

Strategické řízení v kulturním sektoru

Strategické řízení v kulturním sektoru - úvod

V kulturní sféře → se setkáváme s plánováním a realizací rozsáhlých kulturních projektů!

- vyžaduje souhru většího množství přímo i nepřímo zapojených organizátorů = týmů
- aby pracovaly úspěšně → měly by mít dobře propracovanou strategii činnost = **strategický plán**
 - strategický plán = klíčový a nezbytný krok/dokument pro plánování

pojmy strategie, strategická analýza a plánování → primárně podnikatelský sektor

X

řadu nástrojů → možné úspěšně aplikovat i v oblasti kultury

- bez dlouhodobého plánu → nejistota udržet umění na vysoké úrovni
- umělce neohrozí
- lze ji využít k smysluplnému řízení a dosažení kýženého cíle

Strategické řízení v kulturním sektoru

Strategie – definice

- vychází z řeckých výrazů *stratos* (vojsko) a *agein* (vést) → původní význam: *umění velet vojsku*
- význam: dlouhodobé plánování činností za účelem dosažení předem definovaných cílů
- Pozor: nezaměňujeme pojmy strategie a taktika!
 - *strategie* = plán, zahrnuje dlouhodobé cíle a obecné informace o tom, čeho se snažíme dosáhnout
 - *taktika* = specifické metody, skrze které se strategie naplňuje

Giep Hagoort: *Umělecký management v podnikatelském stylu*

- *Strategie je směr.*
- proces, kdy dochází k ladění mezi vnitřním a vnějším prostředím organizace
- strategie = představující vývoj a ukazuje směr organizace včetně způsobu realizace

Peter Drucker: *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*

- *Strategie nás vedou k cílevědomé a systematické práci. Přeměňují úmysly v činnost a předmět činnosti v produktivní práci. Dávají rovněž představu o tom, jaké zdroje a kolik lidí budeme potřebovat, abychom dosáhli cíle.*
- strategie = je nezbytný nástroj, jak přeměnit úmysl ve výsledek
- plánování = intelektuální proces X strategie = liší se aktivním přístupem, procesy a jejich uváděním do chodu

Rámec pro vypracování strategie

Postup vytvoření strategického plánu → 3 samostatné fáze:

1) příprava a formulace poslání

- přijetí strategického rámce → bude udávat směr plánování
- formulace poslání → bude pro plán hlavní motivací

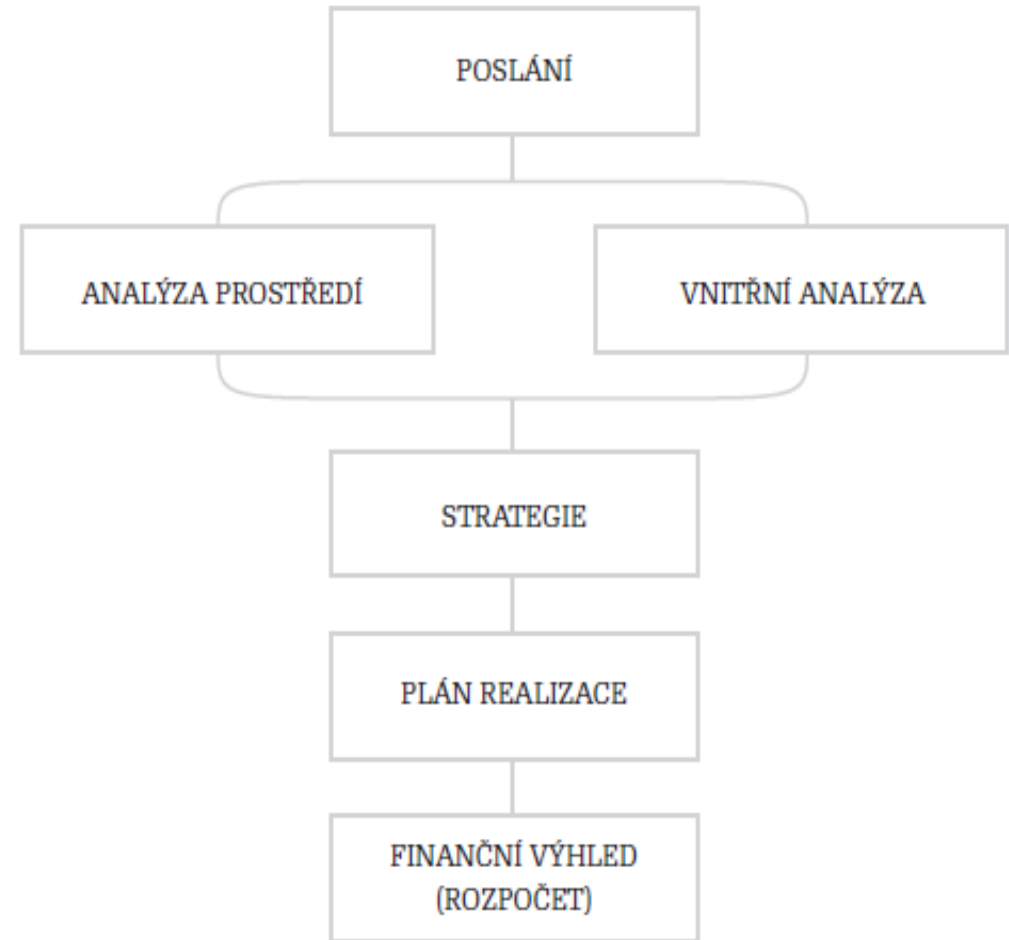
2) analýza prostředí

- shromažďování údajů a provádění analýzy prostředí i vnitřní analýzy
- snaha odhalit klíčové otázky, jimiž se musí plán zabývat

3) vypracování strategie

- vypracování uměleckých, administrativních a finančních strategií
- měly by vést k dosažení cíle a poslání organizace

Vypracování strategií = tvůrčí proces X ne vyplnění formulářů!



1) Formulace poslání

Stavíme na poslání

- východiskem veškerého plánování → formulace poslání
- náročný a důležitý úkol
 - poslání určuje směr procesu plánování
 - programová a administrativní rozhodnutí
- organizace, které nemají jasně formulované poslání, mají často potíže s vlastním řízením

Formulace poslání – proč???

- formulovat poslání = nutnost, i když je to těžké
- základ strategického plánování = formuluje cíle organizace a rozsah působení
cíl v ziskovém sektoru = např. dosáhnout co největších zisků

x

cíl u uměleckých organizací = poslání je mnohem obtížnější definovat → nepůsobí proto, aby dosahovala zisku: ale proč tedy existuje?

Aby nabídla představení nebo výstavy světového formátu? Aby vzdělávala? Aby se sama finančně udržela při životě? Aby vychovávala mladé umělce? Aby sloužila určitému regionu? Aby podporovala tvorbu nových uměleckých děl? Aby zachovávala a prezentovala starší mistrovská díla?

Formulace poslání

Konkrétní znění poslání není klíčové → pro organizaci jsou zásadní **důsledky poslání**

- určují směr plánování
- ovlivňují programová a administrativní rozhodnutí
- organizace bez jasně formulované poslání → má potíže s řízením
- aby bylo poslání efektivní → každá osoba v organizaci musí pochopit jeho důsledky
- např. regionální divadelní společnost
 - pokud si vytkne za cíl produkovat experimentální díla → musí být připravena vynaložit cílenější marketingové úsilí než její protějšek, produkující lehké komedie a muzikály
- poslání jasně udává směr zbylé části procesu plánování
- bez cíle strategie ztrácí jakýkoli smysl

Jak formulovat poslání?

Formulace poslání → základ procesu strategického plánování

- nastavuje laťku + nutí zaměřit se na konkrétní programy a činnosti
- volí mezi četností a kvalitou uměleckých programů

neexistuje žádný návod na „správné“ poslání → parametry mohou zahrnovat:

- **nabídka (produkt/slужba)** = jaký produkt či službu organizace nabízí?
- **kvalita** = jaká úroveň je žádoucí? → obtížné stanovit + ne všichni mohou dosáhnout kvality
- **publikum** = pro jaké publikum je služba nabízena? → dospělí, děti, etnická či náboženská skupina
- **zeměpisný rozsah působnosti** = na jak velkou část města/regionu/země/světa chceme působit? → obrovský dopad, žebříček důležitosti každého příslušného regionu
- **repertoár** = jaká bude dramaturgie? → co nabídnout (závisí na silných stránkách instituce, na omezeních ovlivňujících výběr repertoáru)
- **vzdělávání** = jak silný důraz chceme klást na vzdělávání? → odhodlání vzdělávat = důležité i pro poskytovatele podpory (nutnost investovat dostatečné zdroje a vytyčit si cílové příjemce)

Po sestavení hlavního seznamu možných prvků poslání použijte jednoduchý test: zeptejte se, zda by organizace byla spokojena, pokud by dosáhla všeho s výjimkou tohoto prvku!

- je-li odpověď „ano“ → pak do poslání nepatří
- pokud by společnost nebyla spokojena bez splnění položky → má v poslání své místo

Formulace poslání

Všechna kvalitní poslání měla být:

- **jasná** = každý by je měl pochopit stejně
- **stručná** = krátké poslání je snadno zapamatovatelné X dlouhé ne (špatně se používají)
- **úplná** = poslání by mělo obsahovat veškerý program instituce
- **promyšlená** = musí dávat smysl a jeho prvky se musí doplňovat (např. divadelní společnost, která uvádí avantgardní díla, se pravděpodobně zároveň nestane největší divadelní organizací v regionu)

Poslání **obecné x konkretizované!**

regionální divadelní společnost:

obecné → *Získat si na celostátní úrovni dobré jméno jako přední repertoárová divadelní společnost nabízející divadelní produkce a vzdělávací programy světové úrovně.*

konkretizované → *Zvýšit počet nabízených inscenací; nastudovat nová díla; produkovat širokou škálu her vyhovujících publiku různého vkusu; využívat všechny dostupné formáty představení, včetně elektronických médií; dotovat ceny vstupenek pro určité skupiny diváků; vytvořit kvalitní program pro turné; vybudovat společnost působící celoročně, což umožní dosažení umělecké kontinuity a získání nejtalentovanějších jedinců; rozšířit programy pro nováčky a stážisty; přilákat ty nejlepší tvůrce.*

Konkretizované poslání = konkrétnější výzva pro zaměstnance + jasné východisko pro proces plánování!

2) Strategická analýza

Abychom mohli smysluplně zacílit směřování naší kulturní instituce a vytvořit hodnotný projekt → nutnost vytvořit **strategickou analýzu výchozí situace!**

- strategie bez cíle → nemá nejmenší smysl
- cíl bez strategie → pouhé přání

- nestačí jen formulovat poslání → vyjádření cílů nezaručuje jejich dosažení
- první krok ke stanovení strategie → zkoumání prostředí, v němž působíme (nic nepůsobí ve vzduchoprázdnu)

Strategická analýza → by měla vycházet ze **strategické analýzy prostředí a místa**, v nichž kulturní projekt budeme uskutečňovat

- *komplexní rozbor daného prostředí* → dvě základní perspektivy: **VNITŘNÍ okolí a VNĚJŠÍ okolí**
- z toho vycházejí informace pro objektivní posouzení pozice a vnitřního stavu

Analýza prostředí

1) ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

→ nezbytné prozkoumání prostředí působení organizace (není ve vzduchoprázdnu)

a) *průzkum obecného prostředí* (makroprostředí)

- ekonomické, politické, technologické, ekologické, sociální a legislativní faktory daného místa
- pojmenuje omezení → kterým je třeba čelit, způsoby řešení, předpovědi změny v odvětví v budoucnosti

b) *průzkum oborového prostředí* (mikroprostředí, konkurence) = z daného odvětví/*oborového prostředí*

- „odvětví“, v němž instituce působí (např. muzejnictví, divadelnictví atd.)
- každé odvětví → typické formy, produkty a služby + i účastníci/zákazníci, konkurenti, dodavatelé
- zkoumání srovnatelných organizací – mohou negativně ovlivnit organizaci
 - ziskové společnosti studují konkurenty → chtějí předvídat konkurenci (chtějí uspět)
 - neziskové společnosti → konkurence není tak přímá (např. v Olomouci je jen jedno velké divadlo)

Smysl analýzy vnějšího prostředí?

- předvídání budoucích aktivit v rámci konkurence
- možnost poučit se z úspěchů a neúspěchů obdobných skupin
- posouzení postavení organizace v daném odvětví → víme, co organizace dělá dobře a co špatně

2) ANALÝZA VNITŘNÍHO (INTERNÍHO) PROSTŘEDÍ INSTITUCE

→ provádění = náročné → vyžaduje objektivnost při zkoumání slabých stránek a sebevědomí při popisu těch silných

Analýza prostředí

Porovnáním vnitřních a vnějších faktorů

→ umožňuje vytyčit ty oblasti, kterými se organizace musí zabývat ve svém strategickém plánu

→ silné stránky (musí využít) X slabé stránky (musí překonat)

Pro zjištění této situace se využívají různé metody strategických analýz.

- a) analýza zaměřené na vnitřní i vnější prostředí → **SWOT analýza**
- b) analýza zaměřené na vnější prostředí (faktory) → **STEP analýza**
- c) analýza zaměřené na vnitřní prostředí (faktory) → **model „7S“**
- d) další typy analýz → **analýza silového pole**

Komplexní strategickou analýzu představuje SWOT analýza → v naší oblasti nejčastěji používaná!!!

SWOT analýza

Analýza zaměřená na vnitřní i vnější prostředí

- nejčastěji používaný typ analýzy → nejobsáhlejší, nejobektivnější
- název = zkratka z anglických výrazů:
 - **S** (Strong) – *silné stránky*
 - **W** (Weaknesses) – *slabé stránky*
 - **O** (Opportunities) – *příležitosti/možnosti*
 - **T** (Threats) – *hrozby*
- zajišťuje nejširší rozptyl a kontext hodnocení → rozbor vnitřního i vnějšího prostředí organizace
 - hlediska ***silných a slabých stránek*** → organizační struktura, zaměstnanci, kvalita služeb – dosavadní výsledky, úspěchy a neúspěchy, technické/materiální zázemí, způsob komunikace, současná strategie fungování, konkurence apod.
 - hlediska vnějších ***příležitostí a ohrožení*** → společnost – její potřeby a vývojové trendy, potenciální klienti, spojenci/spolupracovníci, konkurenti apod.

Cíle SWOT analýzy

Cílem SWOT analýzy není zpracovat pouze seznam potencionálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, je to především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky.

- ***silné stránky*** = vlastnosti organizace, které jí pomáhají naplňovat misi
 - ***slabé stránky*** (nedostatky) = momenty, které snižují kvalitu práce a v naplňování mise brání
 - ***příležitostmi*** = skutečnosti, které organizaci pomáhají naplňovat její cíle a rozvoj
 - ***ohrožení*** = brání realizovat organizační i jiné cíle
-
- silné a slabé stránky = interní faktory
 - příležitosti a hrozby = externí (vnější) faktory

Vzhledem k tomu, že se vnější a vnitřní faktory dynamicky mění, doporučuje se při analýze vyplnit více SWOT matric – zaměřených na minulost, současnost a budoucnost.

STEP analýza

Analýza zaměřená na vnější prostředí (faktory)

- rozbor a hodnocení vlivu **pouze vnějších faktorů** (vnějšího prostředí) na chod organizace

zkratka **STEP**

- **S – *společenské (sociální) faktory*** = sledují způsoby života lidí, životní hodnoty (demografická křivka, délka života, hustota obyvatelstva, rodinné faktory, migrace, obslužnost, vzdělanost, životní styl, zájem o kulturu a její nabídka, možnosti volného času, struktura kulturní oblasti v regionu, zájem o kulturní dění, návštěvnost akcí, vztahy mezi kulturními institucemi v regionu apod.)
- **T – *technické faktory*** = sledují vývoj procesů, know-how a nové technologie a jejich dopad na kulturní oblast
- **E – *ekonomické faktory*** = sledují vývoj ekonomiky v daném místě, organizaci (toky peněz, zboží, služeb, které ovlivňují chod kulturních institucí, problematiky (ne)zaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence, možnosti sponzoringu, mimorozpočtových zdrojů kulturní instituce a jejího rozpočtu jako celku.
- **P – *politicko-právní faktory*** = souvislosti s výkonem politické moci (od úrovně státu až po samosprávu v obci), s politickou situací, legislativou, stavem právního vědomí (kulturní instituce může posoudit vztahy se zřizovatelem, místní samosprávou, představiteli obce i svou autonomii)

Anglické verze názvu:

PEST analýza = Political + Economical + Social + Technological

PESTLE = Political + Economical + Social + Technological + Legal + Ecological

Model „7S“

Analýza zaměřená na vnitřní prostředí (faktory)

- objektivně zhodnotit její současné postavení instituce
- v čem instituce vyniká + co je její slabou stránkou
- cíl → odhadnout, jaké prvky máme k dispozici a jakým způsobem lze s nimi pracovat
 - prvky: zdroje – pracovníci a jejich znalosti a dovednosti, finanční prostředky, prostory, charakter místa...

Model „7S“ firmy McKinsey

- pomůcka k odhalení tzv. klíčových faktorů úspěchu
- každá organizace → množina sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují a ovlivňují → měly by být v souladu
 - strategie,
 - struktura
 - systémy řízení
 - styl manažerské práce
 - spolupracovníci
 - schopnosti
 - sdílené hodnoty

Při hodnocení jednotlivých faktorů je potřeba vycházet ze skutečnosti, že některé z nich působí na celonárodní, či dokonce nadnárodní úrovni, jiné pak na úrovni regionální či místní. Podle toho je nutné k nim přistupovat a před zahájením analýzy je nutné definovat **rozsah analýzy prostředí**. Ve vztahu k základní škole nemá smysl zabývat se např. dopravní obslužností v takovém rozsahu, jako v případě gymnázia nebo dokonce střední školy nabízející v kraji ojedinělý studijní program. Je třeba zabývat se jen těmi faktory, které mají nebo mohou mít přímý dopad na onu konkrétní školu, typ školy, případně obor. Důležité je také rozlišovat vlivy, které školu ovlivňují přímo, s nimiž se škola musí potýkat a reagovat na ně, od vlivů, které školu ovlivňují zprostředkovaně, nepřímo, nebo dokonce jdou mimo ni. Zároveň je také třeba rozlišovat vlivy, které působí krátkodobě, od vlivů ovlivňujících školu dlouhodobě. V neposlední řadě je nutné zabývat se trendy, očekávanými vlivy nebo faktory, u kterých je zřejmé doznívání vlivu.