

**Návrh a koncepce
fungování a rozvoje
Janáčkova máje, o.p.s.
na období 2026–2030**

Jan Žemla, v Ostravě dne 28. března 2025

Vize a poslání Janáčkova máje, o.p.s.

Mezinárodní hudební festival Leoše Janáčka jako součást portfolia Janáčkovy filharmonie Ostrava

Mezinárodní hudební festivaly v oblasti klasické hudby mají v ČR dlouhou tradici. Festivalem č. 1 je logicky Pražské jaro s největší státní podporou, stejně jako výraznou podporou Hl. m. Prahy. Následuje Smetanova Litomyšl, Moravský podzim v Brně a Mezinárodní hudební festival Leoše Janáčka. Všechny tyto festivaly jsou nebo mají být exkluzivní výkladní skříní dané lokality a mají nabídnout veřejnosti to, co se vymyká běžnému rámci koncertní sezony. Vedle výše zmíněných festivalů existují v ČR samozřejmě další desítky podobných akcí různého zaměření či rozsahu. Zmíněné čtyři mají ovšem nejdelší tradici a mimořádný význam. MHFLJ tedy patří k festivalům s nejdelší tradicí v ČR a přesto, že během své existence několikrát změnil své jméno, jako značka je respektovaným artiklem.

Tato koncepce je postavena na jedné základní myšlence. Tou je propojení značky Mezinárodního hudebního festivalu Leoše Janáčka (společnosti Janáčkův máj o.p.s.) s Janáčkovou filharmonií Ostrava, příspěvkovou organizací. Ambicí tedy je, aby se MHFLJ stal opět součástí portfolia Janáčkovy filharmonie Ostrava.

V tomto dokumentu se pokusím shrnout zásadní teze a nastínit výhody propojení Mezinárodního hudebního festivalu Leoše Janáčka s Janáčkovou filharmonií Ostrava. Organizace festivalu klasické hudby institucí našeho typu není nijak výjimečná. Jako příklad si můžeme uvést analogickou situaci v Brně či Bratislavě.

SWOT analýza

Silné stránky

- Tradice a jméno festivalu
- Exkluzivita v rámci Moravskoslezského kraje
- Exkluzivní programová náplň
- Genius loci

Slabé stránky

- Absence koncertního sálu v Ostravě
- Rozpočet založený na jednoletých dotačních titulech a nesrovnatelně nižší s analogickými festivaly
- Struktura obyvatelstva a společenská situace
- Marketingová strategie

Příležitosti

- Výstavba nového koncertního sálu
- Výraznější mezinárodní programová profílace
- Zefektivnění financování a personální struktury
- Zvýšení návštěvnosti, atraktivní marketing
- Mezinárodní koprodukce a spolupráce s významnými institucemi v ČR
- Využití lokálních charakteristik (Technické památky, Beskydy,...)

Hrozby

- Ekonomická nejistota závislá na jednoletých grantech a finanční kondici donátorů
- Force majeure

Základní vize:

Aliance JFO – MHF LJ – Koncertní sál

Co získá Statutární město Ostrava svěřením značky Janáčkův máj, resp. Mezinárodní hudební festival Leoše Janáčka do péče JFO?

- 1. Vznik silné a konkurenceschopné instituce, posílení značky.** Díky existenci JFO získá MHFLJ rezidenční orchestr špičkové kvality, což znamená i určitou finanční úsporu. JFO se naopak díky festivalu stane silným partnerem pro jiné pořadatele u nás i v zahraničí a výrazně si tímto spojením posílí zahraniční kontakty.
- 2. Posílení mezinárodního renomé MHF LJ.** Festival naopak získá ve vedení JFO dlouhodobě budované mezinárodní kontakty, progresivní manažerské i programové vedení, které lze podložit výstupy JFO z posledních let, dlouhodobý strategický plán.
- 3. Personální stabilizace a ekonomická efektivita.** MHF LJ získá personální podporu ve stávajících zaměstnancích JFO, jejíž tým by byl adekvátně v určitých profesích posílen. Došlo by tedy k efektivnímu rozložení sil, kdy se během festivalu zapojí celý tým JFO do jeho organizace a naopak po jeho skončení by několik nově přichozích zaměstnanců bylo k dispozici k běžné celoroční produkční, marketingové a programové práci. Logicky dojde i v této oblasti k ekonomické úspoře (viz níže).
- 4. Exkluzivní programová náplň.** MHF LJ získá progresivní a nekompromisní programovou náplň a projde celkovou revitalizací reflektující potřeby moderního posluchače s akcentem na význačnost značky MHF LJ. Festival se musí stát do 10 let ostravskou analogií Pražského jara ve smyslu významnosti, ovšem s originálnější a méně konzervativním programem a s využitím mezinárodním potenciálu.
- 5. Progresivní marketing a PR.** JFO dlouhodobě a cíleně využívá veškeré dostupné marketingové metody, jejichž cílem je být neustále v kontaktu s posluchačem. Boří zažitá předsudky v této branži, což se dlouhodobě pozitivně projevuje v neustále zvyšující se návštěvnosti. JFO jako jedna z mála institucí v Ostravě velmi rychle dosáhla návštěvnosti stejně vysoké jako před nešťastnou dobou pandemie a nyní má prokazatelně svou nejvyšší návštěvnost. Cíle pro MHF LJ by byly stejné, s akcentem na zásadní zvýšení návštěvnosti, a to změnou a nastavením moderních marketingových metod a přístupů.

Návrh uměleckého směřování festivalu

Exkluzivita a mezinárodní reputace

Základní pilíře programu, dlouhodobé vize:

1. **Exkluzivita.** MHF LJ se svou dramaturgií musí nekompromisně odlišovat od celoroční produkce JFO, NDM a vymezovat se vůči ostatním festivalům.
2. **Efektivita.** Redukce počtu koncertů ve prospěch zkvalitnění programu a navýšení návštěvnosti, využití prostorů Vesmíru, využití JFO jako rezidenčního orchestru.
3. **Klíčové destinace.** Ostrava jako centrum veškerého dění v pracovních dnech. Programově vyhraněné víkendové bloky na Hukvaldech, v Opavě a Hradci nad Moravicí.
4. **Hukvaldy jako Salzburg Moravskoslezského kraje.** Janáčkovo rodiště je ideálním místem pro pořádání open-air koncertů, operních galavečrů, prezentaci klasické i jiné hudby s potenciálem celodenního či víkendového programu s mimohudebním přesahem (např. gastrofestival).
5. **Hradec nad Moravicí.** Legendární lokalita (navštěvovali F. Liszt i L. van Beethoven) jako možná destinace konání mistrovských kurzů, recitálových či komorních koncertů; potenciál propojení s interpretační soutěží Beethovenův Hradec.
6. **Provizorní podmínky, absence koncertního sálu.** Této situaci musí být přizpůsoben program s akcentem na exkluzivní komorní orchestry, soubory, pěvecké sbory, sólisty a dirigenty, ideálně s výrazným mezinárodním přesahem. Tuto výzvu částečně přetavíme do příležitosti využitím industriálních památek se specifickým geniem loci pro náš region (Důl Michal, Důl Trojice atp.).
7. **Dlouhodobá spolupráce s NOSPR Katowice a Vídeňskými symfoniky Petra Popelky.** Každoroční střídání těchto špičkových nedalekých orchestrů v partnerském městě Ostravy a v návaznosti na pravidelné hostování vídeňských orchestrů v Ostravě na počátku 20. století.
8. **JFO jako rezidenční orchestr festivalu s exkluzivním programem a hostujícími umělci.** Spolupráce dirigenty a sólisty převyšujícími věhlas umělců prezentovaných v rámci koncertní sezóny JFO (dirigenti jako Jakub Hrůša, James Gaffigan, Gustavo Gimeno, Jukka-Peka Saraste; sólisté Maria Joao-Pires, Piotr Anderszewski, Julia Fischer, Julian Rachlin, Sol Gabetta). Koncertní provádění Janáčkových oper (Tomáš Hanus, Petr Popelka, Robert Jindra, Tomáš Netopil).
9. **Špičkové hostující orchestry.** Do otevření koncertního sálu prezentace špičkových komorních orchestrů jako Camerata Salzburg, Deutsche Kammerphilharmonie Bremen, Württembergisches Kammerorchester Heilbronn, Kammerorchester Basel, Sinfonia Varsovia, Sinfonietta Cracovia, Cremerata Baltica atd.

10. **Dlouhodobá spolupráce s NDM na exkluzivním festivalovém představení v koprodukcí s operními festivaly.**
11. **Spolupráce s mezinárodními festivaly na koprodukcí hostujících projektů.** Pražské jaro, Smetanova Litomyšl, Concentus Moraviae, Dresdner Musikfestspiele, Bachfest Leipzig, Kissinger Sommer, Rheingau Musik Festival, Janáček Brno.
12. **Hudební kurátoři dramaturgických bloků.** Rezidenční umělci a mentoři.
13. **Pravidelné provádění Janáčkovy symfonické, komorní a sborové tvorby.** Reflexe operní tvorby formou mimořádných produkcí (koncertní provedení, atp.).
14. **Strategická prezentace skladatelů spjatých s regionem.** Pavel Josef Vejvanovský, Ervín Schulhoff, Anton Aich, Ilja Hurník, Otmar Mácha, Miroslav Klega ad.
15. **Podpora a vyhledávání mladých talentů.** Interpretů i skladatelů. Soutěž Generace – transformace vstupních požadavků, nabídka provedení symfonických skladeb JFO.
16. **Aktivní zapojení vyloučených sociálních skupin.** Např. ve spolupráci s Idou Kellarovou.
17. **Důraz na mimohudební přesah festivalu.** Dotvoření návštěvnické atraktivity ve spolupráci s prestižními galeriemi a divadly, zapojení dalších regionálních specifik. Vytvoření komplexních návštěvnických balíčků.
18. **Doprovodný program.** Akcent na edukační programy napříč věkovým spektrem, popularizační i vysoce odborné besedy, přednášky, mistrovské kurzy.
19. **Kultura a sport.** Propojení dvou ideově zdánlivě rozdílných odvětví s velkým návštěvnickým potenciálem.

Modelový příklad programu naleznete v příloze.

Rámcový ekonomický plán

Vícezdrojové financování jako cesta ke stabilitě

MHFLJ v současnosti využívá všech dostupných finančních zdrojů. Financování vychází z racionálního poměru veřejných financí se soukromým sektorem a vlastními příjmy a tak tomu bude i nadále (viz níže). Postupné navyšování příjmů ve všech kategoriích se zřejmým cílem neustálého zvyšování umělecké kvality musí být povinností.

Prostor v navýšení příjmů festivalu vidím zejména v Programu státní podpory festivalů profesionálního umění. Stejně tak by SMO mělo v ideálním případě uvažovat o postupném navyšování provozní dotace. Velký potenciál vidím i v navýšení příjmů ze vstupného při systematickém a cíleném marketingu a PR.

Práce s privátní sférou je i v dnešní podobě festivalu intenzivní a soustavná, lze na ni skvěle navázat, což bude jednou z priorit.

Na straně nákladů považuji za nutné navýšit zejména položku honorářů, které mají přímý vliv na uměleckou kvalitu festivalu. Stejně tak položku propagace a marketing, která by měla ideálně tvořit 10-15% rozpočtu festivalu.

V příštích 5 letech by ekonomice MHF LJ bez pochyby prospělo sloučení s JFO (viz níže) a zároveň by festival každoročně usiloval o navyšování všech zdrojů o 5–10%.

V roce 2025 MHFLJ operuje s plánovaným rozpočtem 19.303.000,- Kč.

Příjmy:

7.204.000,- Kč	dotace SMO
4.800.000,- Kč	dotace MKČR (dle zveřejněných výsledků zatím 3.000.000,- Kč)
3.500.000,- Kč	dotace MSK
945.000,- Kč	dary
1.000.000,- Kč	vstupné
1.094.000,- Kč	vlastní zdroje
760.000,- Kč	jiné zdroje
340.000,- Kč	obce
420.000,- Kč	ostatní

Náklady:

855.000,- Kč	spotřeba
970.000,- Kč	nájemné prostor
4.796.000,- Kč	osobní náklady
13.532.000,- Kč	služby celkem, z toho mimo jiné:
7.500.000,- Kč	honoráře
1.512.000,- Kč	propagace a marketing
1.080.000,- Kč	jiné služby (vč. správy sociálních sítí, monitoringu tisku atp.)

Propojení JFO a MHF LJ jako ekonomický benefit

1. **Optimalizace personálních nákladů.** Zcela nesporný benefit, který propojení JFO a MHF LJ přinese. Roční úspora na mzdových nákladech dosáhne ročně zhruba 1 milion Kč.
2. **Úspora za pronájem koncertních prostor.** Hlavním dějištěm koncertů v Ostravě se po rozšíření pódia stane bývalé kino Vesmír (ten má JFO v trvalém pronájmu). Stejně tak vznikne úspora za energie a pronájem kancelářských prostor.
3. **JFO rezidenčním orchestrem festivalu bez honoráře.** Oba festivalové koncerty každý rok odehraje orchestr v rámci svého provozu.
4. **Prolnutí komorní a recitálové řady koncertů.** Možnost pozvání mimořádné osobnosti (Jevgenij Kissin, Yunchan Lim), které by se u JFO nemohly objevit a zároveň bude využito stabilní posluchačské základny JFO pro festival.
5. **Vyšší výnos ze vstupného.** Využití posluchačské základny a komunikační síly JFO (jak je rozvinuto dále).

V konečném důsledku bude možné touto fúzí a díky optimalizaci nákladů a navýšení výnosů každoročně uspořit a získat částku cca 2 milionů korun ročně, které by byly okamžitě využity na rozvoj umělecké činnosti v položce honoráře.

Fundraising

Zcela zásadní je rozvoj aktivního fundraisingu, který v rámci JFO i společnosti DKMO s.r.o. intenzivně budujeme prostřednictvím Nadačního fondu Koncertního sálu. Získané finance budou sloužit i k dalšímu provozu komplexu. Ve chvíli, kdy fond naplní svůj účel, veškeré zdroje budou přesměrovány k aktivitám JFO a potenciálně i MHFLJ.

Ekonomika MHF LJ v celostátním kontextu

Jak bylo řečeno, svým významem MHF LJ snese srovnání s následujícími festivaly, jejichž rozpočty uvádím pro srovnání:

Pražské jaro	113.985.000,- Kč
Smetanova Litomyšl	76.281.000,- Kč
Dvořákova Praha	67.159.677,- Kč
MHFLJ	19.303.000,- Kč

Je evidentní, že rozpočet MHF LJ je výrazně nižší. Pokud v roce 2028 otevřeme v Ostravě nový koncertní sál, je třeba připravit adekvátní programovou náplň. Poprvé

v historii nám bude umožněno pozvat ty nejprestižnější světové orchestry, dirigenty či sólisty.

Chceme-li naplnit myšlenku výrazné umělecké internacionalizace a udělat z Ostravy výraznou evropskou kulturní metropoli, úvahy o postupném navyšování rozpočtu MHF LJ je třeba seriózně vést tak, aby se v horizontu 10 let přiblížil umělecky i ekonomicky výše zmíněným akcím.

Dovolím si uvést několik příkladů honorářových požadavků symfonických těles, které by měly v dlouhodobém horizontu na MHFLJ vystupovat:

Staatskapelle Dresden	120.000 EUR
Royal Concertgebouw Orchestra	190.000 EUR
Wiener Philharmoniker	230.000 EUR
Berliner Philharmoniker	250.000 EUR
Česká filharmonie	90.000 EUR

Připočteme-li k honoráři veškeré další náklady, dostáváme se na částku až 7 mil. Kč za jeden koncert. Je evidentní, že při stávajícím rozpočtu by takový koncert vyčerpал značnou část financí alokovaných na umělecké honoráře. Nabízí se samozřejmě otázka pokrytí těchto výdajů ze vstupného v novém koncertním sále s větší kapacitou a adekvátním vstupným. Odhadovaný výnos pak bude cca 2 mil. Kč. Položka vstupné tedy pokrývá přibližně 28% nákladů.

Personální zajištění a organizační struktura

Pro zajištění chodu MHF LJ by bylo využito stávajícího potenciálu JFO s rozšířením týmu dle následujícího schématu:

- Prodej vstupenek a kontakt s veřejností: stávající zaměstnanci JFO
- Ekonomika a fundraising: rozšíření o 1 úvazek + stávající zaměstnanci
- Produkce: rozšíření 1 úvazek + stávající zaměstnanci
- Umělecký management a dramaturgie: DPČ
- Marketing a propagace: rozšíření o 0,5 úvazku + stávající zaměstnanci
- Asistent/ka ředitele: stávající zaměstnanec
- Ředitel, umělecké vedení festivalu
- Externisté

Komunikační strategie organizace a marketingové cíle

Na tomto místě je třeba konstatovat, že dosavadní komunikační strategie MHFLJ je nejméně uchopitelnou složkou činnosti. Ve výročních zprávách totiž chybí ukazatele, podle kterých lze měřit výkon nejen marketingu, ale také obchodu (parametry počet nabídnutých akcí, celková nabídnutá kapacita míst, počet prodaných vstupenek, průměrná cena vstupenky atd.). Tato data lze sice dohledat přímo na výstupech sociálních sítí a výstupů z Mediaboard, záměrně však s nimi nechci na tomto místě pracovat, protože mohou být zavádějící.

Je-li tato koncepce založena alianci JFO – MHF LJ – Koncertní sál, i v této oblasti platí, že marketingová a obchodní činnost bude vycházet z dlouhodobě budovaného know-how oddělení marketingu a obchodu Janáčkovy filharmonie Ostrava.

Tato aliance navíc umožní výrazně rozšířit cílovou skupinu a dopad komunikace mimo region: půjde o značku s mezinárodním dosahem. Kmenovými návštěvníky nadále zůstanou obyvatelé Ostravy a Moravskoslezského kraje, ale zvýší se poměr posluchačů z celé ČR a ze zahraničí (se zaměřením na příhraničí vč. spolupráce s lokálními kulturními hybateli).

Marketingová strategie

Pro efektivní fungování marketingu MHF LJ je třeba si stanovit jasnou marketingovou strategii, ze které budou patrné dílčí cíle a které bude možné průběžně vyhodnocovat. Tato strategie bude postavena na principech, které jsou v posledních 10 letech úspěšně aplikovány v JFO.

- Systematické budování a udržování mediálních partnerství
- Efektivní řízení všech marketingových aktivit
- Využívání sociálních sítí jako obchodních nástrojů
- Práce s databází posluchačů
- Monitoring nákupů
- Direct mailing
- Práce s placenými kampaněmi na sociálních sítích
- Silný akcent na vizuální prezentaci značky

Práce s daty

Pro efektivní fungování nejen marketingové, ale i obchodní činnosti je třeba stanovit si jasná kritéria měřitelnosti, která budou primárně sloužit k meziročnímu srovnání a budou významnou podporou pro strategické rozhodování o dalším směřování. Tato kritéria by měla být součástí výkaznictví směrem ke správní radě, donátorům a potenciálně ke zřizovateli.

Návrh kritérií měřitelných parametrů:

- Počet realizovaných akcí
- Celková kapacita nabídnutých míst
- Počet prodaných vstupenek
- Průměrná cena vstupenky
- Návštěvnost webu a prokliky na prodej/koupi vstupenky
- Počet prodaných vstupenek online
- Sledovanost a návštěvnost nástrojů marketingu

Návštěvnost

Jedním ze strategických cílů bude navýšení návštěvnosti. JFO disponuje zavedeným prodejním místem (Janáček point), které využívá i MHF LJ. JFO také disponuje databází posluchačů, kterou si systematicky a dlouhodobě buduje. Pro prodejnost akcí a cílení kampaní je toto základní kanál, který umožní navýšit vyprodanost i na akce festivalu bez nutnosti jakéhokoli navýšení nákladů na propagaci.

Shrnutí

Představovaná koncepce využívá synergie propojení dvou předních ostravských kulturních institucí, což oběma subjektům umožní zásadní posun a růst. Dojde k efektivnímu využití personálu a výrazné ekonomické úspoře, která umožní navýšení nákladů na honoráře, což je zásadní aspekt pro skutečně mezinárodně špičkový program.

Ostrava se tak zviditelní jako středoevropská metropole pulzující živým uměním na nejvyšší úrovni. Bude tak o to více inspirující a atraktivnější i pro místní obyvatele. Aliance JFO – MHF LJ – Koncertní sál bude nepřehlédnutelnou značkou na mezinárodním poli a zároveň výrazným činitelem ostravské kulturní scény, s jejímiž dalšími aktéry bude intenzivně spolupracovat na programu festivalu.