

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav správních a sociálních věd**

**Ekonomika a management malé organizace
působící v hudebním průmyslu**

Radek Vrána

**Bakalářská práce
2013**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Radek Vrána
Osobní číslo: E09229
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a provoz podniku
Název tématu: Ekonomika a management malé organizace působící v hudebním průmyslu
Zadávající katedra: Ústav správních a sociálních věd

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Práce se zabývá tématem a vybranými problémy působení hudební skupiny jako malého podniku na poli hudebního trhu po stránce ekonomické, právní a manažerské.

Práce bude obsahovat zejména:

- Teorie malého a středního podnikání
- Hudební trh a marketing
- Práce managementu
- Autorské právo výrobce zvukového záznamu
- Popis projektu některé hudební skupiny

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

KING, M. Music Marketing. Boston : Berklee Press, 2009. 216 s. ISBN 99780876390986

Music Managers Forum. The Music Management Bible. London : Sanctuary Publishing Ltd, 2003. 416 s. ISBN 9781844920259

STAŇKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha : C. H. Beck, 2007. 214 s. ISBN 978-80-7179-926-9

ŠEBELOVÁ, M. Autorské právo. Praha : COMPUTER PRESS, 2006. 196 s. ISBN 80-251-1090-7

Vedoucí bakalářské práce:


Mgr. Jan Mandys, Ph.D.

Ústav správních a sociálních věd


Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 19. října 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Radek Vrána

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Janu Mandysovi za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce popisuje hudební skupinu jako malou organizaci provádějící marketingové, ekonomické a manažerské činnosti. V práci jsou teoreticky vymezeny pojmy související s podnikáním, trhem, marketingem, managementem a okrajově i autorským právem. Teoretické poznatky jsou poté aplikovány na hudební průmysl, především v oblasti marketingu. Na závěr autor popisuje projekty dvou konkrétních skupin.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hudební skupina, marketing, management, trh, distribuce, podnik

TITLE

Economy and management of a small organization operating in music industry

ANNOTATION

This Bachelor's work describes a music band as a small organization carrying out marketing, economic and managerial activities. In the work there are defined some terms connected with business, market, marketing, management and peripherally with a law of authorship. Theoretical findings are then used for the music industry, mainly in the area of music marketing. Finally, the author of the work describes the projects of two particular music bands.

KEYWORDS

Music band, marketing, management, market, distribution, business

OBSAH

ÚVOD	11
1 TEORIE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ	12
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	12
1.1.1 Podnikání.....	12
1.1.2 Podnikatel.....	12
1.1.3 Podnik.....	13
1.1.4 Podnikatelské riziko.....	14
1.2 ROZDĚLENÍ DROBNÉHO, MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKATELE PODLE EU.....	14
1.3 ŘÍZENÍ ROZVOJE FIRMY A JEJÍHO RŮSTU.....	15
2 HUDEBNÍ TRH A MARKETING	16
2.1 TRH.....	16
2.1.1 Historie trhu	16
2.1.2 Dělení trhu.....	17
2.1.3 Konkurence na trhu	17
2.1.4 Trh jako psychologický prostor	18
2.2 MARKETING.....	18
2.2.1 Definice a podstata marketingu.....	19
2.2.2 Marketingové řízení a výzkum	19
2.2.3 SWOT analýza	20
2.2.4 Marketingový mix	21
2.2.5 YouTube jako konkrétní marketingový nástroj	21
2.3 MARKETING V HUDEBNÍM PRŮMYSLU	22
2.3.1 Produkt	22
2.3.2 Cena.....	23
2.3.3 Distribuce	25
2.3.4 Propagace.....	28
3 PRÁCE MANAGEMENTU	29
3.1 MANAGEMENT	29
3.1.1 Význam a definice pojmu management.....	29
3.2 MANAŽER	30
3.2.1 Definice manažera	30
3.2.2 Manažerské úrovně.....	30
3.2.3 Role manažera v organizaci	31
3.3 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	33
3.4 HUDEBNÍ MANAGEMENT	33
3.4.1 Kdy a jak hledat manažera	33
3.4.2 Rozhodovací proces při výběru manažera	34
4 AUTORSKÉ PRÁVO VÝROBCE ZVUKOVÉHO ZÁZNAMU	35
4.1 VÝROBCE ZVUKOVÉHO ZÁZNAMU A ZVUKOVÝ ZÁZNAM	35
4.1.1 Zvukový záznam.....	35
4.1.2 Výrobce záznamu.....	35
4.2 PRÁVA VÝROBCE ZVUKOVÉHO ZÁZNAMU	36
4.3 TRVÁNÍ PRÁVA VÝROBCE ZVUKOVÉHO ZÁZNAMU	36
5 POPIS PROJEKTU NĚKTERÉ HUDEBNÍ SKUPINY	37
5.1 HUDEBNÍ SKUPINA Č. 1	37
5.2 HISTORIE SKUPINY Č. 1	38
5.3 EKONOMIKA SKUPINY Č. 1	41
5.3.1 Rozbor investic do hudebního vybavení jednotlivých členů skupiny	42
5.4 PRODUKCE SKUPINY Č. 1.....	44
5.4.1 Hudební žánr	44
5.4.2 Tvorba a nahrávání písní	45
5.4.3 Živá produkce.....	46
5.5 MANAGEMENT SKUPINY Č. 1.....	47

5.6	MARKETING SKUPINY Č. 1	48
5.6.1	<i>Bandzone</i>	48
5.6.2	<i>Facebook</i>	50
5.6.3	<i>YouTube</i>	51
5.6.4	<i>SWOT analýza</i>	52
5.7	HUDEBNÍ SKUPINA Č. 2	53
5.7.1	<i>O skupině</i>	53
5.7.2	<i>Agentura zajišťující management</i>	54
5.7.3	<i>Činnosti manažerky</i>	54
5.7.4	<i>Zařizování koncertů</i>	55
5.7.5	<i>Ekonomika skupiny</i>	56
5.8	POROVNÁNÍ OBOU SKUPIN	58
	ZÁVĚR	59
	POUŽITÁ LITERATURA	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ceny alba v závislosti na typu hudebního nosiče nebo edice	24
Tabulka 2: První krok investice – začátek samostatného hraní na hudební nástroj	42
Tabulka 3: Druhý krok investice – stabilní působení v hudební skupině.....	43
Tabulka 4: SWOT analýza hudební skupiny Backslider	52

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Klasifikace podnikatelů podle sklonu k riziku.....	13
Obrázek 2: Tržní cyklus	18
Obrázek 3: Změny hudebního průmyslu v USA v letech 1980-2010	25
Obrázek 4: Soubor manažerských profesních způsobilostí	31
Obrázek 5: Pojetí vůdcovské role manažera.....	32

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CD	Compact disc
ČR	Česká republika
DVD	Digital Versatile Disc nebo Digital Video Disc
ENG	England
EU	Evropská unie
EP	Gramofonové (vinylové) desky typu „extended play“
GER	Germany
LP	Gramofonové (vinylové) desky typu „long play“
MSP	Malé a střední podnikání
OSA	Ochranný svaz autorský
PR	Public relations
SP	Gramofonové (vinylové) desky typu „single play“
USA	United States of America

ÚVOD

V současné době existují tisíce hudebních skupin, ale výrazněji prorazit se podaří jen zlomku z nich. Větší množství skupin totiž přináší i větší konkurenci. Pro kapelu je tedy čím dál tím složitější na sebe upozornit tak, aby mohla vyniknout nad ostatními. Mohlo by se zdát, že skupiny hrající populárnější žánry mají jednodušší výchozí pozici. V určitých ohledech asi ano. Přesto pouze hudební žánr nestačí. Důležitým faktorem je také samotná kvalita kapely a jejích písní. Ale i v případě vysokých hudebních kvalit se skupina nemusí někdy těšit velké popularity. V dnešním hudebním průmyslu je totiž zásadním faktorem oblast marketingu. Umění skupinu „prodat“, maximálně využít všech nabízených forem propagace a distribuce nebo stanovit odpovídající ceny za produkty skupiny, to vše ovlivňuje rozvoj kapely na hudebním trhu. S těmito záležitostmi úzce souvisejí především manažerské činnosti spojené s kapelou. Spolupracovat s hudebním managementem sice mají možnost jen některé skupiny, přesto manažerské úlohy si mohou plnit i samotní hudebníci. Kvalita odváděné manažerské práce se poté odráží na počtu nabízených příležitostí, popularitě a ekonomice hudebního uskupení.

Tato bakalářská práce přináší především podnikatelský pohled na hudební skupinu. Kapela je zde vnímána jako malá organizace, která stejně jako podnik provádí některé marketingové, manažerské a ekonomické činnosti. Práce se tedy zabývá i základními podnikovými definicemi a obecnými teoriemi souvisejícími s trhem, marketingem nebo managementem. Tyto teorie poté jsou v některých případech převedeny na hudební sektor, zejména v oblasti marketingu. S hudebními skupinami souvisejí i autorská práva, která jsou v této práci zmíněna pouze okrajově. V závěru jsou rozebrány dvě skupiny, které se od sebe liší postavením na hudebním trhu. V prvním případě se nejedná o skupinu, která by za svou činnost vykazovala zisk. Popis se tedy týká především jejího vzniku a způsobů, jak co nejvíce proniknout do hudebního světa i s omezenými finančními možnostmi. Druhý popis naopak nabízí pohled na komerčně úspěšnou a v současnosti velmi populární skupinu. Vzhledem k její spolupráci s managementem a hudebním vydavatelstvím popis ukazuje, jak takový systém kolem skupiny vůbec funguje a co je například náplní práce manažera.

Cílem práce je znázornění skupiny jako malé organizace, případně podniku, provádějící manažerské, marketingové a ekonomické činnosti ve snaze zajistit svůj rozvoj a lepší postavení na trhu.

1 TEORIE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ

Aby se mohlo na hudební skupinu vůbec nahlížet jako na malý podnik, je potřeba vymezit, co takové podnikání obecně představuje. Veškeré podnikové definice nejspíš nelze aplikovat na hudební skupinu, přesto jsou zde některé podobnosti, které umožní vnímat kapelu jako podnikatelský subjekt.

1.1 Základní pojmy

Vybrané pojmy, související s malým a středním podnikáním, které budou v této kapitole definovány, jsou podnikání, podnikatel, podnik a podnikové riziko.

1.1.1 Podnikání

Existuje několik různých způsobů nahlížení, kterými je podnikání definováno: [14; str. 14]

- **„Ekonomické pojetí** – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- **Psychologické pojetí** – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.
- **Sociologické pojetí** – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.
- **Právnícké pojetí** – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

1.1.2 Podnikatel

Podle [10; str. 1] jsou podnikatelé definováni jako „osoby, které využívají iniciativy k uchopení tržních příležitostí za účelem dosažení zisku“. Veber a Srpová [14; str. 15] nabízejí i další definice a podle nich podnikatel je například:

- „osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.“.

Obrázek č. 1 rozděluje podnikatele na 4 typy z psychologického hlediska. Dva faktory, které u nich zkoumá, jsou inovativnost a riziko:

Nesení rizika	vysoké	hráč	podnikatel
	nizké	konsolidátor	snílek
		nízká	vysoká
		Inovativnost	

Obrázek 1: Klasifikace podnikatelů podle sklonu k riziku

Zdroj: [10; str. 1]

- V prvním kvadrantu se nachází typ **hráče**, tedy podnikatele, který podstupuje vysoké riziko s nízkým stupněm inovativnosti. Tím má šanci vytvořit vyšší hodnotu než ostatní podnikatelé na trhu.
- Druhým typem je **konsolidátor**, který podstupuje nízké riziko s nízkým stupněm inovativnosti. Z toho vyplývá, že jeho podnikání nepřináší velké zisky, ale zároveň neriskuje zruinování podniku.
- Třetí typ s názvem **snílek** je podnikatel, který v realitě nebývá moc často úspěšný. Podstupuje nízké riziko, které kombinuje s vysokou inovativností. Bez rizika je ale těžké realizovat inovativní ideje.
- Posledním typem je **podnikatel**, tedy osoba, která podstupuje vysoké riziko a zároveň pracuje na vysokém stupni inovativnosti. Právě tento kvadrant je typický pro opravdové podnikatelské prostředí. [10]

1.1.3 Podnik

Na předchozí termíny navazuje pojem „podnik“. I na tento pojem existuje několik definic. Pro příklad jsou vybrány dvě definice podle [14; str. 15]:

- „Nejobecněji jde o subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy).

- Obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.“

1.1.4 Podnikatelské riziko

Poslední pojem, který bude vymezen, je „podnikatelské riziko“. Toto riziko podnikatelé podstupují především při rozhodování o budoucích krocích svého podniku. Rozhodování pak vychází z určitých předpokladů a tyto předpoklady se mohou naplnit, ale také nemusí. Proto je důležité, aby podnikatel předem dokázal určit budoucí vývoj některých faktorů. Na základě toho se rozlišují dva typy rozhodování. Prvním typem je rozhodování za jistoty, u kterého podnikatel s jistotou zná důsledky svého rozhodnutí. Druhý typ pak představuje rozhodování zatížené nejistotou, které je pro podnikání mnohem častější. U tohoto typu podnikatel budoucí důsledky svého rozhodnutí nezná a ani je nemůže určit pomocí pravděpodobnosti. A právě tento stav představuje podnikatelské riziko, které souvisí se změnami vnitřního a vnějšího prostředí podniku, a které podnikatelé musejí ve své činnosti zohledňovat. [14]

1.2 Rozdělení drobného, malého a středního podnikatele podle EU

Podle nařízení komise EU se malé a střední podniky klasifikují pomocí čtyř kritérií – počet zaměstnanců, roční obrat, bilanční suma roční rozvahy a nezávislost. Na základě těchto kritérií třídění podniků vypadá následovně: [14]

- Drobný podnikatel:
 - počet zaměstnanců méně než 10,
 - roční obrat firmy nepřesahuje 2 mil. EUR,
 - bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. EUR.
- Malý podnikatel:
 - počet zaměstnanců méně než 50,
 - roční obrat firmy nepřesahuje 10 mil. EUR,
 - bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. EUR.
- Střední podnikatel:
 - počet zaměstnanců méně než 250,
 - roční obrat firmy nepřesahuje 50 mil. EUR,
 - bilanční suma roční rozvahy do 43 mil. EUR.

Kritérium nezávislosti představuje podmínku, že podnik nesmí být vlastněn z 25% a více jiným podnikem, nesplňujícím definici MSP. [14]

1.3 Řízení rozvoje firmy a jejího růstu

V současné době se podnikatelské prostředí rychle mění. Důvodem je například rozvoj technologií nebo informačních a komunikačních systémů. Tyto změny se pak odrážejí v konkurenci, a proto podnik, který se chce rozvíjet a být úspěšný, musí na tyto změny umět reagovat. To co podnik činí úspěšným v dnešní době, nemusí v budoucnu stačit. Je tedy úkolem manažerů neustále hodnotit pozici podniku a hledat možnosti jeho zlepšení a růstu. [10]

Nejčastější otázky, kterými se hodnotí výkonnost firmy, jsou:

- „Jak dobře zvládá firma své vnitřní operace a hlavní procesy?
- Jak dobře si stojí firma v očích zákazníků? Jsou jejich potřeby uspokojovány v dostatečné kvalitě a míře?
- Jak dobře si vede firma z pohledu inovační aktivity a neustálého zdokonalování produktu? Udává její produkt trend, nebo zaostává?
- Jak dobře si vede firma finančně? Je firma ve svém celku životaschopná?
- Zda a jak dodržuje normy sociální odpovědnosti?“ [10; str. 135]

2 HUDEBNÍ TRH A MARKETING

Pojmy marketing a trh spolu úzce souvisí. Marketing totiž pro své uplatnění potřebuje vymezený prostor neboli trh. [11]

Hudební trh sice představuje specifickou oblast, ale jeho pravidla vycházejí z obecných tržních a marketingových teorií. Z tohoto důvodu budou tyto teorie v následujících kapitolách stručně popsány s návazností na hudební sektor.

2.1 Trh

Trh představuje místo, kde se střetává nabídka s poptávkou a dochází ke směně. Jinými slovy se jedná o prostor, kde se setkávají role kupujících a prodávajících. Tyto role v dnešní moderní podobě trhu plní domácnosti a firmy, které zároveň tvoří tzv. subjekty trhu. Na trhu se mohou vyskytovat i další subjekty, složené z různých tržních institucí, které napomáhají směně. Jsou to například banky, pojišťovny, marketingové agentury, burzy, aukce apod. Zatímco cílem kupujících je maximálně uspokojit své potřeby za co nejnižší náklady, tak cílem prodávajících je maximalizace zisku. [11]

2.1.1 Historie trhu

Ve své historii trh prošel různými etapami, které měly od sebe určité odlišnosti. Tyto etapy vycházely zejména z ekonomické situace, kterou daná doba nabízela. Odlišnosti pak spočívaly v chování kupujících a prodávajících a také v průběhu směny mezi nimi. Dnes se rozlišují 3 základní historické etapy trhu: [11]

- **Éra přežití** – tato etapa představuje nejdelší časové období, začínající existencí výroby a končící nástupem průmyslové revoluce (zhruba rok 1750). Na počátku této etapy byl člověk hlavně samozásobitel a ke směně docházelo příležitostně s tím, že se směňovaly pouze přebytky. Poté vznikla forma decentralizovaného trhu, která zahrnovala náhodnou směnu, ale už pro směnu určených produktů. Z této formy vznikl později centralizovaný trh, který vedl ke vzniku tržišť. Pro tuto dobu je také charakteristické, že veškeré výrobní a obchodní aktivity jsou podřízeny zachování existence společnosti. Zásadním objevem bylo vymezení určitého pomocníka směny, který plnil roli takového zboží, které je všeobecně směnitelné za jakékoliv jiné zboží (= vznik peněz).
- **Produktivní éra** – počátkem této éry byla průmyslová revoluce. Vzhledem k využívání strojů a koncentraci výroby do továren, se zvyšovala produktivita práce. To vedlo k růstu množství produktů nabízených na trhu a také ke snížení jejich výrobních nákladů.

Produkty pak byly snadněji dostupné pro spotřebitele a jejich cena klesala. Rozmanitost výrobků ale nebyla moc velká a poptávka stále převyšovala nabídku.

- **Spotřebitelská éra** – v 50. letech dochází k nasycení trhu a nabídka se začíná rovnat poptávce. Důvodem bylo širší využívání výsledků výzkumu a vývoje a také větší množství jednotlivých druhů výrobků. Hlavním činitelem trhu se stává spotřebitel, který má velký vliv na vývoj trhu a výrobu produktů. Aby výrobci zachovali svou existenci, je pro ně zásadní najít správného zákazníka a také dostatečně uspokojovat jeho potřeby. Dochází tedy k přerodu původního trhu výrobce na trh spotřebitele. Trh se vyvíjí do dnešní podoby a je nazýván moderním trhem. Důležitým faktorem je také konkurence.

2.1.2 Dělení trhu

Podle [11] se moderní trh dělí z pohledu kupujících nebo prodávajících. Z hlediska prodávajících se člení na **odvětví** a **obory**. Z hlediska kupujících může být trh členěn na:

- **spotřební trhy** – jednotlivci nebo domácnosti, nakupující k přímé spotřebě,
- **průmyslové trhy** – jednotlivci nebo organizace, nakupující zboží za účelem dalšího zpracování,
- **obchodní trhy** – jednotlivci nebo organizace, nakupující zboží za účelem dalšího prodeje,
- **státní trhy** – státní orgány nebo instituce, nakupující zboží pro výkon své funkce,
- **mezinárodní trhy** – předcházející kategorie v zahraničí,
- **globální trhy** – sjednocující nabídku a poptávku celosvětově.

2.1.3 Konkurence na trhu

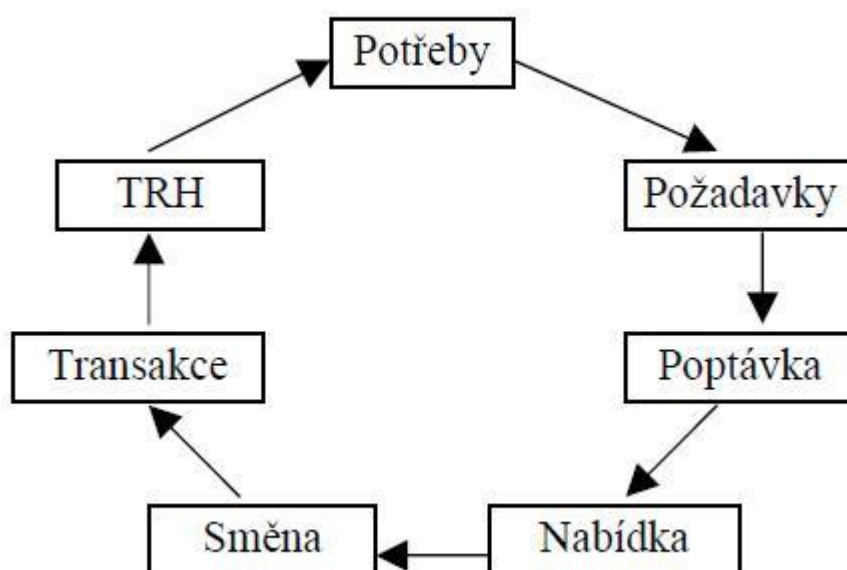
Důležitou roli na trhu hraje konkurence. Ta je definována jako proces, ve kterém se střetávají rozdílné zájmy subjektů trhu, a může být trojího druhu: [11]

- **Napříč trhem** - konkurence mezi prodávajícími a kupujícími. Zatímco kupující se snaží maximálně uspokojit své potřeby za co nejnižší náklady, prodávající se snaží dosáhnout maximalizace svého zisku.
- **Na straně poptávky** - konkurence mezi jednotlivými kupujícími. Podle počtu kupujících se rozděluje na monopson (jeden kupující), oligopson (omezený počet kupujících) a polypson (velký počet kupujících).
- **Na straně nabídky** - konkurence mezi jednotlivými prodávajícími a z hlediska počtu je dělena na monopolní konkurenci (mnoho firem, ale s diferencovaným zbožím),

dokonalou konkurenci (mnoho firem s identickým zbožím), oligopol (málo nabízejících firem) a čistý monopol (jedna nabízející firma).

2.1.4 Trh jako psychologický prostor

„Pro potřeby marketingu je však nutno vymezit trh jako psychologický prostor. V tomto případě se mluví o tržním cyklu. Tržní cyklus představuje jednotlivé fáze rozhodovacího procesu zákazníka. Každá z těchto fází nabízí různé možnosti pro uplatnění podniku na trhu.“ [11; str. 10]



Obrázek 2: Tržní cyklus

Zdroj: [11; str. 10]

Jednotlivé fáze rozhodovacího procesu jsou zobrazeny na obrázku č. 2. **Potřeba** představuje pocit nějakého nedostatku a **požadavek** tuto potřebu konkretizuje. **Poptávka** vzniká, pokud jedinec má kupní sílu k realizaci zjištěné potřeby. Pokud je spotřebiteli **nabízeno** to, co splňuje jeho představy o produktu, tak dochází ke **směně**, což je proces změny vlastnictví produktu. Směna bývá doprovázena **transakcí**, která znamená výměnu hodnot mezi prodávajícím a kupujícím za daný produkt. **Trh** představuje místo, kde se střetává nabídka s poptávkou a dochází ke směně. [11]

2.2 Marketing

„Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnosti zabývají nesčítelným množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se ve stále

zvýšené míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. A marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme - od šatů, které nosíme, přes webové stránky, na které klikneme, až k reklamám, na které se díváme.“ [4; str. 41]

2.2.1 Definice a podstata marketingu

Vaculík [13; str. 10] nabízí dvě definice marketingu. První je podle Americké marketingové asociace a říká, že marketing je „proces plánování a realizování koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet takové směny, které uspokojí cíle jednotlivce i organizací“. Autorem druhé definice je Philip Kotler, podle kterého „marketing je lidská činnost zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků prostřednictvím směnných postupů. Společným prvkem je uspokojení potřeb zákazníků.“.

Podstatou marketingu je sladování zájmů zákazníka a firmy. Tyto zájmy jsou zdánlivě protichůdné. V marketingu se do středu pozornosti dostává zákazník. Aby firma byla úspěšná, musí předvídat, poznávat, stimulovat a uspokojovat potřeby zákazníka. [15]

2.2.2 Marketingové řízení a výzkum

Marketingové řízení je součástí řízení podniku. Podle Zamazalové [15; str. 11] je definováno jako „proces stanovení marketingových cílů (hlavních a odvozených) pro organizaci a plánování nebo provádění aktivit (strategií), které vedou k dosažení těchto cílů.“.

Marketingové řízení probíhá ve třech fázích: [13]

- Plánování – stanovení cílů.
- Realizace (implementace) – uskutečnění plánovaných aktivit.
- Kontrola – porovnání skutečných výsledků s plány a zjištění odchylek.

Výsledkem fáze plánování je marketingový plán, který by podle [11] měl obsahovat:

- Výběr trhů, na které firma zacílí.
- Cíle na těchto vybraných trzích.
- Marketingovou strategii, kterou firma zvolí.
- Marketingové nástroje, které firma využije.
- Opatření uvnitř podniku, které by měly vést ke snadnějšímu dosahování cílů.

Jako zdroj informací pro marketing využívají podniky **marketingového výzkumu**. Svobodová [11; str. 73] definuje marketingový výzkum jako „cílený sběr informací potřebných pro řešení konkrétní marketingové situace přímo od nositele těchto informací. Je

základním předpokladem uplatňování marketingového přístupu k řízení, jehož základem je schopnost podniku reagovat na stále se měnící situaci na trhu v širokém marketingovém prostředí.“.

2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nástrojů marketingového řízení ve fázi plánování. Využívá se nejen v podnikatelské činnosti, ale také při různých projektech. Název této analýzy je odvozen od prvních písmen anglických slov **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (slabosti). [11]

Analýza příležitostí a slabostí se týká například:

- širšího okolí (makroprostředí),
- dodavatelů,
- konkurence,
- možností distribuce,
- veřejnosti a zájmových skupin,
- zákazníků,
- kulturních faktorů,
- ekonomických faktorů,
- demografických faktorů. [11]

Analýza silných a slabých stránek může zkoumat:

- finance,
- lidské zdroje,
- postavení na trhu,
- strategii,
- technologie,
- marketing,
- vztah se zákazníky. [11]

2.2.4 Marketingový mix

Při dosahování marketingových cílů podnik využívá marketingového mixu, tj. soubor marketingových nástrojů, označovaných také jako 4P. Někdy se tento základní soubor rozšiřuje o další nástroje na 7P nebo 8P. [13]

Nejznámějším ovšem zůstává původní mix tvořený čtyřmi nástroji, kterými podle [13] jsou:

- **Produkt** – představuje cokoliv, co se nabízí na trhu a slouží k uspokojování potřeb zákazníka.
- **Cena** – určuje hodnotu daného produktu.
- **Distribuce** – zabývá se přesunem zboží od výrobce až ke konečnému spotřebiteli.
- **Propagace** – slouží k podpoře prodeje, zahrnuje například reklamu.

V poslední době se lze setkat s názorem, že tento mix 4P bere v úvahu pouze pohled prodávajícího a nikoliv pohled kupujícího. Jako reakce na tento názor vznikl koncept značený 4C, který by se měl brát v úvahu ještě dříve, než se začne budovat koncepce 4P. Koncept 4C tvoří:

- Řešení potřeb zákazníka.
- Náklady, které zákazníkovi vznikají.
- Dostupnost řešení.
- Komunikace. [13]

2.2.5 YouTube jako konkrétní marketingový nástroj

V oblasti marketingu je čím dál tím častěji využíván Internet. Jedním z nejpopulárnějších serverů, se kterým se lze dnes setkat, je server YouTube. Tento server obsahuje miliony videoklipů všeho druhu – například hudební klipy, reklamy, filmové trailery, studentské projekty, domácí videa atd. Ačkoliv většina klipů je amatérská, dělaná lidmi pro zábavu, roste i počet klipů profesionálních, propagujících třeba různé výrobky, služby, firmy nebo i hudební kapely. [5]

Tvorba marketingové strategie na tomto serveru se neliší od tvorby jakékoliv jiné marketingové strategie. Hlavní důraz je kladen na zákazníka a na jeho potřeby. Proto je nejprve důležité určit cílového zákazníka a jeho vztah k Internetu obecně. [5] Pak se teprve lze zabývat jeho vztahem k serveru YouTube a hledat odpovědi na tyto otázky:

- „Navštěvují naši zákazníci Youtube?”

- Jak často?
- Proč na tuto stránku chodí?
- Co si o YouTube myslí?
- Na jaké klipy se rádi dívají?
- Co si myslí o „reklamních“ videoklipech na YouTube?“ [5; str. 49]

Firma může propagaci na YouTube využívat různými způsoby. Záleží jen na ní, jaké cíle si předem určí. Zda-li bude upozorňovat na svůj konkrétní výrobek, na značku své firmy nebo bude jen posilovat prodej na webové stránce a v maloobchodech. Velkou výhodou tohoto online marketingu jsou prakticky nulové náklady. Tedy kromě nákladů vynaložené na tvorbu samotného videa. Ale v rámci umístění klipu na YouTube nejsou žádné poplatky. To umožňuje využívat tento způsob marketingu nejen velkým firmám, ale i malým, které mají menší rozpočty. Další výhodou je, že do krátkého videoklipu, mající délku například tři minut, může tvůrce klipu vložit mnoho informací a to zábavnou formou, která diváka zaujme a přiláká. Navíc takový klip zasáhne širší skupinu lidí než některé jiné formy marketingu. [5]

2.3 Marketing v hudebním průmyslu

V dnešní době se hudební skupiny objevují absolutně všude. Lze číst o nich na internetu, slyšet jejich nahrávky z hudebních obchodů, poskytují rozhovory v televizních pořadech a novinách. Tohle všechno je výsledkem dobré práce hudebního marketingu spojeného s konkrétní kapelou. Hudební marketing zahrnuje umělcovu propagaci v médiích všeho druhu, podporuje prodej produktů kapely a také je významnou součástí turné, které kapela pořádá. [3]

I pro hudební sektor lze využít marketingového mixu 4P. Základem všeho je **produkt**, který vychází z tvůrčí činnosti umělce, často za spolupráce hudebního producenta a vydavatelství. Tomuto produktu se pak musí stanovit odpovídající **cena**, za kterou je nabízen na trhu. **Distribuce** poté umožňuje dostat produkt až k posluchači a její zvolený způsob se odvíjí od technologického vývoje médií. Poslední nástroj **propagaci** využívají umělci pro upozornění posluchačů na svůj produkt na trhu.

2.3.1 Produkt

Produktem autor této práce rozumí hudbu, která vzniká tvůrčím procesem umělce. Hudba ale představuje velmi široký pojem. V rámci tvorby hudební skupiny ji lze rozdělit na konkrétnější produkty, které skupina nabízí na trhu. Tyto produkty jsou kromě tvůrčí činnosti vytvářeny i nahrávacím procesem. Ten může skupina provádět sama nebo s pomocí

hudebního producenta a vydavatelství. Chce-li ovšem použít své produkty ke komerčním účelům, je využití služeb některé nahrávací společnosti nutností.

Jednotlivé produkty, které může hudební skupina vytvářet a nabízet na trhu, jsou nejčastěji:

- **Píseň** – základní produkt skupiny. Píseň může být buď instrumentální, tedy hraná pouze nástroji bez jakéhokoliv vokálu, nebo vokální, obsahující zpěv a další vokální prvky. Vyznačuje se notovou a rytmickou strukturou. Její délka je různá podle skladatelova uvážení. V případě vokální verze je součástí písně i vytvořený text, od kterého je většinou odvozen název dané skladby. Jednotlivé písně může skupina vydávat na trh samostatně v podobě singlu.
- **Studiové album** – je souborem několika písní. Každé nové album obsahuje dosud nevydaná hudební díla jedné skupiny. Vyznačuje se názvem, který je v hodně případech odvozený od některé obsažené písně. Délka alba je závislá na počtu a délce jednotlivých písní. Nejčastěji se počet písní na albu pohybuje v rozmezí 8-12. Pro každé album je typický také obal, tvořený kresbou nebo fotografií.
- **Koncertní (živé) album** – obsahuje záznam živého vystoupení skupiny. Může se jednat o audio, nebo video záznam.
- **Kompilace** – je souborem několika již dříve vydaných písní. Nejčastěji se jedná o komerčně nejúspěšnější písně skupiny, nebo nejoblíbenější písně u posluchačů. Kompilace ale mohou obsahovat i bonusové písně, které umělcem nebyly ještě nikdy vydány. Mohou také představovat jistý marketingový tah, pomocí kterého je skupina objevována novými posluchači, kteří si jako první album k poslechu často vybírají právě kompilace.

2.3.2 Cena

Cena bývá odvozena především od umělcovy hodnoty a jeho komerčního potenciálu na trhu. Čím úspěšnější interpret je, tím větší může být cena jeho produktů. Přesto se musí při cenové tvorbě zohledňovat i konkurence. Na rozdíl od podnikové činnosti zde logicky nehrozí, že by posluchač kvůli ceně přešel ke konkurenci, respektive k jiné skupině. Ale je možné, že ho vysoká cena odradí od koupě a bude raději využívat nelegální cesty jak se k produktu dostat.

Dále cenu ovlivňuje zvolený způsob distribuce. Rozdílnost cen jednotlivých typů distribuce ukazují první dvě položky tabulky č. 1 s cenami obchodu Bontonland. Přesto tato rozdílnost nejde zobecnit na celý hudební trh. Ve zmíněném obchodě lze totiž najít i alba,

jejichž cena na CD nosiči je naopak výrazně nižší než při stahování (například album *The Number Of The Beast* od skupiny Iron Maiden). Přesto je tabulka v této práci předložena alespoň pro příklad cen, za které si dnes posluchač může pořídit některé album hudební skupiny. Poslední album uvedené v tabulce zase poukazuje na rozdílnost cen z pohledu různých edicí, ve kterých vyšlo. Ceny produktů třetí položky pocházejí z obchodu Popron.

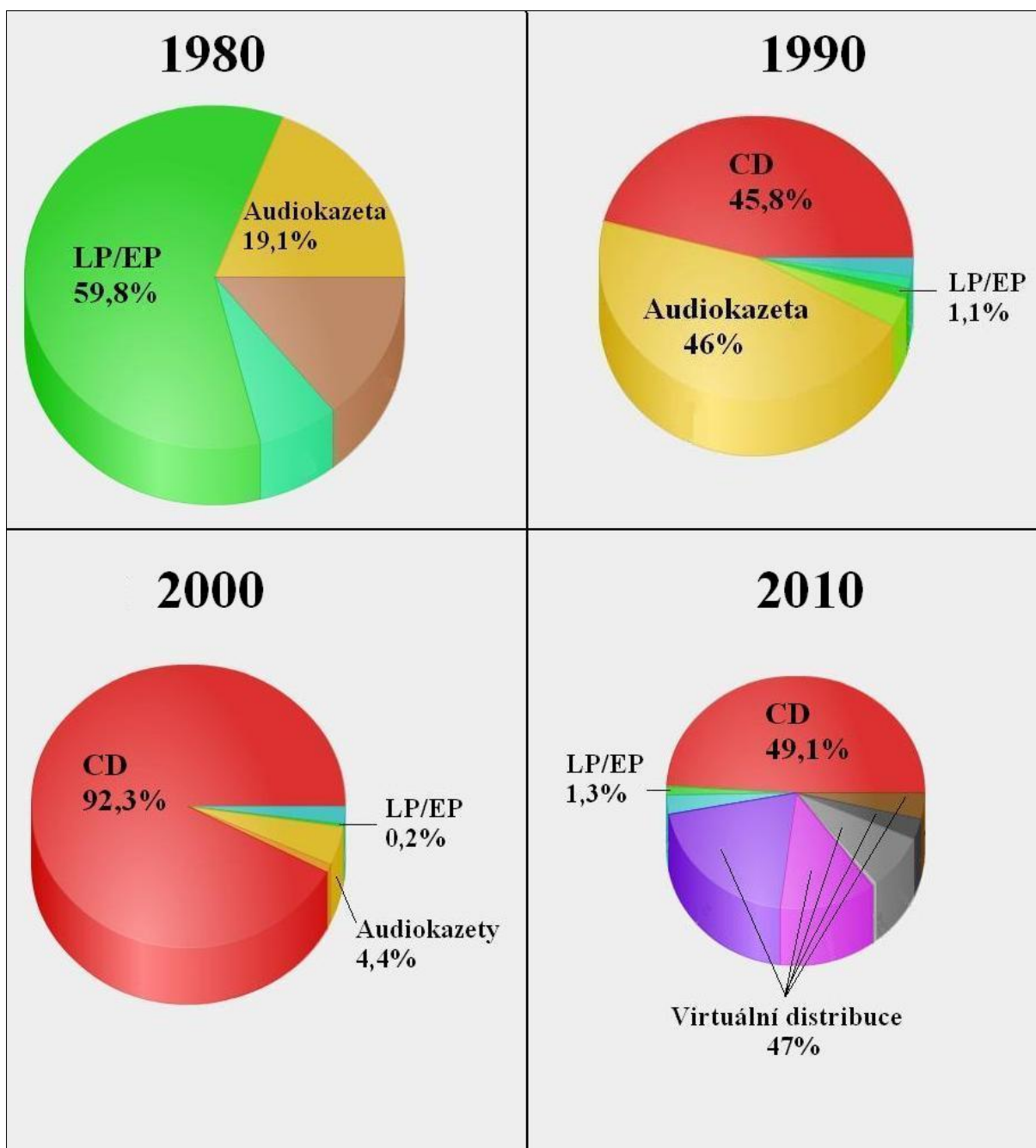
Tabulka 1: Ceny alba v závislosti na typu hudebního nosiče nebo edice

Skupina: PINK FLOYD (<i>ENG</i>)	
Album: THE DARK SIDE OF THE MOON (<i>1973 – Remastered Discovery Version 2011</i>)	
CD	332 Kč
LP (Vinyl)	799 Kč
Digitální distribuce (stáhnutí online)	299 Kč
Skupina: METALLICA (<i>USA</i>)	
Album: MASTER OF PUPPETS (<i>1986</i>)	
CD	332 Kč
LP (Vinyl)	499 Kč
Digitální distribuce (stáhnutí online)	249 Kč
Skupina: RAMMSTEIN (<i>GER</i>)	
Album: MADE IN GERMANY (<i>2011 – Kompilace největších hitů</i>)	
Standardní edice (1 CD)	399 Kč
Speciální edice (2 CD)	499 Kč
Limitovaná edice (2 CD + 3 DVD + 240 stran knihy s fotografiemi)	3 199 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

2.3.3 Distribuce

Forma distribuce se mění v závislosti na technologickém vývoji hudebních nosičů (médii). Obrázek č. 3 zobrazuje vývoj těchto médií v USA od roku 1980 až do roku 2010. Jednotlivé kroky jsou brány v rozmezí 10 let. Ačkoliv se jedná pouze o americký trh, lze předpokládat, že vývoj v Evropě a jiných zemích byl jen nepatrně odlišný.



Obrázek 3: Změny hudebního průmyslu v USA v letech 1980-2010

Zdroj: upraveno podle

[8]

Předložené grafy také zobrazovaly i další média, například v roce 1980 vinyl single (SP – obsahující na každé straně pouze jednu píseň) nebo v roce 1990 singly na audiokazetě. Zde jsou ale vybrány a popsány pouze 4 neznámější a obecně nejrozšířenější média pro přenos audio záznamu:

- **LP/EP** – jinak řečeno vinylové nebo gramofonové desky. Označení LP a EP pocházejí z anglických výrazů „long play“ a „extended play“. Znamější LP v překladu znamenají dlouhohrající a tyto desky obsahovaly celá alba umělců. EP představovaly vinylové desky s nahrávkou delší než SP, ale kratší než LP.
- **Audiokazeta** – se záznamem zvuků na magnetické pásce.
- **CD** – neboli kompaktní disk.
- **Virtuální (digitální) distribuce** – online stahování alb a písní prostřednictvím internetových obchodů.

Z jednotlivých grafů lze vyčíst, že do roku 1980 měly přední postavení na trh LP/EP neboli vinylové desky, obsahující nahrávky alb nebo rozšířené singly hudebních skupin. Toto médium bylo do roku 1990 postupně vyřazováno audiokazetami a kompaktními disky. Během dalších deseti let ale audiokazety ztrácely na významu, zatímco kompaktní disky ovládly hudební trh. Po roce 2000 z důvodu šíření Internetu mezi posluchači se začíná čím dál více uplatňovat digitální distribuce. Ta se postupem času do roku 2010 prakticky vyrovnává s kompaktními disky. Do budoucna však lze očekávat, že digitální distribuce bude posilovat své postavení na trhu a snižovat tak význam i kompaktních disků. Zajímavostí v současnosti také je, že na rozdíl od audiokazet, které zcela vymizely, vinylové desky si stále drží určité zastoupení v hudebním průmyslu. Dokonce, jak ukazují grafy, po roce 2010 je jejich procentuální zastoupení na trhu vyšší než v letech 1990 a 2000. Důvodem je, že gramofonové desky mají v současnosti pro posluchače velkou sběratelskou hodnotu a nabízejí také jinou zvukovou kvalitu než nahrávky na CD. Proto jejich prodej nepatrně stoupá.

Digitální distribuce

Virtuální distribuce bude v této práci více rozebrána, vzhledem k vzrůstajícímu významu nejen v hudebním průmyslu. Tento způsob přináší mnoho výhod oproti fyzické distribuci. Aby uživatelé mohli těchto výhod využívat, je prakticky nutné vlastnit Internet. To platí jak pro posluchače, tak i pro umělce. Dnes už asi neexistuje hudební skupina, která by Internet nevyužívala, pokud tedy nechce zůstat skryta mimo veřejnost.

Výhodami digitální distribuce podle [9] jsou:

- **Cena** – digitální distribuce je osvobozena od nákladů výroby, fyzického převážení nosičů, skladování, marže koncových prodejců a také od poklesu cen ve výprodejích. Cena za hudební album by tedy měla být nižší než v případě fyzické distribuce. Příliš vysoká cena by nahrávala nelegálnímu stahování produktů a ztrátě platících zákazníků.
- **Pohodlnost získání obsahu** – distribuce přes internet umožňuje rychlé a pohodlné nakupování hudebních produktů. Zákazník nemusí chodit do maloobchodních prodejen, nebo v případě internetového obchodu čekat minimálně 2 dny na doručení zásilky poštou. Tato distribuce umožňuje získání alba hned v době vydání, přitom zákazník může sedět v pohodlí domova. Písni si může buď stáhnout a uložit na disk svého počítače, nebo poslouchat přímo v internetovém prohlížeči bez stahování.
- **Rozsah dostupného obsahu** – zatímco fyzická distribuce nabízí omezenost v počtu obsažených titulů v závislosti na kapacitě média, digitální je neomezená. Přesto například na počet písní jednoho hudebního alba to vliv nemá, záleží hlavně na kapele, kolik titulů na album umístí.
- **Globální dostupnost** – digitální distribuce umožňuje dostat daný produkt prakticky do celého světa. Mohou ho tedy získat i lidé v zemích, ve kterých by produkt podléhal cenzuře, nebo byl zakázán z politických či ideologických důvodů.
- **Pohodlnost používání obsahu** – tento způsob distribuce patří k nejpohodlnějším a nejsnáze použitelným. Není potřeba různých specifických přístrojů jako v případě fyzické distribuce (gramofon, hi-fi, discman, apod.). Pro přehrávání digitálních souborů stačí přístroje, které se v dnešní době běžně používají, jako například počítač nebo mobilní telefon. K tomu se v nich i přehledněji vytváří knihovna všech nahraných souborů.
- **Sociální aspekt obsahu** – pokud si dříve lidé chtěli vyměňovat hudbu, museli si vzájemně půjčovat celé hudební nosiče. To často vedlo k jejich opotřebení nebo i ztrátě. Dnes stačí protější straně například poslat odkaz na YouTube s danou písní, takže sdílení informací je velmi rychlé a jednoduché.

Digitální distribuce ale přináší mnoha umělcům i některé nevýhody. Hlavní nevýhodou je, že tato forma distribuce napomáhá k rozvoji nelegálního šíření hudby. Uživatelé Internetu dnes mohou snadno a rychle získat obsah produktu nelegální cestou, tedy zcela zdarma. Skupiny, které pronikly do komerčního světa tak přicházejí o nemalé zisky. Na druhou stranu pro skupiny, které nemají možnost vykazovat tak velké zisky z prodeje a jsou rády za každé šíření své hudby mezi posluchači, je tento „nelegální“ způsob velkou výhodou.

2.3.4 Propagace

Propagaci skupina využívá neustále k propagování sebe sama, ale také zejména v době vydání nového alba nebo z důvodu blížícího se koncertu. K tomu může využívat všech dostupných médií, nejčastěji různých hudebních časopisů, novin, televize a hlavně Internetu.

Internet umožňuje hudebním skupinám provádět propagaci vlastnoručně a zdarma. Příkladem může být britská skupina Sylosis, které je fanouškem například i autor této práce. Než skupina vydala nové album *Monolith* v listopadu 2012, jejich profil na sociální síti Facebook propagoval desku již několik měsíců dopředu, a to nejen formou statusů, ale také prostřednictvím fotografií s tematikou nového alba. Jejich zajímavým marketingovým tahem pak byla možnost poslechu celého alba zdarma na skupinou odkazované stránce a to pouze v den vydání. Posluchači si tak ale mohli udělat na album názor a poté zvážit jeho koupi.

Do propagace by se mohly zařadit i videoklipy. I když se dají vnímat jako jeden z produktů skupiny, slouží hlavně k propagování nové písně a také celé skupiny. K tomu slouží určité obrazové ztvárnění, doprovázené danou písní. Dříve byla nejvyužívanějším médiem pro videoklipy televize. Dnes k tomu ovšem jednoznačně slouží Internet, především server YouTube. To zapříčinilo zánik několika hudebních pořadů v televizi, které se dříve věnovaly přehráváním videoklipů. Skupiny ale nenatáčejí videoklipy pouze ke svým písním. Časté jsou také propagační klipy k jejich plánovanému turné.

3 PRÁCE MANAGEMENTU

Aby lidé byli schopni dosáhnout cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, začali vytvářet skupiny (organizace). Skupiny ale bylo potřeba nějakým způsobem řídit, a zabezpečit tak koordinaci jejich individuálních úsilí. Z tohoto důvodu postupně vzrůstal význam manažerů, odpovědných za toto řízení. [2]

3.1 Management

Místo termínu management lze použít také český výraz „řízení“. Management je totiž chápán jako řízení lidí, útvarů nebo organizací. [2]

3.1.1 Význam a definice pojmu management

Pojem management může být chápán v několika různých významech, například jako: [2]

- 1) způsob vedení lidí,
- 2) skupina lidí v organizaci,
- 3) obor studia nebo odborná disciplína.

Pro první význam (způsob vedení lidí) existuje podle různých autorů mnoho definic. Buchta se Sieglem [2; str. 10] předkládají integrovanou definici, která říká, že „management představuje soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci – manažeři – používají k řešení specifických řídicích činností – manažerských funkcí, aby byly dosaženy cíle organizace včetně její prosperity“.

Řídicí činnosti, které management provádí při vedení lidí, jsou například:

- zpracování strategických cílů a podnikového plánu,
- modifikace organizační struktury podniku, případně návrh nové organizace,
- výběr zaměstnanců, včetně stanovení jejich pracovní náplně a mezd,
- obstarávání nových technologií,
- motivování pracovníků,
- zadávání úkolů zaměstnancům,
- kontrola výsledků práce zaměstnanců a organizačních jednotek (termíny, kvantita, kvalita atd.),
- řešení konfliktů na pracovišti,
- řešení problémů spojených s rozhodováním ve všech typech řídicích činností. [2]

3.2 Manažer

Manažer je řídicí pracovník. Jestliže management představuje proces, tak manažer je osoba, která za tento proces zodpovídá. [7]

3.2.1 Definice manažera

Buchta a Siegl [2; str. 11] definují manažera podle definice P. F. Druckera, která říká, že „manažer je především profese – nositel této profese je zodpovědný za dosahování cílů svěřených organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na tvorbě těchto cílů a jejich zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků.“.

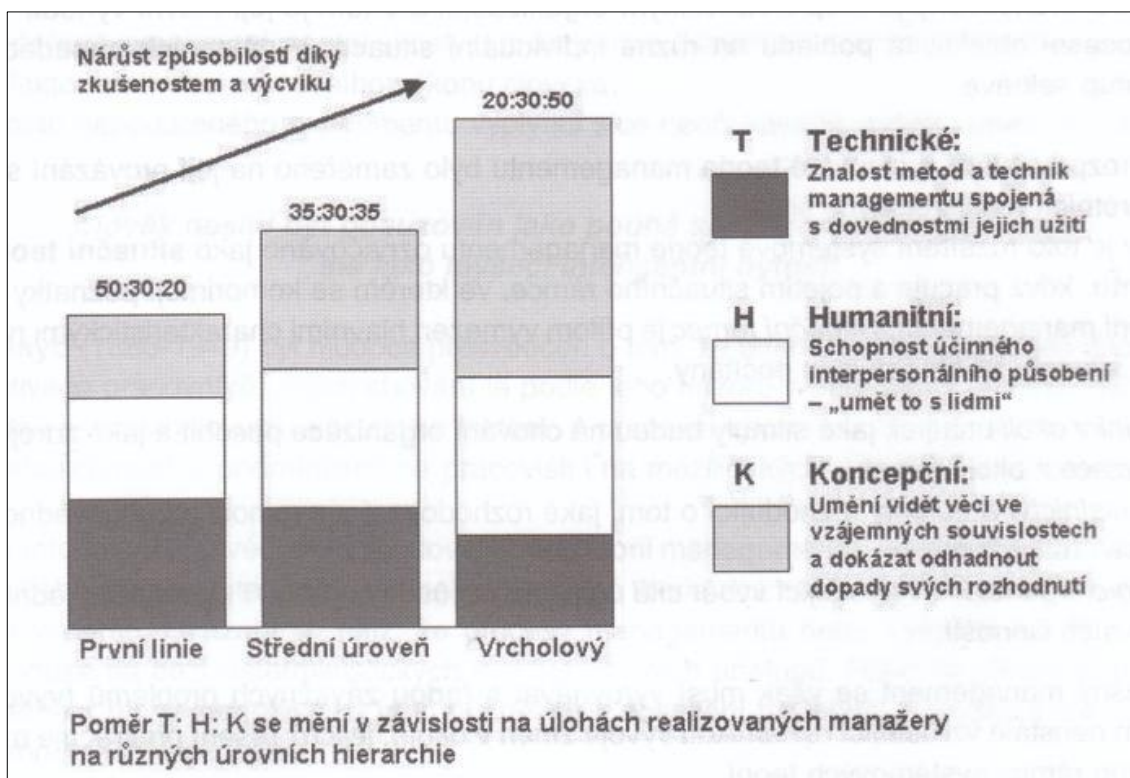
Úkoly manažerů dnešních organizací jsou například:

- dosažení plánovaných cílů při vynaložení co nejmenších nákladů,
- zajišťování konkurenceschopnosti vůči jiným organizacím,
- účelné a efektivní provádění veškerých aktivit organizace. [7]

3.2.2 Manažerské úrovně

Manažeři podle jejich schopností a hierarchického postavení jsou děleni do několika úrovní: [2]

- 1) **nejnižší úroveň** neboli první stupeň a první linie – mistři, vedoucí dílen,
- 2) **střední úroveň** neboli druhý stupeň – vedoucí různých útvarů (např. výroby, financí, zásobování atd.),
- 3) **vrcholová úroveň** neboli nejvyšší stupeň – manažeři vytvářející hospodářskou politiku firmy a koordinující všechny činnosti, týkající se firmy.



Obrázek 4: Soubor manažerských profesních způsobilostí

Zdroj: [7; str. 24]

Na obrázku č. 3 lze vidět jednotlivé způsobilosti, potřebné pro zvládnutí manažerské profese. Obrázek také ukazuje jejich poměr v závislosti na úrovni, do které manažer spadá. Manažer první linie se musí podrobně vyznat v oblasti, kterou řídí a také by měl zvládat potřebné techniky managementu pro bezprostřední kontakt s pracovníky organizace. Naopak vrcholový management musí mít koncepční pohled na jím řízenou oblast a musí vidět širší souvislosti dopadů strategických rozhodnutí, které přijme. Pro všechny úrovně je pak společná humanitní schopnost neboli schopnost jednat s lidmi, a proto je poměr této schopnosti u všech úrovní stejný. [7]

3.2.3 Role manažera v organizaci

„Motivování lidí – hlavní úkol vůdcovských rolí zastávaných všemi manažery organizace – se zaměřuje na to, aby obyčejní lidé dosahovali neobyčejných výsledků.“ [7; str. 40]



Obrázek 5: Pojetí vůdcovské role manažera

Zdroj: [7; str. 40]

Obrázek č. 4 ukazuje sestavu rolí, které musí manažer zastávat při působení na své zaměstnance. Tyto role podle [7] jsou:

- **informační** – manažer při této roli musí vyhledávat informace a s těmito informacemi seznamovat své podřízené a také prezentovat výsledky svého týmu ostatním,
- **interpersonální** – manažer ovlivňuje chování členů kolektivu s využitím svého osobního charismatu a stanovuje normy a hodnoty, podle kterých se podřízení chovají, přitom je pro ně sám vzorem tohoto chování,
- **rozhodovací** – manažer stanovuje cíle svým podřízeným, rozděluje úkoly tak aby těchto cílů bylo efektivně dosaženo s využitím odměn a trestů, musí také mít strategické myšlení a stanovovat dlouhodobé cíle organizace a hledat způsoby jak těchto cílů dosáhnout.

3.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou tvořeny činnostmi, které musí manažer ve své práci vykonávat. Výčet těchto funkcí se liší podle různých autorů. Z literatury [2] jsou pro příklad vybrány 2 autoři:

- 1) Prvním je Henry Fayol, který definoval pět funkcí:
 - a) **plánování** – stanovení cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout,
 - b) **organizování** – zabezpečení hmotných, lidských a finančních zdrojů,
 - c) **příkazování** – rozdělování úkolů podřízeným spolu s instrukcemi jak tyto úkoly plnit,
 - d) **koordinace** – sladování jednotlivých činností pracovníků organizace,
 - e) **kontrola** – zjišťování odchylek skutečných výsledků od plánovaných.
- 2) Druhým autorem je Americká manažerská asociace, podle níž manažerské funkce jsou:
 - a) **plánování,**
 - b) **organizování,**
 - c) **personální zajištění,**
 - d) **příkazování,**
 - e) **kontrola.**

3.4 Hudební management

Hudební management zajišťuje manažerské činnosti pro umělce či hudební skupinu. Provádí veškeré obchodní činnosti týkající se skupiny, domlouvá koncerty a podepisuje smlouvy například s hudebními společnostmi.

3.4.1 Kdy a jak hledat manažera

Při hledání manažera obecně platí, že čím dříve si kapela či umělec domluví schůzku s manažerem, tím lépe. Manažeri dávají přednost tomu, aby svou práci dělali od samého začátku. Kupříkladu není pro umělce dobré chtít nejdříve sjednat smlouvu o nahrávání a až poté požádat nějakého manažera, aby ho zastupoval. Mnohé nahrávací společnosti totiž preferují jednat spíše s manažerem než s umělcem. Je ale mnoho různých typů manažerů a pro umělce je tak lepší počkat si, dokud nenajde toho pravého. [6]

Někdy se může stát, že manažer si sám umělce najde. Často se tak stává po koncertě, kdy manažer přijde za umělcem do zákulisí a tvrdí mu, že z něho udělá bohatého a slavného člověka. Avšak obecně platí, že aktivita by měla vzejít ze strany umělce, který by měl sepsat

seznam potencionálních kandidátů a také se poradit se všemi známými z hudebního průmyslu.

[6]

3.4.2 Rozhodovací proces při výběru manažera

Podle [6] by si umělci měli při výběru manažera odpovídat na tyto otázky:

- Jak zkušený je manažer?
- Jak je úspěšný a zdali tato úspěšnost je v podobné umělecké oblasti?
- Jak dlouho už pracuje v hudebním průmyslu?
- Má dobrou pověst?
- Je to obchodní nebo kreativní manažer?
- Jak dlouho dělal manažera nějakému jinému umělci, s nímž spolupracoval v minulosti?
- Má osobnostní vlastnosti, které umělec hledá (např. zdali je agresivní typ nebo spíše diplomatický)?
- Jak je vybaven?
- Kolik času by byl schopen věnovat na umělcovy záležitosti?
- Jaké je jeho přesvědčení o umělcově talentu?
- Jak rozsáhlé jsou jeho kontakty v hudebním průmyslu?
- Má kontakty i v zahraničí?
- Má dobré jednacích schopnosti?
- Pracuje účinně (např. odpovídá na telefonáty, vyřizuje korespondenci)?

Umělec by měl zaujmout důkladný a profesionální přístup k výběrovému procesu, ale nakonec také spoléhat na svůj úsudek. [6]

4 AUTORSKÉ PRÁVO VÝROBCE ZVUKOVÉHO ZÁZNAMU

Pokud hudební skupina nabízí své produkty k prodeji, vážou se k ní obchodní práva stejně jako k podnikům, které prodávají své výrobky. K umělcům všeho druhu se ale vztahují ještě další práva, a to práva autorská. V této práci jsou autorská práva popsána jen stručně, celá problematika je totiž mnohem rozsáhlejší. Zdejší popis slouží jen k upozornění na existenci těchto práv a uvádí, jak je autorskými právy například definován zvukový záznam nebo jeho výrobce.

Práva výrobců zvukového záznamu tvoří skupinu práv související s autorským právem. Autorský zákon definuje výrobce zvukového záznamu tak, že dnes existuje jednotný výklad toho, kdo výrobcem zvukového záznamu je. [12]

4.1 Výrobce zvukového záznamu a zvukový záznam

„§75

(1) Zvukový záznam je výlučně sluchem vnímatelný záznam zvuků výkonu výkonného umělce či jiných zvuků, nebo jejich vyjádření.

(2) Výrobce zvukového záznamu je fyzická nebo právnická osoba, která na svou odpovědnost poprvé zaznamená zvuky výkonu výkonného umělce či jiné zvuky, nebo jejich vyjádření, nebo pro kterou tak z jejího podnětu učiní jiná osoba.“ [1]

4.1.1 Zvukový záznam

Ze zákona lze vyčíst, že zvukový záznam tvoří záznam vnímatelný výlučně sluchem. Takže pokud například zvukově-obrazový záznam je vnímán kromě sluchu i zrakem, tak nemůže být mezi zvukové záznamy zařazen. Zvukový záznam nemusí obsahovat pouze zvuky uměleckého výkonu. Můžou ho tvořit i jiné zvuky, například zpěv ptáků, zvuky automobilu atd. Nicméně v praxi převládají zvukové záznamy se zvuky výkonu umělce. [12]

4.1.2 Výrobce záznamu

„Autorský zákon definuje výrobce velmi široce, a to jako osobu, která si pořídí záznam sama pro sebe, nebo která si záznam nechá pořádit u třetí osoby (na objednávku), avšak opět sama pro sebe. V důsledku této zákonné definice přestalo být sporným, kdo je výrobce zvukového záznamu v případě, kdy zvukový záznam je pořizován na základě smlouvy o dílo (produkce pro hudební vydavatele / producenta; tzv. hudební producent pro hudebního vydavatele); práva výrobce v takovém případě náleží vydavateli. S ohledem na převoditelnost

práv je však možné, aby mezi smluvními stranami bylo to, kdo je majitelem práv výrobce, upraveno smluvně.“ [12; str. 133]

4.2 Práva výrobce zvukového záznamu

K výrobci zvukového záznamu spadají pouze majetková práva. Tato práva jsou využitelná nejen licenčně, ale lze je i převést. Pokud se právo výrobce převádí, pak je nabyvatel povinen obstarat si veškerá práva všech nositelů práv, jejichž výkon je zaznamenán na zvukovém záznamu. Pak nabyvatel práv může zvukový záznam užívat. [12]

Jako kolektivního správce mají výrobci zvukových záznamů Intergram. „Intergram zastupuje výkonné umělce a výrobce zvukových a zvukově-obrazových záznamů ve výkonu majetkových práv, která jim vyplývají z autorského zákona, a to především tím, že za výkonné umělce a výrobce záznamů poskytuje oprávnění k výkonu práva užít jejich umělecké výkony a záznamy a vybírá pro ně za toto užití odměny.“ [12; str. 155]

„Právo výrobce zvukového záznamu na odměnu za rozmnožování jeho záznamu pro osobní potřebu je právem povinně kolektivně spravovaným, příslušným kolektivním správcem je Intergram. Sazebník odměn při opětovném prodeji originálu díla uměleckého a v souvislosti s rozmnožením díla pro osobní potřebu, který je přílohou autorského zákona, stanoví, že odměna za zhotovení rozmnoženiny zvukového záznamu činí čtyři procenta z prodejní ceny nenahraného zvukového nosiče k pořízení rozmnoženiny pro osobní potřebu. Vedle této odměny, tedy odměny z prodejní ceny nenahraných nosičů, se právo výrobce rozšiřuje i na odměnu z prodejní ceny přehrávacích přístrojů.“ [12; str. 134 - 135]

4.3 Trvání práva výrobce zvukového záznamu

Doba trvání práva výrobce zvukového záznamu je stanovena na 50 let od pořízení záznamu. Může se však stát, že zvukový záznam není při jeho pořízení zveřejněn. V tomto případě doba práva výrobce trvá 50 let od zveřejnění záznamu, za předpokladu, že byl tento záznam zveřejněn ve lhůtě 50 let od pořízení. [12]

5 POPIS PROJEKTU NĚKTERÉ HUDEBNÍ SKUPINY

V této kapitole budou rozebrány dvě konkrétní skupiny, které v hudebním prostředí zauímají odlišné postavení.

V prvním případě se zatím nejedná o komerčně úspěšnou skupinu. Přesto i u ní lze popsat některé ekonomické a marketingové činnosti. Důvodem deskripce skupiny je fakt, že autor práce se tohoto projektu sám fyzicky účastní. V popisu tedy bude podrobněji rozebrán například historický vývoj skupiny nebo její způsob tvorby písni a zařizování koncertů. Dále bude poukázáno na dnešní možnosti marketingu začínající skupiny, týkající se především distribuce a propagace prostřednictvím internetových serverů.

Druhý popis se týká úspěšné české skupiny, která se v současnosti těší velké popularitě. Tato deskripce nabídne spíše manažerský pohled na skupinu, která vzhledem ke svému úspěchu spolupracuje nejen s managementem, ale také s hudebním vydavatelstvím a sponzory. I zde budou rozebrány některé ekonomické činnosti, které v tomto případě přinášejí skupině zisk.

5.1 Hudební skupina č. 1

První popisovaná kapela nese název Backslider a zformovala se v roce 2009 v Čáslavi. Avšak skupina má své sídlo v Ronově nad Doubravou, kde se nachází její zkušebna. Sem se každý víkend členové sjíždějí a společně zkouší. Název skupiny je odvozen od stejnojmenné písni americké skupiny Corrosion of Conformity. Backslider se řadí do metalového žánru a je tvořen čtyřmi členy:

- Marek Hampl – zpěv, sólová kytara
- Radek Vrána – doprovodná kytara
- Jan Novák – baskytara
- Jan Sýkora – bicí

Všichni členové jsou studenti vysokých škol v Pardubicích, Hradci Králové a Brně. Věk tří z nich je 23 let a absolvovali společně osmileté Gymnázium v Čáslavi. Zde mezi nimi vzešel prvotní nápad o založení kapely. Bubeník má 21 let a k ostatním se připojil až koncem jara 2009.

Dnes má kapela na svém kontě přes 30 koncertů. Za svoji existenci složila více než 10 písní a přehrála několik desítek cover verzí¹. Všechny písně jsou zpívány výhradně v angličtině.

Skupina nemá manažera. Veškeré manažerské činnosti, jako například domlouvání koncertů a financí, provádějí jednotliví členové podle potřeby, nejčastěji lídr kapely Marek Hampl.

5.2 Historie skupiny č. 1

Na jaře roku 2009 byli jednotliví členové svými hudebními učiteli spojeni do jedné formace, která měla vystoupit na večírku pořádaném Základní uměleckou školou Čáslav. Oba kytaristé Radek Vrána a Marek Hampl s baskytaristou Janem Novákem byli spolužáky na střední škole, kterou zrovna v té době dokončovali. O založení kapely usilovali již několik let předtím, ale nepodařilo se jim udělat nějaký výraznější krok. Původně zkoušeli hrát s bubeníkem, který navštěvoval paralelní třídu na stejném gymnáziu. Tato spolupráce ale neměla dlouhého trvání vzhledem k rozdílnému zaměření jednotlivých členů skupiny. Zatímco zmínění tři muzikanti měli vždy v plánu hrát metalový žánr, bubeník inklinoval spíše k pop-rocku. To vedlo k jeho odchodu do kapely Emoce a v současné době k působení v slibně se rozvíjející skupině Nanosféra. Přesto spolupráce s ním se ještě vrátila na konci roku 2008 při příležitosti vystoupení na stužkovacím večírku a hlavně v únoru 2009, kdy kapela vystoupila jako půlnoční překvapení na společném maturitním plese v Kutné Hoře. Tehdy kapela zahrála písně například od skupin Megadeth, Black Label Society, Metallica, Black Sabbath nebo Nirvana. Za své vystoupení sklidili muzikanti nečekaný úspěch. Tento koncert byl ale jen výjimkou a kytaristé s baskytaristou pokračovali ve svém období bez bubeníka.

To se mělo změnit po zmíněném hudebním večírku na jaře 2009. Díky němu došlo k seznámení s bubeníkem Janem Sýkorou. Na večírku kapela vystoupila s dvěma písněmi – „El Farol“ od Carlose Santany a „Orion“ od skupiny Metallica. Především „Orion“ byl zahrán na návrh všech čtyř muzikantů a byl tak projevem společného žánrového zaměření – heavy metalu. Video této písně zahrané na večírku je dnes k vidění na serveru YouTube pod názvem „Metallica - Orion (ZUS Caslav)“. Navíc zbytek skupiny byl nadšen technickou vyspělostí bubeníka Jana Sýkory, který měl předchozí zkušenosti například z kapely Explosia, či z čáslavského hudebního orchestru. Po vzájemné domluvě muzikanti ve spolupráci pokračovali a v červnu 2009 začali oficiálně fungovat jako skupina pod názvem Backslider,

¹ písně převzaté od jiného autora

kteřá hned v létě toho roku absolvovala dvě vystoupení v Ronově nad Doubravou. Poté se skupina na rok uzavřela do zkušebny a pracovala na svých prvních písničkách a zdokonalování svého hraní prostřednictvím písniček převzatých.

V létě 2010, po nafocení prvních promo fotek a založení profilů na serverech Bandzone a Facebook, skupina odehrála 3 koncerty – v Golčově Jeníkově a dvakrát v Ronově nad Doubravou. Obzvláště druhý koncert v Ronově, odehraný 20. srpna, byl zajímavý. Jednalo se totiž o festival s názvem Metal Storm 2, který dnes již patří k tradičním akcím a má na svém kontě už 4 ročníky. Backslider se zatím účastnil každého ročníku a těší se vždy velké oblibě návštěvníků tohoto festivalu.

V roce 2011 kapela začala koncertovat opět až v období léta. Tentokrát ovšem se svým vystupováním pokračovala do konce roku a odehrála dohromady 8 koncertů. Kromě již tradičního domácího prostředí skupina vystoupila i na nových místech. V červnu se například zúčastnila populárního vícedenního festivalu Yanderov v Chrudimi. Na podzim kapela také vystoupila v soutěži Hudební liga města Pardubic, konané v pardubickém Doli klubu. V prvním kole soutěže sklidila velký úspěch a suverénně postoupila do dalších bojů, když získala všechny hlasy poroty a většinu hlasů publika. Podzim přinesl další ročník festivalu Metal Storm v Ronově nad Doubravou, na kterém kapela zahrála před doposud nejpočetnějším publikem. Na festival tehdy přišlo více než 180 lidí a spolu s Backsliderem zde mimo jiné vystoupili, jako hlavní hvězdy, skupina Žádněj Stres nebo zpěvák Záviš.

Rok 2012 znamenal pro kapelu prozatím nejúspěšnější období. Kapela během něho odehrála 17 koncertů. Zásadní rozdíl nebyl jen v počtu vystoupení, ale i v rozmanitosti míst, na kterých se akce konaly. Skupina například odehrála tři koncerty v hlavním městě Praze nebo jeden koncert na studentské akci vysokoškoláků v Brně. Další zajímavá města, ve kterých kapela vystoupila, byly Pardubice, Chrudim, Doksy u Máchova jezera, Ledec nad Sázavou nebo Heřmanův Městec. Několik koncertů proběhlo opět na domácím prostředí v Golčově Jeníkově či Ronově nad Doubravou. V tomto roce kapela také uskutečnila první vystoupení v Čáslavi. Bylo to 8. června na čáslavském náměstí, jako součást programu Jarmarku. Pro uskutečnění vystoupení musela podepsat smlouvu s Městským úřadem města Čáslav.

Zajímavé je také složení kapel, se kterými měl Backslider možnost společně koncertovat. Na jednom z pražských koncertů vystoupil jako předkapela anglické skupiny Djevara. Na domácích koncertech měl také možnost „předskakovat“ úspěšným českým skupinám Atari Terror, Dymytry nebo Hentai Corporation. Nebyly to však jediné zajímavé skupiny, se

kterými se Backslider na pódiu potkal. Jako další příklad lze uvést kapely Pavilon9, Jo-Ann, nebo D. O. P.

V březnu se kapela zúčastnila druhého kola soutěže Hudební liga města Pardubic. Ale toto kolo pro ni už nebylo tak úspěšné jako to předchozí, a ze soutěže vypadla. Přesto její účinkování zanechalo v soutěži určitou stopu. Podle oficiálních stránek Hudební ligy města Pardubic „kapela Backslider se v základním kole postarala o největší „pogo“ snad v celé historii Doli klubu“. V tomto druhém kole se také seznámila s kytaristou kapely Zordon, který působí i jako baskytarista známé české skupiny Törr nebo Promile. Přes něj skupina dostala další příležitost zahrát v Pardubicích. Momentálně se také rozvíjí jeho spolupráce s bubeníkem Backslideru, když mu nabídl pozici za bicími ve skupině Promile.

V lednu 2012 vyšel článek o skupině Backslider v regionálních novinách, konkrétně v Kutnohorském deníku, ve znění:

„Backslider aneb Když to vysokoškoláci rozbálí

Čáslav – Poté, co jsme v jednom z předchozích čísel představili skupinu Civilní obrana, rozhodli jsme se představit medailónek další hudební formace. Tentokrát se jedná o partu vysokoškolských studentů, bývalých „gympláků“ z místní vzdělávací instituce. Původně jsem měl v plánu napsat o jiné kapele, nicméně po hudebním zážitku v podobě návštěvy jejich posledního koncertu bych Vám rád doporučil právě tyto muzikanty, kteří, jak říká jejich kytarista Radek Vrána, hrají thrash metal s prvky jiných metalových žánrů. Pokud tedy dorazíte na jejich vystoupení, uslyšíte songy z vlastní tvorby, ale také covery od Sepulchry, Death, Eyehategod a dalších skupin. Čtyřčlenná kapela se skládá z Marka Hampla (sólová kytara a zpěv), Radka Vrány (doprovodná kytara), Honzy Nováka (basová kytara) a Jana Sýkory (bicí). Pokud se chcete o kapele, mající domicil v Ronově nad Doubravou, dozvědět více, pak není nic jednoduššího než navštívit jejich profil na www.bandzone.cz/backslider a mimo jiné si i poslechnout jejich nejnovější skladby.“

V počátku roku 2013 měla skupina prozatím delší pauzu. Ta je způsobena především přípravami na vytvoření domácího studia k nahrání nových písní. Bubeník také začíná novou spolupráci s již zmíněnou kapelou Promile. Přesto má v plánu pokračovat i s Backsliderem a podílet se na další jeho tvorbě a živém hraní. Koncertování skupina zahájila v dubnu vystoupením v Praze, v květnu zahraje na dvou soukromých akcích v Čáslavi a na léto je zvána na festival Lijavec v Pardubicích. Lze očekávat, že plánované koncerty budou během roku přibývat. Na jaře se kapela bude snažit nahrát několik svých písní a případně i nafotit nové promo fotky.

5.3 Ekonomika skupiny č. 1

Na rozdíl od podnikových aktivit je dobré při zakládání hudební skupiny nemít motivaci pouze v dosažení zisku. Je totiž velmi pravděpodobné, že se ziskovosti skupina nikdy ani nedočká. Než vůbec začne kapela fungovat, čeká její členy mnoho investic, které se jim v budoucnu nejspíš nikdy nevrátí.

První velkou investicí pro členy Backslideru bylo financování jejich hudebního vzdělání. Všichni členové totiž absolvovali se svým hudebním nástrojem hudební školu. Jeden ročník této školy stál přes 2 000 Kč na jednoho člena, přičemž každý do ní docházel po dobu 5-7 let.

V rámci kapely je nejdůležitější a nejnákladnější investicí nákup nástrojů a aparatury. Bez nich kapela prakticky nemá možnost zkoušet a vystupovat na pódii. Navíc pokud se skupina chce rozvíjet, například v rámci zvuku či designu, lze předpokládat, že její investice do těchto položek se budou zvyšovat. Nákladné jsou také opravy nástrojů nebo aparatur, kterým se žádná kapela časem nevyhne. Pokud se sečtou ceny těchto položek jednotlivých členů Backslideru, které jsou aktuálně v kapele používány, tak výsledná částka přesahuje hodnotu 100 000 Kč. Do částky nejsou započítány i další nástroje a aparatury, které členové rovněž vlastní mimo kapelu a také nezbytné doplňky jako kabely, stojany, struny, paličky, pouzdra apod. Nutno dodat, že i když jsou zde tyto investice popsány souhrnně pro celou kapelu, jedná se o individuální investice a každý člen si svůj hudební nástroj včetně aparátu financuje z vlastních zdrojů.

Poslední velkou a v tomto případě společnou investicí, kterou kapela Backslider učinila, byl nákup na vytvoření domácího nahrávacího studia v hodnotě 25 000 Kč. Tuto investici si kapela mohla dovolit díky sponzorskému daru od kamaráda a bývalého spolužáka tří členů ze střední školy. Nákup zahrnoval především mikrofony, externí zvukovou kartu a další potřebné doplňky. Tato investice by měla kapele přinést větší kvalitu nahrávek písní a také ušetřené peníze za hudební studia.

Pro začínající kapelu je důležité, aby všichni její členové měli bydliště v dostupné vzdálenosti od zkušebny. Pokud musí někdo z kapely dojíždět na zkoušky, zvyšují se mu náklady za cestování. Jak již bylo řečeno, Backslider zkouší v Ronově nad Doubravou. Ale z Ronova je pouze bubeník, který i zkušebnu vlastní. Ostatní tři členové jsou buď z Čáslavi, nebo Golčova Jeníkova. V dopravě se po týdnu střídají, aby náklady byly co nejnižší. Bubeník je zcela zodpovědný za náklady na elektřinu ve zkušebně. Díky vlastnictví zkušebny je ale skupina ušetřena nájemného, který zatěžuje kapely zkoušející například v pronajatých garážích.

Jediným zdrojem příjmů kapely jsou živá vystoupení. Přesto se nedá říct, vzhledem k nákladům za dopravu na místo konání, že by tyto příjmy představovaly zisk. Pro skupinu je důležité, aby honorář za koncerty pokryl alespoň dopravní náklady. Kapela nevlastní dodávku. Pokud je tedy zapotřebí převážet veškerou její aparaturu, musí většinou k přepravě na místo koncertu využít dvou osobních automobilů. Výše honoráře by měla být závislá na vzdálenosti, kterou musí skupina urazit. Přesto se stává, že částka této závislosti neodpovídá. Záleží totiž také na pořadateli a konkrétní akci. Z tohoto důvodu se stává, že některé koncerty jsou pro kapelu buď ztrátové, nebo i ziskové. Případný zisk si kapela ušetří ve společné pokladně, ze které pak budoucí ztráty z cestování financuje. Nejčastěji se honorář za koncert pohybuje v rozmezí 100 – 500 Kč. Velké zisky kapela zaznamenávala paradoxně z koncertů v domácí oblasti. Například honoráře za vystoupení v Golčově Jeníkově se pohybovaly v rozmezí 800 – 1 400 Kč. Největší dosavadní výdělek kapele přineslo vystoupení na čáslavském Jarmarku v červnu 2012. Po smlouvě s Městským úřadem města Čáslav kapela inkasovala za své vystoupení 3 000 Kč.

5.3.1 Rozbor investic do hudebního vybavení jednotlivých členů skupiny

Jak již bylo zmíněno, současný majetek skupiny Backslider přesahuje hodnotu 100 000 Kč. Do tohoto majetku byly zařazeny pouze hudební nástroje a aparatury (komba), které jednotliví členové ve skupině využívají při hraní ve zkušebně nebo na koncertech. Členové skupiny s výjimkou bubeníka ale vlastní i další nástroje a aparatury mimo kapelu, a to v důsledku jednotlivých kroků, které každý z nich prováděl od svých začátků až po současné hraní ve skupině. Tento rozbor je hodně zjednodušen pouze na nástroje a kytarové aparatury. Ostatní drobné, i když také potřebné příslušenství nebude bráno v úvahu. V následujících dvou tabulkách je uveden rozdíl investic jednotlivých členů skupiny ve dvou krocích. První krok představuje nákup nástrojů, na kterých každý člen individuálně začínal. Investice ve druhém kroku byla zase potřebná pro působení v hudební skupině. Tabulky slouží pouze pro představu, v jakých částkách se mohou například takové investice pohybovat. V každé skupině může být podobný rozbor cenově odlišný v závislosti na kvalitě používaných nástrojů a aparatury. Částky v korunách jsou zaokrouhlené na tisíce.

Tabulka 2: První krok investice – začátek samostatného hraní na hudební nástroj

Pozice v kapele	Hudební nástroj	Cena	Cena celkem
První kytara	Elektrická kytara	4 000 Kč	10 000 Kč
	Kytarové kombo	6 000 Kč	

Druhá kytara	Elektrická kytara	4 000 Kč	10 000 Kč
	Kytarové kombo	6 000 Kč	
Baskytara	Elektrická baskytara	5 000 Kč	12 000 Kč
	Baskytarové kombo	7 000 Kč	
Bicí	Bicí souprava	9 000 Kč	9 000 Kč

*Zdroj: Vlastní
zpracování*

Aby vůbec budoucí hudebník mohl začít hrát na hudební nástroj, musí udělat první krok, a to jeho nákup. Tabulka č. 2 ukazuje částky, které v tomto kroku vynaložili členové Backslideru. V začátcích je lepší nekupovat nástroj za příliš vysokou cenu. V tomto případě mohou být ideálním řešením například hudební bazary. Oba kytaristé a baskytarista skupiny Backslider začínali na elektrických nástrojích, takže k nim museli dokoupit ještě kombo neboli zesilovač.

Tabulka 3: Druhý krok investice – stabilní působení v hudební skupině

Pozice v kapele	Hudební nástroj	Cena	Cena celkem
První kytara	Elektrická kytara	10 000 Kč	21 000 Kč
	Kytarové kombo	11 000 Kč	
Druhá kytara	Elektrická kytara	15 000 Kč	40 000 Kč
	První kombo	10 000 Kč	
	Druhé kombo	15 000 Kč	
Baskytara	Elektrická baskytara	17 000 Kč	30 000 Kč
	Baskytarové kombo	13 000 Kč	
Bicí	Rozšíření a zkvalitnění bicí soupravy	21 000 Kč	21 000 Kč

*Zdroj: Vlastní
zpracování*

Druhým krokem, znázorněným v tabulce č. 3, se rozumí již stabilní působení ve skupině. Vzhledem k nedostačující kvalitě prvních nástrojů a nemožnosti využít základní kytarové

aparáty k hraní ve zkušebně a na koncertech, byla nutná investice každého člena skupiny do nového vybavení. Ačkoliv investice provádí každý člen individuálně ze svých zdrojů, je potřeba v této fázi výběr vybavení podřídít také potřebám skupiny. Bubeník Backslideru sice používá stále stejnou bicí soupravu, ale postupně ji rozšiřoval a zkvalitňoval například o nové činely nebo dvojšlapku. Hodnota jeho původní bicí soupravy se tedy postupně zvyšovala. Při srovnání s předchozí tabulkou si lze všimnout, že investice všech členů skupiny ve druhém kroku byly více než dvojnásobné.

Stanovit optimální hodnotu, kolik by co mělo stát, je složité. Vše záleží na potřebě a finančních možnostech každého jednotlivce. Obecně by se mohlo říct, že čím dražší nástroj, tím kvalitnější. Přesto cena také hodně závisí na značce. Produkty některých tradičních značek (např. Fender nebo Gibson) si nemůže dovolit každý z důvodu vysoké ceny. To ale neznamená, že nelze najít od jiných firem levnější nástroje podobných či stejných kvalit. Důležité je, aby před koupí hudebník vše zvážil a vyzkoušel a na základě toho se rozhodl.

Pokud by se některý z členů skupiny Backslider v budoucnu opět rozhodl svou výbavu zkvalitnit, lze předpokládat, že investice by byla vyšší než ve druhém kroku.

5.4 Produkce skupiny č. 1

Do produkce skupiny lze zařadit nejen její tvorbu, ale také živé vystupování a tím pádem veškerý repertoár, který skupina nabízí. Pro většinu skupin (nejedná-li se o skupiny hrající na zábavách) je typické, že se tento repertoár pohybuje v jednom hudebním žánru.

5.4.1 Hudební žánr

Kapela si musí na začátku určit a jasně vymezit žánr, ve kterém se bude její produkce pohybovat. Každý žánr má zastoupení mnoha fanoušků. Proto je důležité, aby si začínající interpret uvědomil, že svého vybraného hudebního stylu je potřeba se držet a v budoucnu z něj nevybočovat. Jen tak si může udržovat nejen stávající fanoušky, ale také nové získávat.

V dnešní době mají kapely možnost výběru z mnoha hudebních žánrů. Prvně je potřeba určit základní styl, pod kterým se kapela bude prezentovat. To znamená definovat, zda svou hudbu bude řadit například do popu, rocku, metalu, country, či folku. Teprve pak může vybraný žánr lidem popsat konkrétněji s ohledem na množství podžánrů, které tyto styly nabízejí. Když vedle sebe postavíte například dvě metalové skupiny, neznamená to, že hrají stejnou hudbu. Heavy metal nabízí mnoho podžánrů (např. death, thrash, groove, speed, atd.) a každý z nich oslovuje jinou skupinu lidí. V současné době je také běžné, že se žánry různě

propojují. Například existuje pop-rock nebo folk-metal apod. U nově vznikajících kapel se čím dál častěji objevuje styl crossover².

Kapela Backslider se zcela řadí do metalového žánru, ať už v rámci cover verzí, hraných na koncertech, nebo vlastní tvorby. Avšak při svých začátcích skupina hrála i rockovější skladby, jednalo se o převzaté písně například od skupin Deep Purple, AC/DC nebo Pink Floyd. Ale tyto písně pomáhaly skupině pouze se postupně sehrávat. Její prvotní a hlavní cíl byl totiž vždy metalový žánr. Složení cover verzí na pódiích se časem měnilo a vyvíjelo. Rockové písně z jejich repertoáru brzy zcela vymizely a byly nahrazeny čistě metalovými. Dnes je kapela na koncertech už známá písněmi od skupin Sepultura, Slayer či Eyehategod.

Na rozdíl od převzatých písní, vlastní tvorba skupiny od začátku byla jasně v metalovém stylu. Přesto i zde je na kapele patrný vývoj, který se dá předpokládat i do budoucna. Zatímco první písně by se daly považovat za jednodušší thrash metal, tak některé novější písně vykazují známky i doom metalu. Členové kapely jsou ovlivňováni mnoha metalovými styly, což se odráží v pestrosti jejich tvorby. Přesto se nedá říct, že by ze svého hlavního stylu vybočovali. Jejich hudba je ve všech případech tvrdá a syrová.

5.4.2 Tvorba a nahrávání písní

Písně jsou výsledkem tvůrčího procesu kapely. První je vždy nápad v podobě nějakého riffu³ či motivu, ze kterého vzejde konečná píseň. Většina písní Backslideru byla tvořena společnou prací ve zkušebně. S prvotním nápadem může přicházet kterýkoliv člen bez omezení. Zbytek kapely pak jeho nápad buď zavrhne, nebo přijme a společným procesem rozvíjí. Hlavním skladatelem je kytarista a zpěvák Marek Hampl. Většina riffů pochází z jeho tvorby a jedna píseň je dokonce kompletně jeho dílem. Ale i ostatní členové mají podíl na některých skladbách. Všechny písně jsou skupinou hrané podladěnými kytarami. To znamená, že klasické rozložení strun EADGBE vystřídalo nižší DGCFAD, případně CGCFAD. Ke složeným skladbám je pak vytvořen anglický text, který zatím píše výhradně Marek Hampl.

Většina písní je posluchačům nabízena zatím pouze na koncertech. Výjimkou jsou 4 písně, které kapela nahrála v roce 2011 a dala k poslechu na profilu Bandzone. Přesto kvalitu těchto nahrávek Backslider nepovažuje za dostatečnou. Nahrávání totiž probíhalo pouze za pomoci interního mikrofonu notebooku. Každý nástroj byl nahráván zvlášť a jednotlivé stopy se spojily dohromady. Tento způsob kapela už nechtěla opakovat u dalších písní a čekala na příležitost kvalitnějšího nahrání. Ta nejspíš přišla v podobě investice do domácího studia,

² kapela propojuje několik hudebních žánrů (její písně mohou být metalové, rockové, ve stylu country atd.)

³ konkrétní úryvek písně, v rockové a metalové hudbě hraný většinou na kytaru nebo baskytaru

zmíněné v kapitole „Ekonomika skupiny“. Využití domácího studia je v současné době ve fázi přípravy. Lze však očekávat, za předpokladu bezproblémového chodu, že kapela během jara 2013 nahraje několik svých nových písní.

5.4.3 Živá produkce

Živé vystupování je cílem většiny interpretů. Představuje možnost propagace kapely a prezentace písní. Koncertování by také mělo být odrazem společného úsilí skupiny při práci ve zkušebně.

Backslider koncertuje již od svého vzniku. Zatímco v prvních letech většinu jejich repertoáru tvořily cover verze, dnes převládají písně z jejich vlastní tvorby. Kapela se vždy snaží koncerty pojmout tak, aby návštěvníci byli spokojeni a skupinu si oblíbili. Zároveň ale nikdy nepodléhá mainstreamu⁴ a svůj setlist⁵ tvoří podle vlastního uvážení bez ohledu na složení publika. Struktura celého setlistu tedy vždy odpovídá žánru skupiny. I dnes ale svůj repertoár občas prokládá převzatými písněmi, například od brazilské metalové skupiny Sepultura. Pokud by se kapela spoléhala pouze na vlastní písně, tak by jejich neznalost mohla potenciální fanoušky odradit. Proto je užitečné publikum zaujmout i písněmi, které všeobecně zná. Tím se zvětší šance, že bude věnovat pozornost celému vystoupení skupiny. Backslider sklízí na většině akcí pozitivní reakce jak na převzaté písně, tak i na vlastní tvorbu, čehož si kapela vždy váží.

Rozdíly mezi jednotlivými koncerty mohou být v jejich délce. V tomto ohledu je závislost zcela na pořadateli, kolik času kapele vymezí. Backslider momentálně považuje za ideální délku koncertu 60 minut včetně zvučení (tzn. asi 45 minut čistého hraní). Během této doby je dostatek prostoru pro přehrání většiny vlastních písní a při občasné vzniklé časové rezervě nebo vyžádaného přídatku kapela může repertoár doplnit některou cover verzí. Ve své historii skupina musela v některých výjimečných případech, na základě požadavku pořadatele, odehrát koncerty i v délce 1 hodiny 30 minut. Tyto koncerty ale nejsou pro členy z Backslideru zrovna oblíbenými. Během takové doby je pro ně obtížné udržet si pozornost publika po celou dobu hraní. Navíc vzhledem k omezenému počtu vlastních písní jsou nuceni repertoár doplnit velkým množstvím cover verzí.

⁴ hlavní proud, v hudbě představující nejpopulárnější styly

⁵ seznam skladeb hraných kapelou na koncertě

Jsou tři způsoby, jak může kapela získat příležitost živého vystoupení:

- **Kapela si koncert zorganizuje sama na vlastní náklady** - Backslider tento způsob prozatím nevyužívá, protože v oblasti jeho působení není dostatek ideálních míst, kde by mohl být koncert uskutečněn. Organizace takové akce je také časově náročná a náklady na ni jsou pro kapelu velké. Tyto náklady tvoří například pronájem místnosti, zvukař v případě jeho potřeby (4 – 6 tisíc Kč, někdy i více), občerstvení pro publikum a cestovné ostatním kapelám, které na akci také zahrají.
- **Skupina se ozve pořadateli některé akce a nabídne mu své vystoupení** – pro Backslider výjimečný způsob. Jako příklad lze uvést festival Yanderov, o který se uchází spousta začínajících kapel. Lze však očekávat, že v budoucnu tento způsob bude kapela využívat častěji.
- **Pořadatel osloví skupinu a požádá ji o vystoupení** – v případě Backslideru nejčastější způsob. Většinu koncertů kapela odehrála na základě pozvání. Místo pořadatele se mohou ozvat i kapely, které na akci mají potvrzenou účast. Oslovení probíhá buď osobně, nebo častěji přes kontakty vyplněné na profilu Bandzone či zprávy na Facebooku. Skupina většinou pozvání přijímá, ale občas je také nucena odmítnout z důvodu časové zaneprázdněnosti nebo špatných podmínek akce.

Dnes jsou také rozšířené tzv. výměnné koncerty. V praxi fungují tak, že kapela přijme pozvání od jiné skupiny na společné vystoupení v místě jejího působiště. Na oplátku pak druhé skupině zařídí koncert, tentokrát ve svém domácím prostředí. Tento způsob přináší kapele možnost ukázat se novému publiku v místech, kde ještě neměla příležitost zahrát. Bohužel pro Backslider je v současné době problém oplácet skupinám jejich pozvání. Ze zmíněných důvodů není schopen koncerty sám zorganizovat a příležitostí zařadit pozvání u pořadatele některé akce je minimum. Pokud by tento problém měl v budoucnu být vyřešen, pak se dá očekávat, že výměnné koncerty kapela bude ráda využívat.

5.5 Management skupiny č. 1

Skupina Backslider si veškeré manažerské činnosti provádí sama. Mezi tyto činnosti patří především domlouvání koncertů nebo propagace skupiny prostřednictvím internetových profilů. Protože se nejedná o ziskovou skupinu, nemá možnost zaměstnávat manažera. V současné době by nejspíš byla funkce manažera v kapele zbytečná. Lze však polemizovat, jaké výhody či nevýhody tento stav přináší.

Výhodou je, že skupina je prozatím zbavena finanční zátěže, kterou by pozice manažera přinášela. Dále do skupiny nevstupuje další osoba a veškeré rozhodování je tedy pouze na čtyřech členech kapely. Nehrozí tak, že by vznikaly nějaké konflikty mezi skupinou a manažerem.

Nevýhodou je, že při absenci manažera skupina nemá člověka, který by věnoval veškerou svou činnost například zařizování koncertů. Lze předpokládat, že počet koncertů by se díky manažerovi zvyšoval. Navíc by měl na starosti dojednávání financí za vystoupení, což by pravděpodobně zvyšovalo tržby. Schopný manažer by také měl mít znalosti v oblasti marketingu, které by vedly ke zlepšení propagace skupiny.

5.6 Marketing skupiny č. 1

Marketing využívá kapela prakticky od začátku své existence. Pokud nechce být navždy skryta jen ve zkušebně, chce se prezentovat před ostatními lidmi a budovat svou pozici v hudebním prostředí, musí využívat dostupných prostředků propagace a distribuce. To znamená, že marketing nevyužívají jen kapely, které se hudbou živí a chtějí zvyšovat své tržby. Je přínosný i pro skupiny, které hrají jen pro zábavu, nebo kterým se nikdy nepodaří proniknout do komerčního světa. Dnes marketingové činnosti mají kapely ulehčené vzhledem k rozvoji digitální distribuce. Ta interpretům umožňuje marketing zdarma. Proto ani nedostatek financí není pro ně žádnou překážkou. Existuje spousta serverů, kde si mohou skupiny zakládat profily a poskytovat posluchačům informace, nahrávky, fotografie apod. Není tedy potřeba si hned vytvářet oficiální web, spíš naopak je to pro začínající kapelu zbytečné. Weby, které jsou dnes nejvíce využívány, jsou například bandzone.cz, youtube.com, facebook.com, myspace.com atd.

Kapela Backslider pro svou propagaci využívá prozatím jen serverů bandzone.cz, facebook.com a částečně youtube.com. O jiných serverech, či oficiálních stránkách momentálně neuvažuje. V následujících kapitolách bude detailněji popsáno, jakým způsobem může kapela tyto profily nastavovat a tím zlepšovat svoji propagaci veřejnosti.

5.6.1 Bandzone

[Bandzone.cz](http://bandzone.cz) je mezi hudebními skupinami asi nejpopulárnější server v ČR. Profily zde zakládají nejen interpreti, ale i hudební fanoušci. K prohlížení profilů a poslechu nahrávek umístěných na těchto profilech není potřeba registrace. Pokud ovšem posluchač chce interpretovi vyjádřit podporu a stát se fanouškem na jeho profilu, je potřeba, aby se zaregistroval, vytvořil vlastní profil a interpreta přidal do své složky oblíbených kapel.

Administrátoři stránek Bandzone dávají také na svou úvodní stránku každý týden tipy na vybrané interprety nebo nová alba. Pokud je interpret někdy do těchto tipů vybrán, je to pro něho užitečná reklama.

Backslider zde má profil od června roku 2010. Aby si skupina mohla profil založit, bylo potřeba k němu přidat minimálně jednu nahrávku, kterou si návštěvníci budou moci poslechnout. V současné době Backslider nabízí k poslechu 4 nahrávky – Rotten Seeds, Eternal Walk, Obsessed With Hate a Downbeat. U každé nahrávky je i napsán počet přehrání skladby posluchači. Velmi časté je, že píseň umístěná k poslechu jako první, tedy úplně nahoře, má největší počet přehrání. Je to dáno skutečností, že návštěvník profilu má tendenci poslechnout si hlavně první skladbu k vytvoření názoru na interpreta. Proto je dobrý marketingový tah umístit svou nejlepší, případně nejchytlavější skladbu jako první. Skupina Backslider má jako první skladbu nastavenou Rotten Seeds, proto má i největší počet přehrání (více než 1700). Ale nebyl to její původní záměr umístit tuto skladbu jako první. Pořadí skladeb je vybráno prakticky náhodně. Přesto tento aspekt první skladby určitě bude zvažován při nahrání a následném umístění nových písní na profil.

Vlevo nahoře profilu se nachází velkým písmem název kapely. Hned vedle názvu je menším písmem vymezen žánr a město, ve kterém skupina působí (Ronov nad Doubravou). Žánr se nedá popsat vlastními slovy, lze ho pouze vybrat z nabízených možností při nastavení profilu. Backslider měl původně vybrán styl thrash-heavy, ale na doporučení baskytaristy, působícího například ve skupině Törr, žánr byl změněn na čistý thrash-metal.

Pod názvem kapely je prostor pro úvodní fotografii. Je pouze na interpretovi, jakou fotografii určí jako vhodnou pro úvodní stránku. Nejčastěji to bývají například různé promo fotky nebo fotografie kapely z živého vystoupení. Častý je také obal aktuálně vydaného alba, či plakát nejbližšího koncertu. Backslider měl 2 roky na úvodní stránce jednu z promo fotek, vyfocených na jaře 2010. V létě 2012 ale byla úvodní fotografie změněna a je zde nyní k vidění plakát aktuální akce, na které kapela vystoupí či naposled vystoupila. Důvodem této změny byla neaktuálnost promo fotky. Plakát má upozornit návštěvníka profilu na blížící se koncert, na kterém může kapelu vidět.

Pod fotografií se nachází počet fanoušků kapely. Momentálně má Backslider na svém kontě 95 fanoušků. Většina z nich si skupinu přidala mezi své oblíbené po navštívení některého z jejich koncertů. Jsou zde ale i fanoušci, které jen zaujaly skladby na profilu, a neměli ještě možnost skupinu naživo uslyšet. Na jednotlivé profily fanoušků lze kliknout a prohlédnout si je.

V levé části stránky se ještě nacházejí 4 sekce:

- **Spřízněné kapely** – tvoří je kapely, se kterými se Backslider potkal například na společných koncertech. Tuto složku ale skupina nepovažuje za příliš důležitou a tak současný počet spřízněných skupin je pouze 9. Fanoušci ale díky této sekci mohou na různých profilech objevovat nové skupiny, tedy i Backslider, v případě vzájemné spřízněnosti.
- **Podobné kapely** – tato složka je závislá na složení fanoušků skupiny, protože je to výběr 5 kapel, se kterými má skupina největší počet společných fanoušků. Momentálně to jsou pro Backslider – Atari Terror, Arakain, ŠKWOR, Debustrol a Törr.
- **Kontakty** - v kontaktech jsou email a telefonní číslo přímo na kapelu Backslider, respektive na jejího člena Marka Hampla. Kontakty jsou důležité pro organizátory akcí nebo jiné kapely, které mají zájem o vystoupení Backslideru. Mezi kontakty je i odkaz na profil skupiny na Facebooku.
- **Statistika profilu** - nabízí číselné údaje o návštěvách profilu, ať už během dne nebo celkem. Momentálně profil Backslideru byl navštíven celkem více než 14 000 krát. Další položkou je počet poslechnutí skladeb, kterých je okolo 4 a půl tisíce. Na závěr je zde i datum založení profilu skupiny – 25. 6. 2010.

Uprostřed stránky se nachází hlavní oblast s jednotlivými záložkami – Úvod, Novinky, O kapele, Alba, Názory, Videá, Fotky, Koncerty. Záložky jsou pod sebou částečně zobrazené na úvodní straně, takže návštěvník profilu hned vidí poslední novinky ohledně kapely, kde jsou umístěny například plakáty následujících koncertů. Pod novinkami jsou poslední přidané názory, které píšou většinou kapely, se kterými měl Backslider možnost společně zahrát na koncertech, nebo i lidé, kteří koncert pouze navštívili. Skupina zde má zatím několik pozitivních komentářů, vyjadřujících spokojenost s jejím projevem na pódiu. Pod názory je zobrazen nejbližší koncert skupiny v závislosti na obsahu složky „Koncerty“ a poté pár vybraných obrázků a videí, většinou z některých vystoupení. V záložce „O kapele“ je zatím jen vypsáno obsazení skupiny.

5.6.2 Facebook

Facebook je v posledních letech oblíbenou sociální sítí. Používají ho miliony lidí po celém světě. Lidé si zde zakládají své osobní profily zejména za účelem seznamování se s jinými lidmi, či udržování kontaktu se svými blízkými. Právě pro velký počet uživatelů je tato stránka ideálním prostorem pro marketing nejen firem, ale i filmů, seriálů nebo hudebních interpretů.

Backslider zde má profil od července 2010. Ačkoliv nedělá rozdíly v důležitosti mezi profily na Bandzone a Facebooku, vykazuje Facebook přeci jen některé výhody oproti prvnímu zmiňovanému. V první řadě je to snadnější dostupnost vzhledem k popularitě jakou server má. Je pravděpodobnější, že posluchač bude mít profil na Facebooku než na Bandzone, a z toho plyne větší šance, že se stane fanouškem skupiny právě prostřednictvím tohoto serveru. Fanouškem se posluchač stane, pokud na profilu klikne na „To se mi líbí“. V současné době má Backslider na svém profilu 137 fanoušků. Facebook také nabízí zajímavé statistiky. Například pořadí prvních pěti měst s největším zastoupením fanoušků skupiny je – Golčův Jeníkov (22), Praha (16), Čáslav (10), Pardubice (9) a Brno (7). Z celkového počtu fanoušků tvoří 54% muži a 46% ženy.

Facebook také představuje účinnější formu propagace. Kapela se může propagovat například prostřednictvím osobních profilů jejích členů. Ti mohou sdílet informace o událostech, novinkách nebo koncertech týkajících se kapely, a dostat je tak i k lidem, kteří nepatří mezi fanoušky skupiny. Velkou výhodou oproti Bandzone je, že veškeré novinky ve formě statusu, události, fotografie či videa, se fanouškovi zobrazí na hlavní stránce jeho profilu. Lidé jsou tak snadněji informováni o dění v kapele, aniž by si museli novinky sami vyhledávat. Také mohou ihned novinku komentovat či sdílet, což zlepšuje komunikaci mezi kapelou a fanoušky.

Na profilu je umístěna většina fotografií skupiny. Kromě promo fotek a plakátů z akcí, na kterých kapela vystoupila, je zde přes 200 fotografií z živých vystoupení. Fotografie jsou rozděleny do jednotlivých alb podle roku jejich vzniku. Největší počet fotografií obsahuje album z roku 2012.

5.6.3 YouTube

V hudebním prostředí je YouTube asi nejvyhledávanějším serverem po celém světě. Kapely zde mohou nabízet k poslechu své písně a ke zhlédnutí videoklipy nebo záznamy z koncertů. Videa se dají sdílet například na profilech Facebooku a tím na ně upozorňovat potenciální posluchače.

Backslider využívá YouTube zatím jen částečně, a to pro vkládání záznamů z živých vystoupení. Momentálně zde má umístěno asi přes 10 videí. Část z nich tvoří hrané cover verze, část vlastní písně. Největší počet zhlédnutí má momentálně cover verze písně Some Kind of Monster od skupiny Metallica (přes 1400 zhlédnutí). Ostatní videa mají v průměru okolo 300 zhlédnutí. V rámci cover verzí je užitečné napsat do názvu videa jméno skupiny, od které píseň pochází. Zvyšuje se pak šance, že video objeví i fanoušci této skupiny. Pokud tedy

je v názvu napsáno například „Metallica cover“, mohou na toto video narazit i lidé po celém světě, kteří na YouTube zrovna vyhledávají skupinu Metallica. Navíc jim mohou být po pravé straně nabízeny i další videa spojené s kapelou, jejíž video si právě prohlížíjí, a v případě zájmu ho mohou také zhlédnout. V případě Backslideru lze uvést například:

- Backslider – Green Machine (Kyuss cover),
- Backslider – Some Kind of Monster (Metallica cover),
- Backslider – Links 2, 3, 4 (Rammstein cover).

V budoucnu se dá očekávat, že Backslider server YouTube využije pro vložení a šíření nově nahraných písní a dalších zajímavých záznamů z koncertů.

5.6.4 SWOT analýza

Kromě podniků lze SWOT analýzu použít i při některých projektech. Zde je pokus autora práce aplikovat tuto analýzu na popisovanou hudební skupinu.

Tabulka 4: SWOT analýza hudební skupiny Backslider

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • vybudovaná základna fanoušků v domácím prostředí, • pozitivní vztah s fanoušky, • ve skupině kvalitní a zruční hudebníci, • vlastní zkušebna bez pronájmu. 	<ul style="list-style-type: none"> • malé množství a slabší kvalita demo nahrávek, • malá propagace, • časová zaneprázdněnost členů mimo kapelu, • dojíždění tří členů na zkoušky.
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • nabízená spolupráce od jiných kapel, • v domácím regionu malá konkurence s ohledem na hudební žánr, • Internet nabízející snadnou a levnou propagaci a distribuci. 	<ul style="list-style-type: none"> • v domácím regionu malé množství prostorů pro živé vystupování, • velké množství skupin hrajících populárnější hudební žánry, • malé výnosy za koncerty.

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se skupina chce rozvíjet, měla by především udržovat své silné stránky a slabé stránky potlačovat. O to se už pokouší v případě množství a kvality demo nahrávek. V souvislosti s tím se dá předpokládat i zlepšená propagace kapely.

Vypsané hrozby skupina jen těžko ovlivní, přesto se mohou v průběhu času měnit a to i pro skupinu příznivým způsobem. U příležitostí je důležité, aby jíh skupina maximálně využívala.

5.7 Hudební skupina č. 2

Informace pro tuto kapitolu autor čerpal od manažerky jedné české populární skupiny. Na přání manažerky nebude skupina v práci jmenována. Každá kapela může mít svůj management zařízený jiným způsobem. Toto je jen příklad, jak může takový systém fungovat. V jednotlivých kapitolách budou rozebrány činnosti skupiny, její management včetně náplně práce manažerky, pořádání koncertů a ekonomické záležitosti týkající se skupiny.

5.7.1 O skupině

Skupina se skládá z 5 členů. Během roku odehraje zhruba 100 koncertů. Dva členové mají mimo skupinu i další zaměstnání. Zbytek se živí pouze hraním v kapele.

Koncerty skupina odehrává především o víkendech a to v pátek a sobotu. Zatímco některé úspěšné skupiny hrají pouze na koncertech, tato kapela se schází i během týdne ve zkušebně, kde zkouší a přehrává písně, které poté hraje na koncertech. Zkoušky má skupina pravidelně jednou týdně. Výjimkou je období nahrávání nového alba, kdy se členové scházejí třeba i 2-3 krát týdně a společně tvoří nový materiál pro nadcházející album.

Kapela má uzavřené smlouvy s managementem a hudebním vydavatelstvím. Spolupráce s managementem je demokratická, to znamená, že skupina není do ničeho nucena, může se ke všemu svobodně vyjadřovat a v případě nevyhovujících podmínek některé věci odmítat.

Při tvorbě alba není skupina omezena žádnými termíny. Sama si uvědomuje, kdy je vhodný čas začít pracovat na nové desce. Nová deska přináší výhody například v podobě větších zisků, častějšího hraní písní v rádiích nebo větší návštěvnosti koncertů. Přesto termín vydání alba si kapela volí podle vlastního uvážení. Není tak například nucena album vyplnit nekvalitními písněmi jen z důvodu dodržení požadovaného termínu. Album vychází až ve chvíli, kdy kapela shledává kvalitu písní za dostačující. Hudbu pro album skupina skládá společně, texty píše většinou jeden člen.

Skupina si sama obstarává webové stránky, a to jak oficiální, tak i Facebook. Na internetové dotazy fanoušků tedy odpovídají sami členové skupiny. Výjimkou jsou dotazy ohledně koncertů a turné, na které odpovídá většinou manažerka kapely.

Celý tým kolem skupiny tvoří kapela, manažerka, zvukař, osvětlovač, technik a řidič. Všichni společně jezdí na koncerty jedinou dodávkou, ve které si skupina vozí veškerou aparaturu a pódiovou techniku (například osvětlení).

5.7.2 Agentura zajišťující management

Manažerka zastupující tuto skupinu pracuje pro agenturu, která se zabývá například pořádáním kulturních akcí nebo managementem skupin. V čele této agentury je její majitel, který je nadřízený všem manažerům zaměstnaným v agentuře. Jeho úkolem je podepisovat smlouvy s kapelami a následně je jednotlivě přidělit manažerům. Tito manažeři pak už samostatně řeší veškeré manažerské činnosti týkající se skupiny, která jim byla přidělena. Výjimkou je například podepisování smluv se sponzory, u kterého je kromě manažera většinou přítomen i majitel agentury. Momentálně s agenturou spolupracují tři skupiny. Kapely se vždy sami ozývají a nabízejí spolupráci, ale vzhledem k omezené kapacitě může agentura zastupovat pouze počet tří skupin a zbytek je nucena odmítnout. Avšak pořadatelům akcí občas nabízí i jiné skupiny, které jsou s touto agenturou nějakým způsobem spřáteleny. Manažeři těchto tří skupin také mezi sebou dobře spolupracují a občas se stane, že manažer vyřídí telefonát pro jinou skupinu, než kterou zastupuje.

V hudebním prostředí je běžné, že hudební skupiny během svého působení agentury mění. Důvodem mohou být například neshody s managementem, nespokojenost s podmínkami smlouvy, podle kterých si třeba management bere moc peněz apod. Skupina popisovaná v této kapitole rovněž dříve spolupracovala s jinou agenturou než nyní.

Pokud skupina spolupracuje s hudebním vydavatelstvím, se kterým má rovněž uzavřenou smlouvu, tak se některé povinnosti dělí mezi management a vydavatelství. Vydavatelství se například stará o veškeré činnosti spojené s vydáním, distribucí a prodejem alb. Dále řeší singly hrané v rádiích nebo natáčení videoklipů. To je případ i této popisované skupiny. Smlouva s vydavatelstvím se podepisuje buď na určitou dobu, nebo na počet vydaných alb.

5.7.3 Činnosti manažerky

Pro výkon této profese manažerka nemusela vystudovat manažerskou vysokou školu. Přesto sbírala zkušenosti v hudebním prostředí nejdříve pomocnými pracemi na festivalech a poté i produkcí festivalů. Přes získané kontakty se postupně dostala až k manažerské profesi

ve zmíněné agentuře. Poté ji byla přidělena daná hudební skupina, které věnuje většinu svého pracovního času. Přesto se na hudebním poli věnuje i jiným činnostem mimo tuto skupinu. Jedná se především o produkční věci, jako je například pořádání festivalů a městských slavností nebo dodávání skupin některým klubům.

Hlavní náplní práce manažerky je domlouvání koncertů a organizování turné skupiny. Dále se stará o podepisování smluv, fakturaci a další papírování. Faktury pak vždy na konci měsíce odevzdá účetní, která faktury zpracuje.

Dalším důležitým úkolem manažerky je PR⁶ skupiny, což znamená prosazovat skupinu do médií, aby o ní bylo vědět. To manažerka například provádí prostřednictvím soutěží, rozhovorů, triček apod. Tuto oblast částečně řeší i hudební vydavatelství, především v době vydání nového alba. Je totiž i v zájmu vydavatelství, aby skupina byla co nejvíce na veřejnosti, a zvyšovala tak prodeje svých alb.

Manažerka se také stará o veškerý merchandise. Tímto slovem se označují veškerá trička, odznaky a další suvenýry s logem skupiny, které jsou pro fanoušky dostupné především na koncertech kapely.

Se skupinou je manažerka v neustálém kontaktu. Osobně s kapelou jedná nejčastěji o víkendech, kdy společně s ní jezdí na koncerty. Mimo víkendy pak spolu udržují kontakt prostřednictvím mobilního telefonu a e-mailu.

Pracovní dobu nemá manažerka pevně danou. Ve všedních dnech její profese zabere přibližně 6 hodin aktivní práce na počítači a z důvodu účasti na koncertech je od pátku do neděle společně s kapelou na cestách. Důležité také je, aby manažerka byla dostupná na mobilu prakticky 24 hodin denně.

5.7.4 Zařizování koncertů

V rámci skupiny se činnost manažerky zaměřuje především na zařizování koncertů a věcí s nimi souvisejících. V tomto ohledu je rozdíl mezi začínajícími a úspěšnými skupinami. Manažer některé začínající skupiny musí především volat pořadatelům a bookovat⁷ koncerty. V případě úspěšné skupiny se pořadatelé sami ozývají a koncerty skupině nabízejí. Úkolem manažerky je pak tyto koncerty třídit a uspořádat. Při tom se zohledňují například technické podmínky prostorů, do kterých je skupina zvána. Ty zkoumají především technik a osvětlovač. Pokud shledají podmínky jako nevyhovující, skupina přes manažerku koncert

⁶ styk s veřejností

⁷ zamlouvat

odmítne. Dalším kritériem je místo konání akce. Místa by si totiž neměli vzájemně konkurovat. To znamená, že pokud skupina odehraje jeden koncert v určitém městě, tak v nejbližší době nebude v tomto městě a jeho blízkém okolí hrát další koncert. Nebylo by to pro skupinu výhodné, protože návštěvníci koncertu by se pak v tomto městě rozdělili a část šla na jeden koncert, část na druhý. Pokud se plánuje turné skupiny, tak se nejprve manažerka s kapelou domluví v jak velkých prostorech a na jakých místech kapela chce hrát, a podle toho se celé turné domlouvá. Trasa turné se plánuje tak, aby cestovní náklady byly co nejnižší. I tak je kapela občas nucena přejíždět mezi hodně vzdálenými místy, a to zejména v případě domluvených festivalů.

Délka odehraného koncertu je různá podle druhu akce. Na festivalech je čas daný pořadatelem a většinou se jedná o 45 minut hraní. Samostatné koncerty skupiny pak trvají okolo 1 hodiny a půl.

Kapela po koncertě odjíždí buď rovnou domů, nebo v případě větší vzdálenosti od bydliště je potřeba přespání, a to zejména z pátku na sobotu mezi dvěma koncerty. Záležitosti ohledně ubytování skupiny ovšem nezajišťuje manažerka, ale pořadatel akce, což vyplývá ze smlouvy skupiny. Po domluvení koncertu totiž nabývají pořadatelé určitá práva a povinnosti, přičemž zajištění přespání v případě potřeby je jedním z nich.

Tisknutí plakátů upozorňující na koncert má na starosti manažerka a to na náklady skupiny. Vytisknuté plakáty poté dodá zadarmo pořadatel akce, který má za úkol je vylepit. Pokud se jedná o plakáty na billboardech, tak ty si skupina prostřednictvím manažerky zařizuje sama. Dále kromě plakátu manažerka tiskne i různé letáčky apod.

5.7.5 Ekonomika skupiny

Na rozdíl od první popisované skupiny, zde příjmy převyšují náklady a přinášejí skupině velké zisky. Zdrojem příjmů jsou především prodeje alb, koncerty, autorská práva spojená s Ochranným svazem autorským a sponzoři.

Honoráře za koncerty mohou být stanoveny dvojím způsobem. První způsob jsou procenta z vybraného vstupného. Například kapela si určí, že ze vstupného chce vyplatit 70% a pořadatelé tedy zůstane zbylých 30%. Takto se honoráře domlouvají především při samostatných koncertech kapely. Na festivalech je tento způsob prakticky nemožný, protože návštěvníci akce přijdou i na jiné kapely, které na festivalu rovněž zahrají. Zde se tedy využívá spíše druhý způsob, při kterém se honorář stanovuje na základě smlouvy. V té má skupina vyplněný fixní honorář, který musí pořadatel skupině vyplatit za odehraný koncert.

Peníze z honoráře jdou poté na náklady spojené s koncertem, které tvoří cestovní náklady, technika, osvětlení, zvukař apod. Zbylé peníze se poté rozdělí mezi skupinou a managementem podle uzavřené smlouvy. Skupina může mít také na svých koncertech předkapelu. V tom případě se musí i s ní domluvit o rozdělení příjmu za koncerty.

Další zdroj příjmu pro skupinu představují prodeje alb. Zde nehraje zásadní roli management, ale hudební vydavatelství, se kterým má skupina také podepsanou smlouvu a podílí se na tvorbě alba. Smlouva určuje, jak budou peníze z prodeje rozdělovány mezi skupinou a vydavatelstvím, kolik každá strana vloží do nákladů na tvorbu daného alba apod. Na základě toho vydavatelství stanoví cenu, za kterou se album bude prodávat.

Peníze skupina také získává na základě autorských práv, spojených především s Ochranným svazem autorským (zkratkou OSA). Například u písní hraných v rádiích OSA řeší kdy, kde a kolikrát byly tyto písně zahrány. To platí i pro televizi, která má zájem přehrávat videoklipy skupiny. Před přehráním klipu musí televize nejdříve zkontaktovat OSA a teprve poté může klip vysílat. Stejně tak revivalové⁸ skupiny musí svůj repertoár nahlásit OSA. Na základě toho OSA podle svých tabulek vypracuje a pošle skupině vyúčtování, ze kterého autoři hudby a textu dostanou určitý podíl. Zde se v případě hudby většinou jedná o celou skupinu, naopak autorem textu je pouze jeden člen. Pokud by autorem hudby některé písně byl také pouze jeden člen, pak by podíl z vyúčtování OSA připadal jen tomuto členovi.

Další možný příjem pro skupinu představují sponzoři. I se sponzory skupina uzavírá různé smlouvy, které určují například způsob, jakým bude skupina sponzora propagovat. Propagace může probíhat různě, třeba že všichni členové budou oblékat trička daného sponzora apod. Ale pokud by podobné způsoby propagace skupině nevyhovovaly, může smlouvu s tímto sponzorem odmítnout. Kapela není do ničeho managementem nucena a může se svobodně rozhodnout, co jí vyhovuje a co ne.

Pokud si skupina chce zajistit například v hudebním magazínu článek propagující samotnou skupinu či její album, volí nejčastěji způsob nějakého barteru. To znamená, že místo vynaložení peněz za článek, skupina na oplátku vystoupí třeba na festivalu pořádaném daným médiem.

Podobně jako u první popisované skupiny, každý člen skupiny si na vlastní náklady financuje svůj hudební nástroj a aparát. Ze společných peněz skupiny se platí pouze věci týkající se většinou pódiové techniky. Pokud tedy skupina chce například vylepšit osvětlení na svých koncertech, tak na nákup nových světel použije peníze ze společné pokladny.

⁸ kapely hrající převzatý repertoár, většinou od některé úspěšné skupiny

Pro manažerku je hlavním příjmem částka z honoráře za koncerty. Většinu svých nákladů, spojených například s pracovními obědy, cestováním nebo mobilním telefonem si financuje sama.

5.8 Porovnání obou skupin

Obě kapely se od sebe liší z hlediska postavení na trhu a komerčního úspěchu. V prvním případě představuje hudební skupina pro její členy především zálibu ve volném čase, zatímco členové druhé skupiny se hudbou živí. Velké rozdíly jsou tedy v popularitě, ziscích a počtu koncertů za rok. Úspěšnější kapela také existuje o poznání déle a na rozdíl od druhé kapely spolupracuje s managementem a hudebním vydavatelstvím.

Přesto se dají nalézt i některé podobnosti, které by se daly zobecnit i na většinu hudebních skupin. Obě skupiny se například snaží své postavení v hudebním prostředí rozvíjet a získávat co nejvíce fanoušků. Tomu jsou podřízeny některé společné marketingové činnosti, ke kterým skupiny využívají Internet, především servery facebook.com, bandzone.cz a youtube.com. V oblasti financí jsou určité podobnosti v rozdělení investic. Hudební nástroje a aparaturu si každý člen financuje sám z vlastních zdrojů. Peníze ze společné pokladny jdou pouze na náklady a nákup věcí týkají se celé skupiny.

ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce bylo „Ekonomika a management malé organizace působící v hudebním průmyslu“. Cílem pak byl popis hudební skupiny jako organizace provádějící některé manažerské, marketingové a ekonomické činnosti.

Toto téma si autor práce vybral z důvodu jeho zájmu o hudbu. Pokusil se tak tento zájem propojit se svým studiem ekonomiky a managementu. Nejprve v práci popsal obecné teorie a pojmy týkající se podnikání, marketingu a managementu. Teprve poté je aplikoval na hudební sektor. V případě marketingu k tomu využil mixu 4P, a tak ukázal, co z pohledu hudebního průmyslu mohou jednotlivé nástroje mixu představovat.

Hudbě se autor věnuje také aktivně a sám je součástí hudební skupiny s názvem Backslider. Tento projekt se tedy pokusil podrobně popsat. Touto deskripcí bylo názorně ukázáno, jak může taková skupina i bez finančního zisku provádět marketingové a ekonomické aktivity, pomocí kterých si buduje svou pozici na hudebním poli. K vymezení praktické činnosti managementu hudební skupiny pak autor využil kontaktu na manažerku jiné, na české hudební scéně mnohem úspěšnější kapely

Lze předpokládat, že každá hudební skupina nalezne odlišnosti ve svém vývoji a činnostech na rozdíl od autorem popisovaných kapel. Vše totiž také ovlivňují například ambice, kvalita a finanční možnosti muzikantů. Dále hudební trh se stále vyvíjí a nabízí hudebním skupinám neustále nové možnosti. V práci bylo například ukázáno, jaké změny za posledních 30 let zaznamenala hudební distribuce. A je jen otázkou, jakým směrem se bude tato oblast ubírat dál. Důležité ale je, aby skupina všech dostupných možností využívala, a tím rozvíjela své postavení v hudebním prostředí.

Prací bylo prokázáno, že obecné teoretické poznatky z prostředí podnikání, managementu a marketingu lze propojit s prostředím hudby. Cíl práce tak autor považuje za splněný.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Autorský zákon. *Business.center.cz* [online]. 1998 [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/autorsky/cast1h2.aspx>
- [2] BUCHTA, Miroslav. SIEGL, Milan. *Management*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 167 s. ISBN 80-7194-828-4
- [3] KING, Mike. *Music Marketing*. Boston : Berklee Press, 2009. 216 s. ISBN 99780876390986
- [4] KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [5] MILLER, Michael. *Internetový marketing s YouTube*. Brno : Computer Press, 2012. 296 s. ISBN 978-80-251-3672-0
- [6] Music Managers Forum. *The Music Management Bible*. London : Sanctuary Publishing Ltd, 2003. 416 s. ISBN 9781844920259
- [7] PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha : ASPI – Wolters Kluwer, 2008. s. 296. ISBN 978-80-7357-379-9
- [8] RESNIKOFF, Paul. *30 Years Of Music Industry Change, In 30 Seconds Or Less...* 2011. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.digitalmusicnews.com/stories/081611thirty>
- [9] RYBKA, Michal. *Úvaha: Jak bychom vlastně měli platit za obsah?*. 2013. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://pctuning.tyden.cz/hardware/multimedia-zvuk-tv/26151-uvaha-jak-bychom-vlastne-meli-platit-za-obsah?start=1>
- [10] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha : C. H. Beck, 2007. 214 s. ISBN 978-80-7179-926-9
- [11] SVOBODOVÁ, Hana. *Základy marketingu*. Ostrava : Ostravská univerzita, 2007. s. 86.
- [12] ŠEBELOVÁ, Marie. *Autorské právo*. Praha : Computer Press, 2006. 196 s. ISBN 80-251-1090-7
- [13] VACULÍK, Josef. KĚRT, Radim. BERKA, Aleš. KUBĚNKA, Michal. *Marketing I*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 106 s. ISBN 80-7194-812-8
- [14] VEBER, Jaromír. SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6

- [15] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2010.