

Slovenská filharmónia ako hudobná inštitúcia 21. storočia, ktorá spája tradíciu so súčasnosťou

Projekt riadenia a rozvoja Slovenskej filharmónie

Mgr. art. Pavel Bogacz ml.
Bratislava, december 2021

Úvod

Slovenská filharmónia by mala byť synonymom umeleckej slobody a špičkovej umeleckej kvality, živým, moderným a najmä otvoreným priestorom, ktorý kráča v súlade s trendmi 21. storočia, reflektuje aktuálne dianie a aktívne sa spolupodieľa na rozvoji hudobného života a kultúry na Slovensku.

Hlavné výzvy nového manažmentu SF:

- **zvyšovanie povedomia o SF v rámci širokej verejnosti, najmä u mladšej generácie,**
- **zlepšenie komunikácie a marketingu, práca s publikom,**
- **vypracovanie plánu pre navýšenie vlastných príjmov,**
- **iniciovanie nových partnerstiev a spoluprác,**
- **krízový plán fungovania inštitúcie v období *korona* krízy.**

1)

Slovenská filharmónia pre všetkých: otvorenosť a spolupráca

Slovenská filharmónia by mala byť inšpiratívnym priestorom, ktorý prepája tradíciu so súčasnosťou, prináša jedinečné hudobné zážitky, je otvorený a dostupný pre všetkých.

Zážitok diváka okrem kvalitnej hudby dotvára prostredie, rozsah a kvalita služieb a zákaznícky servis. Návšteva koncertu v SF by mala byť výnimočnou udalosťou po všetkých stránkach.

Komunikácia a marketing

Dobrá komunikácia je základom každého fungujúceho vzťahu a mala by fungovať nielen vo vzťahu k návštevníkom, ale aj smerom dovnútra inštitúcie a k jej zriaďovateľovi, Ministerstvu kultúry SR.

Slovenská filharmónia je prvým a hlavným symfonickým orchestrom na Slovensku, ale nemala by sa spoliehať na to, že z pozície erbovej hudobnej inštitúcie bude mať automaticky plné sály divákov.

Komunikačná a marketingová stratégia SF by mala byť rozvíjaná v troch líniách:

- 1) rozvíjanie a posilňovanie značky a dôvery v značku SF a v jej tri umelecké telesá (OSF, SFZ, SKO) ako spoločensky všeobecne prospešné hodnoty a synonymá najvyššej umeleckej kvality,
- 2) komunikácia významných koncertov, hostovaní, mimoriadnych spoluprác vrátane zájazdov SF a projektov s najväčším diváckym potenciálom,
- 3) samostatná komunikácia festivalu Bratislavské hudobné slávnosti a Medzinárodnej klavírnej súťaže J. N. Hummela.

Rozvíjanie komunity

SF by sa mala viac otvoriť širšej cieľovej skupine, rozvíjať existujúcu komunitu, no snažiť sa oslovovať aj nového diváka, mladšiu cieľovú skupinu a byť so svojimi divákmi v kontakte aj v čase mimo koncertov.

SF chýba moderná a jednotná grafická identita. Komunikácia inštitúcie nepôsobí systematicky.

Budova Reduty by mala byť otvorená aj mimo koncertov a ponúkať návštevníkom rôzne sprievodné aktivity. SF chýba spoločný komunitný priestor (kaviareň, reštaurácia), v ktorom by sa umelecká obec a návštevníci SF stretávali celoročne.

Rovnako dôležité sú tiež otázky týkajúce sa analýzy cieľovej skupiny SF, posilnenia zákazníckeho servisu, systému abonentiek či cenotvorby vstupeniek.

Modernizácia webovej stránky a posilnenie online marketingu by mali byť jednými z priorít nového vedenia SF.

Samostatnou kapitolou je streamovacia platforma SF, v rámci ktorej je SF schopná ponúkať vlastný exkluzívny obsah. Samotná platforma, obsah i jeho forma sa však musia prispôbiť nárokom 21. storočia.

Nové partnerstvá a medzinárodný kredit

Atraktívna a pozitívne vnímaná inštitúcia zvyšuje záujem potenciálnych partnerov a podporovateľov.

Od nového vedenia SF sa očakáva udržanie stabilnej finančnej situácie inštitúcie, rozvoj partnerstiev a spoluprác a vypracovanie plánu pre navýšenie vlastných príjmov.

V SF v súčasnosti neexistuje obchodné oddelenie, ktoré by sa venovalo rozvíjaniu partnerských spoluprác a strategickým spoluprácam s partnermi z umeleckej, odbornej, akademickej, nezávislej a súkromnej oblasti.

V rámci rozvíjania medzinárodnej spolupráce sú pre SF dôležité partnerstvá so zahraničnými partnermi a organizáciami a členstvá v medzinárodných združeniach a asociáciách.

Vzdelávacie projekty a práca s mladým divákom

Vzdelávacie projekty a práca s mladým divákom sú témy, ktoré rezonujú naprieč celým kultúrnym spektrom.

V rámci svojej umeleckej činnosti SF ponúka koncerty určené pre mladé publikum od najmenších detí po vysokoškolákov, je však potrebné venovať sa plánovaniu podujatí pre túto cieľovú skupinu systematickejšie.

Spolupráca SF so školami by mala byť rozvíjaná v dvoch líniách:

- 1) vzdelávacie projekty a hudobné akadémie aj pre nehudobné školy, tematické koncerty, rodinné koncerty a pod. s cieľom pritiahnúť do SF mladých divákov, budúcich pravidelných návštevníkov SF
- 2) projekty podporujúce vzdelávanie mladých hudobníkov na všetkých stupňoch hudobného vzdelávania s cieľom poskytovať študentom hudby interpretačnú prax (vytvorenie orchestrálnej / zborovej akadémie SF a pod.)

2)

Organizačná štruktúra a umelecké zložky Slovenskej filharmónie

Prvým a najdôležitejším cieľom SF musí byť neustála snaha o dosahovanie najvyššej umeleckej úrovne všetkých svojich troch telies, na čom má dôležitý podiel nielen pozývanie špičkových umeleckých osobností, ale predovšetkým systematický prístup, premyslený výber dramaturgie a dlhodobé a efektívne plánovanie.

Jedným z prvých krokov nového vedenia by mal byť personálny audit a revízia organizačnej štruktúry SF, na základe ktorých sa v prípade potreby navrhnú zmeny.

Umelecká činnosť SF

SF zastrešuje tri umelecké telesá: orchester Slovenskej filharmónie (OSF), Slovenský filharmonický zbor (SFZ) a Slovenský komorný orchester (SKO). Jej sídlom je budova Reduty na Námestí E. Suchoňa v Bratislave, ktorá pre realizáciu činnosti SF disponuje niekoľkými priestormi: Koncertná sieň SF, Malá sála, Stĺpová sieň, Nádvorie B. Bjørnsona a sporadicky využívané Komorné štúdio a Nahrávacie štúdio.

Podľa aktuálneho kontraktu SF s Ministerstvom kultúry SR má SF povinnosť v roku 2021 zrealizovať 64 koncertov (v období pred pandémiou to bolo 81 koncertov) na domácej scéne, z ktorých minimálne 9 koncertov má byť určených pre mladého poslucháča a 44 zároveň sprístupnených aj prostredníctvom vlastnej virtuálnej koncertnej siene.

Ďalšou povinnosťou SF je realizácia dvoch vlastných projektov: medzinárodného festivalu Bratislavské hudobné slávnosti a Medzinárodnej klavírnej súťaže J. N. Hummela. Treťou činnosťou zadanou v kontrakte SF s MK SR je realizácia nových foriem práce s verejnosťou / publikom.

Štruktúra koncertnej sezóny SF

Koncertné aktivity SF sú v súčasnosti rozdelené do trinástich cyklov v troch hlavných líniách:

- hlavné koncertné cykly – Symfonicko-vokálny cyklus (A a B), Populárny cyklus (C), Hudba troch storočí (D a E), Mimoriadne koncerty (M), cyklus Slovenského komorného orchestra (SKO)
- komorné koncertné cykly – Hudobná mozaika (HM), Klavír a klaviristi (K), Organové koncerty (O), Stará hudba (SH)
- koncertné cykly pre mladých – Cyklus Junior (J), Hudobná akadémia (HA), Hudobná akadémia pre materské školy (HA MŠ), Cyklus rodinných koncertov (R)

Počet a štruktúra koncertných cyklov SF by mali postupne prejsť revíziou jednak z hľadiska návštevnosti a vyťaženia sály, ale aj z hľadiska dramaturgie.

Špeciálne postavenie v rámci sezóny majú mimoriadne koncerty, ktoré by bolo vhodné rozšíriť o tradíciu open-air koncertu či interdisciplinárne projekty prepájajúce hudbu s inými druhmi umenia s cieľom osloviť nové publikum. K získaniu nového publika by mohli prispieť aj častejšie hosťovania mimo domovskej scény.

Bratislavské hudobné slávnosti a Medzinárodná klavírna súťaž J. N. Hummela

Bratislavské hudobné slávnosti si dlhodobo zachovávajú status najvýznamnejšieho festivalu klasickej hudby na Slovensku. Sú pravidelnou prehliadkou svetových umelcov, symfonických orchestrov a komorných telies a mali by symbolizovať to najlepšie zo svetovej hudobnej kultúry a jej najnovších trendov.

Festival potrebuje naštartovať výraznejšiu a sebavedomejšiu komunikáciu, plánovať s väčším časovým predstihom, prinášať odvážnejšiu dramaturgiu, posilniť online marketing, zmodernizovať svoju webovú stránku a rozvíjať strategické spolupráce a partnerstvá.

V podobnej situácii sa nachádza aj Hummelova klavírna súťaž, ktorej komunikácia smerom navonok takmer neexistuje. Stručné informácie o súťaži sa nachádzajú len na webovej stránke SF, súťaž v súčasnosti nemá profil na žiadnej sociálnej sieti.

3)

Finančné ciele Slovenskej filharmónie

Hlavnou činnosťou SF je najmä uskutočňovanie koncertov a príjem z ich realizácie, ktorý však nepokrýva všetky výdavky organizácie.

Cieľom SF v budúcich rokoch by malo byť zvyšovanie príjmov z vlastnej koncertnej činnosti (s ohľadom na vývoj epidemiologickej situácie) a hľadanie ďalších zdrojov financovania.

Analýza výnosov a nákladov

Nasledujúce dve tabuľky sú analýzou výnosov a nákladov SF za predchádzajúce štyri roky vypracované na základe verejne dostupných informácií. V roku 2020 je pokles príjmov ovplyvnený pandémiou *korona* vírusu, preto tento rok nie je započítaný do priemerných ukazovateľov.

Hlavné príjmy predstavujú dotácie zo štátneho rozpočtu. SF uzatvára každoročne zmluvu s MK SR, ktorá bližšie špecifikuje čerpanie prostriedkov na pokrytie nákladov k zabezpečeniu celoročnej činnosti a na organizáciu medzinárodného festivalu BHS a Hummelovej súťaže.

Priemerné výnosy z vlastnej činnosti SF v sledovanom období predstavujú sumu 1 645 915,00 EUR. Trend vývoja bol v tomto období stabilný a výrazne sa nemenil.

Náklady za analyzované obdobie sú uvedené v druhej tabuľke. Mzdové náklady predstavujú približne 61,5% z celkových nákladov SF. Zvyšok nákladov predstavujú tovary a služby v priemernej výške 25,7% a odpisy majetku, ktoré však nepredstavujú peňažný výdavok.

VÝNOSY	2020	2019	2018	2017	Priemerné výnosy (bez roku 2020)	% z celkových výnosov
Tržby za vlastné služby	603 937	1 638 672	1 621 314	1 468 953	1 576 313	13,6%
Ostatné výnosy z prevádzkovej činnosti	19 199	44 663	69 213	94 930	69 602	0,6%
Celkové výnosy za vlastné činnosti	623 136	1 683 335	1 690 527	1 563 884	1 645 915	14,2%
<i>Medziročná zmena</i>	<i>-63%</i>	<i>0%</i>	<i>8%</i>			
Výnosy z prostriedkov ŠR - bežné transfery	7 715 933	9 378 851	8 252 251	7 820 009	8 483 704	73,0%
Výnosy z prostriedkov ŠR - kapitálové transfery	1 257 987	1 286 306	1 537 376	1 588 324	1 470 669	12,6%
Celkové výnosy zo ŠR	8 973 920	10 665 157	9 789 627	9 408 333	9 954 372	85,6%
<i>Medziročná zmena</i>	<i>-16%</i>	<i>9%</i>	<i>4%</i>			
Ostatné výnosy	459	917	43 603	32 799		
Celkové výnosy	9 597 515	12 349 409	11 523 758	11 005 015	11 626 061	100,0%

NÁKLADY	2020	2019	2018	2017	Priemerné náklady (bez roku 2020)	% z celkových nákladov
Mzdy	5 030 381	5 411 397	5 058 742	4 950 702	5 140 280	43,7%
Poistné	2 114 313	2 211 214	2 048 412	2 015 996	2 091 874	17,8%
Celkové mzdové náklady	7 144 694	7 622 611	7 107 154	6 966 698	7 232 154	61,5%
<i>Medziročná zmena</i>	<i>-6%</i>	<i>7%</i>	<i>2%</i>			
Tovary a služby	1 189 843	3 317 748	3 027 608	2 735 060	3 026 805	25,7%
<i>Medziročná zmena</i>	<i>-64%</i>	<i>10%</i>	<i>11%</i>			
Odpisy	1 297 135	1 324 999	1 577 008	1 622 289		
Celkové náklady	9 628 908	12 265 358	11 708 060	11 324 047	11 765 822	100,0%
<i>Medziročná zmena</i>	<i>-21%</i>	<i>5%</i>	<i>3%</i>			
Výsledok hospodárenia	-31 393	84 051	-184 303	-319 031	-139 761	

Finančný plán

Po nástupe nového vedenia SF je nevyhnutné vykonať finančný audit a audit záväzkov a zmlúv a na základe podrobného oboznámenia sa s finančnou situáciou vypracovať finančný plán inštitúcie na najbližšie obdobie.

Počas nasledujúcich dvoch rokov sa odhaduje postupný návrat do bežného života ako pred pandémiou, vďaka čomu možno očakávať aj postupný nárast výnosov z vlastnej činnosti. Tieto príjmy by mali rásť s rozvojom umeleckých a marketingových aktivít ako aj riadením SF vedúcim k naplneniu týchto cieľov.

Medzi ďalšie činnosti, ktoré by mohli viesť k zvyšovaniu vlastných príjmov SF, patrí zefektívnenie systému prenájmov priestorov Reduty, zriadenie mecenášskeho klubu či zvýšenie podporných aktivít formou predaja vlastných reklamných predmetov, CD nosičov a pod.

Hlavnými prioritami nového vedenia by mali byť zvyšovanie povedomia o činnostiach SF, zefektívnenie komunikácie a marketingových aktivít, ktoré budú viesť k posilneniu značky SF a k lepšiemu zviditeľneniu inštitúcie medzi bežnou populáciou ako aj k zvýšeniu záujmu súkromného sektoru o spoluprácu so SF.

Riadenie inštitúcie, akou je Slovenská filharmónia,
nie je len o jednom človeku, ale o tíme ľudí,
ktorí sa musia nadchnúť pre spoločný cieľ.

Ďakujem za pozornosť.

Mgr. art. Pavel Bogacz ml.
Bratislava, december 2021