

mediální studia

media studies

Politika exportu české hudby: Institucionální analýza exportní kanceláře Soundczech

[The Export Policy of Czech Music: An Institutional Analysis of the Export Office Soundczech]

Miroslav Krša & Pavel Zahrádka

To cite this article:

Krša, M. - Zahrádka, P. (2025). Politika exportu české hudby: Institucionální analýza exportní kanceláře Soundczech [The Export Policy of Czech Music: An Institutional Analysis of the Export Office Soundczech]. *Mediální studia*, 19(1), 146-174.

ISSN 2464-4846

Journal website: <https://www.medialnistudia.fsv.cuni.cz/>

POLITIKA EXPORTU ČESKÉ HUDBY: INSTITUCIONÁLNÍ ANALÝZA EXPORTNÍ KANCELÁŘE SOUNDCZECH

MIROSLAV KRŠA & PAVEL ZAHRÁDKA
Palacký University, Olomouc, Czech Republic

ABSTRAKT

Studie předkládá výsledky institucionální analýzy české hudební exportní kanceláře SoundCzech a identifikuje výzvy a rizika, kterým pracovníci kanceláře v současnosti čelí. Součástí analýzy je rovněž zkoumání vztahu mezi strategickými cíli kanceláře a kulturní politikou České republiky a Evropské Unie v hudební oblasti. V první části studie shrnujeme aktuální stav zkoumání hudebních exportních kancelářů a hudebního exportu v České republice. Ve druhé části popisujeme kulturní politiku EU a ČR v oblasti podpory mezinárodní cirkulace evropského kulturního obsahu. Ve třetí části analyzujeme fungování exportní hudební kanceláře SoundCzech, a to zejména z hlediska rizik a překážek, kterým zaměstnanci kanceláře čelí. Čtvrtá závěrečná část je zaměřena na rekonstrukci normativních principů a účinků fungování exportní kanceláře. Zdrojem dat jsou: národní a unijní legislativní a nelegislativní dokumenty týkající se internacionalizace kulturních odvětví a mezinárodní cirkulace kulturního obsahu; výzkumné rozhovory, které jsme vedli od března 2023 do října 2024 s pracovníky exportní kanceláře SoundCzech, externími spolupracovníky kanceláře, zástupci spolupracujících zahraničních exportních kancelářů, podpořenými českými hudebníky a zaměstnanci ministerstev, kteří mají na starosti agendu podpory a rozvoje kulturních odvětví v České republice; sekundární analýza dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření mezi podpořenými českými hudebníky a hudebními profesionály; oficiální a veřejně dostupné informace a strategické dokumenty exportní kanceláře; dvě zúčastněná pozorování při realizaci dílčích pracovních úkonů zaměstnanci kanceláře v průběhu let 2023 a 2024.

KLÍČOVÁ SLOVA

hudební export • kulturní politika • hudební exportní kancelář •
institucionální analýza • SoundCzech

THE EXPORT POLICY OF CZECH MUSIC: AN INSTITUTIONAL ANALYSIS OF THE EXPORT OFFICE SOUNDCZECH

ABSTRACT

The study presents the results of an institutional analysis of the Czech music export office SoundCzech and identifies the challenges and risks currently faced by its staff. The analysis also includes an examination of the relationship between the office's strategic goals and the cultural policies of the Czech Republic and the European Union in the field of music. In the first part of the study, we summarize the current state of research on music export offices and music export in the Czech Republic. The second part describes the cultural policy of the EU and the Czech Republic regarding the support of international circulation of European cultural content. In the third part, we analyze the functioning of the Czech music export office, focusing primarily on the risks and barriers encountered by the office's employees. The fourth and final part focuses on reconstructing the normative principles and effects of the office's functioning. The data sources include national and EU legislative and non-legislative documents related to the internationalization of cultural industries and the international circulation of cultural content; research interviews conducted between March 2023 and October 2024 with SoundCzech staff, external collaborators of the office, representatives of partner foreign export offices, supported Czech musicians, and ministry employees responsible for the support and development of cultural industries in the Czech Republic; secondary data analysis obtained through a survey among supported Czech musicians and music professionals; official and publicly available information and strategic documents from the export office; and two participant observations during the execution of specific tasks by the office's employees throughout 2023 and 2024.

KEYWORDS

music export • cultural policy • music export office • institutional analysis • SoundCzech

ÚVOD

Exportní hudební kanceláře jsou relativně novým vynálezem kulturní politiky. Jejich založení ve východoevropských zemích v uplynulé dekádě (v ČR v roce 2017) bylo inspirováno modelem kanceláří ze západoevropských zemích, jako je Německo, Francie, Nizozemí a Belgie, které patří k prvním zemím Evropy, kde byly kanceláře zřizovány. Jejich zřizovatelem je ve většině případů stát či samosprávný územní celek, popř. nezisková organizace. Ideovým základem pro zakládání exportních hudebních kanceláří je přesvědčení, že vstup domácích hudebníků a domácího repertoáru na zahraniční trh vyžaduje státní či kulturně-politickou intervenci, a to zejména ze strany států, které nemají centrální postavení v rámci globálního hudebního trhu.¹ Tento názor převzaly postupně po vzoru západoevropských zemích i země střední a východní Evropy, které se nacházejí na periferní či semiperiferní pozici vůči centrům, kde jsou usazeni hlavní aktéři globálního hudebního trhu a kde je produkována globálně úspěšný (tj. anglo-americký) repertoár. Zřizovatelé kanceláří dále vychází z přesvědčení, že populární hudba není výlučnou záležitostí volného trhu a měla by se naopak stát součástí kulturní politiky státu, protože má exportní potenciál, který může sloužit k naplnění kulturních, zahraničních a ekonomických cílů příslušné země (Homan, 2015). Význam podpory exportu a internacionalizace domácího hudebního sektoru z veřejných zdrojů prostřednictvím exportních kanceláří v současnosti vzrostl rovněž v souvislosti s rozvojem globálních hudebních služeb na vyžádání, které umožňují globální šíření hudby s relativně nízkými „logistickými“ náklady a snadnou online komunikaci se zahraničním publikem. Internacionalizace představuje – vzhledem k nízkým sazbám licenčních odměn za streamování hudby (Tschmuck, 2022) – v rámci globalizovaného digitálního trhu s hudbou příležitost, jak mohou hudebníci z malého periferního či semiperiferního trhu navýšit svůj příjem z prodeje hudebních nahrávek a překonat omezenou velikost domácího trhu. Překračováním hranic malého periferního trhu, kterým je hudební trh v České republice, je překonávána jeho relativní omezenost, což pozitivně ovlivňuje příjmovou bilanci nejen hudebníků, ale i hudebních vydavatelů a nakladatelů. Exportní kanceláře se přitom stávají důležitým partnerem, který je v tomto jejich úsilí vstoupit na zahraniční trh podporuje, ať už formou poradenského servisu a networkingu či prostřednictvím finanční podpory jejich exportních aktivit. Narůstající význam exportních hudebních kanceláří reflektuje

1 Například v USA a Velké Británii exportní kanceláře nejsou zřízeny. Nicméně tamější organizace kolektivní správy (jako např. PRS) podporují prostřednictvím nadačních příspěvků domácí hudební talenty v rozvoji jejich profesních kariér.

rovněž vzrůstající zájem akademického výzkumu zaměřeného na analýzu jejich fungování (Chen et al., 2021; Homan, 2015).

Hlavním cílem naší studie je provést institucionální analýzu fungování české hudební exportní kanceláře SoundCzech a identifikovat výzvy a rizika, kterým pracovníci kanceláře v současnosti čelí. Součástí analýzy je rovněž zkoumání vztahu mezi strategickými cíli kanceláře a kulturní politikou ČR a EU v hudební oblasti. Konkrétně nás zajímá, zda a jakým způsobem ovlivňuje česká a evropská politika v oblasti internacionalizace kulturních odvětví a mezinárodní cirkulace evropského (zejména hudebního) obsahu strategické cíle kanceláře SoundCzech, která byla založena v roce 2017 jako součást Institutu umění, který je financován jako státní příspěvková organizace Ministerstvem kultury. Kancelář je financována Odborem umění, knihoven a literatury MK jako tzv. kulturní aktivita. Na financování prezentace české hudby v zahraničí (na festivalech a veletržích) se podílí rovněž Odbor mezinárodních vztahů Ministerstva kultury. Rozpočet kanceláře ročně osciluje okolo 4,5 milionu korun českých a dotační podpora hudebních veletrhů činí v ročním průměru přibližně 1,4 milionu korun českých.² Mezi hlavní strategické cíle SoundCzech patří podporovat a propagovat české interprety v zahraničí, poskytovat odborné vzdělávání, prohlubovat spolupráci mezi zástupci českého hudebního odvětví, propojovat tuzemské profesionály s mezinárodní hudební scénou a vytvořit informační platformu pro českou hudební sféru.³

Studie má čtyři části. Zatímco první dvě části poskytují širší teoretický a kulturně-politický kontext pro analýzu, třetí a čtvrtá část shrnují výsledky analýzy. V první části shrnujeme aktuální stav zkoumání hudebních exportních kanceláří a hudebního exportu v České republice. Ve druhé části popisujeme kulturní politiku EU a ČR v oblasti podpory mezinárodní cirkulace evropského kulturního (hudebního) obsahu. Ve třetí části analyzujeme fungování exportní hudební kanceláře SoundCzech, a to zejména z hlediska rizik a překážek, kterým zaměstnanci kanceláře čelí. Reflektujeme zde rovněž na vliv unijní a národní kulturní politiky na strategickou agendu kanceláře. Čtvrtá závěrečná část poukazuje na normativní principy a účinky fungování exportní kanceláře.

Zdrojem dat jsou: (a) národní a unijní legislativní a nelegislativní dokumenty týkající se internacionalizace kulturních odvětví a mezinárodní, resp. celoevropské cirkulace kulturního (zejména hudebního) obsahu;

2 V rámci výzev Národního plánu obnovy SoundCzech získal navíc podporu pro mobility v rámci výzvy Ministerstva kultury, a to v roce 2022 v hodnotě 1 125 000 Kč a v roce 2023 v hodnotě 8 135 000 Kč (více viz IDU, 2023, s. 58).

3 Více viz SoundCzech, 2020a.

(b) výzkumné rozhovory, které jsme vedli od března 2023 do října 2024 s pracovníky exportní kanceláře SoundCzech (celkem 4), externími spolupracovníky kanceláře (6), zástupci spolupracujících zahraničních exportních kanceláří (7), podpořenými českými hudebníky (8) a zaměstnanci ministerstev, kteří mají na starosti agendu podpory a rozvoje kulturních odvětví v České republice (2); (c) dotazníkové šetření, které pracovníci kanceláře realizovali mezi podpořenými českými hudebníky a hudebními profesionály za účelem získání zpětné vazby v rozmezí let 2022 až 2024; (d) oficiální a veřejně dostupné informace a strategické dokumenty exportní kanceláře; (e) dvě zúčastněná pozorování, a to při zajišťování zpětné vazby od podpořených umělců, hudebních profesionálů a zástupců zahraničních exportních kanceláří (v délce jednoho měsíce) a během nepravdivé spolupráce s pracovníky kanceláře na výzkumu exportu české hudby v průběhu let 2023 a 2024.

Důvodem triangulace dat z různých datových zdrojů a triangulace odlišných technik jejich sběru bylo překonání metodické jednostrannosti, kterou by představovalo omezení výzkumu na sérii výzkumných rozhovorů vedených s relativně omezenou a homogenní profesní skupinou informantů (např. s pracovníky exportní kanceláře). Na obecné metodologické rovině jsme totiž řešili dilema, zda data získaná z rozhovorů dokládají rétorické strategie institucionálních aktérů a stávají se tak v podobě jazykových výpovědí předmětem samotného výzkumu, nebo naopak poskytují výzkumníkům vhled do toho, jak se věci skutečně mají (viz např. Taylor, 2001). Ostatně lidé často mění své názory na minulé události a nejsou často schopni reflektovat na fenomény, které považují za samozřejmé a nedokážou rovněž reflektovat na události, které jsou příliš komplexní či tvoří neuvědomovanou součást jejich pracovního života. Naše metodické stanovisko vychází z přesvědčení, že při pečlivé kontextualizaci a pozorné analýze výzkumných rozhovorů tento typ dat informuje nejen o užitých (rétorických či diskurzivních) strategiích institucionální práce, ale také o skutečnostech, které jsou předmětem rozhovoru. Z výše uvedených důvodů jsme se uchýlili k různým technikám sběru kvalitativních dat a do výzkumného vzorku informantů jsme zahrnuli zástupce hudebního průmyslu, kteří v něm zastávají odlišné pozice a zároveň je pro ně činnost hudební exportní kanceláře nějakým způsobem relevantní. Rozhovory se zástupci rozmanitých zájmových skupin hudebního pole a data z dotazníkového šetření nám umožnily konfrontovat a ověřovat výpovědi informantů. Metoda zúčastněného pozorování nám umožnila zachytit nediskurzivní aspekty institucionální práce zaměstnanců kanceláře a pozorovat je v rozmanitých pracovních situacích a zachytit tak jejich postoje a chování. Studium oficiálních dokumentů a strategií nám umožnilo

kontextualizovat výpovědi informantů. Při vyhodnocování získaných dat jakožto zdrojů informací o referovaných fenoménech jsme v neposlední řadě vycházeli z vlastní odborné zkušenosti a odborných znalostí o povaze práce v kulturních průmyslech a institucích. Dodejme, že kvalitativní data získaná z výzkumných rozhovorů a dotazníkového šetření jsme podrobili tematické analýze (Braun & Clarke, 2006), jejíž výsledky předkládáme v odd. 3 a 4.

1. VÝZKUM EXPORTU ČESKÉ HUDBY A EXPORTNÍCH KANCELÁŘÍ V POSTKOMUNISTICKÝCH ZEMÍCH STŘEDNÍ A VÝCHODNÍ EVROPY

Překážkám exportu české hudby je věnována ojedinělá studie (Elavsky, 2011) analyzující postavení české populární hudby po roce 1989 v rámci mezinárodního hudebního trhu, který ovládají majors a jejich lokální pobočky. Její autor upozorňuje – na základě vlastního etnografického pozorování a rozhovorů vedených s hudebníky a představiteli hudebních vydavatelství – na to, že národní pobočky majors jsou sice nápomocné lokálním umělcům v dosažení úspěchu na domácím trhu, ale již nedokážou domácím umělcům poskytnout podporu pro dosažení mezinárodního úspěchu vzhledem k jejich podřízenému postavení k centrálním jednotkám. Elavsky dále popisuje kulturní a systémové překážky, kterým čelí čeští zástupci lidové hudby (*world music*), kteří vydávají svou hudbu pod domácím nezávislým hudebním vydavatelem a chtějí uspět na mezinárodní scéně. K těmto překážkám a rizikům patří zejména: tlak na přizpůsobení hudební produkce požadavkům a očekáváním zahraničních kulturních zprostředkovatelů, tj. booking agentů či organizátorů koncertů, popř. zahraničního publika; elitářství a estetický hierarchismus na straně nezávislého hudebního vydavatele s mezinárodními kontakty v oblasti *world music*; nižší rozpočet nezávislého vydavatele, jehož důsledkem je slabší prezentace a rotace v komerčních médiích na domácím trhu; estetická kvalita hudebního stylu obsahující prvky západní hudby, který není pro zahraniční posluchače dostatečně exotický a zajímavý ve srovnání s hudební produkcí ze vzdálenějších (např. balkánských) zemí; neznalost české národní identity a obtížná rozpoznatelnost typicky českého zvuku v zahraničí.

Studie analyzující fungování exportních kanceláří v postkomunistických zemích vycházejí z teorie světového systému (Wallerstein, 2004), která umožňuje autorům a autorkám nahlížet na domácí trh s populární hudbou jako na semiperiferní hudební trh, který je relativně malý, vyznačuje se nižší kupní silou, nedostatečnou profesionalizací aktérů hudební scény a převahou importu anglo-amerického repertoáru nad exportem lokální hudby, jehož hudební export (včetně estetiky hudební produkce)

je orientován na globální hudební trh podléhající kapitalistické logice a je v podřízeném postavení ve vztahu k velkým nadnárodním hudebním vydavatelstvím. Barna (2021) popisuje příklady nerovných mocenských vztahů mezi semiperiferním domácím trhem a globálním hudebním trhem na úrovni kulturních stereotypů a obchodních vztahů. Vychází přitom zejména z vlastního pozorování showcase festivalů a rozhovorů s aktéry (hudebníky a organizátory proexportních platforem a showcase festivalů) hudebního exportu v Maďarsku. Galuszka (2024) analyzuje a porovnává fungování a překážky relativně nově zřízených exportních kanceláří ve východoevropských zemích (Polsko, Maďarsko a Chorvatsko), a to na základě hloubkových rozhovorů s jejich představiteli. Studie upozorňuje zejména na nerovnosti a překážky internacionalizace lokální hudební scény, které souvisí s omezenými finančními prostředky zkoumaných exportních kanceláří; nedostatečnou politickou podporou hudebního exportu; nedostatečnou profesionalizací hudebních profesionálů a hudebníků v důsledku institucí formálního vzdělávání nereflektujícího potřeby hudebního podnikání, chybějící historické zkušenosti aktérů lokálního hudebního průmyslu s tržní ekonomikou a dynamicky se proměňujícím hudebním trhem.

Na rozdíl od výše uvedených odborných studií analyzujících fungování exportních kanceláří jakožto nástroje pro překonávání mocenských nerovností světového hudebního trhu a semiperiferního postavení aktérů lokální hudební scény ve vztahu k centrům globálního hudebního průmyslu se náš výzkum zaměřuje na institucionální analýzu (Lawrence & Suddaby, 2006) kanceláře SoundCzech zasazenou do kontextu národní a unijní politiky kulturního exportu. Institucionální analýza klade důraz na odhalování strategií aktérů, kteří se vědomě podílejí na vytváření, reprodukci, transformaci či narušování institucí. Relevantní je přitom nejen výzkum strukturních podmínek ovlivňujících jednání reprezentantů zkoumané instituce, ale zejména role institucionálních aktérů a jejich tzv. institucionální práce, jejíž prostřednictvím jsou instituce budovány, udržovány a reprodukovány.

Výsledky doposud nejrozsáhlejšího výzkumu exportních hudebních kanceláří představila výzkumná zpráva *Developing Music Export in Europe I* (Sillamaa, 2023), jejíž autor popisuje a srovnává fungování 29 exportních kanceláří (včetně kanceláře SoundCzech), které jsou součástí evropského sdružení exportních kanceláří EMEE. Data byla sbírána v roce 2018 a 2020 prostřednictvím rozhovorů se zástupci kanceláří a analýzy dostupných výročních zpráv a informací na webových stránkách zkoumaných kanceláří. Na rozdíl od výše uvedených odborných studií zpráva nevychází z určitého teoretického rámce a neklasifikuje hudební trhy z pozice centra a (semi)periferie. Její přínos spočívá v induktivním budování koncep-

tuálního aparátu, který slouží ke klasifikaci a popisu jednotlivých činností exportních kanceláří. Navržená typologie aktivit exportních kanceláří reflektuje jejich odlišné funkce (*learn, grow, cross and rise, exchange, measure*). Zpráva rovněž podává srovnání kulturně-politických cílů kanceláří, strategických cílů, cílových skupin, trhů a hudebních scén, způsobu řízení, finančních modelů, velikosti týmu a alokace času na jednotlivé aktivity. Kromě toho zpráva uvádí rovněž příklady dobré praxe. Nicméně kvantifikující a zobecňující (ve vztahu k jednotlivým kancelářím často anonymizované) zjištění, která jsou prezentovaná ve zprávě, neumožňují vyvodit konkrétní závěry o fungování české hudební exportní kanceláře. Přínos našeho výzkumu spočívá naopak v rekonstrukci institucionální práce zaměstnanců české exportní kanceláře a v identifikaci specifických překážek a výzev, kterým při jejím výkonu zástupci SoundCzech v současnosti čelí.

2. KULTURNÍ POLITIKA EU A ČR V OBLASTI INTERNACIONALIZACE HUDEBNÍHO ODVĚTVÍ

Legislativní dokumenty (Nařízení (EU) 2017/1128, (EU) 2018/302, Směrnice (EU) 2019/789), jejichž prostřednictvím EU podporuje vytvoření jednotného digitálního trhu a cílí na odstranění legislativních a obchodních překážek lepší mezinárodní cirkulace evropského kulturní obsahu, nemají fakticky žádný vliv na programovou agendu exportních kanceláří, a proto se jimi nebudeme podrobněji zabývat. Relevantní jsou v tomto ohledu nelegislativní aktivity EU. EU prostřednictvím dotačních programů (zejména prostřednictvím programu Creative Europe) podporuje iniciativy zaměřené na zlepšení mezinárodní kulturní výměny a exportu evropského hudebního obsahu. Pro hudební odvětví je v tomto ohledu zásadní činnost evropské sítě hudebních exportních kanceláří EMEE, jejichž zástupci ve spolupráci s mezinárodním výzkumným centrem KEA European Affairs připravili evropskou exportní strategii *Music Moves Europe: A European Music Export Strategy* (Le Bureau Export, Music Austria, KEA European Affairs, Factory 92 & EMEE, 2020). Strategie identifikuje dílčí překážky hudebního exportu v EU⁴ a v návrhové části předkládá schéma navazujících dílčích cílů vedoucích ke zlepšení vývozu evropské hudby jak

4 K těmto překážkám patří: (a) nedostatečná harmonizace sociální ochrany umělců napříč členskými státy EU a administrativní překážky spojené s vyřízením potvrzení o sociálním zabezpečení v domovské zemi, které nezohledňuje krátkodobý pracovní režim hudebníků vystupujících v zahraničí; (b) riziko dvojího či nadměrného zdanění hudebníků pracujících v zahraničí, administrativní překážky způsobené nestandardizovanými daňovými certifikáty v národních jazycích příslušné země a nepřímé zdanění prostřednictvím odlišné výše daně z přidané hodnoty uplatňované v EU na kulturní služby (zahrnující uspořádání hudebního koncertu či festivalu). Mezi další identifikované problémy hudebního exportu v EU patří (c) celoevropsky a celosvětově relativně nízká poslechovost evropské hudby.

v rámci EU, tak celosvětově. Návrh je adresován hudebníkům, hudebním profesionálům a hudebním firmám; zástupcům exportních kanceláří působících v členských zemích EU; členským státům a evropským institucím zapojených do podpory hudebního exportu. Strategický cíl č. 1 (LEARN) zahrnuje vytváření znalostní základny jako předpokladu pro realizaci exportních aktivit a vstupu na zahraniční trhy; cíl č. 2 (GROW) zahrnuje tréninkové aktivity pro zvýšení dovedností aktérů hudebního exportu; cíl č. 3 (CROSS) zahrnuje podporu exportních aktivit a networking na evropské úrovni; cíl č. 4 (RISE) zahrnuje podporu exportních aktivit a networking na mezinárodní úrovni; cíl č. 5 (EXCHANGE) zahrnuje podporu zahraniční mobility a výměny poznatků aktérů hudebního průmyslu a zástupců exportních hudebních kanceláří; cíl č. 6 (MEASURE) zahrnuje podporu vytvoření centralizovaného sběru a analýzy kvantitativních i kvalitativních dat o zahraničních hudebních trzích.

Strategie navrhuje rovněž šest opatření pro dosažení vytčených cílů: (1) vytvoření evropské platformy s veškerými relevantními informacemi o evropských a klíčových mezinárodních trzích a podporu sběru dat a informací o mimoevropských hudebních trzích a vybudování sítě mezinárodních kontaktů; (2) vytvoření programu pro vzdělávání evropských hudebníků a hudebních profesionálů ve spolupráci se zkušenými mezinárodními mentory, program pro podporu zahraničních stáží hudebních profesionálů a zahraničních rezidencí pro hudebníky; (3) vytvoření fondu pro podporu zahraničního turné hudebníků v rámci EU a pro podporu propagační kampaně v zahraničí; (4) podporu marketingových aktivit zaměřených na zviditelnění evropské hudby na mimoevropských trzích (např. na showcase festivalech, v rádiích a na streamingových platformách); zřízení mezinárodního fondu podporujícího vstup evropských exportních kanceláří na mimoevropský trh prostřednictvím účasti na zahraničním (mimoevropském) showcase festivalu; podporu obchodních misí zástupců exportních kanceláří realizovaných na klíčových mimoevropských trzích; (5) podporu účasti zahraničních (mimoevropských) hudebních profesionálů na evropských showcase festivalech; (6) zřízení evropského analytického centra pro sběr a vyhodnocování dat o evropských hudebních trzích, mezinárodní úspěšnosti evropské hudby a mezinárodní mobilitě evropských hudebníků.

Česká republika nemá dokument, který by vytyčoval v oblasti hudební politiky strategické cíle a aktivity vedoucí k jejich dosažení. Z hlediska politiky exportu české hudby jsou relevantní ministerské strategické dokumenty, které se okrajově dotýkají rovněž exportu kulturních statků. Strategické cíle české exportní politiky v oblasti kultury zohledňují její ekonomický, společensko-kulturní a zahraničně-politický přínos. Podpora

kulturního exportu je proto také součástí agendy tří ministerstev: Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO), Ministerstva kultury (MK) a Ministerstva zahraničních věcí (MZV).

Strategické dokumenty MPO (zejm. MPO, 2012a, 2012b) vycházejí ze zjištění, že dosavadní exportní úspěchy České republiky plynuly z výhodné geografické polohy v centru Evropy a z relativně levné, avšak kvalifikované pracovní síly. Zástupci MPO si ovšem uvědomují, že tyto výhody ČR se ovšem v současnosti již vyčerpaly. Reálné jednotkové náklady na pracovní sílu v ČR se zvyšují, čímž klesá cenová konkurenceschopnost ČR a její komparativní výhoda na evropském trhu. MPO proto upozorňuje na potencionální hrozbu pro českou ekonomiku spočívající v nízkém objemu exportu služeb s vysokou přidanou hodnotou, protože domácí průmysloví exportéři plní především roli subdodavatelů výrobků a služeb s nízkou mírou inovace a přidaného hodnoty bez přímého napojení na koncové uživatele. Z ekonomického hlediska je proto kulturní export významný ve dvou ohledech: má potenciál: (a) diverzifikovat typ vyvážených výrobků a služeb a snížit tím koncentrovanost českého exportu na několik málo odvětví, vázaných na zahraniční výrobu v České republice (např. automobilový průmysl, elektronika) a tím zároveň snížit zranitelnost ČR vůči výkyvům na mezinárodních trzích; (b) posunout české exportéry v hodnotových řetězcích do segmentů a odvětví s vyšší přidanou hodnotou. Přičemž exportní strategie MPO zmiňuje mezi subjekty s exportním potenciálem generovat vysokou přidanou hodnotu nejen podniky z odvětví průmyslu, ale také služby s vysokou přidanou hodnotou z oblasti kreativního průmyslu. Strategie dále navrhuje centralizaci analytických a datových služeb pro tvorbu efektivního zpravodajství pro export. Tento cíl má být naplněn vznikem jednotného koordinačního a informačního centra, které eviduje poptávky po exportních službách a poskytuje informace a možnosti, jak se dostat ke všem informacím o zahraničním obchodě, a to včetně informací relevantní pro aktéry kreativních průmyslů (MPO, 2012, s. 22).

Exportní strategie MK je zaměřená na dosažení kulturně a společensky prospěšných cílů, jakými jsou zvýšení zájmu o domácí teritorium mezi širokou veřejností v zahraničí, nové příležitosti pro působení českých zástupců kulturních odvětví v zahraničí, upevňování národní identity a udržování živých kontaktů s krajanskou komunitou. Nicméně strategické dokumenty MK upozorňují i na roztříštěnost a nevyváženost systému podpory internacionalizace a exportu pro jednotlivá kulturní odvětví a na potřebu hledání nových funkčních modelů efektivní mezirezortní spolupráce. Potřeba mezirezortní spolupráce při podpoře vývozu české kulturní produkce je ve strategických dokumentech MK zdůvodňována ekonomickou povahou kulturních statků a pozitivními ekonomickými účinky

kulturního exportu, mezi které patří zaměstnanost, obchod, cestovní ruch. (MPO & MK, 2019; MK, 2021a, 2021b).

Strategické dokumenty MZV (MZV, 2019; MZV & MK, 2020), které zmiňují potřebnost kulturní diplomacie, ji zdůvodňují tím, že šíření české kultury v zahraničí přispívá k naplnění cílů zahraniční politiky, ke kterým patří posilování dobrého jména a mezinárodní vážnosti ČR. Kultura je totiž pokládána za médium, které snadno překonává hranice národních států a srozumitelně zprostředkovává duševní a hmotné hodnoty, na kterých stát spočívá. Jako důležitý nástroj pro prosazování české kulturní scény v zahraničí jsou uváděna Česká centra. Strategie Českých center (Česká centra, 2024) klade důraz na autentický (tj. osobní) kontakt s protistranou a prezentaci umělecky hodnotného obsahu, účast na prestižních mezinárodních platformách, konání akcí s jedinečným tématem či profilem a prestižními partnery.

3. INSTITUCIONÁLNÍ ANALÝZA EXPORTNÍ KANCELÁŘE SOUNDCZECH

3.1. Exportní strategie ve vzduchoprázdnu

Kulturně-politické dokumenty ministerstev nemají – vzhledem k jejich přílišné obecnosti – na volbu strategických cílů exportní kanceláře SoundCzech téměř žádný vliv. Jejich význam je spíše normativní. Zástupci kanceláře využívají tyto dokumenty jako argumentační nástroj při vyjednávání s vládními reprezentanty a vedoucími pracovníky ministerstev o navýšení podpory hudebního exportu či systémových změnách v podpoře hudebního odvětví. Nicméně tyto dokumenty nejsou závazné a politická reprezentace se jimi nemusí řídit:

“Státní kulturní politika byla udělaná za ministra Zaorálka, jenomže implementace není doteď. [...] K té implementaci nedošlo a pravděpodobně už nedojde, takže bude nová [státní kulturní politika], která bude od roku 2025 do roku 2030.” (I).

Další slabinou národních kulturně-politických dokumentů je obtížná implementace výtčených cílů v praxi, protože jejich dosažení vyžaduje dlouhodobé plánování, které je jen obtížně slučitelné se čtyřletým vládním cyklem, popř. s výměnou ministrů v čele relevantních resortů v rámci jednoho volebního období:

“Ten dokument [Státní kulturní politika na léta 2021–2025] za mě je velmi obecně pojatý a jak se na tom politickém spektru střídají ti ministři, např. tam bylo

TOP09, pak tam bylo Ano, byli tam Sociální demokrati, teď je tam ODS a každý ten politik je ovlivněn tou svojí stranou, tou strategií té strany a vnímáním toho, že tam je na čtyři roky na omezené volební období. [...] A co se týká té národní kulturní politiky, tak si myslím, že je dost ovlivněná nebo ohybatelná tím přístupem těch politiků, kteří jsou zrovna u kormidla.” (18)

Přestože národní kulturně-politické dokumenty nemají na programovou agendu kanceláře vliv, její programové cíle a aktivity jsou do velké míry ovlivněny spoluprací s evropskou asociací exportních kanceláří EMEE. Strategické cíle exportní kanceláře SoundCzech kopírují v národním měřítku cíle EMEE: a) propagace české hudební scény v zahraničí, b) podpora odborného vzdělávání formou neformálních vzdělávacích kurzů a workshopů, c) vytvoření platformy z řad zástupců hudebního průmyslu v ČR, d) vyhledávání finančních lokálních i zahraničních partnerů, e) propojování české hudební profesionály s mezinárodní scénou, f) podpora výměnných a společných projektů zaměřených na posilování regionálního hudebního průmyslu v rámci regionu Střední a Východní Evropy, g) vytvoření značky české hudby, která reprezentuje kvalitu prostřednictvím úspěšných umělců a efektivní propagace, h) vytvoření a aktualizace základní informační platformy, ch) podpora infrastruktury českého hudebního průmyslu a trvale udržitelného hudebního systému (viz SoundCzech, 2020b).

Rovněž aktivity kanceláře SoundCzech kopírují z hlediska jejich účelu (nikoliv z hlediska jejich geografického rozsahu) evropskou exportní strategii (Sillamaa, 2023). Kategorii LEARN odpovídá příprava a šíření vzdělávacích materiálů na webu kanceláře a online databáze mezinárodně úspěšných českých umělců a dalších subjektů českého hudebního průmyslu. Do kategorie GROW spadají vzdělávací workshopy, konzultace, mentorský program, přednášky a konference (spolu)pořádané kanceláří pro české hudebníky a hudební profesionály. Do kategorie CROSS a RISE patří dotační podpora rozmanitých typů exportních aktivit, jako jsou podpora propagace českých hudebních umělců v zahraničí, podpora výroby propagačního materiálu, podpora společné umělecké tvorby se zahraničním partnerem, podpora networkingu českých a zahraničních hudebních profesionálů, podpora zahraničních hudebních vystoupení a turné českých umělců, podpora účasti českých hudebních profesionálů na zahraničním showcase festivalu, podpora účasti zahraničních hudebních profesionálů na českém showcase festivalu a podpora výměnných koncertů. Do kategorie EXCHANGE spadají aktivity, prostřednictvím kterých je kancelář zapojená do evropských projektů na podporu hudebního exportu, jako je například projekt ESNS Exchange, projekt HEMI Music Hub či mezinárodní spolupráce a výměna poznatků se zástupci ostatních exportních

kanceláři v evropských zemích v rámci setkávání členů asociace EMEE. Kategorie MEASURE zahrnuje spolupráci kanceláře na pětiletém výzkumném projektu *Příležitosti a bariéry přeshraniční distribuce české hudební produkce*, jehož cílem je sběr a analýza kvalitativních i kvantitativních dat o exportu české hudby a vytvoření metodiky pro jeho měření.

Kancelář nemá deduktivně – například na základě nějakého vládního či ministerského dokumentu – stanovené cílové exportní trhy, ale podporu z hlediska jejího geografického zacílení alokuje flexibilně podle preferencí a potřeb samotných hudebníků a hudebních profesionálů. Exportní strategie kanceláře podpory tudíž kopíruje potřeby a trendy hudebního trhu. Cílové trhy si určují samotní umělci. Pokud byli umělci například vybráni k účasti na showcase festivalu v zahraničí jeho organizátorem, mohou se ucházet u české exportní kancelář o podporu svého výjezdu. Vedení kanceláře je názoru, že pokud by zasahovalo do výběru českých umělců, hrozí nebezpečí neefektivního využití veřejné podpory a pokřivení hudebního trhu, protože členové grantové komise nebudou nikdy znát zahraniční trh tak dobře jako organizátoři zahraničního showcase festivalu.⁵ Důvodem induktivní strategie kanceláře je skutečnost, že hudební trh není jednotný. Každý žánr má svůj vlastní hudební trh a hudebníci se v rámci těchto trhů mohou zaměřovat na cílové publikum z různých zemí světa. Dokonce i hudební alba jedné a téže skupiny mohou mít podle zkušeností některých hudebních profesionálů cílové publikum z jiné země. Nebylo by proto efektivní hudebníkům apriori předepisovat, na které hudební trhy by měli cílit. Hudební kancelář v malé či středně velké evropské zemi by pravděpodobně nedokázala mobilizovat pro vývoz hudební produkce do konkrétní cílové země dostatečně vysoký počet umělců a hudebních společností napříč hudebními žánry. Podporovat systémově a dlouhodobě vstup umělců na konkrétní hudební trh v zahraničí (například na hudební trh v sousední zemi) by mělo smysl pouze v případě, že by se našel dostatečně velký počet umělců a hudebních profesionálů se zájmem o daný trh a kancelář by disponovala finančními i personálními zdroji pro vedení dlouhodobé strategie zaměřené na vývoz české hudební produkce na vybraný zahraniční trh.

Ve vztahu k podporovanému typu hudební tvorby uplatňuje vedení kanceláře hodnotově neutrální strategii. Podpora zahrnuje všechny hudební žánry populární hudby (hip-hop, rock, pop, metalová hudba, elektronická hudba, jazz, lokální lidová hudba aj.) bez jejich prioritizace. Podporována je zejména hudební produkce, která byla doposud v rámci hudební

5 V této souvislosti informanti se kriticky vymezovali vůči praxi některých organizátorů hudebních festivalů, na kterých mohou vystoupit hudebníci, pokud uhradí účastnický poplatek. Kvalita hudební produkce v takovém případě hraje druhořadou roli.

politiky státu – často na základě mylného přesvědčení, že populární hudba je komerční a soběstačná oblast hudební produkce, která nepotřebuje veřejnou podporu – přehlížena a nebyla systémově podporována, ať už na úrovni infrastruktury či rozvoje uměleckých talentů a hudebních profesionálů. Podpora klasické hudby je realizována prostřednictvím jiných dotačních titulů a prostřednictvím hudebních těles (profesionální orchestry, komorní orchestry, taneční orchestry, komorní soubory aj.) zřizovaných organizačními složkami nebo příspěvkovými organizacemi státu, krajů a obcí. Tento typ hudebního sektoru – vzhledem k tomu, že se často jedná o velké kolektivy a instituce – vyžaduje pro své fungování, násobně větší objem finančních prostředků, které přesahují finanční možnosti kanceláře. V nedávné době se nicméně vedení kanceláře rozhodlo, že do programu podpory zahrne rovněž současnou hudbu, tj. skladatele a interprety soudobé vážné hudby, popř. malé hudební soubory. Žánrové zaměření podpory hudební kanceláře je vedeno snahou podpořit co možná nejširší žánrové spektrum.⁶ Dotační okruhy kanceláře jsou rovněž zaměřeny na rozmanité cílové skupiny: aktivní umělci a hudební skupiny, další hudební profesionálové (promotéři, kritici, manažeři, agenti, zástupci hudebních vydavatelství, klubů a festivalů) a organizátoři vzdělávacích akcí a show-case festivalů v ČR.

Nevýhoda chybějící národní exportní strategie spočívá v její nestabilitě a celkové finanční nejistotě vzhledem k tomu, že hudební export není představiteli státu vnímán jako státní priorita. Chybějící politický závazek ve vztahu k podpoře rozvoje hudebního odvětví a jeho internacionalizace znamená, že zástupci kanceláře a představitelé domácích hudebních asociací mají slabší vyjednávací a advokační pozici na politické úrovni a že činnost exportní kanceláře není ze strany zřizovatele podpořena víceletým financováním umožňujícím strategické plánování. Absence národní hudební politiky je ovšem současně také výhodou v tom ohledu, že vedení kanceláře může autonomně určovat exportní strategii a flexibilně reagovat na vývoj globálního hudebního trhu.

Přestože vedení exportní kanceláře nemá apriori stanovené cílové exportní trhy, na které by svými proexportními aktivitami systematicky cílilo, bylo nuceno vzhledem k omezeným finančním zdrojům určit preferované geografické oblasti pro vývoz české hudby. Tyto geografické preference

6 Podle zveřejněných výročních zpráv kancelář SoundCzech podpoří ročně v průměru přibližně 100 hudebních profesionálů v účasti na zahraničních hudebních showcase festivalech a konferencích, 20 koncertů hudebních umělců na zahraničních showcase festivalech, 10 hudebních projektů spolupráce se zahraničním umělcem, 30 zahraničních turné, 20 hudebních profesionálů v účasti na zahraničních stážích, 40 online konzultací českých umělců s hudebními profesionály ze zahraničí (SoundCzech, 2020a).

se promítají do: (a) seznamu zemí, kde SoundCzech organizuje setkávání českých hudebních profesionálů s tamními organizátory hudebních akcí a provozovateli hudebních klubů (Německo, Polsko, Slovensko, Švédsko); (b) seznamu showcase festivalů, kde pracovníci kanceláře organizují účast delegace domácích umělců a profesionálů. Výběr showcase festivalů pro pravidelnou prezentaci české hudby a networking se řídí jejich jedinečným žánrovým profilem (festivally Jazzahead, Classical: NEXT, WOMEX, Budapest Ritmo, Amsterdam Dance Week) a jejich přínosem pro vývoz českého repertoáru (Eurosonic-Noorderslag, PIN, Fifty Lab, Tallinn Music Week, MENT, SHARPE, Tak Brzmi Miasto). Strategie kanceláře je zaměřena na organizaci výjezdů na regionální showcase festivaly nebo na festivaly s celoevropskou účastí, ať už žánrově vyhraněné či významné z hlediska evropského hudebního trhu napříč hudebními žánry. K vybraným preferovaným trhům patří Polsko, Slovensko, balkánské země, skandinávské země a baltický region. V současnosti zaměstnanci kanceláře hledají vhodný showcase festival pro prezentaci české hudby v Německu a Rakousku, kde se jim doposud nepodařilo nalézt vhodnou konferenční platformu, na které by podpoření českých umělců či hudební profesionálové dokázali navázat dlouhodobější mezinárodní spolupráci. Dalším zvažovaným exportním regionem pro pravidelnou účast české delegace na menších showcase festivalech je Velká Británie a Irsko vzhledem k významu, velikosti a profesionalitě tamního hudebního trhu a výraznému zastoupení hudebních profesionálů z USA. Organizace hudebních delegací na zvažovaných showcase festivalech je nicméně podmíněna velikostí přidělených financí v dalších letech.

Pro volbu navštěvovaných festivalů je určující to, zda se českým účastníkům na nich daří navazovat trvalé profesní kontakty a účast vede k navazující spolupráci. Proto také vedení kanceláře často směřuje svou účast na menší či regionální showcase festivaly, na kterých je pro české účastníky snadnější navázat osobní kontakt se zahraničními partnery a uspět v mezinárodní konkurenci ostatních zahraničních delegací.

Kancelář vyvíjí rovněž aktivity zaměřené na podporu mimoevropského exportu české hudby.⁷ Tyto mimoevropské aktivity považují zaměstnan-

7 Vedení kanceláře díky finanční podpoře z NPO zorganizovalo účast českých hudebníků a profesionálů na vybraných showcase festivalech v USA, Kanadě a Indii, o kterých se domnívá, že mohou sloužit jako příhodný vstup na tamní hudební trh. Důvodem pro volbu výše uvedených mimoevropských trhů byla jejich velikost, význam či rychlé tempo jejich rozvoje. Potenciál amerického trhu spatřuje vedení kanceláře především ve vývozu filmové či videoherní hudby, protože umělci vystupující živě čelí nejen vysokým nákladům na dopravu, ale musí získat a uhradit pracovní vízum. Od účasti na showcase festivalu v Kanadě (Montreal) si vedení kanceláře slibuje vzhledem k jeho menší velikosti navázání kontaktů s americkými hudebními profesionály. Potenciál indického trhu spatřují zástupci kanceláře v konkurenční výhodě prvního tahu v oblasti evropsko-indické hudební spolupráce.

ci kanceláře za předčasné a nesystémové vzhledem k tomu, že usilují primárně o podporu a budování zahraniční spolupráce v rámci EU. Podpora exportu české hudby na mimoevropských trzích ilustruje problémy, kterým čelí vedení kanceláře v důsledku nejistého financování jejích aktivit ze strany zřizovatele a chybějícího dlouhodobého strategického výhledu. Důvodem propagace české hudby na mimoevropských trzích byly omezující rozpočtová pravidla pro čerpání přidělených finančních prostředků z Národního plánu obnovy (NPO), které byly kanceláři přiděleny v letech 2022–24. Pokračování mimoevropské exportní strategie je po ukončení programu NPO v roce 2025 závislé ovšem na dodatečných zdrojích financování, a tudíž i velmi nejisté.

3.2. Exportní kancelář jako přežívající organizace

Jak již bylo výše uvedeno, jednou z hlavních překážek efektivního fungování kanceláře je nedostatek finančních prostředků, a tudíž i omezená personální kapacita kanceláře vzhledem k aktivitám, které její pracovníci vykonávají:

“Dopad programu [SoundCzech] je sice zřejmý, nicméně by mohl být mnohem výraznější, kdyby výše přidělených finančních podpor byla vyšší. Současná průměrná výše podpory (15 000 Kč) na jeden projekt je velmi nízká,” (IDU, 2023, s. 95).

Kancelář zaměstnává celkem čtyři osoby na plný úvazek (vedoucí oddělení, projektová koordinátorka, administrativní pracovník, specialista na PR), které mají na starost administraci dotačních okruhů a jejich přípravu, propagaci, vyhodnocení, komunikaci s uchazeči a podpořenými umělci a profesionály, sběr a vyhodnocení zpětné vazby od podpořených osob, vyhledávání dodatečných grantových příležitostí pro podporu hudebního exportu, organizaci mezinárodní hudební konference ReConnect, organizaci vzdělávacích workshopů a seminářů, organizaci showcase festivalu pro mladé české hudební umělce Classical Music Showcase, přípravu a koordinaci účasti české delegace a hudebníků na zahraničních showcase festivalech a veletrzích, ale také na obchodních misích, konzultační činnost, správu a aktualizaci online databáze aktérů českého hudebního sektoru a správu rozpočtu přidělených dotačních titulů a reportování poskytovatelům dotace, komunikaci aktuálních témat a příležitostí směrem do sektoru a také aktualiz z české hudební scény do zahraničí, účast na mezinárodních networkingových akcích v rámci mezinárodní spolupráce a členství v mezinárodních sítích.

Za další významnou překážkou fungování kanceláře považují její pracovníci jednoleté financování a kolísání velikosti rozpočtu v závislosti na dostupných finančních prostředcích, které se často skládají z většího počtu finančních zdrojů podléhajících odlišným rozpočtovým pravidlům a zvyšujícím tak administrativní zátěž pracovníků kanceláře. Budování mezinárodní spolupráce vyžaduje naopak kontinuitu a delší časový horizont než jeden rok (obvykle 5 až 7 let), ve kterém zaměstnanci kanceláře vzhledem k jednoletému financování operují:

“A opět ale se ukazuje, že ty výkyvy financování SoundCzechu ovlivňují i tu činnost. Že pokud SoundCzech neví, jestli příští rok bude mít rozpočet milion nebo 10 milionů korun, tak zkrátka se v tom těžko funguje. A to vlastně ilustruje taky tu státní kulturní politiku. Že tam není koncepce toho, že by se řeklo, budeme na tom pracovat tímhle způsobem, budeme podporovat vzdělání, vzdělání manažerů, tak aby mohli ty interprety vozit do zahraničí a abychom my z toho mohli těžit peníze nebo diplomatickou reprezentaci, kulturní renomé a tak dále. Anebo si řekneme, že budeme podporovat moravskou lidovou hudbu, protože to je jediná typická hudba, která pochází z Čech. A tak budeme vyvážet lidovky. A už by to bylo nějaké směřování, kam to má jít.” (I17).

“Dokonce bych řekl, že ten rozdíl je mezi učící se organizací a přežívající organizací. Abyste se mohli učit, potřebujete trochu kapacity navíc k reflexi,” (I7).

Financování z veřejných zdrojů postrádá rovněž potřebnou flexibilitu, která by umožnila zaměstnancům kanceláře reagovat na aktuální trendy a potřeby na mezinárodní hudební scéně a relokaci prostředků pro jiné než původně plánované účely. Příkladem rigidity veřejné podpory je situace, kdy kancelář nemohla využít finanční prostředky z Národního plánu obnovy přidělené v letech 2022-24 na podporu proexportních aktivit v rámci EU.⁸ Tato okolnost vedla k nesystémovým snahám o propagaci české hudební scény na mimoevropských trzích.

Vedení kanceláře v současnosti usiluje o získání dotační podpory ze strany MPO vzhledem k nedostatečnému množství přidělených finančních prostředků ze strany Ministerstva kultury, jejichž výše meziročně kolísá.

8 V rámci čerpání poskytnutých financí nebyla daň z přidané hodnoty uznatelným nákladem, což omezovalo její využití pouze na náklady, které neobsahovaly DPH. Exportní kancelář (resp. Institut umění – divadelní ústav), nedisponovala jiným zdrojem příjmu, ze kterého by mohla hradit DPH, a proto nemohla z přidělené dotace hradit náklady na mobilitu v rámci EU, přestože zaměstnanci kanceláře považují za smysluplnější podporu vývozu české hudby do sousedních zemích, popř. do dalších zemí Evropy vzhledem k nižším logistickým nákladům spojených s cestováním a větší jazykovou, popř. kulturní spřízněností.

Za tímto účelem vedení kanceláře zdůrazňuje ekonomický přínos hudebního exportu. Hudební sektor vytvářejí totiž nejen umělci, ale také hudební festivaly, projekty a startupy, které mají významný vliv na hospodářský růst země. Financování hospodářsky významných hudebních projektů a společností považují vedoucí pracovníci kanceláře za kompatibilní s investiční strategií, jak ji MPO představilo ve svých strategických dokumentech na podporu tuzemského exportu. Za export lze totiž považovat nejen vývoz české hudební produkce do zahraničí, ale také import zahraničního kapitálu a účast zahraničních návštěvníků na domácích hudebních festivalech. Tato argumentační strategie prezentuje hudební odvětví jako odvětví s potenciálem akcelarovat hospodářský růst země v případě vhodně nastavených investic, nikoliv jako nesoběstačný a nevýdělečný sektor, který vyžaduje státní podporu, nemá-li zaniknout.

3.3. Systémové problémy podpory hudebního exportu: “jako když leješ olej do stroje, který ještě nebyl sestaven”

Rozvinutí exportního potenciálu hudebního sektoru je postupný a dlouhodobý proces, který podle vyjádření zástupců kanceláře lze schematicky rozdělit do tří částí. První etapa spočívá v podpoře vystupování domácích umělců v zahraničí, kteří – pokud mezinárodně uspějí – se ve své úspěšné mezinárodní kariéře nechají zastoupit zahraničními labely a manažery. Tento odliv talentu je ovšem pochopitelný vzhledem k tomu, že hudební infrastruktura v Česku není dostatečně rozvinutá a internacionalizovaná. Druhý stupeň rozvoje domácího exportu spočívá ve vybudování profesionálních kapacit, které dokážou rozvíjet domácí talenty a připravit je na mezinárodní kariéru. Důležitou úlohu přitom hraje kvalitní výchova a vzdělávání hudebních profesionálů (manažerů a booking agentů) a rozvoj nezávislých hudebních vydavatelství. Třetím stupněm je mezinárodní působení domácích hudebních vydavatelů, nakladatelů a manažerů, kteří zastupují zahraniční umělce na globálním trhu. V této etapě nedochází pouze k vývozu umělců a hudby, ale také k vývozu hudebních služeb, které jsou stabilnějšími podnikatelskými jednotkami, nežli jsou pomíjivé kariéry hudebních umělců.

Institucionální aktivity vykonávané pracovníky kanceláře pokrývají první úroveň a aspirují v některých ohledech rovněž na dosažení druhé úrovně. Pracovníci kanceláře si jsou nicméně vědomi toho, že bez systematické spolupráce s klíčovými subjekty formálního vzdělávání a lektory se zahraniční zkušeností, bude profesionalizace českého hudebního odvětví jen velmi obtížná. Rozvoj umělců a rozvoj hudebního managementu jsou ovšem spojené nádoby. Pokud se svou tvorbou dokáže uživit jen velmi malá část hudebníků, nemůže se ani dostatečně rozvíjet oblast hudebního

managementu a další subjekty hudebního průmyslu.

Za největší slabinu českého hudebního sektoru považují zaměstnanci kanceláře nedostatečnou profesionalizaci. V době vzniku kanceláře chyběly v Česku rovněž asociace, které by vyvíjely advokační činnost směrem k politické reprezentaci. Svou podpůrnou činnost proto zaměstnanci kanceláře přirovnávají lití oleje do stroje, který ještě nebyl vytvořen. Kvůli chybějící profesionalizaci hudebního odvětví byla kancelář nucena své aktivity soustředit rovněž na základní vzdělávání v oblasti mimouměleckých dovedností (jakými jsou například marketing, základní právní povědomí, digitální distribuce hudby, zřizování živnosti a daňová problematika) a na založení asociace zastupující hudebníky a hudební profesionály ve vztahu k politické reprezentaci:

“Dále tady chybí vzdělávací instituce. Ano, máme tady HAMU, JAMU, máme tady konzervatoře, které chrlí každý rok vystudované interprety, ale už tady nemáme třeba vystudované producenty; nemáme tady studiový techniky. Všechno jsou to profese, kterým se ty lidé učí na koleni, protože je to baví, ale ne, protože by byli systematicky vzdělaní,” (I17).

Cílem vzdělávacích a advokačních aktivit exportní kanceláře je vytvoření takových pracovních podmínek, aby se hudebníci dokázali svou prací uživit.

“A tak jednoho krásného dne založíš exportní kancelář, a nakonec skončíš u toho, že poskytuješ základní vzdělávání a lobuješ za celý hudební průmysl v základních věcech.” (I2).

Zástupci hudebního odvětví se shodují v tom, že činnost kanceláře je zásadním způsobem ovlivněna tím, že český hudební sektor ve srovnání s rozvinutějšími západoevropskými hudebními trhy trpí typickými neduhy malého periferního trhu – absencí kvalitního vzdělávání v oblasti hudebního managementu a absencí manažerské a vydavatelské infrastruktury s mezinárodní expertízou a působností.

V této souvislosti poukazují informanti na příklady dobré mezinárodní praxe, kdy aktivity exportní kanceláře jsou začleněny do širšího portfolia nabízených služeb hudebního informačního střediska, které jsou primárně orientovány na potřeby hudebníků na domácím trhu. Cílem tohoto komplexního poradenského servisu je, aby se domácí hudebníci dokázali svou profesí uživit a přirozenou součástí této strategické podpory je i podpora jejich mezinárodní kariéry. Další výhodou začlenění institucionálních aktivit exportní kanceláře mezi služby poskytované větší

servisní hudební organizací (jako je například Music Information Center Austria) je zajištění podpůrných technických činností, jako je například údržba webu, marketingová a administrativní podpora, kterou zaměstnanci zodpovědní za podporu exportu národního repertoáru sdílejí s ostatními pracovníky hudebního informačního střediska. V současnosti poskytuje administrativní a technickou podporu české exportní kanceláři Institut umění – Divadelní ústav (IDU). IDU ovšem nedokáže vzhledem ke svému výzkumnému a tematicky širšímu zaměření na další oblasti živé kultury plnit funkci plnohodnotného informačního centra pro české hudební autory a interprety.

3.4. Jistá nejistota výsledků institucionální práce

Další velkou výzvou pro institucionální práci zaměstnanců kanceláře je inherentní nejistota účinků poskytované podpory, tj. dosažení mezinárodního úspěchu a jeho obtížná predikovatelnost. Podpora exportní kanceláře není určena velkým hudebním labelům a etablovaným umělcům, ale převážně začínajícím umělcům, jejichž kariéry jsou nejisté a nevyzpytatelné. Cesta k mezinárodnímu úspěchu je vždy jedinečná a neexistuje zaručený návod na jeho dosažení. Mezinárodní úspěch se bude je dlouhodobě a v případě jeho dosažení zástupci exportních kanceláří přiznávají, že nedokážou s jistotou prohlásit, že k mezinárodnímu úspěchu umělce dovedla přidělená podpora, a to vzhledem k velkému počtu faktorů, které mají na kariéry umělců vliv. V této souvislosti informanti upozorňují na význam příkladů mezinárodně úspěšných domácích umělců, které legitimizují činnost kanceláře ve vztahu ke zřizovateli, jsou důkazem exportního potenciálu lokálního hudebního ekosystému a inspiroují začínající domácí umělce.

Nejistotu efektivního vynaložení finančních prostředků zvyšuje rovněž povaha zahraničních showcase festivalů, které umožňují vzhledem k velkému množství účastníků a omezené době konání jen velmi krátká a povrchní pracovní setkání, která nejsou pro navázání dlouhodobé a hlubší mezinárodní spolupráce vhodná. Mezi další faktory, které ztěžují efektivitu showcase festivalu patří převaha nabídky zahraničních umělců nad poptávkou lokálních manažerů a booking agentů, chybějící zastoupení aktérů lokálního hudebního trhu, soupeření o pozornost booking agentů a manažerů mezi zahraničními exportními kancelářemi a jejich delegacemi, nepřipravenost a nezkušenost začínajících umělců či chybějící manažerská podpora na místě. Vystoupení na zahraničním showcase festivalu proto ještě neznamena úspěch, ale má hudebníkům napomáhat k jeho dosažení. Riziku neefektivní návštěvy zahraničního showcase festivalu se pracovníci kanceláře snaží předejít tím, že kladou

důraz na strategickou přípravu hudebníků na vystoupení a networking a výběrem vhodných kandidátů spolupracujících s hudebním manažerem. Další institucionální strategií pro zvýšení viditelnosti českých zástupců hudebního sektoru na zahraničním showcase festivalu je vytváření aliancí s delegacemi z kulturně a geopoliticky spřízněných zemí. Vedení kanceláře zvažuje v reakci na rizikovost showcase festivalů rovněž navýšení podpory bilaterálních obchodních setkání hudebních profesionálů v cílové zahraniční zemi (viz dotační program ProVisit), které umožňují budovat osobní kontakt a dlouhodobou spolupráci, ze které mohou následně profitovat i domácí umělci.⁹

V neposlední řadě nejistotu účinnosti proexportních aktivit zvyšují chybějící data o úspěšnosti české hudby v zahraničí. Chybějící data o exportní úspěšnosti českého repertoáru jsou alespoň částečně nahrazována osobní zkušeností zaměstnanců kanceláře, expertízou členů Dramaturgické rady a zpětnou vazbou podpořených hudebníků a hudebních profesionálů. Chybějící datové podklady o mezinárodní úspěšnosti a poslechoвости českého repertoáru a chybějící příklady mezinárodně úspěšných žijících českých hudebníků ztěžují nicméně zástupcům kanceláře jejich pozici při vyjednávání s představiteli státu o navýšení veřejné podpory.

Jedním z nástrojů pro snížení nejistoty ohledně účinků přidělené podpory je dotazníkové šetření mezi podpořenými umělci a hudebními profesionály, které kancelář každoročně provádí. Sběr zpětné vazby neslouží kanceláři ovšem primárně jako nástroj pro evaluaci a optimalizaci exportní strategie, ale jako nástroj pro legitimizaci aktivit kanceláře ve vztahu k jejímu zřizovateli. Prokazování efektivity kanceláře je určeno typem instituce, která je jejím zřizovatelem: v tomto případě Ministerstvo kultury. Kulturní politika Ministerstva kultury je založená na předpokladu, že posláním veřejných kulturních organizací (v našem případě exportní kanceláře) je kompenzovat selhání trhu a podpořit část hudebního sektoru, který není ekonomicky soběstačný, ale vykazuje vysokou uměleckou hodnotu, a tudíž i exportní potenciál. Tento předpoklad se promítá i do argumentačního stylu výročních zpráv kanceláře. Při vyhodnocování efektivity dotačních okruhů spravovaných zaměstnanci kanceláře nejsou proto podstatné ekonomické ukazatele, jako například hospodářský přínos exportu či zvyšování mezinárodní konkurenceschopnosti českého hudebního odvětví. Důraz je kladen na naplňování kulturních a kulturně-diplomatických cílů: podpora co největšího počtu projektů, hudebních profesionálů a umělců napříč žánry, genderové zastoupení podpořených

⁹ Doposud byly realizovány krátkodobé pracovní výjezdy tuzemských hudebních profesionálů do měst v Německu, Polsku, Švédsku a na Slovensku.

osob, jejich geografická příslušnost, počet žádostí, počet návštěvníků podpořených projektů, počet mediálních výstupů, návštěvnost webových stránek, přínos exportních aktivit pro podpořené subjekty, příklady podpořených mezinárodně úspěšných umělců a budování obrazu České republiky v zahraničí jako země hudebních talentů (viz IDU, 2023).

Aktivity kanceláře se zaměřují jak na podporu začínajících talentovaných hudebníků (vzdělávací workshopy, podpory výměnných koncertů, podpora networkingu českých hudebních profesionálů v zahraničí), tak i na podporu hudebníků, kteří jsou vedením kanceláře a členy jejího poradního orgánu (Dramaturgické rady) považováni za umělce, kteří jsou připraveni na mezinárodní kariéru. Inherentní nejistotu mezinárodního úspěchu hudebníků se snaží pracovníci kanceláře snížit tím, že volbu vhodných kandidátů zakládají na kritériích, která lze považovat za indikátory umělce s exportním potenciálem. Členové výběrové komise se snaží při výběru kandidátů oprostit od vlastního hudebního vkusu a osobních preferencí:

“Já se snažím oprostit od vlastního vkusu, abych tam necpal kapely, které mně se sice líbí, ale nemají potenciál toho úspěchu. [...] Ona je otázka, co vlastně v zahraničí může uspět z české hudební scény, [...] jestli tam vyvážet to, co oni už znají a co mají svoji kvalitnější produkci. Proč bychom jim tam vozili špatnou kopii, když oni mají dobrý originál? Tak to jsou takové parametry a spíš se zaměřuji na to, co je zajímavé, co je originální,” (I19).

Při výběru vhodných kandidátů naopak zohledňují odosobněné a někdy dokonce měřitelné faktory, které podle jejich soudu představují podmínky možnosti mezinárodního úspěchu. K těmto kritériím patří zejména strategie, jakým způsobem se chce hudebník či hudební uskupení na zahraničním trhu prosadit; vydané album, popř. hudební klipy; profesní historie kandidáta; komunikace s publikem na sociálních sítích; mediální výstupy (videoklip, tisková zpráva, články v relevantních médiích); zkušenost s hudebním vystupováním před publikem; vybudované profesionální zázemí na domácím trhu (spolupráce s hudebním manažerem, hudebním vydavatelstvím atd.); schopnost komunikovat a vyjednávat se zahraničním vydavatelstvím či promotérem; originální hudební přínos v mezinárodním kontextu; technická kvalita hudebního provedení, která odpovídá modernímu mezinárodnímu standardu. Členové komise rovněž upozorňují na skutečnost, že šance prosadit se na zahraničním trhu vyžaduje od umělců flexibilitu a velkou časovou investici, což vede k tomu, že na potenciální exportní úspěch mají často vliv také osobní faktory, jako je například věk, jazyková vybavenost a rodinný status. Na základě

získaných kvalitativních dat nedokážeme nicméně určit, zda tyto osobní faktory mají na rozhodování členů komise vliv.¹⁰

3.5. Nedůvěra cílové skupiny

Zaměstnanci kanceláře čelí ve své práci kulturním a společenským stereotypům týkajících se hudební tvorby a její monetizace. Tyto stereotypy ztěžují jejich práci, protože podlamují důvěru adresátů podpory a ztěžují vyjednávání zástupců kanceláře s představiteli státního aparátu o podpoře exportních aktivit v oblasti populární hudby. Prvním stereotypem je přesvědčení, že kancelář je obchodně a komerčně zaměřená a že vyprodává české hudebníky a hudební skupiny do zahraničí. Druhým stereotypem je přesvědčení, že kvalitní a nezávislá hudba je nekomerční. Pokud hudebník dosáhne určité úrovně věhlasu a zahraničního úspěchu spojeného s obchodní a marketingovou strategií, začne být jeho hudební produkce považována za méně hodnotnou (například za “komerční”, “mainstreamovou” či “populární”):

“Když hraješ undergroundovou hudbu, tak jsi cool, ale jakmile dosáhneš určité úrovně, tak už to tak dobré není a jsi náhle zniš už moc popově,” (I3).

Ze strany představitelů státní správy čelí pracovníci kanceláře dualistickému chápání kulturních aktivit, které jsou často děleny na “komerční” a “nekomerční”, “vážné” a “populární” či “pro zábavu”, “tvůrčí” a “průmyslové” apod. Tento dualismus je často napojen na určité pozitivně oceňované hudební žánry či druhy a ve svém důsledku vytváří kulturní distinkci v rámci hudební scény, jejímž důsledkem je distinkce společenská, tj. hierarchické rozdělování zástupců hudební scény, životních stylů a způsobů kulturní produkce. Tento dualismus je často využíván rovněž k legitimizaci státní podpory jen určitým hudebním žánrům: například takovým žánrům, které nejsou považovány za ekonomicky soběstačné, přestože vedou k produkci esteticky a umělecky hodnotného repertoáru, a cílem státu je proto tyto žánry podporovat. Na druhou stranu jsou pak řazeny hudební žánry, které státní podporu nepotřebují, protože jsou svou podstatou komerční a o úspěchu a neúspěchu jejich zástupců má podle tohoto dualistického dělení rozhodovat tržní prostředí.

Pracovníci kanceláře čelí rovněž nedůvěře členů cílových skupin, tj. hudebních skladatelů a interpretů a hudebních profesionálů. Tato nedůvěra se zakládá na představě, kterou si o fungování exportní kanceláře

¹⁰ K tomuto účelu by bylo zapotřebí jiného typu výzkumu zaměřeného na sběr dat a analýzu o podaných přihláškách a podpořených umělcích.

někteří zástupci hudebního odvětví učinili, a to ať už na základě osobní zkušenosti či zprostředkovaně. Tato nedůvěra se zakládá na přesvědčení, že zaměstnanci kanceláře nemají dostatečnou kompetenci a odborné znalosti o potřebách tvůrců působících v určitých oblastech hudební produkce. Kritizovaná je rovněž nedostatečná výše podpory:

“Oni [SoundCzech] by chtěli alokovat nějaký peníze na vážnou hudbu, ale vůbec neumí přemýšlet v jinech relacích, než na který jsou zvyklý. A na co jsou zvyklý, je to, že vezmou 15 000 korun a dají to začínající kapele, aby si udělala promo. To je grantový režim, ve kterým oni operují, což je vlastně trestuhodný. Rozhazuješ prachy, za který nejde vlastně nic udělat,” (I14).

Dalším důvodem nedůvěry je skepse vůči účinnosti showcase festivalů coby vhodných nástrojů pro podporu hudebního exportu, které využívá česká exportní kancelář. Mezinárodní spolupráce se totiž podle informantů utváří na základě osobních kontaktů, a to například prostřednictvím neformálních setkání v rámci komunity sdružené okolo hudebního žánru, nikoliv na základě institucionalizované návštěvy showcase festivalu. Showcase festivaly jsou některými informanty pokládány za nevhodný nástroj pro propagaci a navazování zahraniční spolupráce:

“Relevantní festivaly nejsou showcasy. Showcasy jsou veletrhy byznysové hudby. [...] Showcase je prostě cirkus. Já neznám jediného muzikanta kolem sebe, ale to se nebavíme jako o kapelách, to se bavíme o jako profi špičkových muzikantech, kteří by se objevili na showcasu a něco by z toho měli,” (I6).

“Já musím říct, že jsem dlouhodobě trochu skeptik k nějakému institucionálnímu vývozu hudby tak, jak se to aktuálně praktikuje a dělá. [...] Osobní vztahy jsou ve výsledku klíčové, a to se často neděje. I když je tady snaha to nějak substituovat showcase festivaly, tak [...] když se podívá člověk na jejich výsledky – jako nemálo českých umělců na nějakých showcase festivalech hrálo – tak to vlastně nic nezpůsobilo; vůbec nikomu to zásadně nepomohlo, až na pár jednotek nějakých hraní někde, ale minimálně úplně,” (I15).

“Nebo respektive to [showcase festival] často funguje tak, že si tam už jede zahraniční partner tu věc spíš ověřit. To byl případ té australské agentky, o kterém jsem již mluvil a která prostě potřebovala tu kapelu vidět naživo, ale už byla rozhodnutá, že s ní chce dělat,” (I12).

“Myslím si, že je fajn, že se dostane do zahraničí někdo, kdo by se tam jako jinými cestami nedostal. Ale já mám z toho prostě na druhou stranu pocit, že je to čím

dál tím uzavřenější společnost. Zahraniční úspěch je vlastně strašně relativní v tom smyslu, že ty kapely nakonec vlastně stejně hrajou zase jenom na těch showcase festivalech. Objednají si je jiní promotéři zase na jiný showcase festivaly. Všechno je to jako vydotovaný. [...] A potom, když je třeba někdy zabookuješ do klubu v Praze či Brně, tak na ně přijde dvacet lidí," (I22).

Kromě toho je hudebníky kritizováno i zaměření kanceláře na oblast populární hudby a začínající umělce:

"Diskurz těch lidí tam [...] je fakt na úrovni promotérů popových kapel. To je prostě parta, která se věnuje začínajícím kapelám. A my se jako bavíme o tom, co může Česká republika udělat pro to, aby její hudební kultura byla vidět ve světě. A to nejsou věci, který se dějí přes začínající kapely," (I6).

Mezi hudebními profesionály jsme zaznamenali i výhrady vůči samotné existenci exportní kanceláře v situaci, kdy v České republice chybí mezinárodně konkurenceschopný hudební průmysl:

"Export mám spojený spíš s nějakým průmyslem. Některé – například skandinávské – země jsou v tomto velmi úspěšné. Investují hromadu peněz do kultury. Pochopili, že to může být business a generovat to nějaké pracovní příležitosti a nějaké peníze. Ale u nás nevidím, že by někdo toto pochopil. [...] Takže mě by zajímalo, co a proč někdo chce exportovat? Co by měl být cíl? Má to být propagace České republiky? Nebo chceme opravdu dostat nějakého umělce do takového povědomí, aby se stal globální hvězdou a generoval peníze a inspiroval další? Co má být tím cílem? Říct si, že založíme exportní office, mi přišlo nedomyšlené," (I2).

V neposlední řadě hudebníky od spolupráce s exportní kanceláří odrazuje netransparentnost pravidel jejího fungování. Informanti poukazují na to, že není zřejmé, na jakou funkční dobu a kým je voleno vedení kanceláře. Rovněž poukazují na možný střet zájmů ohledně obsazování Dramaturgické rady, jejíž členové spolurozhodují o udělení podpory umělcům a současně působí jako manažeři některých hudebních skupin a interpretů žádajících o podporu.

4. NORMATIVNÍ ÚČINKY INSTITUCIONÁLNÍ PRÁCE ZAMĚŠTNANCŮ EXPORTNÍ KANCELÁŘE SOUNDCZECH

Výše uvedené bariéry spolupráce s aktéry hudebního sektoru a představiteli státu se pracovníci kanceláře snaží překonat institucionální prací zaměřenou na posílení normativních principů, na kterých je založeno fun-

gování exportní kanceláře. Přestože od založení kanceláře uplynulo již 7 let, zaměstnanci kanceláře se nadále podílejí na strategických typických pro zakládání institucí, jejichž cílem je zajistit zdroje, etablovat normativní struktury instituce a vytvářet kognitivní předpoklady pro její úspěšné fungování. Vysoké míře nejistoty, které zaměstnanci čelí zejména v oblasti financování a efektivity poskytovaných služeb, čelí snahou o mobilizaci politické a grantové podpory. Tato advokační činnost zahrnuje propagaci činnosti kanceláře a lobování za relokační státních zdrojů pro podporu celého hudebního odvětví a snaha o sjednocení české hudební scény při jednání s představiteli vlády a jednotlivých ministerstev. Součástí advokační činnosti je rovněž snaha o získání kognitivní legitimacy (Suchman, 1995) ze strany zřizovatele, a to zejména prokazováním efektivity ať už prostřednictvím výročních zpráv o činnosti kanceláře či vyprávěním příběhů o podpořených českých umělcích, kteří uspěli se svou tvorbou v zahraničí.

V širším kontextu se zaměstnanci kanceláře podílejí ve vztahu k hudební scéně na změně kulturních a normativních asociací spojených s výkonem hudební profese, která vyžaduje profesionalitu, spolehlivost, dobrou sebeorganizaci, schopnost se propagovat, manažerské zastoupení, dlouhodobé a strategické plánování strategií, obchodní partnerství a řadu dalších mimouměleckých dovedností, pokud se mají čeští hudebníci prosadit v mezinárodní konkurenci. Ve vztahu k zástupcům ministerstev vedení kanceláře usiluje o redefinici hudebního odvětví jako kulturního průmyslu s ekonomicky zajímavým exportním potenciálem a pozitivními multiplikačními účinky pro české hospodářství.

Účinnost normativních strategií vyvíjených pracovníky kanceláře je nicméně závislá na spolupráci aktérů hudebního pole, a to jak umělců a hudebních profesionálů, tak i klíčových institucionálních aktérů. Pro navazování spolupráce se subjekty domácí hudební scény je klíčovým faktorem získání důvěry. Pracovníci kanceláře narážejí na neochotu aktérů tuzemského hudebního pole spolupracovat. Tato neochota pramení z přesvědčení, že zaměstnancům kanceláře chybí oborové vzdělání a že fungování kanceláře není dostatečně transparentní a efektivní.

V neposlední řadě se zaměstnanci kanceláře podílejí na organizaci vzdělávacích aktivit, jejichž cílem je budovat u potenciálních uchazečů grantové podpory klíčové profesní kompetence a znalosti, které fungují jako normativní vzorce chování, jak by se měl exportující umělec správně chovat, pokud chce uspět. Tyto kognitivní vzorce zvyšují současně pravděpodobnost, že grantová podpora přidělená žadateli bude efektivně zhodnocena.

Součástí institucionální práce je rovněž reproduktivní strategie zaměřená na udržování stabilního fungování kanceláře. Tato práce zahrnuje zejmé-

na zajištění zdrojů podpory proexportních aktivit, vytvoření pravidel pro udělování veřejné podpory, stanovení cílových skupin aktérů, kteří mohou žádat o podporu, nastavení mechanismů selekce vhodných kandidátů, komunikaci s podpořenými uchazeči a administraci a vyúčtování přidělené podpory. Tato reproduktivní strategie zapojení členů hudební komunity do proexportních programů kanceláře je zároveň ovlivněna potřebou kognitivní legitimizace kanceláře ze strany zřizovatele i cílové skupiny. Proto je širší podpořených aktérů a zástupců rozmanitých žánrů co možná nejširší, a to na úkor výše přidělené finanční podpory na projekt. Související strategií, která posiluje legitimitu kanceláře, je zapojení podporovaných exportních aktivit do profesní rutiny hudebníků. Ukázkovým příkladem strategie zapojování je podpora vystupování umělců na zahraničních showcase festivalech jakožto běžné součásti profesní kariéry úspěšného umělce. Na druhé straně tato institucionální práce zástupců kanceláře zvyšuje vstupní náklady, které nesou aktéři českého hudebního pole, pokud se rozhodnou, že se v zahraničí prosadí individuálně, tj. nezávisle na exportní kanceláři:

“A pak, když vyrosteš, tak tam musíš mít v tom mixu všechno, co tam je. Musíš prodávat lístky, trička a mít partnery. A když jsou tam veřejný prachy, tak musíš mít i veřejný prachy. Jinak ti to v tom mixu chybí, ale ti ostatní to mají. Takže máš prostě o pár billboardů méně a už nestíháš tu soutěž. Takže už to tam přirozeně je a samo od sebe to nezmizí,” (I20).

Paradoxně proto činnost kanceláře usnadňuje některým (podpořeným) umělcům vstup na zahraniční trh, současně ovšem tento vstup všem ostatním hudebníkům ztěžuje tím, že zprostředkovaně zvyšuje jejich náklady na vstup na zahraniční trh v porovnání s konkurencí.

Miroslav Krša je studentem doktorského studijního programu Studia kulturních průmyslů na Katedře mediálních a kulturních studií a žurnalistiky FF UP v Olomouci. Ve své disertační práci se zabývá problematikou kulturní politiky a kolektivního vyjednávání autorů a výkonných umělců o lepších pracovních podmínkách.

ORCID 0000-0001-9906-5434

e-mail: miroslav.krša01@upol.cz

Pavel Zahrádka působí jako docent na Katedře mediálních a kulturních studií a žurnalistiky FF UP v Olomouci a podílí se na mezinárodním výzkumném projektu “Zugang zu kulturellen Gütern im digitalen Wandel: Kunstwissenschaftliche, kuratorische und ethische Aspekte” na Münster-ské univerzitě. Je hlavním řešitelem projektů základního a aplikovaného

výzkumu zaměřených na výzkum etiky přístupu ke kulturnímu obsahu v digitálním prostředí (GA ČR) a na výzkum kulturního exportu (NAKI).
ORCID 0000-0001-5189-8218

Vznik studie byl financován jednak z prostředků projektu studentské grantové soutěže č. IGA_FF_2023_005 řešeného hlavním autorem na Univerzitě Palackého, a jednak z prostředků Programu na podporu aplikovaného výzkumu v oblasti národní a kulturní identity na léta 2023 až 2030 (NAKI III) Ministerstva kultury ČR v rámci projektu “Příležitosti a bariéry přeshraniční distribuce české hudební produkce” (DH23P03OVV029).

Autoři si nejsou vědomi střetu zájmů, jež by mohl ovlivnit provedený výzkum. Authors have no conflicts of interest to disclose.

REFERENCE

- Barna, E. (2021). Managing the Eastern European Position in the Digital Era: Music Industry Showcase Events and Popular Music Export in Hungary. In Galuszka, P. (Ed.), *Eastern European Music Industries and Policies after the Fall of Communism: From State Control to Free Market* (pp. 138–152). Routledge.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Česká centra (2024). *Strategie Českých center 2024–2027*. <https://czechcentres.gov.cz/o-nas/strategie-ceskych-center-2024-2027>.
- Elavsky, C. M. (2011). Musically Mapped: Czech Popular Music as a Second ‘World Sound’. *European Journal of Cultural Studies*, 44(3), 3–24.
- Galuszka, P. (2024). Music Export Offices as an Attempt to Overcome Inequalities in the Global Music Market. In: Anderton, C., James, M., Nordgård, D. & Pisfil, S. (Eds.), *Intellect Handbook of Global Music Industries* [forthcoming].
- Homan, S., Cloonan, M. & Cattermole, J. (2015). *Popular Music and Cultural Policy*. Routledge.
- Chen, S., Homan, S., Redhead, T. & Vella, R. (2021). *The Music Export Business: Born Global*. Routledge.
- IDU (2023). *Vyhodnocení programů IDU na podporu exportu a mezinárodní spolupráce*. Institut umění – Divadelní ústav.
- Le Bureau Export, Music Austria, KEA European Affairs, Factory 92 & EME (2020). *Music Moves Europe: A European Music Export Strategy*. European Commission.
- MK (2021a). *Státní kulturní politika 2021–2025*. Ministerstvo kultury.
- MK (2021b). *Strategie rozvoje a podpory kulturních a kreativních odvětví: Akční plán 2021–2023*. Ministerstvo kultury.
- MPO (2012a). *Exportní strategie České republiky pro období 2012–2020*. Ministerstvo průmyslu a obchodu.
- MPO (2012b). *Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020*. Ministerstvo průmyslu a obchodu.
- MPO & MK (2019). *Memorandum o vzájemné spolupráci mezi Ministerstvem kultury a Ministerstvem průmyslu a obchodu při tvorbě a implementaci strategie rozvoje a podpory kulturních a kreativních průmyslů*. Ministerstvo průmyslu a obchodu a Ministerstvo kultury.
- MZV (2019). *Koncepce jednotné zahraniční prezentace České republiky*. Ministerstvo zahraničních věcí.
- MZV & MK (2020). *Memorandum o prezentaci českého kulturního bohatství v zahraničí*. Minister-

- stvo zahraničních věcí a Ministerstvo kultury.
- Sillamaa, V. (2023). *Developing Music Export in Europe I*. EMEE.
- SoundCzech (2020a). *O nás*. <https://www.soundczech.cz/cs/o-nas>
- SoundCzech (2020b). *Zaměření a cíle SoundCzechu podrobně*. https://www.soundczech.cz/documents/2020/2020_soundczech_zamereni_role_cile.pdf
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Taylor S. (2001). Locating and Conducting Discourse Analytic Research. In Yates S., Taylor S., Wetherell M. (Eds.), *Discourse as Data: A Guide for Analysis* (pp. 5–48). Sage.
- Tschmuck, P. (2021). *The Economics of Music*. Agenda Publishing.
- Wallerstein, I. (2004). *World-Systems Analysis: An Introduction*. Duke University Press.