's personality in all media, and in connection therewith, to approve and permit for the purpose of trade, advertising and publicity, the use, dissemination, reproduction or publication of Artist's name, photographic likeness, facsimile signature, voice and artistic and musical materials; and,
  - e) to engage, discharge and/or direct such theatrical agents, booking agencies and employment agencies, as well as other firms, persons or corporations who may be retained for the purpose of securing contacts, engagements or employment for Artist;
  - f) and, to represent Artist in all dealings with any union; and, to exercise all powers granted to Manager pursuant to Paragraph 4 hereof.
2. Manager is not required to render exclusive services to Artist or to devote his entire time or the entire time of any of Manager's employees to Artist's affairs. Nothing herein shall be construed as limiting Manager's right to represent other persons whose talents may be similar to or who may be in competition with Artist or to have and pursue business interests which may be similar to or may compete with those of Artist.

3. Artist hereby appoints Manager as his sole personal manager in all matters usually and normally within the jurisdiction and authority of personal manager, including but not limited to the advice, guidance, counsel, and direction specifically referred to in Paragraph 1 hereof. Artist agrees to seek such advice, guidance, counsel, and direction from Manager exclusively and agrees that he will not engage any other agent, representative, or manager to render similar services, and that he will not perform said services on his own behalf and he will not negotiate, accept, or execute any agreement, understanding, or undertaking concerning his career as an actor, musician, recording and performing artist without Manager's prior consent.
4. Artist hereby irrevocably appoints Manager for the term of this Agreement and any extensions hereof as his true and lawful attorney-in-fact to sign, make, execute, accept, endorse, collect and deliver any and all bills of exchange, checks, and notes as his said attorney; to demand, sue for, collect, recover, and receive all goods, claims, money, interest and other items that may be due him or belong to him; and to make, execute, and deliver receipts, releases, or other discharges therefore under sale or otherwise and to defend, settle, adjust, compound, submit to arbitration and compromise all actions, suits, accounts, reckonings, claims, and demands whatsoever that are or shall be pending in such manner and in all respects as in any way limiting the foregoing; generally to do, execute and perform any other act, deed, or thing whatsoever deemed reasonable that ought to be done, executed, and performed of any and every nature and kind as fully effectively as Artist could do if personally present; and Artist hereby ratifies and affirms all acts performed by Manager by virtue of this power of attorney.
5. Artist expressly agrees that he will not on his own behalf exert any of the powers herein granted to Manager by the foregoing power of attorney without the express prior written consent of Manager and that all sums and considerations paid to Artist by reason of his artistic endeavors may be paid to Manager on his behalf.  
It is expressly understood that the foregoing power of attorney is limited to matters reasonably related to Artist's career as a musician, actor, recording and performing artist and such new and different areas within which his artistic talents can be developed and exploited.
6. Artist agrees and understands that the power of attorney granted to Manager is coupled with an interest which Artist irrevocably grants to Manager in the career of Artist, in the artistic talents of Artist, in the products of said career and talents and in the earnings of Artist arising by reason of such career, talents, and products.  
Simultaneously with the execution of this Agreement, Artist shall execute a short form power-of-attorney which Manager shall be entitled to file in any jurisdiction.
7. (a) As compensation for the services to be rendered hereunder, Manager shall receive from Artist (or shall retain from Artist's gross monthly earnings) at the end of each calendar month during the term hereof a sum of money equal to ZERO PERCENT (0 %) of Artist's gross monthly earnings if such earnings are less than ... (\$...) dollars per month, FIVE PERCENT (5 %) of Artist's gross monthly income if such monthly income is more than ... (\$...) dollars and less than ... (\$...) dollars per month, TEN PERCENT (10 %) of Artist's gross monthly income if such income is more than ... (\$...) dollars and less than ... (\$...) dollars per month, FIFTEEN PERCENT (15 %) of Artist's gross monthly income if such income is more than ... (\$...) dollars per month, and Artist hereby assigns to Manager an interest in such earnings to the extent of said percentages <sup>155</sup>.  
(b) The term "monthly gross earnings", as used herein, refers to the total of all earnings, which shall not be accumulated or averaged whether in the form of salary, bonuses, roy-

155 Procenta narůstají s celkovým objemem zisku

alties, interest percentages, shares of profits, merchandise, shares in ventures, products, properties, or any other kind or type of income which is reasonably related to Artist's career in the entertainment, amusement, music, recording, motion picture, television, radio, literary, theatrical, and advertising fields, and Artist's artistic talents are developed and exploited, received from administrators, assigns, or by any person, firm, or corporation (including Manager) on his behalf.

8. Artist shall be solely responsible for payment of all booking agencies, fees, union dues, publicity costs, promotional or exploitation costs, traveling expenses and/or wardrobe expenses and reasonable expenses arising from the performance by Manager of services hereunder. In the event that Manager advances any of the foregoing fees, costs, or expenses on behalf of Artist, or incurs any other reasonable expenses in connection with Artist's professional career or with the performance of Manager's services hereunder, Artist shall promptly reimburse Manager for such fees, costs, and expenses.
9. Artist warrants that he is under no disability, restriction, or prohibition with respect to his right to execute this Agreement and perform its terms and conditions. Artist further warrants and represents that no act or omission by Artist hereunder will violate any right or liability to any person. Artist agrees to indemnify Manager and hold Manager harmless against any damages, costs, expenses, fees (including attorney's fees) incurred by Manager in any claim, suit, litigation, or proceeding instituted against Manager and arising out of any breach or claimed breach by Artist of any warranty, representation, or covenant of Artist. Artist agrees to exert his best reasonable efforts to further his promotional career during the term of this Agreement, and to cooperate with Manager to the fullest extent in the interest of promoting Artist's career.
10. The initial term of this Agreement shall be for a period of ONE (1) YEAR with a FOUR (4) YEAR annual irrevocable option from the date thereof to renew this Agreement by written notice mailed to Artist no less than SIXTY (60) days prior to the expiration of the initial term or option periods, as the case may be.
11. Manager agrees to maintain accurate books and records of all transactions concerning Artist, which books and records may be inspected during regular business hours by a certified public accountant designated by Artist upon reasonable notice to Manager.
12. During the term of this Agreement, it is understood and agreed that there shall be no change or modification of this Agreement unless reduced to writing and signed by all parties hereto. No waiver or any breach of this Agreement shall be construed as a continuing waiver or consent to any subsequent breach hereof.
13. It is agreed that as a condition precedent to any assertion by Artist or Manager that the other is in default in performing any obligation contained herein, the party alleging the default must advise the other in writing by Certified United States Mail of the specific obligation which it claims has been breached and said other party shall be allowed a period of SIXTY (60) days from the receipt of such written notice within which to cure such default.
14. This Agreement does not and shall not be construed to create a partnership or joint venture between the parties hereto.
15. This Agreement shall be construed in accordance with the laws of the State of ....

IN WITNESS WHEREOF, the parties hereunder have subscribed their signatures in the day and year first above written.

SIGNATURES \_\_\_\_\_

## 2 Booking Contract

(Smlouva mezi umělcem a agentem týkající se vyhledávání příležitostí pro umělce — koncertů)

This contract for the personal services of musicians on the engagement described below, made this \_\_\_\_\_ day of \_\_\_\_\_, 2018, between the undersigned Purchaser of Music (herein called "Employer") and \_\_\_\_\_ musicians (including leader). The musicians are engaged severally on the terms and conditions on the face hereof. The leader represents that the musicians already designated have agreed to be bound by said terms and conditions. Each musician yet to be chosen, upon acceptance, shall be bound by said terms and conditions. Each musician may enforce this agreement. The musicians severally agree to render services under the undersigned leader.

### 1. Name and Address of Place of Engagement

Name of Band or Group

### 2. Date(s), starting and finishing time of engagement

### 3. Type of Engagement

### 4. Wage

This wage includes expenses agreed to be reimbursed by the employer in accordance with the attached schedule, or a schedule to be furnished the Employer on or before the date of the engagement.

### 5. Employer will make payments as follows:

Upon request by the \_\_\_\_\_ or the local in whose jurisdiction the musicians shall perform hereunder, Employer either shall make advance payment hereunder or shall post an appropriate bond.

### 6. The Employer shall at all times have complete supervision, direction and control over the services of musicians on this engagement and expressly reserves the right to control the manner, means and details of the performance of services by the musicians including the leader as well as the ends to be accomplished. If any musicians shall, as agent for the Employer and under his instructions, hire such persons and any replacements as are required.

### 7. In accordance with the Constitution, By-laws, Rules and Regulations of \_\_\_\_\_, the parties will submit every claim, dispute, controversy or difference involving the musical services arising out of or connected with this contract and the engagement covered thereby for determination by the \_\_\_\_\_.

## ADDITIONAL TERMS AND CONDITIONS

## CONTRACT RIDER

TIS RIDER IS HEREWITH ATTACHED TO AND MADE PART OF THE CONTRACT DATED

\_\_\_\_\_ BY AND BETWEEN \_\_\_\_\_

HEREINAFTER REFERRED TO AS THE PRODUCER, AND \_\_\_\_\_

HEREINAFTER REFERRED TO AS THE PURCHASER, FOR THE SERVICES OF \_\_\_\_\_

## 3 Guest Artist Contract

(Smlouva o hostování umělce)

Identification of the orchestra and artist/s

1. The artist agrees to perform as \_\_\_\_\_ at \_\_\_\_\_ in the \_\_\_\_\_ of \_\_\_\_\_ in the \_\_\_\_\_, the \_\_\_\_\_ day of \_\_\_\_\_, 2018, at \_\_\_\_\_ official time the following program: \_\_\_\_\_
2. The artist agrees to attend and participate in rehearsal in the \_\_\_\_\_ of \_\_\_\_\_ in \_\_\_\_\_ on the day \_\_\_\_\_
3. The orchestra agrees to pay the artist the sum of \_\_\_\_\_ in \_\_\_\_\_ currency on the day of the performance or such later date as may be agreed to by the artist, by cheque drawn on a \_\_\_\_\_ bank and delivered to the artist or \_\_\_\_\_):
4. The date and time of the performance and of the payment therefore are of the essence of the agreement.
5. The orchestra agrees to arrange for the use of the premises specified above for the purposes of the performance and for the purposes of the rehearsals herein contracted for, well-heated, lighted, clean and in good order, with all necessary ushers, ticket sellers, ticket takers and security personnel, and to arrange for a clean dressing room for the purposes of the artist in the premises specified above as the place of performance.
6. The orchestra agrees to have available for the audience at the performance programs of sufficient numbers to meet adequately the reasonable needs of the audience and may, at its option, charge for programs.
7. The artist agrees to furnish the orchestra with biographical and career information for the purposes of publication in the program for the performance and for advertising and publicity for the performance, and will, on the request of the orchestra, as a courtesy, but not as an obligation, furnish such quantity of pictures, cuts, press material, circulars, window cards or posters as the artist, in the artist's discretion, shall deem necessary or desirable, for distribution and display by the orchestra in advertising and publicising the performance or series of which the performance forms a part.
8. The orchestra agrees that all advertising and publicity for the performance and the program for the performance will clearly identify the artist and the artist consents to the use of the artist's name and pictures as likenesses in such advertising and publicity and the program.
9. The artist agrees that the orchestra is under no obligation to pay for the travelling expenses or accommodation expenses incurred by the artist in carrying out this agreement.
10. Non-resident artists must obtain all work permits, employment authorizations, entry visas, licenses, and authorizations required by Canadian or other competent authorities, and without limiting the generality of the foregoing, artists shall contact their local office of the \_\_\_\_\_ Consulate General to obtain \_\_\_\_\_ employment authorization upon execution of this Agreement.
11. The parties agree that the artist is under no liability for failure to appear or perform in the event that the failure is caused by or due to physical disability or illness of the artist, or to laws or regulations of a public authority, labour difficulties, civil tumult, strike, epidemic, interruption or delay of transportation service, or any other similar problems.

## 4 License Agreement (Smlouva o poskytnutí licence)

Identification data of licensor and artist/band (name of artists and head of the band)

### 1. Subject of the Agreement

- 1.1 The licensor has produced sound recordings entitled \_\_\_\_\_ (hereafter: contractual recordings) and/or the rights to the sound recording were transferred to him by the producer. The licensor is entitled to the performer's and audio producer's neighbouring rights to the contractual recordings.
- 1.2 The licensor grants the licensee the right to utilise the contractual recordings the film/on his album (soundtrack)/for the advertisement/ for the computer game \_\_\_\_\_ (contractual production).
- 1.3 The licensor guarantees to have carried out the rights clearance and to have the rights to the content in the scope of the granting of rights.
- 1.4 The credits of the licensor for video or audio media, as well as for closing film credits will be read as follows: \_\_\_\_\_
- 1.5 Note that only the rights to the recording, not the rights to the work (composition) which forms the basis of the recording, are granted with this agreement. These rights are to be secured by the licensee via a separate agreement with the publisher and/or the composer/lyricist.

### 2. Granting of Rights

- 2.1 The licensor transfers the non-exclusive, worldwide and transferable rights for the utilisation of the recordings (see point 1.2).
- 2.2 The transfer of rights includes, in particular:  
the ancillary copyrights of all performing artists;  
the ancillary copyrights of the producer.

#### Film Alternative

The licensee is in particular entitled to combine the contractual recordings with the film, to shorten them for this purpose, to screen the film publicly, to transmit (online, terrestrial, satellite or cable, analogue or digital, radio or television streams) the film and to reproduce, distribute, rent and lend, reproduce by way of download and keep publicly retrievable.

#### Album/Soundtrack Alternative

The licensee is in particular entitled to reproduce, publish, rent, lend, utilise online, transmit (online, terrestrial, satellite or cable, analogue or digital streams) the contractual recordings in the scope of the contractual production and to present them publicly.

#### Advertising Alternative

The licensee is in particular entitled to combine the contractual recordings with an advertisement (particularly TV, radio, cinema, online) to a maximum duration of 1 minute, to shorten them for this purpose, to transmit the advertising (online, terrestrial, satellite or cable, analogue or digital, radio or television streams), reproduce by way of download and in the production of copies of the advertisement, to show publicly (cinema, point of sale) and keep publicly retrievable.

#### Computer Game Alternative

The licensee is in particular entitled to combine the contractual recordings with the computer game, to shorten them for this purpose, to present the computer game publicly, to transmit (on-line, terrestrial, satellite or cable, analogue or digital), to reproduce the computer game, distribute, rent and lend, reproduce by way of download and keep publicly retrievable.

- 2.3 The licensee is entitled to transfer all or part of the contractual rights. The licensee is also entitled to grant sublicenses. Transfer and licensing is to serve the interests of the licensor. In any event, the licensor remains secondarily obliged to fulfil the agreement.
- 2.4 The rights administered by collecting societies remain in any event unaffected.

### 3. Exclusivity (Optional)

The licensor guarantees not to license the contractual recordings for a film (with the exception of a music video)/for an album (soundtrack)/for an advertisement in the same branch/for a computer game for the duration of one year from the conclusion of the agreement.

### 4. Utilisation

The decision whether and in what manner and scope the contractual recordings are to be exploited is made by the licensee alone.

### 5. Duration of Agreement

The contractual relationship is concluded for the duration of the copyright protection period. The right to termination for an important reason remains unaffected. In the event of such termination for an important reason, the author will enter into the legal relationships concluded by the licensee.

### 6. Fee

For his performances, the licensor will receive an all-inclusive net fee of € \_\_\_\_ Payment of the all-inclusive fee is due upon conclusion of the agreement.

#### Alternative

The licensor receives a net advance of € \_\_\_\_ The advance payment is due upon conclusion of the agreement. The advance includes \_\_\_\_ [quantity] reproduced units of the contractual recordings. As of the \_\_\_\_ [quantity + 1] reproduced unit, the licensor is entitled to a share of € \_\_\_\_ / \_\_\_\_ %, calculated from the net dealer selling price in the case of a percentage share. 100% of the sold, paid and not returned reproduced units are to be included. A returns allowance to the amount of \_\_\_\_ % (5 to 20%) is excluded.

### 7. Copyright

The licensee is obliged to pay any copyright levies.

### 8. Miscellaneous

- 8.1 The exclusive jurisdiction of the competent court responsible for \_\_\_\_\_ (place) is agreed upon for all disputes arising in connection with the present agreement, including contractual effects before conclusion and after termination. The place of performance is \_\_\_\_\_ (place)
- 8.2 Substantive \_\_\_\_\_ law applies, excluding the \_\_\_\_\_ Convention.
- 8.3 If any provision of this agreement, in whole or in part, should be or become invalid, or should there be a loophole in this agreement, the validity of the remaining provisions shall not be affected.



- 8.4 The present agreement conclusively governs the contractual relationship between the parties. With the signing of this agreement, collateral verbal agreements lose their effectiveness.
- 8.5 Changes and additions to the agreement must be in writing. This applies also to any departure from the written form requirement. Statements by email or fax comply with the written form.
- 8.6 To the extent that only the masculine form is given for references to natural persons, such references relate to men and women equally. In applying the form to particular natural persons, the respective gender specific form is to be used.

## 5 Concert Performance Agreement

(Smlouva o živém vystoupení)

Identification of agreement's subjects: artist/s (manager)/buyer

WHEREAS, Buyer conducts the annual event known as \_\_\_\_\_ (hereinafter referred to as the "Concert"); and

WHEREAS, Buyer desires to hire Artist, as independent contractor(s), to provide the performance generally described below (the "Performance") at the \_\_\_\_\_ Concert; and

WHEREAS, Artist(s) desire to provide such Performance at the Concert;

NOW, THEREFORE, the parties agree as follows:

1. **Artists:** The names and addresses of the Artists who will appear during the Performance, the amounts to be paid to each, and the Artist's social security numbers and union numbers, if any, are as set forth on Addendum A.
2. **Manager:** The name and mailing address of the Manager, who is executing this Agreement on behalf of Artist(s), is:
3. **Place of Performance:** The place of performance is at \_\_\_\_\_.
4. **Date(s) and Time(s) of Performance:** The date(s) of the Performance shall be....., and the time(s) of the Performance shall be \_\_\_\_\_. This Performance shall have a duration of at least ..... hours.
5. **Performance:** The performance to be provided by artists is generally described as: \_\_\_\_\_
6. **Agreement to Perform:** Artist(s) agree to provide the Performance in accordance with the terms of this Agreement and any addendums or riders hereto.
7. **Price of Performance:** Buyer agrees to pay Artist/s or his agent an aggregate of ... DOLLARS (\$) for the Performance by check immediately following the Performance, which check shall be made payable to the Manager. Upon proper endorsement of such check by Manager, Buyer agrees to cash the check for the Manager. The Manager shall distribute such amount to Artist(s) as agreed upon between them.
8. **Recording, Reproduction or Transmission of Performance:** Buyer will use its best efforts to prevent the recording, reproduction or transmission of the Performance without the written permission of Artist(s) or Artist's representative.
9. **Excuse of Obligations:** Buyer and Artist shall be excused from their obligations hereunder in the event of proven sickness, accident, riot, strike, epidemic, or any other legitimate condition or occurrence beyond their respective control.
10. **Taxes:** Buyer agrees to prepare and file all tax information required of a person who hires an independent contractor and Artist(s) agree that they have sole responsibility for the payment of any federal or state taxes arising from the monies paid by Buyer to Artist(s) for the Performance.
11. **Indemnify for Copyright Infringement:** Artist(s) represent and warrant that they are knowledgeable about the copyright laws of the (state). as applicable to the Performance, and that Artist(s) shall not perform any copyrighted materials of others during Performance without full compliance with such applicable copyright laws. In the event that Artist(s) breach this representation, warranty and covenant, Artist(s) hereby agree to INDEMNIFY AND HOLD HARMLESS Buyer and its employees, guests and agents from and against all liability, loss, damages, claims, and expenses (including attorney's fees) arising out of such breach.

12. **Independent Contractor:** Artist(s) acknowledge that they shall perform their obligations hereunder as an independent contractor and not as an employee of Buyer. Artist(s) further acknowledge that they are not on Buyer's payroll and social security or tax withholding rolls. Artist(s) shall have sole control and direction in the conduct of the Performance.
13. **Merchandising:** Artist(s) shall not, during the Concert sell any goods, products, merchandise or services (other than the services provided herein) on the grounds of the Concert.
14. **Promotion:** Buyer shall be entitled to advertise and promote the appearance of Artist(s) at the Concert and the Performance. Artist(s) acknowledge that Buyer will rely on the terms hereof in all such promotions and advertising and in the brochures to be printed setting forth the names, dates and times of all performances to be held at the Concert. Artist(s) hereby acknowledge and agree that Buyer may use their names, photographs, likeness, facsimile signature and any other promotional materials in all of such promotions, advertising or other activities used to increase attendance at the ... Concert.
15. **Parking:** Buyer shall provide parking space for vehicles in a location of close proximity to and with direct access to the backstage area where Performance will take place on the date(s) of Performance. This parking space will be reserved for Artist(s) for a period of .... hours prior to the Performance and ending three (3) hours following the Performance.
16. **Security:** Buyer shall provide security for the backstage and stage areas before, during and after the Performance. Buyer shall provide security personnel to protect Artist(s) and their property as deemed appropriate by Buyer in its discretion.
17. **Passes:** Buyer shall provide identification passes to Artist(s) and Artists assistants for the backstage and stage where Performance is to be held.
18. **Stage:** At its sole expense, Buyer shall furnish the stage, and stage lighting, sound and power for the Performance, and Buyer shall provide all stagehands required to assist the setup for and conduct of the Performance and takedown after the Performance.
19. **Dressing Rooms:** Buyer shall provide Artist(s) with one private dressing room, which will be clean, dry, well lit and air conditioned.
20. **Authority to Execute:** The Manager who is executing this Agreement on behalf of Artist(s) hereby warrants and represents that he has the full power and authority to bind Artist(s) on whose behalf he is executing this Agreement and acknowledges that he is making this representation and warranty with the understanding that Buyer is relying thereon.
- IN WITNESS WHEREOF, this Agreement is executed on the date first above written.

SIGNATURES \_\_\_\_\_

## 6 Agreement to engage artist (Smlouva o živém vystoupení — angažmá)

HIRER (person or company name Trading as (name of business), Address

ARTIST/BAND LEADER (name, address)

The Hirer agrees to engage the Artist on the terms of this agreement

### 1. Appearing as name of Act/Band

### 2. To Perform (description of performance)

### 3. List of performers

### 4. Performances venue and times.

If a residency (more than 1 booked gig) then list dates at Schedule B (reverse side)

### 5. Places and time of performance (+breaks)

### 6. Travel, transport, accommodation and meals

- a) The Hirer will pay a travel total of \$ \_\_\_\_\_ (incl GST) to cover all personnel travel, equipment transport, personnel accommodation and meal costs, which will be arranged by the Artist. Travel total to be paid no later than \_\_\_\_\_
- b) The Hirer will transport all equipment and provide travel, night/s accommodation per person and meals per person per day for personnel. Confirmation in writing of these arrangements and all tickets, accommodation and meal vouchers to be provided by pm on..(date).

### 7. Confirmation of performance

A booking is not confirmed by the Artist until in receipt of signed contract. The Hirer agrees to confirm performance by returned signed copy of the contract (via mail or fax) at least 7 days before the performance date.

### 8. Cancellation of performance

The performance may only be cancelled by written notice received by the other party, no less than **7** days **14** days **21** days or **28** days before the performance date/s at clause 2(b). (Circle appropriate choice).

Deposit and any incurred travel costs are not refundable in the event of cancellation. If any performance is cancelled without proper written notice; if no cancellation period is specified above; or the performance is confirmed within the cancellation period specified: the performance stands as confirmed and the full Final Total payable immediately by the Hirer in the event of a cancellation. (The Artist may cancel at any time if unable to perform due to sickness, injury, transport problems, weather conditions or anything beyond their control, and is not liable to repay any amounts paid by the Hirer prior to the Artist cancelling).

### 9. Payment

Final Total: \$ \_\_\_\_\_ (per performance), Deposit of \$ \_\_\_\_\_ to be paid (date) and otherwise as set out in the payment clause.

AND/OR Percentage of gross door takings of \_\_\_\_\_ % to be paid as specified in the payment clause

SIGNATURES \_\_\_\_\_

## **Attachement**

**The Engagement:** The Artist and personnel will follow all reasonable instructions relating to the proper and lawful conduct of the Hirer's business. All instructions will be conveyed through the Band Leader to the personnel.

**Payment:** Unless agreed otherwise (set out in Special Conditions below) payment of the full balance of the Final Total is to be made to the Artist within 15 minutes of the conclusion of the first performance. In the case of a percentage of door takings, then payment is to be within 30 minutes of the conclusion of each performance.

**Set Up and Load Out:** The Hirer will provide the Artist and personnel with reasonable access to the venue before the performance to load in, set up, do sound checks and load out after the performance. The Hirer will provide secure on site parking for the Artist and personnel.

**Staging:** The Hirer will provide safe working conditions and ensure all equipment and facilities are in good working order. The Hirer will be in compliance with all statutory requirements (including adequate staging with protection from sun and bad weather) and will obtain all permits, consents and licenses necessary for the performance.

**Power supply:** The Hirer will provide safe and adequate power supplies operated by competent persons in accordance with all statutory requirements. If any of the Artist's or the personnel's instruments or equipment is damaged by malfunction or improper operation of the power supply the Hirer will reimburse any cost incurred to repair or replace the instruments or equipment.

**Merchandise:** The Artist will have the right to display and sell merchandise during the performance and at least 30 minutes prior to and after the performance, from a mutually agreed position without any payment to the Hirer.

**Delay, Interruptions & Finish:** If a performance is delayed, interrupted or finishes early as a consequence of any act or omission of the Hirer or due to weather conditions, then the Hirer will still pay the full Final Total. The Artist is not obliged to continue past set finishing time unless they agree.

**Artistic Control:** The band will have control of the artistic content of the performance and the people comprising the band. The Artist may substitute a competent replacement for any member of the band or personnel who is unable to perform the engagement. The substitution will have the effect of amending Schedule A to reflect any substitution.

**Insurance:** The Hirer will provide and maintain the following policies with a reputable onshore insurer:

- Public liability insurance (min \$ \_\_\_\_\_) including coverage endorsements for personal injury and property damage
- workers compensation insurance
- property insurance for the replacement value of any equipment.

**Indemnity:** The Hirer indemnifies the Artist and personnel against all claims, including costs legal and otherwise, by the Hirer and the Hirer's employees, agents, contractors, patrons, licensees or any other who as a result of the performance/s or cancellation of performance/s suffers any loss or damage of whatsoever nature.

**Dispute Resolution:** The parties agree that the courts of the State \_\_\_\_\_ have exclusive jurisdiction to determine disputes in relation to this agreement. No party will institute legal proceedings unless reasonable steps are first taken to settle any dispute by negotiation. Each party is liable for its own costs in the event of a dispute, except that where the Artist is successful in pursuing or defending a dispute then the Hirer will pay the Artists' costs on an indemnity basis.

**Notices:** All notices to be effective will be in writing and sent to the addresses noted on the front page for Hirer and for Artist.

**Law:** The validity, construction and performance of this Agreement will be governed exclusively by the laws of the State of \_\_\_\_\_

**Catering/Rider request:** Hirer is to provide the Artist with water, clean towels if required and

**Special Conditions:**

## 7 Concert Agreement Festivals

(Smlouva o koncertním vystoupení v rámci hudebních festivalů)

Identification of “promoter” and musicians (band)

the band is represented by its spokesperson (– the designated spokesperson declares with his signature to be authorised to conclude this agreement for the band):

### Subject of the Agreement

- 1.1. The musician commits to provide musical services for the promoter.
- 1.2 Type of Event — Live concerts
- 1.3 Length of the Programmed Items
- 1.4 Number of Concerts
- 1.5 Date, place and capacity of the concerts
- 1.6 Sound Check
- 1.7. Construction (for example — 15 minutes before the begin of each concert)

### 2. Fee:

- 2.1 The promoter commits to pay an all-inclusive professional fee to the musician for artistic services as follows

Fee: including \_\_\_\_ turnover tax.

- 2.2 With the payment agreed in point 2.1, all of the musician’s fees and costs in connection with the performance/presentation are satisfied. This includes, in particular, the costs of taxes, levies and insurance which are to be paid for the fulfilment of this agreement. Not included in the payment are the musician’s travel costs to and from the event and accommodation.

- 2.3 The promoter pays the fee after proper rendering of accounts in cash following the concert, if there are several concerts on a pro-rata basis.

Optional: The promoter is to pay the musicians a deposit of \_\_\_\_ % of the fee given above to: account no. \_\_\_\_\_ with the \_\_\_\_\_ bank.

The legal effectiveness of this concert agreement is subject to the payment to the musician’s account.

- 2.4 The contractual parties agree to confidentiality over the agreed fee.

### 3. Travel

- 3.1. The musician’s return travel and accommodation are to be organised and paid by the promoter. The parties will reach agreement on the choice of the means of transportation. The promoter will inform the musician with information on the departure time and place, appearance dates and places, and hotel addresses and phone numbers in a timely fashion.

- 3.2. The promoter will make due preparations for a hotel in the category \*\*\* (single room/double room) near the venue and bears the cost for accommodation and meals to the extent required for the fulfilment of the agreement. All extras (telephone, minibar, etc.), however, are at the cost of the musician.

Upon arrival of the musicians, the promoter is to provide coffee, tea, water and sandwiches (optional: warm meals) — the following cool drinks are to be provided by the promoter:

### 4. Equipment

- 4.1. The promoter is to provide, free of charge, the sound and lighting equipment, the technical team and stage hands at the respective venue and will ensure full working order of the technology. The musician is obliged to inform the promoter by email of his technical needs immediately after conclusion of the agreement.
- 4.2 Transportation for essential technical equipment and the musician’s instruments is at the cost and risk of the musician.
- 4.3 The musician is obliged to carry out a sound check in a timely fashion.

### 5. Stage

- 5.1. The stage must be at least \_\_\_\_ m long and \_\_\_\_ m wide. The stage must be at a height of at least \_\_\_\_ m and the height of the ceiling from the stage must be at least \_\_\_\_ m. The stage must be stable, must not be in any way uneven and must not vibrate.
- 5.2 For outdoor events, sufficient stage and mixer panel roofing must be at hand.

### 6. Promotion

- 6.1 The musician commits to make material available to the promoter immediately after concluding the agreement for public relations work free of charge and without infringement to the rights of third parties.
- 6.2 In return, the promoter commits to provide, according to industry standards, clear naming of the musicians at concerts, their announcement and other advertising.

### 7. Disruptions to Performance/Damages

- 7.1. If the performance fails to go ahead, the obligation for complete payment of the fee remains essentially intact. However, in the case of cancellation up to one month prior to the agreed first appearance, the obligation to pay reduces to 50% of the agreed fee.
- 7.2. The musician commits, in the event of illness, to inform the promoter immediately and inform him — with the presentation of a doctor’s certificate — of the nature and estimated duration of the illness. Band members who do not contribute to the character of the appearance can be replaced.
- 7.3. If the events agreed to in this agreement are completely or partially prevented by a force majeure, provable impaired health of the musician, official measures or regulations, or third party interferences to public safety and order, both contractual parties are released from their aforementioned obligations. The contractual parties are obliged to inform each other in this case immediately.

### 8. Rights, Licenses

- 8.1 The musician guarantees to have all rights, such as copyrights, ancillary copyrights and trademark rights, necessary for the conclusion and fulfilment of this agreement, and to indemnify the promoter in relation to claims by third parties on the execution of this agreement. The compensation for these rights is included in the agreed fee, which in particular also includes the rights to self-composed works that are performed, provided these have not been assigned to musical collecting societies to exercise fiduciary interests.
- 8.2. All applicable taxes and fees of the event are borne by the promoter. The musicians commit to deliver to the promoter lists for the appearance report, which is to be lodged with the relevant collecting society.

## 9. Recording

- 9.1. The event can be recorded for radio, television or internet. The musician expressly agrees to the utilisation of recordings for information purposes.
- 9.2. If a recording takes place for the purposes of commercial utilisation, the contractual parties will make an additional agreement in this regard. The recording of one of more performances for the promoter's documentation purposes without commercial utilisation is permitted and free. The contractual performances may be copied, distributed, publicly reproduced and be made available by the promoter for documentation purposes.

## 10. Other Provisions

- 10.1. The present agreement does not constitute a relationship of control between promoter and musician. The musician will adhere to the respective performance times announced by the promoter and follow the promoter's and his agent's organisational instructions.
- 10.2. At performances, the contractual parties will observe and follow the official regulations and laws, whatever their nature.
- 10.3. The musicians assure that the dressing room and rehearsal spaces will be left in proper condition after the conclusion of the rehearsal or event.
- 10.4. The revenue from the proceeds of ticket and programme sales, as well as sponsorship, advertising, dressing room, buffet and the like remain with the promoter.
- 10.5. The sale of merchandising articles at the event is, to a reasonable extent, allowed by the promoter.  
The promoter assumes responsibility for the clarification of all rights asserted by collecting societies in particular, he/she assumes responsibility for registering the event and bears all expenses and fees in this regard.

## 11. Conclusion:

- 11.1. No oral agreements exist between the contractual parties. Changes or additions to the agreement must be in writing.
- 11.2. Should any provision of this contract be or become invalid, this does not impact on the effectiveness of the remainder of the contract.
- 11.3. Substantive..... law applies. The provisions of the UN Sales Convention are not applicable.
- 11.4. The competent ..... court responsible for \_\_\_\_\_ (place) is agreed upon for all disputes arising directly or indirectly from the present contract. The place of performance is \_\_\_\_\_

## 8 Band Performance Contract (Smlouva o koncertním vystoupení kapely)

This contract (the "Agreement") is made on this day of \_\_\_\_\_ between \_\_\_\_\_ (the "Operator") and \_\_\_\_\_ (the "Band") for the hiring of Band as independent contractors to perform (the "Show") for Operator at \_\_\_\_\_ (the "Venue"), located at the address \_\_\_\_\_

It is agreed as follows:

- 1. Place, date, and time** of Show. The parties agree that the time and place \_\_\_\_\_
- 2. Description of Show.** Show will be a musical performance with musical content decided by Band. Show will last of a minimum of \_\_\_\_ minutes.
- 3. Payment. Compensation** for the Show will be \_\_\_\_ dollars, payable by (together being the "Fee"). A 50% deposit of Fee is due on the signing of this contract. This is a required condition for the contract to proceed; if a 50% deposit of Fee is not tendered upon the signing of this contract, no further obligation for either party comes due. The remaining 50% of Fee is due immediately prior to Band's Show, but may be made earlier.
- 4. Cancellation.** If full payment is not made by the time immediately prior to Band's Show, Show may be cancelled by Band, and Operator may not seek any damages. Cancellation may be made by Operator before two days prior to the time of Show, in which case Operator's 50% deposit of Fee is non-refundable, but Operator will not have to pay the remaining 50% of Fee. If Show is cancelled within 2 days of Show, Operator must pay Band's full Fee. Band may cancel at any time prior to ticket sales by Operator, in which case Band must refund Fee in its entirety.
- 5. Force Majeure.** In the event Show cannot reasonably be put on because of unpredictable occurrences such as an act of nature, government, or illness/disability of Band, the 50% deposit of Fee is non-refundable, but no other portion of Fee is due, and the parties may negotiate a substitute Show on the same terms as this Agreement save for the time of Show, with no further deposit of Fee due, in which case a new Agreement reflecting this will be signed by the parties. No further damages may be sought for failure to perform because of force majeure.
- 6. Band Guest Tickets.** Operator will make available to Band \_\_\_\_\_ complimentary tickets to Show for Band to use at Band's sole discretion.
- 7. Food and Drink.** Operator will provide Band with \_\_\_\_\_ meals or cash buyout (at \$8/person), and \_\_\_\_\_ bottles of water.
- 8. Parking.** Operator will secure sufficient parking for Band's \_\_\_\_\_ within a reasonably convenient distance to Venue for a minimum period of 2 hours prior to the show and lasting until 1 hour after the show.
- 9. Sound Systems Check.** A sound check conducted by Band of Venue's sound system is required, at a time to be mutually arranged between Band and Operator.
- 10. Security, Health, and Safety.** Operator warrants that Venue will be of sufficient size to safely conduct Show, that Venue is of stable construction and sufficiently protected from weather, and that there will be adequate security and/or emergency medical responders available if foreseeably necessary. Operator maintains sufficient personal injury/property insurance for Venue sufficient to cover foreseeable claims.
- 11. Indemnification.** Operator indemnifies and holds Band harmless for any claims of property damage or bodily injury caused by Show attendees.



**12. Arbitration settles disputes.** All claims or disputes by either party from or under this Agreement will be submitted to arbitration using the service located at URL resource locator: \_\_\_\_\_ and according to the rules of that Arbitration Service. Any court that would otherwise have had jurisdiction over the dispute will enforce both settlement by the Arbitration Service and any arbitration award. Parties will be their own costs, save that any fee charged by Arbitration Service to submit the case to Arbitration Service may be recovered from the other party in a arbitration award.

**13. Severability.** If any portion of Agreement is in conflict with any applicable law, such portion will become inoperative, but all other portions of Agreement will remain in force.

**14. Interpretation.** Agreement will be interpreted according to the laws of \_\_\_\_\_

**15. Riders.** Nothing in Agreement shall prevent any rider from being added to Agreement that is favorable to Band, as judged by Band. All riders must be in writing and signed by the party against whom enforcement is sought.

The below-signed Band Representative warrants s/he has authority to enforceably sign this agreement for Band in its entirety. The below signed Operator's Representative warrants s/he has authority to bind Operator and Venue (above).

Signature of Band Representative: \_\_\_\_\_

Band's Representative typed name and title: \_\_\_\_\_

Band's typed name: \_\_\_\_\_

Operator's Representative Signature: \_\_\_\_\_

## 9 Music Director Contract (Smlouva o dílo — Hudební režisér)

This agreement made in duplicate this (date), between hereinafter called the Music Director, and the \_\_\_\_\_ Symphony Orchestra Association Incorporated, hereinafter called the Symphony and,

Whereas, it is the desire of the \_\_\_\_\_ Symphony Orchestra Association Incorporated to Engage as its Music Director and

### Article I.

This agreement shall be for a period of two years commencing \_\_\_\_\_ (date) and terminating on \_\_\_\_\_ (date) subject to a renewal term as agreed by both parties. A review of each year's performance shall be made in \_\_\_\_\_ of each year.

### Article II.

Music Director's Responsibilities. The following are mutually agreed upon:

The Music Director shall:

- assume full responsibility for the musical direction of the Symphony for the period of the agreement, which includes rehearsals and concerts.
- conduct up to X concerts each season, and shall have the right of first refusal on any additional concerts which may be added to the season. In the event the Music Director is unable to attend a concert, he shall arrange or have arranged a guest conductor at his own expense

### Office Assistant Contract

- be present for all Symphony rehearsals during the week of each concert and such other times as deemed necessary to meet the artistic needs of the orchestra as mutually agreed between the players and the Music Director. If unable to attend, be it concert or rehearsal, he shall arrange for a guest conductor at his expense and the guest conductor shall be present for all Symphony rehearsals during the week of the concert. If for some unforeseen emergency or illness, he shall arrange or have arranged a guest conductor for the Symphony rehearsals on Friday night and Saturday of the week of the concert and for the concert on the Saturday night. If circumstances require a change in days for the Symphony rehearsals and/or concert, the same responsibility applies. The concerts shall be those arranged and advertised in the Orchestra's current schedule.
- be responsible for at least one major fund-raising project by the Orchestra per season, if such a fund-raiser is planned by the Board. The same responsibilities apply for this project as for a concert. Any additional projects for fund-raising purposes will be the responsibility of the Symphony, including accommodation, per service fee and transportation.
- shall select the music for each concert in compliance with the guidance and assistance of the (Core) Principal Players as established by the Board of Directors, the Executive Director and the criteria set out by the Arts Council. The programme for each concert shall be established by (date) of the preceding concert season. A budget for each concert shall be established including the cost of music and the cost of supplementary musicians.
- will work in conjunction with the Principal Players in order to establish the placing of players within the Orchestra. The Orchestra shall be consulted if the change in position is considered major.

- not make any financial commitment on behalf of the Orchestra without the express written permission of the Board of Directors.
- be responsible for the choice of guest artists, in conjunction with the Board of Directors, the Principal Players and the Executive Director. The guest artists shall be hired by the Executive Director under contract.
- will work in conjunction with the Principal Players to determine the supplementary musicians needed for each concert, who shall in turn be hired by the Executive Director.
- work closely with and train an Associate Director who will conduct rehearsals during the weeks other than the week of the concert provided the Music Director will not be present for each rehearsal.
- encourage and assist Principal Players with sectional rehearsals as required.
- promote, assist, and develop the Education Outreach program in conjunction with the Principal Players of the Symphony. To act in an evaluative and supervisory capacity along with the Executive Director and the Board of Directors with respect to (Core) Principal Players and their duties.
- encourage and assist in the training of the musicians as requested by the Symphony.
- be involved in promotional activities and other Symphony-related business within the community and surrounding area throughout the contracted season.
- prepare and publish a schedule of rehearsals indicating players required, sectional rehearsals as necessary, and pieces to be prepared for each rehearsal. For those rehearsals at which the Music Director will not be present, these requirements shall be fully discussed and agreed upon with the Associate Director. These detailed schedules shall be made available for distribution to the Orchestra members no later than the final concert of the season, for the following season.
- attend meetings of the Board of Directors that are scheduled for any time during the week of each concert (within reason). He shall also be expected to attend the Annual General Meeting of the Symphony, if at all possible.
- shall regularly consult with the Principal Players to resolve any problems in relation to the direction and preparation for any of the concerts.
- work closely with the Executive Director of the Symphony so as to ensure the best possible concerts and that all arrangements for the presentation of each performance have been handled completely and on a timely basis.
- shall participate in conjunction with the Principal Players to assist in the recruitment and audition of new members to the Orchestra as determined by the Music Director and the Principal Players.
- shall engage in verbal communication with the audience so as to educate and enhance the concert going experience for the audience.
- communicate to the Executive Director any free-lance conducting engagements so that the Executive Director can be assured that there is no conflict with the responsibilities assumed for the Symphony.

### **Article III.**

#### **Symphony's Responsibilities**

The Symphony shall:

- employ an Executive Director who shall assist and keep in close contact with the Music Director, and provide all non-artistic support.
- provide, through the Executive Director, rehearsal and concert facilities, and a tuned piano for guest artists when necessary.
- through its various committees, assist the Music Director in performing his responsibilities as outlined in Article 2.
- maintain a Principal Players Committee to participate in all aforementioned duties.
- The Symphony **shall make every effort** to find a sponsoring car rental agency, and hotel for the Music Director, failing which this will be the responsibility of the Music Director.
- pay the Music Director according to the following:

### **Article IV.**

#### **Agreement Renewal/Termination/Disputes**

##### *Renewal*

Both parties of this agreement shall provide the other party by written notice their intent to enter into a renewal of this agreement at least six months prior to the expiration of the current agreement (date).

##### *Termination*

This agreement may be terminated by either party giving at least six months prior notice in writing.

##### *Disputes*

The Music Director may request a hearing of the Symphony's Executive Committee regarding any matter in this agreement. If the matter cannot be resolved, with the concurrence of both parties, the matter shall be submitted to arbitration. The parties may appoint a single arbitrator, or, if they fail to agree, each party shall appoint one nominee to an Arbitration Board. The nominees shall together agree on a chairperson. The two nominees and chairperson shall constitute an Arbitration Board. Any decision of the Arbitration Board shall be binding on both parties.

### **Article V.**

This agreement shall be governed by the laws of the \_\_\_\_\_ (state).

The parties hereto have caused this agreement to be a valid and binding contract for the period of time indicated in Article 1, as witnessed by the respective signatures.

Signed and delivered on the \_\_\_\_\_ of \_\_\_\_\_, 2018 \_\_\_\_\_

in the City of \_\_\_\_\_

Music Director

Executive Director

## 10 Exclusive Artist Agreement (Exkluzivní umělecká smlouva)

Identification of band/artists and label

### 1. Subject of the Agreement

The subject of this agreement is the production of sound recordings with the artist for the purpose of comprehensive utilisation by the label.

### 2. Production

- 2.1 The artist commits to be available to the label for the recording of music titles to the amount of one album with a total length of at least \_\_\_\_\_ minutes each year of the agreement. The costs of recording and production are borne by the label.
- 2.2 The artist is to adhere punctually to the production appointments that are to be arranged individually and ensure that the label can produce recordings of faultless quality. The final decision on the time and place of production rests with the label.
- 2.3 The title selection and sequence is determined by agreement. The final decision rests with the artist.
- 2.4 The artist commits to be available for the usual timescale required for the production of a music video at the expense of the label.
- 2.5 The artist guarantees not to be prevented from fulfilling his obligations under this agreement. He indemnifies the label in this regard.

### 3. Granting of Rights

- 3.1 The artist transfers the exclusive, worldwide and transferable rights for the comprehensive utilisation of the contractual recordings to the label for the duration of the copyright protection period. The label accepts the transfer of rights.
- 3.2. The comprehensive transfer of rights includes, in particular:
  - the neighbouring rights of the artist;
  - the right to utilise individual or all contractual recordings in any composition whatsoever, for example, as part of a compilation;
  - the right to refer to the performing artists by name;
  - the right of the label to promote individual or all contractual recordings and the artists;
  - the right to edit the contractual recordings, in particular, to shorten, remix or sample, and to utilise them in connection with a film or advertising, for products and services of third parties (third party advertising);
  - the right to electronic merchandising, especially in connection with ring tones and other exploitation forms for telecommunications devices.
- 3.3. The comprehensive transfer of rights includes, in particular, the following types of utilisation:
  - Reproduction in any configuration and distribution, for example, production and sale of CDs, DVDs and records and their sale;
  - Renting and lending;
  - Broadcasts, particularly online, terrestrial, satellite or cable, analogue or digital, radio or television streams;

Public performance and

Comprehensive online utilisation.

### 3.4 The transfer of rights

essentially includes no copyrights to the recorded works. In the case of the inclusion of original compositions, the artist guarantees to be member of the \_\_\_\_\_ or other comparable musical collecting societies and to remain so during the exploitation period. In the event of termination of membership, the artist transfers to the label the copyrights in the scope of the last valid collection agreement of \_\_\_\_\_. The label accepts this assignment.

- 3.5. In the case of original compositions, the comprehensive transfer of rights concerns the following copyrights, which are transferred non-exclusively by the artist to the label:

The right to first publication;

The right to combine the sound recording with a music video of the performer and to utilise the music video;

The right to utilise the sound recording — individual or all contractual recordings — or the performer as part of advertising for the label. Note that the synchronisation rights remain otherwise unaffected and an additional separate agreement — for example, for a film or third-party advertising — is to be made with the artist.

- 3.6 The artist transfers the non-exclusive usage rights of the band name, trademark rights, photographs, graphics and other content which he provides for the purpose of fulfilling the agreement.

- 3.7 The label is entitled to transfer all or part of the contractual rights. The label is also entitled to grant sublicenses. Transfer and licensing is to serve the interests of the artist. In any event, the label remains secondarily obliged to fulfil the agreement.

- 3.8 The artist remains entitled to have his own website and to make all titles available to the public as (streamed) samples. The same applies for a music video produced in the scope of this agreement.

### 4. Exclusivity

- 4.1 The artist commits to be available exclusively to the label for the duration of the agreement for the production of sound and music video recordings (personal exclusivity).
- 4.2 The artist commits not to rerecord and utilise the works which form the basis of the contractual recordings — in any form whatsoever — for a period of \_\_\_\_\_ (e.g. 5) years from publication (title exclusivity).
- 4.3 To ensure exclusivity, the artist agrees to grant the label the rights to those recordings that result from violation of the exclusivity requirement as of now. The label accepts the transfer of rights.
- 4.4. Recordings by the artist for radio and television station broadcasts, as a studio musician or ensemble member of minor significance, as well as recordings involved as an actor, producer or remixer are not part of the exclusivity.

### 5. Advertising

The artist will be available for promotional appearances, provided at least the cost of return travel, accommodation and meals are covered.

## 6. Utilisation

The label is obliged to exploit the contractual recordings in line with market practice (duty to exploit). The label will, in any event, produce a quantity of XX CDs. The first audio medium will be released within a period of XX months after concluding recording and will be distributed as follows:

The decision on the manner and scope of the exploitation is made by the label alone. The copyright fees are borne by the label.

## 7. Shares

### Alternative 1: 7.1 Audio Medium — Fixed Share

For each audio medium unit, the artist receives a fixed amount of € XX (long-play album), or € XX (single).

100% of the sold, paid and not returned audio media are to be included. A returns allowance to the amount of \_\_\_\_ % (5 to 20%) is excluded. If an audio medium is not exclusively made up of contractual recordings, the fixed share is calculated proportionate to the titles.

### Alternative 2: 7.1 Audio medium — Share of Turnover

For each audio medium unit to be accounted for, the artist receives the following share:

% of the dealer selling price for each audio album unit XX % of the dealer selling price for each audio single unit

The dealer selling price is the price set by the label on the basis of the respective valid price list for the sale of the audio medium to retailers less sales and turnover tax. The dealer selling price is initially: € XX. An initial deviation to this price by the label needs the artist's approval.

100% of the sold, paid and not returned audio media are to be accounted for. A returns allowance to the amount of \_\_\_\_ % (5 to 20%) is excluded. If an audio medium is not exclusively made up of contractual recordings, the share is calculated proportionate to the titles.

## 7.2 Online

The artist is entitled to a share of XX% of net revenues (revenue less turnover tax) from intangible sales of audio media.

## 7.3 Licensing

In addition, the artist receives:

50 % of the net revenue from the granting of a sublicense

50 % of the net revenue from the marketing of music videos

50 % of the net revenue from advertising or film revenue

### Alternative 3: 7.1 to 7.3 All Revenues — Cooperation

The label's initial cost investment is determined to the amount of € XX. As soon as this amount is reached ("break-even"), all revenue will be shared on a 50:50 basis. The parties have to agree on further investments which are subject to this rule.

7.4 The label will balance its accounts with the artist within one month of the end of each calendar half year. The payment of the share is to take place within 14 days of the proper rendering of accounts by the artist, plus any applicable turnover tax. If several persons are involved as artists, debt is discharged against every individual by transfer of the share to the account stated. A payment total of under € 2 can remain unpaid and will be rolled onto the payment total of the following year. In any case, a payment must be made in the following year.

7.5 The artist has the right to review or have reviewed by a private party obliged to confidential-

ity (lawyer or chartered accountant) the label's documents which form the basis of the settlements. If the review results in just one individual settlement of more than 3%, but at least € 100.00, to the disadvantage of the artist, the label bears the costs of the review. Otherwise the costs are borne by the artist.

**8. Advance Payment** The label will provide a non-refundable advance payment of € XX, offset, however, with the shares to the respective sound recording.

## 9. Free and Concert Copies / Dumping

9.1 The artist receives XX free copies upon request.

9.2 The artist is entitled to purchase audio media from the label at production costs for the purpose of his/her own sales at concerts. The production costs are expected to amount to € XX per audio medium. Should the label prove that even just one concert copy was not sold at a concert venue, the artist is obliged to pay a contractual penalty of € \_\_\_\_ The label remains at liberty to claim more extensive damage.

The label is to inform the artist of a reduction in the dealer selling price of more than 50% and to give him the option of purchasing the stock. The right also exists for any further price reduction below 50%.

## 10. Duration of Agreement

10.1. The agreement enters into force upon signing and is entered into for a period of XX (12 to 36) months (fixed agreement period).

10.2 (Optional) The artist grants the label the option of twice extending for a further year. The option may be exercised in writing until 3 months prior to the end of the agreement. For the options-album, an advance of € XX is to be paid and the provisions of this agreement apply accordingly.

10.3 Note that for the duration of the exploitation period given in point 3.1, the label is entitled — also after the conclusion of the agreement period — to utilise the contractual recordings according to the conditions of this agreement.

10.4 Both contracting parties retain the right to extraordinary termination; in this case, rights fall back to the artist and a further exploitation of recordings can only take place after agreement because the label is entitled to the production rights of the recordings. As an important reason, it is agreed in particular that despite an additional period of at least 2 months being granted in writing, the first tangible audio medium did not appear in the period of point \_\_\_\_;

10.5 In the event of an end to contractual relations, the artist will enter the label's legal agreements with third parties.

## 11. Taxes

The artist is responsible for his own tax and insurance law issues. He has to pay the taxes and social security contributions payable from contractual revenue. In the event of a direct payment of taxes by the label due to legal requirements, the label is authorised to settlement corresponding to the artist's involvement. If the artist is subject to turnover tax, he will in addition receive the turnover tax at the statutory rate upon proving subjectivity to turnover tax

## 12. Assertion of Rights

The artist will support the label in judicial or non-judicial enforcement of acquired rights by word and deed, in particular, make the necessary original documents available and, if neces-

sary, perform — or bring about the performance of — the assignment of emerging necessary rights to the label. The label is entitled — but not obliged — to pursue violations by third parties against the contractual rights in its own name and at its own expenses.

### 13. Band Clause

- 13.1 If the artist is made up of a number of persons, all group members authorise the above mentioned contact person irrevocably for representations with the label for the duration of contractual relations. The contact person is, in particular, entitled to accept declarations of intent and performances.
- 13.2 The obligations from this agreement affect the band as well as each band member. A departure from the band or a change in the make up for the duration of the agreement is only possible with approval of the label. The rights to the band name remain in this case, in any event, with the remaining members.

### 14. Miscellaneous

- 14.1 The exclusive jurisdiction of the competent court responsible for \_\_\_\_\_ (place) is agreed upon for all disputes arising in connection with the present agreement, including contractual effects before conclusion and after termination. The place of performance is \_\_\_\_\_ (place)
- 14.2 Substantive \_\_\_\_\_ law applies, excluding the .....
- 14.3 If any provision of this agreement, in whole or in part, should be or become invalid, or should there be a loophole in this agreement, the validity of the remaining provisions shall not be affected.
- 14.4 The present agreement conclusively governs the contractual relationship of the parties. With the signing of this agreement by the artist, collateral verbal agreements lose their effectiveness.
- 14.5. Changes and additions to the agreement must be in writing. This applies also to any departure from the written form requirement. Statements by email or fax comply with the written form.
- 14.6 To the extent that only the masculine form is given for references to natural persons, such references relate to men and women equally. In applying the form to particular natural persons, the respective gender specific form is to be used.

## 11 Producer Agreement (Produkční smlouva)

Identification of label and producer:

### 1. Subject of the Agreement

The label commissions the producer to produce audio recordings under the album title \_\_\_\_\_ by the artist/Artist/Band:

Comprising:

in faultless and publishable quality. The album shall include the following individual titles:

### 2. Production

- 2.1 The contractual parties have agreed to a production budget that is attached to the agreement as Appendix
- 2.2 The contractual recordings will be produced in the producer's studio and under his management. The label has entered into an artist's agreement with the aforementioned artist. Further agreements, for example with studio musicians, on the rental of equipment or with staff are to be entered into by the producer in his own name and at his own expense.
- 2.3 The producer is obliged to secure all the rights necessary for the utilisation of audio recordings of contributors. The label recommends the use of releases of artistic rights.
- 2.4 The production of the contractual recordings, including direction, is to take place under the personal management and supervision until the delivery of the technically and artistically faultless master tapes. The latest delivery date is \_\_\_\_\_
- 2.5 The label bears the costs of production, to the extent that they are taken into account in the production budget in the respective type of costs. On the instructions of the producer, the label remits positions that are provided for in the budget direct to the third contractual partner. The label is not required to pay further costs.
- 2.6 If the producer uses samples in the production, he is to secure the relevant rights at his own cost.
- 2.7 The producer commits, without special remuneration, to repeat the mixing and mastering of the recordings of the titles to be produced until a faultless and publishable quality is produced.
- 2.8 The label is the producer of the audio media in terms of copyright law; therefore it gains the ancillary copyrights in the production

### 3. Granting of Rights

- 3.1. The producer transfers the exclusive, worldwide and transferable rights for the comprehensive utilisation of the contractual recordings to the label for the duration of the copyright protection period. The label accepts the transfer of rights.
- 3.2. The comprehensive transfer of rights includes, in particular:
- the neighbouring rights and other rights of all participating artists;
  - the neighbouring rights of the producer, to the extent that, contrary to the express provision in point 2.8, they are generated for the producer;
  - the neighbouring rights of the producer, to the extent that they are generated for him as a participating artist;



- any existing copyrights, to the extent that the producer intervened creatively and to the originality of the work's structure or that he edited the work;
- the right to utilise individual or all contractual recordings in any composition whatsoever, for example, as part of a compilation;
- the right to edit the contractual recordings, in particular, to shorten, remix or sample, and to utilise them in connection with a film, a computer game or advertising, for products or services of third parties (third party advertising);
- the right to electronic merchandising, especially in connection with ring tones and other exploitation forms for telecommunications devices.

3.3 The comprehensive transfer of rights includes in particular the following types of utilisation:

- Reproduction in any configuration and distribution, for example, production and sale of CDs, DVDs and records and their sale;
- Renting and lending;
- Broadcasts, particularly online, terrestrial, satellite or cable, analogue or digital, radio or television;
- Public performance and
- Comprehensive online utilisation.

3.4 The label is entitled to the ownership of the audio recordings and the underlying data. The producer bears the responsibility to protect the data from loss and destruction. At the request of the label, the producer has to return all data and delete it.

3.5. The label is entitled to transfer all or part of the contractual rights. The label is also entitled to grant sublicenses.

#### 4. Exclusivity

The producer commits not to rerecord and utilise the works which form the basis of the contractual recordings — in any form whatsoever — for a period of XX (e.g. 5) years from publication (title exclusivity). To ensure exclusivity, the producer agrees to grant the label the rights to those recordings that result from violation of the exclusivity requirement as of now. The label accepts the transfer of rights.

#### 5. Utilisation

The decision on the manner and scope of the exploitation of the contractual recordings is made by the label alone.

#### 6. Shares

##### Alternative 1: 6.1 Fixed Fee

For his services, the producer receives a fixed net fee of € XX.

One third of the fixed fee is to be paid after commissioning, one third after completion of the recordings and, finally, after acceptance of the master tapes in impeccable quality.

##### Alternative 2: 6.1 Audio Medium — Fixed Share

For each audio medium unit, the producer receives a fixed amount of € XX (long-play album), or € XX (single).

100 % of the sold, paid and not returned audio media are to be included. A returns allowance to the amount of ... % (5 to 20 %) is excluded. If an audio medium is not exclusively made up of contractual recordings, the share is calculated proportionate to the titles.

##### Alternative 3: 6.1 Audio medium — Share of Turnover

For each audio medium unit, the producer receives the following share:

% of the dealer selling price for each audio album unit XX % of the dealer selling price for each audio single unit

The dealer selling price is the price set by the label on the basis of the respective valid price list for the sale of the audio medium to retailers less sales and turnover tax. The dealer selling price is initially: € XX. An initial deviation in this price from the label needs the producer's approval.

100% of the sold, paid and not returned audio media are to be accounted for. A returns allowance to the amount of XX % (5 to 20%) is excluded. If an audio medium is not exclusively made up of contractual recordings, the share is calculated proportionate to the titles.

#### 6.2 Online

The artist is entitled to a share of XX% of net revenues (revenue less turnover tax) from intangible sales of audio media.

#### 6.3 Licensing

In addition, the producer receives:

% of the net revenue from the granting of a sublicense XX % of the net revenue from the marketing of music videos XX % of the net revenue from advertising or film revenue

6.4 The label will balance its accounts with the producer within one month of the end of each calendar half year. The payment of the share is to take place within 14 days of the proper rendering of accounts by the producer, plus any applicable turnover tax. If several persons are involved as producers, debt is discharged against every individual by transfer of the share to the account stated. A payment total of under € 2 can remain unpaid and will be rolled onto the payment total of the following year. In any case, a payment must be made in the following year.

6.5 The producer has the right to review or have reviewed by a private party obliged to confidentiality (lawyer or chartered accountant) the label's documents which form the basis of the settlements. If the review results in just one individual settlement of more than 3%, but at least € 100.00, to the disadvantage of the producer, the label bears the costs of the review. Otherwise the costs are borne by the producer.

#### 7. Assertion of Rights

The producer will support the label in judicial or non-judicial enforcement of acquired rights by word and deed, in particular, make the necessary original documents available and, if necessary, perform — or bring about the performance of — the assignment of emerging necessary rights to the label. The label is entitled — but not obliged — to pursue violations by third parties against the contractual rights in its own name and at its own expense.

#### 8. Miscellaneous

8.1 The exclusive jurisdiction of the competent court responsible for \_\_\_\_\_ (place) is agreed upon for all disputes arising in connection with the present agreement, including contractual effects before conclusion and after termination. The place of performance is \_\_\_\_\_ (place)

8.2 Substantive Austrian law applies, excluding the UN Sales Convention.

8.3 If any provision of this agreement, in whole or in part, should be or become invalid, or should there be a loophole in this agreement, the validity of the remaining provisions shall not be affected.

- 8.4 The present agreement conclusively governs the contractual relationship between the parties. With the signing of this agreement by the producer, collateral verbal agreements lose their effectiveness.
- 8.5 Changes and additions to the agreement must be in writing. This applies also to any departure from the written form requirement. Statements by email or fax comply with the written form.
- 8.6 To the extent that only the masculine form is given for references to natural persons, such references relate to men and women equally. In applying the form to particular natural persons, the respective gender specific form is to be used.

## 12 Release of Artistic Rights (Využití uměleckých práv)

Identification of the Artist and Producer for the following contractual recordings

Titles:

and transfers to the producer \_\_\_\_\_ the exclusive, worldwide and transferable rights for the comprehensive utilisation of the contractual recordings to the label for the duration of the copyright protection period. The producer accepts the transfer of rights.

The comprehensive transfer of rights includes, in particular, **the following types of utilisation**:

- Reproduction in any configuration and distribution, for example, production and sale of CDs, DVDs and records;
- Renting and lending;
- Broadcasts, particularly online, terrestrial, satellite or cable, analogue or digital, radio or television streams;
- Public performance and
- Comprehensive online utilisation

**The comprehensive transfer of rights includes**, in particular:

- the neighbouring rights of the artist;
- the right to utilise individual or all contractual recordings in any composition whatsoever, for example, as part of a compilation;
- the right to refer to the performing artists by name;
- the right of the to use the name and picture of the artist to promote the contractual recordings;
- the right to edit the contractual recordings, in particular, to shorten, remix or sample, and to utilise them in connection with a film, a computer game or advertising, for products or services of third parties (third party advertising);
- the right to electronic merchandising, especially in connection with ring tones and other exploitation forms for telecommunications devices.

**The transfer of rights does not include the rights which the artist has transferred to ancillary copyright collecting societies for protection.** The producer commits to name the artist as the performer in the notice of recordings.

Should the artist have had influence on the contractual recordings as a composer, lyricist, reviser or arranger, he also transfers, for the duration of the copyright protection period, the non-exclusive, worldwide and transferable rights for the reproduction, distribution, translation, synchronisation, public performance, broadcasting and filming as far as these rights are not administered by collecting societies.

The artist guarantees that he has not transferred the rights to anyone and is not prevented from fulfilling this agreement by any other obligation. He indemnifies the producer in this regard.

For the taxation of the following fee, the artist himself is responsible:

### ***Fee***

- Additional turnover
- Total
- Amount received with thanks
- Transfer to the aforementioned account

The artist explicitly recognises that his performances contributing to the contractual recordings as well as his remuneration claims in connection with the mentioned transfer of rights are fully paid with this fee.

SIGNATURES \_\_\_\_\_

## **13 Recording Production Agreement**

(Smlouva o produkci nahrávky)

THIS AGREEMENT is dated \_\_\_\_\_

IDENTIFICATION of the COMPANY (recording company) and the PRODUCER (of the orchestral recording).

it is hereby agreed as follows:

### **1. Services**

- (a) The Company hereby engages the Producer to obtain the services of the Artist as a recording artist (orchestra and conductor) upon the terms and conditions herein contained and the Producer hereby accepts such engagement.
- (b) This Agreement is a contract for services and does not create an employer/employee relationship between the two parties. Except as provided for in this Agreement, the Producer is not under the control or direction of the Company and nor are the Producer's services provided exclusively to it. This Agreement is not an integral part of the Company's business and on delivery of the completed work this relationship shall terminate.
- (c) The Producer will not sub-contract this commission without the Company's prior consent.

### **2. Recording**

- (a) The engagement will be for the recording by the Artist and delivery to the Company of one (1) master tape (the Master) for Compact Disc or the equivalent thereof.
- (b) The Producer agrees that the Artist will render services as a recording artist to a standard satisfactory to the Company in respect to the recording of the Master. If the Company or any designated representative deems in its sole discretion (either at any time during the recording or after receipt of the finished Master) that the Artist's performance does not reach that standard, the Company shall be entitled to terminate this Agreement forthwith, all rights and obligations contained herein shall cease and neither the Producer nor the Artist shall be entitled to claim compensation of any kind from the Company. The Producer, on behalf of the Artist, agrees that the Artist will re-record any selection on the Master at the Company's request, until a satisfactory master tape shall have been obtained (and with no additional compensation to be provided to the Producer or the Artist under Clause 5).
- (c) The Company reserves the right to release such material at its discretion.

### **3. Repertoire**

The Producer agrees that the repertoire to be recorded, the recording dates, venue and Artist are as identified and set out in the Schedule 1} herto.

#### **4. Company's rights and obligations**

- (a) The Producer hereby assigns to the Company any and all copyright to which the Producer is entitled, that may now or in the future exist in the Master free from any encumbrance.
- (b) The copyright in the session tapes and associated intellectual property remain the property of the Company.
- (c) The Company shall own sole, exclusive and world-wide rights in perpetuity in and to the Master and all derivatives thereof of arte in and to the performances of the Artist embodied therein, as well as in any and all master tapes, derivatives thereof and performances of the

Artist made in violation of Clause 4(f) and in and to the results and proceeds there from. Without limiting the generality of the foregoing, the Company's said rights of ownership shall include the sole and exclusive right to manufacture, advertise, sell, rent, lease, license or otherwise use, deal in or dispose of CDs and Audio-Visual Devices embodying the performances of the Artist to be recorded hereunder and to use the Master in all fields of use throughout the world and to make it available to the public through radio and television broadcasts (including broadcast over or through the Internet), electronic/digital distribution, audio-visual media or any other means now known or hereafter devised, and upon such terms and conditions as the Company may approve.

- (d) The Producer, for and on behalf of the Artist, grants to the Company the perpetual right to use the Artist's name, likeness, biographical data, voice and other sound effects, in connection with the manufacture, advertising, sale, lease and other exploitation of CDs and Audio-Visual Devices made hereunder and in violation of Clause 4(f) hereof and in connection with any other use of the Master in all fields of use throughout the world. The Producer shall provide to the Company, within eight weeks of completion of the recording sessions, a current biography of the Artist, and deliver by e-mail at least one (1) colour photograph in high-resolution digital format and at least one (1) black and white photograph or negative if available and one (1) colour slide if available (all free of copyright or in which copyright is assigned to the Company for the purposes herein together with the name and email address of the photographer) for the Company to use for promotional purposes and in connection with the use of the Master in accordance with the terms of this Agreement. The Artist also grants the Company the right to use the Artist's photos on its websites, including but not limited to— (name of company and its Internet addresses) and its Social Media platforms. The promotion material should be forwarded to, Mr (responsible for it in the Company) The Company reserves the right to edit and finalize, at its sole discretion, all the copy and artwork pertaining to the release both in the CD booklet and online.
- (e) The Producer agrees that the Company may use the Artist's appearance on the Master and the Company shall credit the Artist on and as a part of CD booklets and on the covers of other sound carriers and of Audio-Visual Devices released by the Company embodying only the performances of the Artist. For uses other than the CD or equivalent releases hereunder, the Company shall credit the Artist in an appropriate manner.
- (f) The Producer agrees that the Artist will not record any selection recorded hereunder for any other person, firm or corporation or on the Artist's own account for the purpose of making Compact Discs for a period of five (5) years from the Company's first release of a Compact Disc embodying the same or seven (7) years from recording the same, whichever first occurs.
- (g) The Company will promote the recordings made under the terms of this agreement with activities normally associated with the release of classical recordings.
- (h) The Company will not be responsible to pay any rental charges for the music material used for the recording.

#### **5. Consideration**

- (a) For the Producer's and the Artist's services hereunder, and for all rights granted by the Producer to the Company in this Agreement, the Company will pay to the Producer the Producer Fee (including hall rental) as defined and in the manner provided for in the Schedule. In addition, the Company will supply the Producer with the Complimentary Copies for promotion purposes, on request by the Producer.

This shall be payment for total costs of production through to the finished Master (including, without limitation, all production, engineering, editing, DATs and/or CDRs, making listening copies of the Master, venue hire, equipment and instrument rental, transport and tuning, courier and postage costs, telephone and fax expenses), as well as all fees to the Artist.

- (b) No royalties or other sums will be paid by the Company to the Producer in addition to the amounts stated above.
- (c) The payments in this Clause will be made after the recording sessions, after the Company has received an executed copy of this Agreement and the Producer has issued to (name of the company) a statement giving the above reference number, repertoire and recording date(s), and supporting invoices. Payment of the Producer Fee will be made after the Master has been delivered to the Company.

#### **6. Delivery of Master**

- (a) The Producer shall deliver the material specified in Part 3, Paragraph (d) of Schedule A by the Delivery Date shown in the Schedule, to (name of the Company, address and name of the responsible person ) The reference number printed at the top right corner of every page of this agreement must be shown on the Master.
- (b) The Producer must also submit to the Company a copy of the scores and a production log sheet listing the recording dates and venue, exact repertoire details (including movements, etc.) and publisher details.
- (c) The Producer must submit with the Master a completed Production Job Sheet (Schedule B). The Job Sheet must be fully completed and accurate in all ways. Failure to accurately and fully complete the Job Sheet in the form attached at the time of submitting the Master can result in the delayed payment of the Producer Fee until the Job Sheet has been submitted to the sole satisfaction of the Company).
- (d) The Producer is required to keep a safety copy of the approved (by Artists) Master delivered to the Company until such time as the recording is released commercially.

#### **7. Credit**

Credit will be given to the Producer on the CD released containing the repertoire.

#### **8. Assignment and Transfer**

The Company shall have the right to assign, license or otherwise transfer all or any part of its rights, interest, benefit and/or obligations hereunder to any person, firm or corporation provided, however, that any such assignment, licence or transfer shall not relieve the Company of its obligation to pay the amounts provided for in Clause 5 above.

#### **9. Force Majeure**

Neither party shall have any liability to the other for failure to perform any of its obligations under this Agreement by reason of any fire, earthquake, epidemic, accident, explosion, strike, lock-out, riot, civil disturbance, embargo, war, Act of God or any cause beyond the reasonable control of the party relying upon the failure and this clause.

#### **10. Non-Performance**

If either the Company or the Producer does not fulfill its respective obligations hereunder for any reason other than those referred to in Clause 9 above, such party shall be liable to indemnify the other party for any and all costs reasonably incurred in connection with such non-performance.

### 11. Exclusivity of Artist

The Artist (name of artist) agrees to record solely and exclusively for the Company for a term of 12 months from the completion of recording sessions hereunder, unless the Artist (name of artist) has the Company's prior written consent to record for another person, record label, production company or other establishment undertaking permanent recordings for commercial release.

### 12. Use of Editions of Public Domain Repertoire

The Artist warrants that he/ she used material that is in the public domain or that he/ she has obtained the permission of the publisher of the material to use it for this recording without creating an obligation for the Company to pay mechanical copyright to the publisher, or that he/ she used material prepared by himself/ herself for this recording and that he/ she assigns the right to the Company, without payment of a fee, to use this material in conjunction with the recording without requiring the Company to pay mechanical copyright or pay for the right to have the recording publicly performed, broadcast or digitally disseminated. Furthermore, the Artist will provide details of the editions/ musical works and their publishers in a separate addendum specifying the year of publication if it is marked on the sheet music.

### 13. Warranty

The Producer warrants and undertakes that:

- (a) the Producer has full right, power and authority to enter into and perform this Agreement and to grant the rights herein, for the Producer and on behalf of the Artist(s);
- (b) the Producer will acquire from the Artist(s) at the time of recording all right, title and interest in the Master, in consideration of payment to the Artist(s);
- (c) neither the Producer nor any of the Artists is a party to any existing contract or arrangement that prohibits the Producer from entering into this Agreement on the Producer's own account and on behalf of the Artist(s);
- (d) neither the Producer nor the Artist(s) will grant or attempt to grant to any other person, firm or corporation rights of any kind that would derogate from or be inconsistent with the rights granted to the Company hereunder.

### 14. Indemnity

The Producer agrees to indemnify the Company, its agents, employees, directors, affiliates, subsidiaries, licensees, assignees and sub-contractors (each an "Indemnitee") upon demand and undertakes to hold each of them harmless on a full indemnity basis in respect of all losses, expenses (including reasonable legal fees), costs, claims, demands, damages incurred by any Indemnitee as a result of or in connection with a breach or alleged breach or non-performance of the Producer of any representation, warranty, undertakings or any other obligations herein including, without limitation, any fees such Indemnitee is obliged to pay to any third party in connection with the recording(s) contemplated herein and any costs incurred by such Indemnitee in relation to making alternative arrangements (in the absolute discretion of such Indemnitee) as a result of such breach or non-performance. Without prejudice to its right to damages and other remedies, the Company shall be entitled to withhold any amounts payable to the Producer under any agreement between the Producer and the Company and to deduct there from any amount (in whole or in part) owed by the Producer to the Company under any agreement between the Producer and the Company.

### 15. Definitions and Interpretation

- (a) The following terms shall have the following meanings as used in this Agreement unless otherwise expressly provided herein:

*Agreement* means this agreement, which includes the Schedule hereto.

*Audio-Visual Devices* means devices on which sounds and images may be recorded or reproduced simultaneously, whether now known or hereafter devised, including, among others, videotapes, laser discs, DVDs, CDVs and CD-ROMs.

*Compact Disc* (or *CD*) means and includes all conventional types of compact discs (CDs) now in use, as well as tape recordings of all types, and any other products and devices now known or hereafter devised by which sound, images and other digital information may be recorded and stored (whether physically, digitally or otherwise, including, without limitation, mini-disc (MD), digital versatile disc (DVD-A, DVD-V), solid-state storage devices, multi-media, hard discs, laser discs, cartridges, etc.).

*Master tape* means an original sound recording or combination of recordings whether on magnetic recording tape, compact disc, laser disc, or any other substance or material now known or hereafter devised and which has been accepted by the Company for use in the manufacture of Compact Discs and Audio-Visual Devices and which embodies the performances of the Artist. A master shall have a playing time of no less than 60 minutes (55 if symphonic) and no more than 79 minutes.

- (b) Headings are for ease of reference only and shall not be deemed to form part of this Agreement or to affect its interpretation.
- (c) In the event of any inconsistency between the provisions of the Schedule and the other provisions of this Agreement, the Schedule will prevail.
- (d) Terms used herein, but not otherwise defined, shall have the meanings ascribed thereto in the Schedule.

### 16. Governing Law

This Agreement has been entered into in the (name of the state, obviously the state of the Company engaged the producer). All matters arising out of or relating to this Agreement shall be governed by and construed in accordance with the internal laws of the State \_\_\_\_\_ without giving effect to any choice or conflict of law provision or rule (whether of the State \_\_\_\_\_ or any other jurisdiction).

Any legal suit, action or proceeding arising out of or relating to this Agreement or the transactions contemplated hereby shall be instituted in the federal courts of the (state in the item 16) in each case located in the City of \_\_\_\_\_ and each party irrevocably submits to the exclusive jurisdiction of such courts in any such suit, action or proceeding. Service of process, summons, notice or other document by mail shall be effective service of process for any suit, action or other proceeding brought in any such court. The parties irrevocably and unconditionally waive any objection to the laying of venue of any suit, action or proceeding in such courts and irrevocably waive and agree not to plead or claim in any such court that any such suit, action or proceeding brought in any such court has been brought in an inconvenient forum.

### 17. Counterparts

This Agreement may be executed and delivered in counterparts (including by facsimile transmission), each of which will be deemed an original.



### 18. Limitation of Liability

The Producer agrees that the Company's maximum liability (in damages or otherwise) in respect of any breach or non-performance of its obligations or otherwise in connection with the transactions contemplated by the Agreement shall be the amount of the Producer Fee payable under Clause 5 and specified in Part 2 and 3 of the Schedule. The Producer acknowledges and agrees that the Producer's remedy in respect of any such breach or non-performance shall solely be in damages and the Company shall not be responsible:

- (i) in tort, contract, negligence, copyright or otherwise arising out of or in connection with this Agreement for any economic losses (including, without limitation, loss of revenues, profits, contracts, business or anticipated savings);
- (ii) for any loss of goodwill or reputation;
- (iii) for any loss or damage including without limitation direct damages (unless such losses were expressly within the Company's contemplation at the date of this Agreement), consequential loss, or loss of profits.

However, nothing in this Agreement shall seek to limit or exclude the Company's liability for payment in accordance with the terms of this Agreement or loss arising from fraud, death or personal injury.

IN WITNESS of which this Agreement has been executed by the parties hereto.

SIGNATURES \_\_\_\_\_

### SCHEDULE – RECORDING DETAILS

Title, date, list of artists, producer, engineer, delivery date, company ref.

#### Other Provisions

- (a) The Company will reimburse reasonable return economy travel expenses from/to the Producer's place of residence and recording location and the Producer's reasonable hotel expenses during the recording period, including breakfast, but excluding other meals and extra expenses such as telephone charges. The Producer must use the Producer's best endeavours to obtain the most favourable rates available for travel and accommodation. Any such amounts shall be payable at the same time as the payment of the Producer Fee.
- (b) The Producer's obligations under this Agreement are joint and several and all references to "the Artist" shall include all members of the group inclusively and each member of the group individually, unless otherwise specified. The Producer warrants that he is duly authorised to represent the Artist and has full right, power and authority to grant the rights herein.
- (c) The Company will pay the production costs of the recording up to
- (d) The recording will be produced in the 24bit 96kHz resolution. The Producer will deliver the following:
  - correctly dithered and sample rate converted 16 bit stereo master for CD release
  - full resolution stereo WAV files
  - full resolution surround WAV files

Hi-Res WAV files shall be provided on DVD-R. Up-sampling of material from 44.1 kHz to 96 kHz is not acceptable. In the case of the Hi-Res stereo and surround the Producer must ensure the material is provided with identical time values-fades and gaps between the movements should exactly correlate. The Producer will run a video camera and arrange session shots during the recording for the promotion purposes.

## AMA/AEAA Code of Practice

The members of the Association recognise that the Articles laid down in this Code of Practice are an expression of their wish to maintain a high ethical and professional standard in all their dealings with other members and with third parties.

Throughout this document, the use of the masculine shall be deemed to cover also the feminine. The term “agent” shall be deemed to cover all companies who are full members of the Association, whether acting as agents or managers.

### Article 1

This Code of Practice forms an integral part of the conditions for membership of the Association. All members of the Association agree to abide by this Code.

### Article 2

When entering into representation of an artist, the agent is under a duty to confirm their agreement in writing, either in a formal contract or in letter form. The agreement shall be fair and reasonable and shall specify the amount of any commission to be paid to the agent, the agent’s right to commission upon termination, the commissionable activities, any expenses to be reclaimed by the agent from the artist, the applicable territory, any exclusivity, the term and the procedure for termination.

### Article 3

An agent shall not state that he acts on behalf of an artist without the artist’s prior approval, or if there is a general manager, without the general manager’s written approval.

### Article 4

When an agent is in receipt of money on behalf of an artist, such money should always be properly accounted for and held and distributed in accordance with the governing laws of the country in which the agent is based, unless mutually agreed otherwise in writing.

### Article 5

An agent who is acting as a general manager shall not replace a local manager without the prior approval of the artist.

### Article 6

When promoting their services, agents will at all times maintain the highest ethical standards and will not harass or pressurise artists. An agent will not make disparaging remarks about another agent to an artist with a view to acquiring the artist’s representation.

### Article 7

Where an agent is engaged by an artist to replace another agent, the incoming agent shall use his best endeavours to ensure that the artist honours all reasonable contractual obligations entered into with the outgoing agent. The incoming agent shall not knowingly encourage the artist to break existing agreements, which should only be altered by negotiation and if there is agreement between the parties.

### Article 8

An agent should avoid potential conflicts of interest if he undertakes work (for example as promoter, programming consultant or for competitions) that would influence his activities as an agent or his loyalty towards his artists.

### Article 9

Any split of commission between agents should be agreed upon in writing in advance.

### Article 10

When an agent has been asked for information about an artist whom he does not represent, he will give the name and details of the agent representing such artist or advice on where to find the relevant information.

### Article 11

It is the responsibility of the agent to ensure that he maintains a high level of professional competence and has a full understanding of all relevant legislation.

### Article 12

Any complaint made against a member of the Association in relation to a breach of this Code shall be dealt with by the Board of the Association in accordance with the Association’s current procedure at that time, a copy of which is available to members upon request.

*IAMA Board*

# SEZNAM ANOTOVANÉ LITERATURY

**BLAŽEK, Ladislav: *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*, 2. rozšířené vydání, Grada, Praha 2014**

Kniha se zabývá pojetím managementu, podstatou organizace, rozhodováním, hodnocením. V kapitole o „ovlivňování“ se věnuje motivaci, vedení lidí a leadershipu. Obsahuje mnoho příkladů a klade důraz především na aplikaci poznatků v praxi.

**BRINDLE, Meg, DEVEREAUX Constance: *The Arts Management Handbook: New Directions for Students and Practitioners*, 1. vyd. Routledge 2011, E-book 2015**

Umělecký manažer je chápán jako spojnice mezi umělcem a publikem. Kniha se soustřeďuje na poznatky pedagogů i praktiků. Je zaměřena na nové směry v uměleckém managementu. Obsahuje případové studie. Zvláštní kapitoly jsou věnovány managementu performing arts, vzdělávání a kariéře, hodnocení neprofitní organizací. Obsahuje také kapitolu o fundraisingu.

**BURGESS, Richard James: *The Art of Music Production: The Theory and Practice*, Oxford University Press Academ. 4. vydání, 2013**

Kniha komplexně popisuje roli úspěšného hudebního producenta a obchodu s „hvězdami“. První část knihy se zaměřuje na teorii produkce, druhá nabízí praktický popis.

**DOLEŽAL, Jan a kol.: *Projektový management*, Grada, Praha 2016**

Publikace shrnuje nástroje, metody a postupy moderního projektového managementu nejen v souladu s hlavními oborovými standardy, ale také dle praktických zkušeností autorů s jejich aplikací v tuzemských i mezinárodních projektech.

**DYTRT, Zdeněk, *Odpovědný management — nadstavba leadershipu*, Management Press, Praha 2015**

Publikace se zabývá metodou leadershipu. Klade důraz i na řešení vzájemných mezilidských vztahů právě v oblasti řízení, na zodpovědný výběr odborníků a pozornost ke kvalitě v řízení i produktu.

**HAGOORT, Giep: *Umělecký management v podnikatelském stylu*, AMU, KANT, Praha 2010**

Publikace, která se zabývá problematikou managementu v kulturních organizacích, uměleckým managementem a jeho vedením. Kniha vznikla na základě dlouholetého zkoumání pracovníků Vysoké školy umění v Utrechtu.

**HINSEN, Peter, *The Network Always Wins. How to Influence Customers, Stay Relevant, and Transform Your Organization to Move Faster than the Market*, Mc Graw Hill Education, New York ad. 2015**

Obecně pojatá publikace o dynamice vývoje podnikání, práci s informacemi, s lidmi a potřebě tzv. síťování.

**CHANLAT, Jean-Francois, DAVEL, Eduardo, DUPUIS, Jean-Pierre ed.: *Cross-Cultural Management. Culture and Management Cross the World*, Routledge USA 2013**

Publikace se v první části zabývá interkulturní analýzou v kontextu sociálních věd a v implementaci na management. V druhé části pak mezinárodním managementem a smluvními jednáními, etikou, prací v multikulturním týmu a v mezinárodním prostředí. Vytvářením mezinárodních aliancí.

**KAISER, Michael M.: *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*, IDU 2009**

Základní příručka kulturního managementu, jež popisuje v 17 kapitolách obecné i specifické zásady plánování v uměleckých organizacích. Klade důraz na formulaci poslání organizace, vypracování strategie, znalost prostředí, vzdělávání a motivaci.

**KARLÍČEK, Miroslav a kol.: *Základy marketingu*, 2. přepracované a rozšířené vydání, Grada, Praha 2018**

Aktualizované vydání souborné publikace na dané téma. Základní literatura oboru.

**KOTLER, Philip and SCHEFF, Joanne: *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1997**

Obsažná publikace (560 str.) věnující se definování mise organizace, pochopení trhu performing arts, rozvoji strategií organizace, komunikačním strategiím, vedení organizace a práci s publikem.

**KOTLER, Philip, KELLER, Lane: *Marketing management*, Grada, Praha 2014**

Již čtrnácté vydání nejuznávanější učebnice marketingového řízení, tzv. bible marketingu.

**KRAUS, Marcel, ŽÁKOVÁ, Eva: *Kulturní a kreativní průmysly ve vybraných zemích EU*, IDU, Praha 2014**

Stručná publikace obsahuje kapitoly věnované jednotlivým vybraným evropským zemím a jejich přístupu k této oblasti.

<https://search.mlp.cz/cz/titul/kulturni-a-kreativni-prumysly-ve-vybranych-zemich/4068316/>

**KUBÁTOVÁ, Sláva a kol.: *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*, Management Press a TC Business School, Praha 2012**

Jedna z nejlepších publikací u nás na dané téma. Věnuje se teorii, tomu, co se „ozkoušelo“, novým podmínkám a potřebě nových dovedností. Rozvoji strategií a hledání konkurenčních výhod, kultuře v managementu.

**MACHKOVÁ, Hana: *Mezinárodní marketing*, Grada 2016**

Čtvrté obnovené vydání. Publikace seznamuje s problematikou mezinárodního marketingu velmi komplexně. Analyzuje, prostředí, strategii plánování apod.

**MARSCHALL, Perry: *Pravidlo 80/20 v prodeji a marketingu*, Management Press 2015**

Práce odkazující na tzv. Paretův princip, tj. že 80 % důsledků pramení z 20 % příčin (např. i v oblasti řízení a zisku). Studie je inspirativním praktickými radami.

**MATTOCK, John ed.: *Cross-Cultural Communication. The Essential Guide to International Business*, rev. 2. vyd., Kogan Page, London, 2003**

Zabývá se kulturními, korporátními odlišnostmi, specifiky v jednání, taktikami, jak vést jednání.

**McGRATH, James, BATES, Bob: *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*, Management Press, Praha 2015**

Publikace popisuje hlavní teorie managementu v obecné rovině. Snaží se odhalit tajemství efektivního řízení. Komparace teorií vyjevuje jejich významné odlišnosti a rozpory. Kromě teoretického popisu se autoři snaží aplikovat teoretické modely na každodenní manažerskou praxi. Každé z teorií jsou věnovány dvě stránky — představení hlavní myšlenky a doporučení jejího využití v praxi.

**PAQUETTE, Jonathan, RENDAELLI, Eleonora: *Arts Management and Cultural Policy Research*, Springer 2015**

Kniha představuje koncepce, znalosti a institucionální prostředí managementu umění a výzkumu kulturní politiky. Nabízí reprezentaci řízení umění a výzkumu v oblasti kulturní politiky jako

oblasti nebo složitého seskupení lidí, konceptů, institucí a nápadů. V první kapitole se zabývá multidisciplinární, interdisciplinární a transdisciplinární perspektivou, ve druhé kulturní politikou a uměleckým managementem, ve třetí jednotlivými funkcemi managementu (marketingu, fundraisingu, leadershipu, plánování ad.), v dalších dvou kapitolách analýzou managementu a komparací kulturních politik.

**PATTENDEN, Sian: *How To Make it in the Music Bussiness*, revidované vydání GB by Clais Ltd. St Ives PLC, 2007**

Velmi praktická publikace o pracovních pozicích v hudebním průmyslu.

**PLAMÍNEK, Jiří: *Vedení lidí, týmů a firem*, Grada, Praha 2018**

Páté vydání uznávaného českého odborníka na management. Shrnuje poznatky rozumného rozhodování a orientace v složitějších situacích z hlediska managementu a leadershipu.

**RUTTER, Paul a kol.: *The Music Industry Handbook*, 2. vyd. Routledge, New York 2016**

Příručka hudebního průmyslu obsahuje hloubkové průzkumy různých prvků hudebního průmyslu (živé hudby, nahrávacího průmyslu, obchodu s právy), věnuje se způsobu řízení, propagaci, synchronizaci. Kapitola je věnována i klasické hudbě.

**SVATOŠ, Miroslav a kol.: *Zahraniční obchod — teorie a praxe*, Grada, Praha 2009**

Přehledně pojednává o problematice vnějších ekonomických vztahů a o zahraničněobchodní politice ČR. Jak úspěšně zvládnout předkontrakční přípravu, jak řešit závazkové vztahy v mezinárodním obchodním a hospodářském styku, uvádí vybrané typy smluv a podrobněji o obsahu kupní smlouvy. Kniha se věnuje také logistice, způsobům podpory obchodu a formám zpracování trhu. Text doplňují příklady z praxe, odkazy na důležité webové stránky a další zdroje informací a vzory nejdůležitějších dokumentů používaných v mezinárodním obchodě.

**VEAL, Anthony James, BURTON, Christine: *Research Methods for Arts & Event Management*, Pearson Education Limited, 2014**

Publikace určená především postgraduálním studentům o výzkumných metodách uměleckého a event managementu. Zabývá se metodologií designu kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

**VEBER, Jaromír a kol.: *Management inovací*, Management Press, Praha 2016**

Publikace o důležitosti inovací v různých oblastech řízení podniku včetně lidských zdrojů. O tom, jak je aplikovat. První část je věnována vymezení pojmů konkurenceschopnosti, inovací, pohledu OECD, EU, statistice. Zabývá se managementem změn, znalostí, duševním majetkem a jeho ochranou. Druhá část je věnována mikroekonomickému pohledu na inovace. V závěrečné části se autorský tým zamýšlí nad soudobými hospodářskými záměry — nad průmyslem 4.0. <sup>160</sup>

**VEBER, Jaromír: *Management — Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, Management Press, Praha 2014**

Inovované vydání klíčové české monografie zabývající se managementem v celé své šíři. Kromě základních a tradičních témat zde nalezneme i témata nová, aktuální — uplatňovaná v teorii i praxi.

**VEBER, Jaromír: *Příklady z managementu a jejich řešení*, Fortuna, Praha 1998**

Osvědčený autor příručky pro různé obory včetně neziskového sektoru. Ukazuje metodiku řízení na praktických příkladech.

**VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga: 2013: *Moderní management v teorii a praxi*, Management Press, 3. rozšířené vydání, Praha 2013**

Publikace předních českých odborníků. Předností je její přehlednost a logická struktura. Představuje současný management se všemi změnami a inovacemi. Objasňuje, jak se vyrovnat s náročnými úkoly, jimž jsou dnešní organizace vystavovány. Výchoiskem jejich výkladu jsou aktuální pohledy na klasické sekvenční a paralelní manažerské funkce (např. plánování, organizaci, personální práci, kontrolu, rozhodování). Vysvětlují nároky na dnešní manažerskou práci, a to s využitím moderního konceptu kritických faktorů úspěchu organizace (např. tvůrčí vedení, strategie, struktury, procesy, IS/ICT, spolupracovníci). Podstatnou část knihy tvoří bohatý soupis relevantní literatury.

**VOJÍK, Vladimír: *Podnikání v kultuře a umění*, ASPI Wolters Kluwer, Praha 2008**

Užitečný podnikatelský náhled na kulturní sektor s respektováním specifických rizik. Věnuje se zejména podmínkám v ČR.

**VOLZ, Jim: *Introduction to Arts Management, Methuen Drama, Serie: Introductions to Theatre*, Bloomsbury 2017**

Úvod do uměleckého managementu včetně performing arts (divadel a symfonických orchestrů). Užitečná publikace. Uvádí příklady tzv. dobré praxe z více než stovky společností. Po úvodních definičních kapitolách se zabývá strategickým plánováním, řízením lidských zdrojů, řízením finančním a marketingem strategií, jak přežít v současných podmínkách.

**WIKSTRÖM, Patrik, *The Music Industry: Music in the Cloud*, Cambridge Polity Press 2009**

Kniha nabízí kontextuální přehled i detailní analýzu mnoha aspektů hudebního průmyslu. Zabývá se praxí copyrightu, jednotlivými složkami nahrávacího průmyslu a živé hudby. Zabývá se především změnou postoje publika, který hudbu užívá, ale nechce vlastnit.

***Základy moderního managementu — 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*, sborník, Management Press, Praha 2016**

Sborník obsahuje deset příspěvků předních expertů z oboru managementu: **Michael Porter** (o konkurenci), **John Kotter**, **Daniel Goleman** (o emocionální inteligenci a jejím spojení s maximální výkonností), **Peter Drucker**, **Clay Christensen** (o uplatnění inovací), **Tom Davenport** (o věrnosti zákazníků), **Robert Kaplan** a **David Norton**, **Rosabeth M. Kanterová** (o zavádění inovací), **Ted Levitt** (o vztahu k zákazníkům a jejich zájmům), **C. K. Prahalad** a **Gary Hamel**. Příspěvky jsou zaměřeny především na úspěšné působení v oblasti managementu — podnikání, řízení firem.

**International Journal of Arts Management** — Občasník věnovaný kulturnímu managementu <https://www.gestiondesarts.com/fr/ijam/#.XBqJO2ko-ic>

160 Pojem „průmysl 4.0“ vyzdvihuje aspekt „chytrého průmyslu“ zejména pomocí nových nástrojů IT a díky tomu zefektivnění výkonnosti a kontroly procesů výroby i služeb.

# MEZINÁRODNÍ MANAGEMENT V HUDEBNÍM SEKTORU

AUTOŘI / PhDr. Lenka Dohnalová, Ph.D.,  
MgA. Gabriela Boháčová,  
Prof. PhDr. Jiří Štílec, CSc.

EDITOR / PhDr. Lenka Dohnalová, Ph.D.

RECENZE / Doc. ing. MgA. Lucie Peší Šilerová, Ph.D.

JAZYKOVÁ REVIZE / MgA. Petr Vlha

GRAFICKÁ ÚPRAVA A SAZBA / David Cígler

VYDAL / Institut umění-Divadelní ústav  
Praha 2018

ISBN / 978-80-7008-409-0

ČÍSLO PUBLIKACE / IDU 724

Publikace vychází v rámci institucionální podpory výzkumu IDU  
Ministerstvem kultury ČR v letech 2017–18





