

Strategické plánování v umění:

Praktický průvodce

Michael M. Kaiser

Obsah

Poznámka autora	10
Úvod	12
Příprava	15
kapitola 1. Rámec pro vypracování strategie	16
kapitola 2. Formulace poslání	21
Analýza	25
kapitola 3. Znalost prostředí	26
kapitola 4. Vnitřní analýza	40
Strategie	53
kapitola 5. Umělecké plánování	54
kapitola 6. Vzdělávací programy	60
kapitola 7. Zviditelňování	65
kapitola 8. Vytváření příjmu z vlastní činnosti	69
kapitola 9. Plánování fundraisingu	80
kapitola 10. Marketing zacílený na potenciální dárce	88
kapitola 11. Speciální kampaně	92
kapitola 12. Správní rady	98
kapitola 13. Organizační struktura	103
kapitola 14. Plánování realizace strategického plánu	108
kapitola 15. Finanční plánování a řízení	113
Plánování plánování	125
kapitola 16. Plán pro plánování	126
kapitola 17. Prostředí pro plánování	134

Předmluva

Jedna z mála knih, která přibližovala práci uměleckého manažera a která byla v češtině k dispozici po roce 1989, kdy mě začala lákat dráha impresaria, byly paměti dlouholetého generálního manažera newyorské Metropolitní opery Rudolfa Binga 5000 nocí v opeře (Editio Supraphon, 1988).

V průběhu let jsem hledal další zdroje informací, které by mi dále poodhalily pozadí řízení uměleckých organizací a pomohly odpovědět na otázky, které přibývaly přímo úměrně tomu, jak jsem byl konfrontován s problémy a výzvami v rámci svého festivalu. K mému překvapení jsem zjistil, že tento mladý obor trpí nedostatkem literatury, o učebnicích nebo jasně formulovaných zásadách ani nemluvě. Vysvětloval jsem si to tak, že nejspěšnější manažeři zkrátka nemají čas – a v rámci ochrany svého know-how možná ani zájem – se o své zkušenosti dělit.

A pak jsem poznal Michaela Kaisera...

Prezident Kennedyho centra ve Washingtonu, DC nejenže řídí jednu z nejrespektovanějších kulturních institucí na světě, ale své analytické myšlení a talent geniálního impresaria a stratéga v jedné osobě otevřeně sdílí s uměleckými manažery po celém světě, ať už formou knih jako je tato, nebo formou seminářů, sympózií či prostřednictvím unikátního Arts Management Fellowship programu, jehož jsem měl tu čest být účastníkem. Michael Kaiser je inspirativním učitelem s obdivuhodnou schopností vidět pod povrch věcí a vysvětlovat složité procesy jednoduše.

Vydáním Strategického plánování Michaela Kaisera dostávají nyní také čeští kulturní manažeři do ruky jakési Desatero příkázání kulturního managementu: soubor jasně formulovaných pravidel, jejichž do držování sice vyžaduje disciplínu, ale která jsou klíčem k úspěchu a naplnění i těch nejmělejších uměleckých vizí. Profesionální dráha autora této knihy je toho ostatně nejlepším důkazem.

Marek Vrabec,

*zakladatel a umělecký ředitel festivalu Struny podzimu
Kennedy Center Fellow 2008/9*

Poznámka autora

Tato publikace má sloužit jako průvodce pro ty zaměstnance a členy správních rad neziskových uměleckých organizací, jejichž úkolem je vypracování, hodnocení a realizace plánů. Po letech výzkumu a praxe jsem došel k závěru, že většině uměleckých organizací by prospělo více a lépe plánovat. Ačkoli plánování je považováno za běžnou součást činnosti ziskových podniků, neziskové organizace se zdráhají vynakládat čas a zdroje na dlouhodobé plánování. Jak profesionálové v oblasti umění často argumentují, „strategické plánování je přece zaměřeno na tvorbu zisku, zatímco naším cílem je vytvořit umělecké dílo, nikoli zisk“.

Nikdo nemůže nic namídat proti tvrzení, že neziskové organizace a priori nejsou motivovány finančně. Je však smutnou skutečností, že umělecké organizace působící ve Spojených státech (a stále více i umělecké organizace působící v ostatních částech světa) se v současné době potýkají s mnohem většími problémy při získávání a přidělování finančních prostředků než mamutí společnosti ocelářského a automobilového průmyslu. Pokud chce umělecká organizace konzistentně dosahovat kvalitních uměleckých výsledků, nevyhne se systematickému plánování.

Ač umělecká organizace není ziskovým podnikem, musí administrátoři umění řešit řadu stejných problémů jako vedení podniků; řadu nástrojů řízení používaných v ziskovém sektoru je možné s velkým úspěchem využívat v umění. Použití těchto nástrojů není omezeno výhradně na obchodní záležitosti umělecké organizace. Přínosy strategické analýzy pro rozhodování v oblasti umění jsou četné. Bez dlouhodobého plánu, který integruje obchodní a umělecké strategie, je schopnost jakékoli organizace udržet umění na vysoké úrovni značně nejistá. Mnozí umělci se obávají, že plánování je doslova sešněruje, a někdy dokonce mají pocit, že takovýto postup omezí jejich umělecké výsady.

Domnívám se, že umělecká rozhodnutí náleží do rukou umělců a uměleckých ředitelů. Avšak proces plánování odhalí důsledky těchto uměleckých rozhodnutí, důsledky, které je třeba zkoumat, analyzovat a nad kterými je třeba rozumně a objektivně

se zamýšlet. Vždyť každý trvale úspěšný administrátor umění a umělecký ředitel musí rozpoznat symbiotickou povahu jejich vztahu.

Vytvořit tyto plány není snadné. V důsledku toho mnohé umělecké organizace, které se skutečně pokusí vytvořit strategické plány, promarní mnoho hodin tím, že procesy plánování, které používají, nejsou dostatečně propracovány, nejsou dobře nastaveny nebo jsou špatně realizovány. Stejně jako úspěch umělecké organizace závisí na kombinaci tvůrčí vize a organizačních schopností, tak i strategické plánování závisí na kombinaci umu a odbornosti. Zatímco tvořivost a důkladná znalost uměleckého žánru jsou nenahraditelné, metody plánování jsou navrženy tak, aby umožňovaly další rozvíjení těchto znalostí. Tak jako v každém jiném oboru i zde platí, že pozorností věnované metodě je obtížné usměrňovat tvořivost.

Vypracování strategie však není postupným procesem. Ačkoli se tato publikace věnuje sekvenční metodě plánování, zřídka kdy existuje pouze jediná „správná“ strategie, která se zrodí z procesu plánování. Jinými slovy, byť tato publikace popisuje praktický přístup k vytváření strategie, nemůže vás naučit přemýšlet nebo tvořit.

Michael M. Kaiser

Úvod

Možná že je trófalé psát knihu o plánování v umění. Nedostatek talentu a peněz přinutil řadu vedoucích uměleckých pracovníků efektivně a s dostatečným předstihem plánovat. Plánování umění se již tradičně zaměřuje na provozní otázky, jako např. „kdo bude vystupovat v které úloze ve kterém díle a v čí režii“. Plánování v umění postrádá strategickou perspektivu: formulování jasného poslání organizace, analýzu vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují dosažení tohoto poslání, a formulaci směru, jímž by bylo třeba se vydat. Strategické plánování zasazuje provozní otázky do širšího kontextu. Zatímco provozní otázky se týkají toho, kdo bude zpívat postavu Aidy, strategická analýza naznačuje dlouhodobé důsledky tohoto castingového rozhodnutí pro danou organizaci. Prodá se více vstupenek, pokud najmeme pěvkyni, která „má jméno“? Přijdou diváci s tím, že očekávají slavné pěvce? Zapůsobí to na dárce a sponzory? Zviditelní se tím vaše instituce?

Přímým důsledkem nedostatečného strategického zaměření je narušení finančních základů mnoha uměleckých organizací. Fiskální nestabilita prakticky vždy zúží možnosti uměleckého programu. To pak vede k menšímu zviditelnění organizace, a tím k poklesu příjmů a příspěvků. Výsledná finanční krize sužuje jak správní radu, tak zaměstnance a dále snižuje příjem a omezuje uměleckou flexibilitu. Tento bludný kruh vyvolává frustraci u uměleckých ředitelů, rozhořčení u členů správní rady kvůli stále se zvyšujícímu tlaku na to, aby více dávali a více získávali, a bezmocnost u administrativních pracovníků při zvládání stále rostoucích problémů s hotovostí.

Vážený nedostatek finančních prostředků, který spouští tuto řetězovou reakci, se často svaluje na „ekonomiku“, ale plyne spíše přímo z neschopnosti rozpoznat změny v prostředí a reagovat na ně. Jelikož prostředí, v němž umělecké organizace působí, je nyní mnohem složitější, umělecké organizace, které přežijí a budou v tomto prostředí dokonce vzkvétat, patří mezi ty, které se neomezují na to, že si stěžují.

Prakticky veškeré velké ziskové podniky pod hrozbou prudkého rozvoje technologií a narůstající mezinárodní konkurence vytvářejí strategické plány. Tyto podniky si uvědomily, že „pracovat usilovněji“ nestačí k tomu, aby si v budoucnosti zajistily

úspěch. Analýza prostředí, v němž tyto podniky působí, ve spojení s objektivní analýzou vlastních silných a slabých stránek, se ukázaly jako zásadní pro stanovení neefektivnějšího způsobu, jak dosáhnout cílů podniku. V tomto ohledu se potřeby umělecké organizace nijak neliší od potřeb ziskového podniku. I když zformulovat poslání umělecké organizace (či jakékoli neziskové organizace) je složitější, přínosy plynoucí z vypracování tohoto poslání, z provedení analýzy prostředí a následného stanovení strategie jsou totožné. Organizace, které to učiní, zjišťují, že je pro ně pak snazší plnit dlouhodobé cíle, podporovat komunikaci mezi zaměstnanci a správnými radami a přesvědčovat mecenáše o své životaschopnosti.

Při konkretizaci plánů a procesu plánování je zásadní mít na paměti, že dokonce i ty největší umělecké organizace ve Spojených státech jsou malé podniky. Ani Metropolitan opera New York a Metropolitan muzeum umění v New Yorku, největší nezávislé umělecké organizace v zemi, by se nezařadily mezi největší průmyslové podniky ve Spojených státech. Zatímco u malých společností je plánování potřeba stejně, ne-li ještě více než u velkých podniků (nemohou si přece dovolit žádné mrhání), jejich přístup k plánování musí odpovídat jejich velikosti: i ty nejmenší odchylky od očekávaných výsledků mohou mít u malých podniků značný dopad.

V důsledku toho umělecké organizace, které považují plánování za nadměrně užitečné, jsou ty organizace, které pohlížejí na plánování a řízení z podnikatelské perspektivy – jsou ochotny provádět průběžné změny v závislosti na zkušenostech a výsledcích. Zachovat si tuto podnikatelskou perspektivu je obtížné, jelikož mezi plánovači (planners) a podnikateli (entrepreneurs) existuje přirozené napětí: plánovači očekávají dodržování předem určeného postupu, zatímco podnikatelé požadují pružnou reakci na změny. Hlubší pochopení procesu plánování odhalí, že toto napětí je pouze povrchové. Dobří plánovači očekávají změny v prostředí a neprodleně na ně reagují. Nejlepší podnikatelé se zase neodchylují od hlavní vize; konkrétní provozní opatření se mohou měnit, hlavní strategické směry však nikoli. Když podnikatelské plánování není snadné, zcela zásadní je vynaložit úsilí k vytvoření ~~pružného~~, a tudíž použitelného plánu. Smutné, ale pravdivé zkušenosti mnoha organizací, ziskových i neziskových, které se pokusily o plánování, ukazují, že špatné plánování je dražší a přináší méně než vůbec žádné plánování. Špatně vypracovaný plán vede buď k tomu, že se vydáte nesprávnou cestou, nebo dokonce plán zcela zavrhnete. V obou případech je výsledkem nechuť k plánování – tedy pocit, že plánování bylo pouze ztrátou času.

Stejně důležité jako předejít tomuto stavu je vybudování rozumného procesu plánování. Pokud se od zaměstnanců požaduje, aby trávili celé hodiny na neproduktivních poradách, které nemají žádný řád, vědomí důležitosti plánování se u nich vytrácí. Přesto řada úspěšných, vnímavých lidí vydrží tento maraton neefektivních porad, protože nemají zkušenosti s efektivním procesem plánování a mají za to, že plánování je „pro ně dobré“. Pokud je výsledný plán zavržen, což nastává i záhy po jeho vypracování, dostaví se v plné síle nechuť k plánování.

Ve snaze podpořit plánování v uměleckých organizacích a přitom se vyhnout vzniku odporu vůči plánování se tato publikace věnuje dvěma hlavním tématům. První část této publikace se zabývá obsahem strategického plánu. Navrhuje postup vytvoření strategického plánu, který je rozdělený do tří samostatných fází:

1. Příprava

Přijetí strategického rámce, který bude udávat směr procesu plánování, a formulace poslání, jež bude pro celý plán hlavní motivací.

2. Analýza

Shromáždování údajů a provádění analýzy prostředí a vnitřní analýzy, které odhalí klíčové strategické otázky, jimiž se musí plán zabývat.

3. Vypracování strategií

Vypracování uměleckých, administrativních a finančních strategií, které s největší pravděpodobností povedou k dosažení poslání organizace.

Závěrečná část knihy představuje proces vytváření strategického plánu, zkoumá kroky, které by měly být podniknuty, zabývá se tím, kdo by měl do nich být zapojen, a sestavuje plánovací kalendář. Stručně řečeno, publikace začíná definicí plánu a končí tím, že navrhuje způsob, jak by tento plán měl být sestaven.

Ačkoli mnozí čtenáři mohou pocítit touhu přejít rovnou k druhé části publikace, je třeba upozornit na to, že klíčem k dobrému procesu plánování je stejně jako u dobrého umění naprostá oddanost vysoce kvalitnímu obsahu. Pevně stanovený proces plánování, který nevede k vytvoření obsahově bohatého, komplexního a použitelného plánu, zcela jistě vyústí v nechuť k plánování.

Příprava

1. Rámec pro vypracování strategie

Stavíme na poslání

Pro vypracování smysluplného, integrovaného plánu je nejdůležitější jasný rámec. Dodržování konkrétního rámce pomůže tematicky zaměřit diskuse a dosáhnout maximální efektivity. Náročný úkol strategického plánování je proveditelnější, pokud je celý proces rozdělen do zvládnutelných složek, tj. definování poslání, analýzy vnějšího prostředí a dostupných interních zdrojů, nastavení plánu realizace a dotažení všeho až do sestavení odpovídajícího finančního plánu.

Vypracování strategií je tvůrčí proces, který nelze splnit tím, že vyplníme nějaké formuláře. Zahnat však pracovníky do jedné místnosti a chtít od nich, aby tvořivě přemýšleli o budoucnosti, může přinést jen velice nepatrné výsledky za cenu značné ztráty času. Na těchto poradách se mnohdy příliš mnoho času věnuje zájmům hlasitě se projevující menšiny na úkor diskuse o mnohých zásadních otázkách, což znemožňuje vytvoření smysluplného integrovaného plánu.

Každý proces plánování je efektivnější, pokud má určitou strukturu nebo rámec. Tato kapitola předkládá rámec, který tvoří základ pro jeden efektivní přístup k plánování. Tento přístup je obecným přístupem, jenž je úspěšně využíván ziskovými i neziskovými organizacemi. Tento rámec poskytuje nejen pomůcku pro proces plánování, ale také osnovu této publikace. V následujících kapitolách bude každý prvek tohoto rámce přizpůsoben konkrétním potřebám uměleckých organizací.

Formulace poslání

Základem tohoto rámce a východiskem veškerého strategického plánování je formulace poslání. Toto poslání popisuje ústřední cíle organizace a rozsah jejího působení. Cíl podniku v ziskovém sektoru lze popsat snadno: dosáhnout co nejvyšší ceny akcií tím, že budeme po co nejdříve dobu dosahovat co největších zisků. Zatímco formulace poslání u ziskových společností může zahrnovat určitou diskusi o produktové řadě, klientské základně nebo zeměpisné působnosti, hlavní důraz musí být kladen na tvorbu zisku. (Bohužel mnoho ziskových organizací nepřistupuje ke svému poslání čestně a zdůrazňuje konkrétní produkty nebo služby spíše než zisk. To může vyvolat značný zmatek, pokud dojde na základě akvizice či odprodeje majetku ke změně produktové řady.)

U uměleckých organizací a všech neziskových organizací je mnohem obtížnější definovat poslání. Víme, že společnost nepůsobí v oboru 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? Když si odmyslíte dominantní motiv zisku, formulovat poslání se stává ještě těžším, nicméně o to důležitějším úkolem. Konkrétní znění poslání není klíčové (příliš mnoho lidí tráví příliš mnoho času přehnanou péčí o význam jednotlivých slov poslání), pro organizaci jsou zásadní důsledky tohoto poslání. Určují směr celého procesu plánování, a což je ještě důležitější, měly by ovlivňovat všechna programová a administrativní rozhodnutí.

Ty organizace, které nemají jasně formulované poslání, mají potíže s vlastním řízením. Jednotliví zaměstnanci nebo členové správních rad mohou přijímat rozhodnutí, která jsou podle jejich přesvědčení pro dobro společnosti, ale která jsou v rozporu s činností jejich kolegů; trvalý pokrok u organizací, které postrádají jasně formulované poslání, je tudíž jen dílem náhody.

Má-li být poslání efektivním nástrojem řízení, pak každá osoba, která má vliv na chování organizace, musí pochopit jeho důsledky. Například správní rada symfonického orchestru, která do svého poslání začlení prvek světové kvality, musí být ochotna vynaložit dostatečné úsilí na získávání finančních prostředků nutných k dosažení tohoto ctižádostivého cíle. Obdobně regionální divadelní společnost, jejímž cílem je produkovat experimentální díla, musí být připravena vynaložit cílenější marketingové úsilí než její protějšek, produkující lehké komedie a muzikály.

Zatímco poslání jasně udává směr zbylé části procesu plánování, konečné znění poslání nemusí být navrženo před tím, než je zahájeno plánování. Proces plánování je poučnou, opakující se procedurou, která umožňuje jejím účastníkům „doladovat“ poslání s tím, jak odhalují plné důsledky každého parametru tohoto poslání. Zatímco konečné znění poslání nemusí být formulováno předem, hrubý nástin cílů společnosti musí být vypracován před tím, než může být zahájena jakákoli efektivní práce na stanovení strategie. Bez cíle totiž strategie ztrácí jakýkoli smysl.

Analýza prostředí

Zatímco strategie bez cíle nemá ani ten nejmenší smysl, cíl bez strategie je pouhým přáním. Z tohoto důvodu nestačí pouze formulovat poslání: vyjádření vlastních cílů nezaručuje jejich dosažení. Přesto mnohé plány organizací jsou jen o něco málo víc než formulací poslání, po níž následuje několik ujištění, že tohoto poslání bude dosaženo. („Společnost si získá publikum tím, že zdokonalí svůj marketingový program.“) Toto však zcela evidentně nestačí.

Prvním krokem ke stanovení strategie společnosti by mělo být zkoumání prostředí, v němž daná společnost působí. Žádná umělecká organizace nepůsobí ve vzduchu-prázdnou, a to navzdory míře izolace, kterou může pocívat správní rada a zaměstnanci. Úspěch společnosti závisí do značné míry na způsobu, jakým tato společnost chápe prostředí, v němž působí, a na schopnosti adekvátně na něj reagovat. Analýza prostředí má dvě části.

První část tvoří průzkum „odvětví“, v němž daná společnost působí - muzejnictví, divadelnictví atd. I když mnozí odborníci na umění neradi slyší pojem „odvětví

(průmysl)“, je v tomto kontextu vhodný. Každá umělecká forma nabízí produkty a služby a má své zákazníky, konkurenty, s nimiž soupeří o zdroje, a dodavatele - účastníky, kteří definují toto odvětví. Analýza odvětví upozorňuje na omezení, kterým daná společnost bude čelit, a na způsoby řešení, jak tato omezení překonat. Jinými slovy, analýza odvětví naznačuje, které faktory jsou pro úspěch životně důležité.

Dále tato analýza naznačí, k jakým změnám v tomto odvětví pravděpodobně dojde v budoucnosti. Pochopení vývoje odvětví s dostatečným předstihem je klíčové pro efektivní strategické plánování, jelikož poskytuje společnosti čas rozhodnout se pro vhodné reakce na očekávanou změnu prostředí.

Druhým krokem analýzy prostředí je zkoumání srovnatelných organizací - těch organizací, které se setkávají s podobnými příležitostmi a omezeními a jejichž činnost může negativně ovlivnit vaši vlastní organizaci. Ziskové společnosti studují své konkurenty, aby dokázaly předvídat, jak jim v budoucnu konkurovat. U neziskových společností konkurence není tak přímá. Zatímco regionální povaha umění znamená, že jen málo uměleckých organizací mimo hlavní města se v konkurenčním boji s jinými podobnými organizacemi uchází o peníze publika nebo místní příspěvky, konkurují si se zájezdovými společnostmi, a pokud jde o umělce, o dary od národních podniků a nadací a dotace od National Endowment for the Arts, National Endowment for the Humanities a dalších vládních agentur. (Pochopitelně některá města podporují více operních společností, symfonických orchestrů, muzeí umění atd.; v těchto městech je důležitějším faktorem přímá konkurence.)

Kromě předvídaní budoucích aktivit v rámci konkurenčního boje umožňuje analýza srovnatelných organizací poučit se z úspěchů a neúspěchů obdobných skupin. Zkoumání finanční výkonnosti celé skupiny srovnatelných společností rovněž poskytuje orientační body velice užitečné pro hodnocení vlastní výkonnosti.

Výsledkem integrace analýz odvětví a srovnatelných organizací je důkladné pochopení požadavků nutných pro úspěch dané umělecké formy - dnes i v budoucnosti.

Vnitřní analýza

Jakmile pochopíte strukturu odvětví a způsoby, jak se srovnatelné organizace vypořádávají s touto strukturou, můžete posoudit způsob, jak vaše vlastní organizace „zapadá“ do tohoto odvětví. Tato vnitřní analýza je nedílnou součástí procesu vytváření strategie. Naznačuje, co organizace dělá dobře a co dělá špatně.

Provádění vnitřní analýzy je náročné, protože vyžaduje objektivnost při zkoumání slabých stránek a sebevědomí při popisování vlastních silných stránek. Porovnáním těchto vnitřních charakteristik s faktory úspěchu odvětví můžeme vytyčit ty oblasti, kterými se organizace musí zabývat ve svém strategickém plánu - silné stránky, kterých musí využít, a slabé stránky, jež musí překonat.

Vypracování strategie a plánování realizace

Strategie organizace je popisem způsobu, jak tato organizace má v úmyslu dosáhnout svého poslání s ohledem na okolnosti v daném odvětví a na své silné a slabé stránky.

Ke skutečně úspěšným strategickým plánům se řadí ty, v nichž je každá strategie odvozena od jednoho uceleného strategického směru. Pokud je tento strategický směr organizace jasný, konkrétní provozní strategie z něho jednoznačně vyplynou. Není například složité formulovat marketingovou, castingovou nebo fundraisingovou strategii pro divadelní společnost, jejímž cílem je produkovat inscenace světové úrovně ve snaze přilákat národní publikum a poskytovatele finančních prostředků. Konkrétní provozní strategie, které je nutné vypracovat, budou záviset na povaze organizace, což jasně ilustruje následující seznam strategických oblastí pro dvě organizace v různých odvětvích:

Taneční společnost

Umění/repertoár
Produkce
Zájezdy
Vzděl. programy
Škola
Fundraising
Marketing
Finance
Administrativa
Zaměstnanci
Dobrovolníci
Zařízení
Správní rada

Muzeum

Výstavy
Rozvoj sbírek/výpůjčky
Publikace
Vzdělávací programy
Konzervace
Fundraising
Marketing
Finance
Administrativa
Zaměstnanci
Dobrovolníci
Zařízení
Správní rada

Jak je vidět na tomto příkladu, prakticky každá organizace, bez ohledu na uměleckou formu, bude vyvíjet strategie pro stejné administrativní funkce; odlišnosti se pak objevují v programových funkcích.

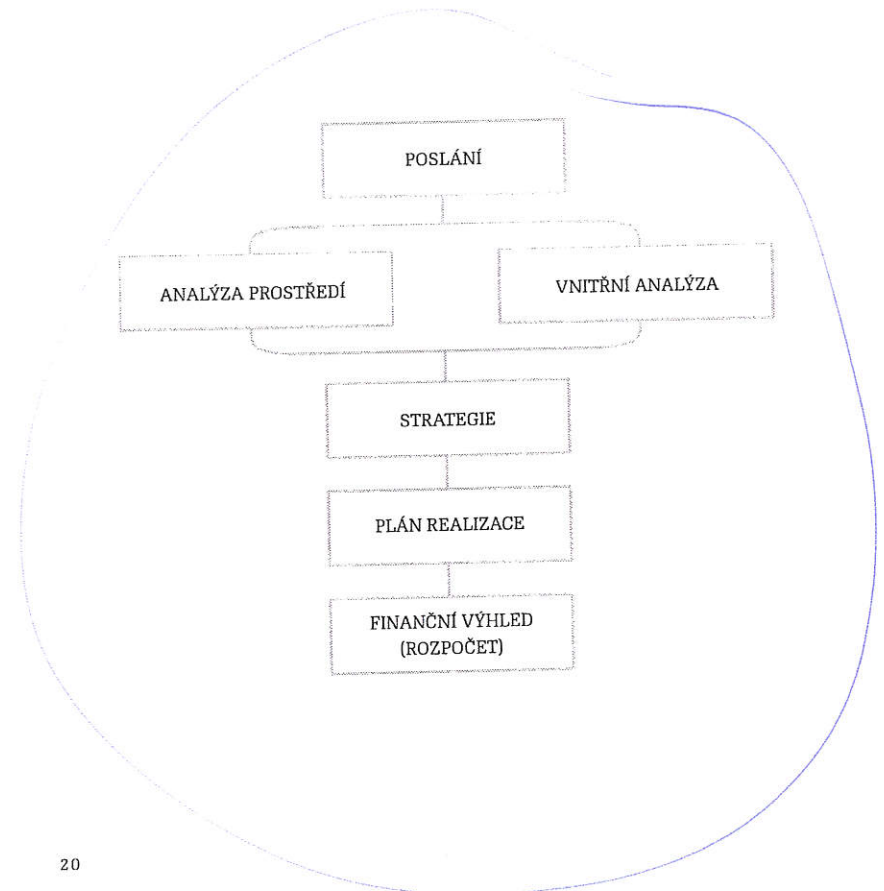
Jakmile byly vypracovány hlavní strategie organizace, je možné sestavit plán realizace – podrobnější krátkodobý program činností dané společnosti. Tento plán bude zahrnovat podrobný popis konkrétních úkolů, které mají být splněny, zaměstnance a další osoby, které budou pracovat na jejich provádění, a časový rámec pro jejich splnění.

Finanční odhady a rozpočty

Posledním krokem v rámci plánování je převedení strategií na měřitelné finanční výsledky. Třebaže není možné odhadnout finanční výsledky s velkou jistotou, je třeba pokusit se vyčíslit finanční důsledky každé z jednotlivých strategií. Jakmile je vypracován úplný odhad, je možné stanovit, zda jsou finanční výsledky přijatelné. Pokud nejsou přijatelné, měl by být znovu zahájen proces vypracování strategie s cílem doporučit způsoby zlepšení finanční výkonnosti.

Tento rámec pro rozvoj strategie, jenž vede od formulování poslání k vytvoření dlouhodobého finančního plánu, vlastně není o moc víc než strukturovaná střízlivá úvaha. Zkušenosti však ukazují, že organizace, které při vytváření strategie využívají tohoto rámce nebo podobných rámců, sestavují efektivní plány tím neúčinnějším způsobem.

RÁMEC PRO STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ



2. Formulace poslání

Jasně, stručně a přesně formulované poslání je základem každého strategického plánu. Poslání by si mělo klást náročné cíle. Tím, že poslání odpovídá na otázku „Jak organizace defníuje úspěch“, dosahuje optimální efektivnosti zaměstnanců, dárců a dobrovolníků.

Formulace poslání je základem pro celý proces strategického plánování. Nastavuje laťku, o jejíž dosažení daná organizace usiluje, nyní i v budoucnosti, a nutí členy správní rady a zaměstnance, aby se zaměřili na konkrétní programy a činnosti. Při formulaci poslání je třeba volit mezi rozsahem a kvalitou uměleckých programů, uznáním doma a vedoucím postavením v celostátním měřítku, preservačními aktivitami a novou tvorbou. Neexistují žádná „správná“ poslání a pouhá formulace poslání, která zahrnuje nepřehledné množství možností, může být nekonfliktní, nebo politicky výhodná, ale nepřispívá k vytyčení jasné cesty. Mnoho uměleckých organizací se ve skutečnosti doopravdy zabývá svým posláním až tehdy, když se dostanou do finanční tísně a jsou nuceny šetřit. Diskuse týkající se toho, co v tuto chvíli ponechat a co zrušit, je skutečným praktickým cvičením formulace poslání.

Zatímco koncipování poslání může být často nekonečným cizelováním významových nuancí, úsilí věnované vypracování konkrétního znění poslání by nemělo zastínit důležitost jasného vytyčení cílů organizace.

Jedním z účinných způsobů, jak sepsat poslání, je požádat správní radu a výše postavené zaměstnance, aby vytvořili seznam všech prvků, které by mohly být obsaženy v tomto posláním. Parametry poslání mohou zahrnovat následující:

Produkt/Služba

Jaký produkt nebo jakou službu organizace nabízí? To se na první pohled může zdát jasné, avšak mnohé umělecké organizace nabízejí širokou škálu služeb. Operní společnosti mohou produkovat živá vystoupení, videa, přednášky, publikace, nahrávky a rozhlasové pořady. Vzhledem ke stále častějšímu elektronickému přenosu předsta-

vení bude definice produktové řady stále složitější. Formulace poslání musí obsahovat odkaz na ty služby, které jsou pro organizaci nepostradatelné.

Kvalita

Jaká úroveň představení je žádoucí? To je velmi důležité a zároveň obtížné rozhodnutí. Ačkoli každá umělecká organizace usiluje o vysokou kvalitu, je nerealistické očekávat, že nové muzeum současného umění vybuduje sbírku na světové úrovni, pokud nebude mít k dispozici obrovské finanční prostředky.

Publikum

Značné úsilí musí být věnováno tomu, aby bylo rozhodnuto, které publikum je pro každou službu instituce žádoucí. Jsou dané programy určeny především pro dospělé? Pro děti? Pro konkrétní etnickou nebo náboženskou skupinu?

Zeměpisný rozsah působnosti

Na jak velkou část města/regionu/země/světa by organizace ráda působila? Důsledky tohoto rozhodnutí budou mít obrovský dopad na každý prvek činnosti organizace. Poslání by mělo obsahovat žebříček důležitosti každého příslušného regionu. Nezapomeňte, že organizace nemusí každému regionu sloužit stejně. New York City Ballet nabízí pravidelná živá představení pouze v New York City a Saratoga Springs, přesto slouží celé zemi a celému světu prostřednictvím televizních pořadů, DVD a příležitostných turné.

Repertoár

Organizace se musí rozhodnout, zda existuje konkrétní repertoár, z něhož si bude vybírat díla, která bude produkovat. Např. divadlo Ontological-Hysteric Theatre uvádí jiný repertoár než Hartford Stage Company. Je důležité poznamenat, že zatímco mezi kritiky by odvážná skladba programu Ontological-Hysteric Theatre získala uznání, ani jedna z obou společností se nemýlí, pokud jde o repertoár. Každá divadelní společnost má určité silné stránky a musí se vyrovnávat s určitými omezeními, která ovlivňují její výběr repertoáru. Podobně i muzeum se musí rozhodnout, na jaké konkrétní oblasti se chce ve své sběratelské a vystavovatelské činnosti zaměřit. Mezi sběratelským posláním muzea amerického umění Whitney Museum of American Art a knihovny Pierpont Morgan Library jsou zcela evidentní rozdíly.

Vzdělávání

Jak silný je důraz, který organizace klade na vzdělávání? Jelikož je tato otázka součástí rozhodnutí o produktu/službě, zaslouží si pozornost. Rada poskytovatelů podpory ráda zdůrazňuje své odhodlání vzdělávat. Je však třeba si otevřeně říct, jaký důraz chce organizace na vzdělávání klást. Ty společnosti, které se skutečně touží věnovat vzdělávání, musí být ochotny investovat dostatečné zdroje a vytyčit si cílové příjemce. Publikum? Mladé umělce? Děti?



Odpovědi na tyto otázky sice nasměrují celý proces plánování organizace, ale poslání nemusí obsahovat odkazy na všechny výše uvedené otázky. Mělo by obsahovat pouze rámcové zásady organizace. Po sestavení hlavního seznamu možných prvků poslání použijte na každý z nich jednoduchý test: zeptejte se, zda by organizace byla spokojena, pokud by dosáhla všeho s výjimkou tohoto prvku. Zní-li odpověď „ano“, pak tento prvek do poslání nepatří. Pokud by společnost nebyla spokojena bez splnění této jediné položky, pak tato položka má v poslání své místo.

Navzdory odlišnostem v obsahu jednotlivých poslání by všechna kvalitní poslání měla být:

jasná	Měl by v nich existovat minimální prostor pro různé interpretace; každý, kdo si poslání přečte, by jej měl pochopit stejně.
stručná	Krátké poslání si zaměstnanci, správní rada, dárci a veřejnost snadno zapamatují. Dlouhá prohlášení se špatně pamatují, a proto i špatně používají.
úplná	Poslání by se mělo zabývat veškerým programem instituce. Je obtížné odůvodnit, že něčemu věnujete nedostatečné zdroje.
promyšlená	Poslání musí dávat smysl a nejrůznější prvky se musí vzájemně doplňovat. Divadelní společnost, která uvádí avantgardní díla, ale zároveň v sobě živí naději, že se stane největší divadelní organizací v regionu, obou těchto cílů pravděpodobně nedosáhne.

Regionální divadelní společnost vypracovala například následující poslání:

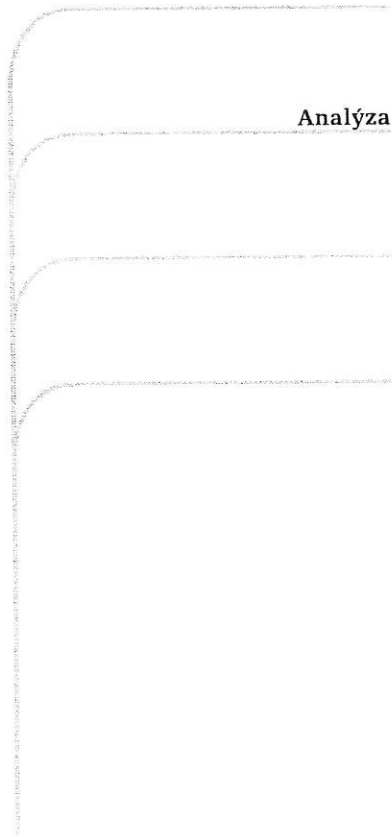
Získat si na celostátní úrovni dobré jméno jako přední repertoárová divadelní společnost nabízející divadelní produkce a vzdělávací programy světové úrovně.

Povšimněte si, že se zde hovoří o programech/službách, vzdělávacích programech a úrovni kvality, zatímco publikum, fiskální výkonnost, repertoár a zeměpisný aspekt zmíněny nejsou. Toto prosté formulování poslání dává jasně najevo, čeho se organizace snaží dosáhnout na obecné rovině. Jiné organizace vypracují mnohem konkrétnější poslání. Mnohdy je prospěšné rozšířit poslání o seznam uvádějící celou řadu cílů. V případě této divadelní společnosti by k cílům mohly patřit následující:

- 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;
- Zlepšit a rozšířit programy pro nováčky a stážisty;
- Přilákat ty nejlepší režiséry a výtvarníky a
- Nabídnout divadelní představení celé komunitě, včetně inscenací produkci přitažlivých pro určitý věk či etnické skupiny.

Tyto cíle představují konkrétnější výzvu pro správní radu a zaměstnance organizace a tvoří jasné východisko pro proces plánování.



Analýza

3. Znalost prostředí

Analýza prostředí zkoumá strukturu prostředí, v němž organizace působí. Analýza prostředí odpovídá na otázku „Co je nutné k tomu, abychom dosáhli úspěchu v tomto prostředí a zároveň naplňovali své poslání?“. Spíše než taxativní výčet údajů poskytuje vnější analýza zásadní informace o prostředí a tím také udává směr pro následující krok ve strategickém plánování, kterým je vnitřní analýza organizace.

Již od počátku 70. let 20. století je velice moderní používat přívlastek „strategický“, kdykoli se hovoří o plánování. Třebaže se to zdá na úrovni, hovořit o „strategickém“ plánování nebo o „strategickém“ marketingu, jen málo těch, kteří toto slovo používají, skutečně zná jeho význam. Zastaralé „dlouhodobé“ plánování se proměňuje ve „strategické“ plánování pomocí přímé analýzy prostředí, v němž organizace působí. Strategické plánování vstoupilo do světa podnikání se zpožděním, nicméně po celá staletí bylo prvotním nástrojem u jiných forem konkurenčního boje. Kdo by uvažoval o stanovení vojenské nebo sportovní strategie bez prvotní analýzy situace a bez znalosti předností a slabin soupeře?

U umělecké organizace důkladné zkoumání prostředí zahrnuje dvě odlišné činnosti: analýzu odvětví a analýzu srovnatelných organizací. Analýza odvětví podrobuje zkoumání strukturu oblasti, v níž organizace působí, a odpovídá na tři důležité otázky:

1. Jaká omezení klade na danou organizaci prostředí, v němž působí?
2. Jaké jsou požadavky na „úspěch“ v daném odvětví?
3. Jak se dané odvětví vyvíjí?

Po analýze odvětví obvykle následuje analýza srovnatelných organizací. Ta dovoluje organizaci poučit se z chování jiných podobných uměleckých institucí a poskytuje měřítko, jimiž je možné poměřovat svou vlastní výkonnost. Analýza prostředí, kterou provádí např. Detroit Institute of Art, může zahrnovat analýzu odvětví uměleckých muzeí a galerií a analýzy srovnatelných společností - Los Angeles County Museum of Art, Boston Museum of Fine Arts a Philadelphia Museum of Art.

DEFINICE ODVĚTVÍ

Před tím, než přikročíme k analýze odvětví, musíme si zodpovědět jednu základní otázku:

Ve kterém odvětví organizace působí? Navzdory výše uvedenému zjednodušenému příkladu neexistuje jen jediné umělecké odvětví ani jediné „muzejní“, „operní“ nebo „baletní“ odvětví. Odvětví je skupina organizací nabízejících podobný produkt nebo službu stejné skupině zákazníků a/nebo čerpající ze stejného zdroje. Podle této definice Chicago Symphony (symfonický orchestr) není součástí stejného odvětví jako St. Joseph Symphony v Missouri, zatímco American Ballet Theatre je součástí téhož odvětví jako New York City Ballet. Stanovení správných parametrů odvětví není jen čistě teoretickou záležitostí. Definují se při něm údaje potřebné pro proces plánování, a navíc se takto zajistí, že výsledky analýzy budou skutečně pro danou organizaci platné. Např. symfonický orchestr St. Joseph Symphony, který je na rozdíl od „Chicaga“ pouze malým oblastním orchestrem, se patrně dozví jen velmi málo z analýzy prováděné globálně významným Chicagským symfonickým orchestrem. Navíc mohou být z takové analýzy vyvozeny nesprávné závěry. Např. metody fundraisingu a marketingu, které se s úspěchem využívají u většího orchestru, pravděpodobně nepřinesou kýžené ovoce orchestru menšímu. New York City Ballet však musí při vytváření svých plánů vzít v úvahu analýzu American Ballet Theatre a poučit se z úspěchů a neúspěchů svého protějšku, neboť oba baletní soubory sídlí v New York City, jsou srovnatelného významu a soutěží o stejné publikum a stejné finanční zdroje.

Třebaže je nebezpečné rozšířit analýzu odvětví na organizace, které se musí vyrovnat s naprosto odlišnou situací, přicházíte o významnou příležitost i tehdy, pokud definujete odvětví příliš úzce. Dvě hlavní muzea, operní společnosti nebo divadelní společnosti v různých regionech nemusí sloužit stejným zákazníkům, rozhodně však čerpají ze stejné studnice talentů, soutěží mezi sebou o národní financování a slouží podobným typům zákazníků. Seattle Repertory Theatre se může mnohé dozvědět z analýz divadla Guthrie Theatre a naopak.

Ačkoli je definování odvětví klíčovým krokem v analýze odvětví, správnou definici daného odvětví lze stanovit, teprve když započne sběr dat a jejich analýza. Stejně jako poslání organizace je dolaďováno během celého procesu plánování, tak i definice správných hranic odvětví se postupně vyjasňuje až v průběhu procesu analýzy prostředí a po přijetí důležitých strategických rozhodnutí. Např. pokud se regionální baletní společnost rozhodne vydat na náročnou cestu a usilovat o dosažení světové kvality, segment odvětví i srovnatelné společnosti budou jiné. Pacific Northwest Ballet v Seattlu, která se stala jednou z předních baletních společností v zemi, je dobrým příkladem společnosti, jež musí přistoupit k rozšíření definice svého odvětví. Díky častým turné do velkých měst v zemi i v zahraničí tato taneční společnost již nemůže svou analýzu omezovat na další regionální společnosti nebo na společnosti působící v jejím domácím teritoriu.

STRUKTURA ODVĚTVÍ

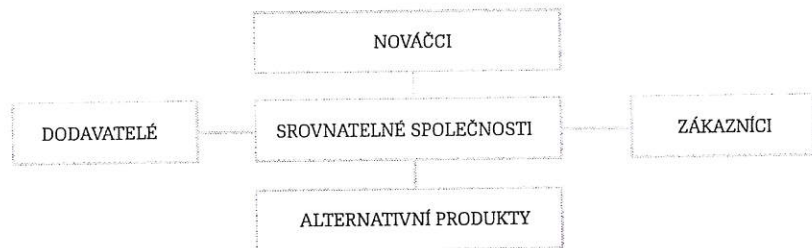
Analýza odvětví začíná zkoumáním struktury tohoto odvětví – systematickým pohledem na klíčové účastníky odvětví. Nejjednodušším způsobem, jak odkrýt strukturu odvětví, je použít model, který vypracoval Michael Porter z Harvard Business School.

Prokázalo se, že tento model platí stejně tak pro umělecká odvětví jako i pro ziskový sektor. Tento model rozděluje účastníky odvětví do následujících pěti klíčových kategorií:

- Srovnatelné společnosti** Ty organizace, které nabízejí stejnou úroveň produktu nebo služby, a tudíž mezi sebou soutěží o získání zdrojů, zákazníků a mecenášů. Chicago Lyric Opera a San Francisco Opera jsou srovnatelné společnosti. Amato Opera nevyužívá pěvce, výtvarníky, orchestr atd. stejné úrovně, a není tedy srovnatelnou společností ani jedné z těchto dvou větších společností.
- Nováčky** Nové organizace, které by se v budoucnosti mohly stát srovnatelnými společnostmi. Například ve Filadelfii začalo během posledních deseti let působit několik seriózních divadelních společností. Jejich vstup na scénu měl značný dopad na několik hlavních divadelních organizací ve městě, včetně Wilma Theatre, jelikož tyto společnosti mezi sebou soupeří v podstatě o stejné dárce, diváky, hry a umělce.
- Alternativní produkty** Ty produkty nebo služby, které nabízejí zákazníkovi alternativu. Existuje několik úrovní přímých a nepřímých náhradníků. Například přímý přenos představení Metropolitan opery v New Yorku do kin po celé zeměkouli je přímou náhradou představení v Met.
- Zákazníci** Většina uměleckých organizací musí nabízet své produkty/služby třem druhům zákazníků a soupeřit o ně. Ti, kteří si kupují vstupenky na představení, výstavy atd., jsou evidentně jednou důležitou skupinou zákazníků. Druhou důležitou skupinou zákazníků jsou pořadatelé, ti, kteří angažují organizace z oblasti performing arts na turné, nebo muzea, která si pronajímají výstavy od jiných muzeí. Třetí skupinou zákazníků jsou přispěvatelé, kteří podporují činnost dané organizace. Ačkoli jejich „nákupy“ jsou méně konkrétní, přispěvatelé stejně jako ti, kteří si kupují vstupenky, dávají uměleckým organizacím peníze a výměnou za to od nich něco dostávají.

Dodavatelé

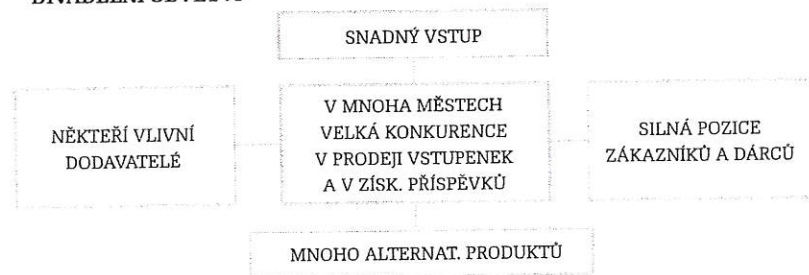
Umělci, techničtí pracovníci a další zaměstnanci, kteří poskytují služby danému odvětví, jakož i další dodavatelé.



Každá z těchto pěti skupin účastníků vytváří v odvětví určité napětí; intenzita tohoto napětí bude určovat obtížnost udržení finančního zdraví a umělecké výkonnosti v tomto odvětví. Pokud si srovnatelné společnosti silně konkurují, pokud existuje velký potenciál pro vstup nováčků, pokud jsou zákazníci a dodavatelé vlivní a pokud existuje mnoho náhradních produktů, pak bude pro účastníky odvětví velice obtížné udržet výkonnost na vysoké úrovni.

Velice složitě prostředí tohoto odvětví komplikuje život většině neziskových divadelních společností. Založit novou divadelní společnost je poměrně snadné, každoročně vzniká celá řada nových společností. Široká nabídka divadelních společností a početných náhradních produktů (filmů, televize, DVD, internetových služeb, jiných typů tzv. performing arts atd.) dává moc do rukou zákazníkům a komplikuje získávání větších finančních obnosů od přispěvatelů. Zatímco nadměrná nabídka hereckých talentů oslabuje pozici dodavatelů, známí výkonní umělci mají velký vliv a mohou pro divadelní společnost znamenat vysoké náklady. Tato kombinace snadného vstupu do odvětví, silné konkurence, zákazníků a dodavatelů a početných alternativ vytváří neuvěřitelně náročné prostředí, v němž má divadelní společnost působit.

DIVADELNÍ ODVĚTVÍ



Strategické plánování v umění: Praktický průvodce

Ve většině odvětví nejsou problémy takto závažné, avšak jeden či více těchto faktorů skutečně problém představuje; pro nalezení řešení je tedy zásadní izolovat ty faktory, které vytvářejí problém. Proto je přínosné zabývat se důkladněji každou skupinou účastníků.

SROVNATELNÉ INSTITUCE

Pokud více než jedna organizace nabízí podobný produkt stejné skupině zákazníků, nastává v odvětví mnohem komplikovanější situace. Je tedy důležité seznámit se s těmi srovnatelnými organizacemi, které mohou mít vliv na váš segment odvětví.

Analýza srovnatelných organizací může přinést značné množství informací pro strategickou analýzu, avšak srovnatelné organizace mohou působit na strukturu odvětví pouze do té míry, že představují přímou konkurenci při získávání mecenášů, zákazníků nebo dodavatelů. (V sektoru ziskových organizací se analýza srovnatelné společnosti vlastně nazývá „analýza konkurenceschopnosti“, což je označení považované v harmoničtější umělecké komunitě za nepatřičné.) Většina uměleckých společností získává regionální financování a prodává své produkty místnímu publiku, a tudíž na ně většina srovnatelných společností nemá žádný vliv.

Dokonce ani celostátní organizace (např. New York Philharmonic, Chicago Symphony atd.) si v prodeji vstupenek přímo nekonkurují. Konkurojí si ve snaze získat určité finanční prostředky, ačkoli většina mecenášů umění má také sklon k regionálnímu zaměření. (Tento trend se však mění a vyvolává ostřejší konkurenci v mnoha uměleckých odvětvích.) Proto je jen velmi malá přímá konkurence mezi Chicagským symfonickým orchestrem (Chicago Symphony) a Newyorským filharmonickým orchestrem (New York Philharmonic) při získávání financování. Mezi těmito dvěma organizacemi – a řadou dalších orchestrů po celém světě – je však velmi silná konkurence, pokud jde o služby sólistů a dirigentů. Ve většině velkých měst, pouze s jedním hlavním účastníkem v každé umělecké formě, přímou konkurenci zastupují spíše zájezdové společnosti a alternativní produkty.

Ve velkých městech s více než jednou hlavní operní společností, muzeem atd. (např. New York City) je dopad srovnatelných organizací větší než ve velkých městech s menší „hustotou kultury“; prodat vstupenky bude těžší a konkurence ve fundraisingu bude ostřejší. To neznamená, že analýza srovnatelných společností není pro regionální umělecké organizace užitečná. Analýza srovnatelné společnosti je pak spíše zaměřena na informace než na strategii, pomáhá porozumět tomu, jak funguje obdobná organizace, spíše než tomu, jaký vliv budou mít aktivity této organizace na vlastní výkonnost.

NOVÁČCI

Jestliže počet srovnatelných organizací roste, konkurenční boj o umělce, publikum a dárce poroste obdobně. Z tohoto důvodu má počet nových účastníků v odvětví značný dopad. Např. jelikož vzniklo mnoho nových komorních hudebních souborů, je těžké



dosáhnout toho, aby všechny našly dostatek zájemců o jejich vystoupení v rámci plánovaného turné, aby dosáhly odpovídajících honorářů za své hudební produkce a získaly dostatek finančních prostředků.

U většiny uměleckých oborů je vzhledem k vysokým nákladům spojeným se vstupem na trh nepravděpodobné, že by se náhle vynořil velký počet nováčků. Operní společnosti, baletní společnosti, symfonické orchestry a muzea se obvykle stávají svědky vstupu jen několika málo nováčků, a tudíž čelí menší přímé konkurenci. U uměleckých forem s nižšími náklady – u moderního tance, komorní hudby – je výskyt většího počtu nových společností pravděpodobnější. Založit společnost pro četbu poezie je velmi snadné; potřebujete k tomu pouze veřejný prostor. To vyústilo v tvrdý konkurenční boj o nepočetnou skupinu zákazníků a velice složité prostředí pro založené literární organizace.

Faktory, které nové společnosti komplikují či prodrazňují úspěšné provozování činnosti, se nazývají překážky vstupu. Např. čas a náklady nezbytné k založení baletního nebo symfonického souboru vyrovnané kvality představují velké překážky vstupu do odvětví. Podobně i náklady na uvedení velké opery zabraňují založení nových společností. (Není překvapivé, že v posledních letech bylo založeno mnoho nových koncertních a operních skupin, které nabízejí koncertní, a tedy méně nákladné verze oper.) Vysoké náklady na vybudování významné sbírky a vhodného zařízení způsobují, že založit velké nové muzeum je finančně velice náročné.

To neznamená, že muzea, operní či baletní společnosti atd. jsou chráněny před všemi nováčky. Nová konkurence vzniknout může, vyžaduje to ovšem značné zdroje. Tu největší hrozbu pro regionální divadelní umělecké organizace často představují celostátní společnosti na turné. Ačkoli to nejsou nové organizace, mohou být nové pro daný region. Třebaže zájezdové společnosti častokrát nepředstavují konkurenci z hlediska příspěvků, jsou konkurencí, pokud jde o prodej vstupenek. Ve většině případů místní pořadatelské organizace soutěží o finanční prostředky s místními organizacemi prezentujícími svou vlastní produkci. Metropolitní opera po své sezoně v New Yorku mívala ve zvyku odjet na každoroční jarní turné. Toto turné představovalo největší konkurenční hrozbu pro mnohé regionální operní společnosti. Od té doby, co je toto turné zrušeno, mají místní společnosti příležitost ucházet se o místní zákazníky a o ty, kteří toto turné dříve financovali.

Alternativy

Baletní společnosti nekonkurují pouze jiným baletním společnostem a operní společnosti nekonkurují pouze operním společnostem. Umělecké formy si konkurují navzájem a zároveň konkurují i jiným formám zábavy a volnočasovým aktivitám ve snaze získat zákazníky a mecenáše. Přítomnost alternativních produktů poškozuje umělecké organizace stejnou měrou, jako prodej čaje poškozuje obchodníky s kávou.

Společnosti čelí jak přímým, tak nepřímým alternativám. Balet, symfonická hudba, opera atd. jsou pro sebe navzájem přímými alternativami. Tyto typy představení a lidé,

kteří je navštěvují, mají mnoho společného. Mezi nepřímé alternativy se řadí jiné formy zábavy: televize, rozhlas, sport atd. Je důležité identifikovat ty alternativy, které představují největší výzvu, a teprve poté vypracovat strategii k jejich překonání.

Novou formou alternativy, jejíž důležitost neustále narůstá, jsou elektronicky distribuovaná představení a vzdělávací programy. Symfonie musí již celá desetiletí soutěžit s nahrávkami; nyní i další společnosti v oblasti tzv. performing arts čelí konkurenci ze strany programů kabelové televize, DVD, satelitního vysílání, internetových programů a iPodů. Rozdíl mezi sledováním živých představení a představení ze záznamu je značný. Náklady na videonahrávky představení však dramaticky klesají a náklady na živá představení a vedlejší výdaje na návštěvu živých představení – například hlídání dětí nebo parkování atd. – rapidně narůstají, takže mnoho lidí raději volí „návštěvu“ opery z domova. (To by mohlo představovat obzvláštní problém ve velkých městech, kde místní umělecké společnosti neangažují „slavné“ umělce obvykle vystupující v hlavních rolích elektronických představení.)

Zda nakonec elektronická představení pomáhají získávat publikum tím, že seznamují s uměleckou formou větší počet osob, nebo zda požírají již tak omezené publikum, to dosud není jasné. Je však důležité upozornit na to, že DVD se záznamem představení světového kalibru je ve Spojených státech možné si zakoupit za méně než jednu vstupenku na baletní nebo operní představení.

Třebaže elektronická média nezlikvidují poptávku po živých představeních, nutnost zvyšování kvality a tlak na udržení cenové inflace pod kontrolou u všech uměleckých organizací poroste s tím, jak videonahrávky světové třídy budou šířit určitý standard představení. Videotechnologie se dosud nestala alternativou v případě muzeí, ačkoli se technologie CD-ROM nyní využívá k šíření obrazů sbírkových předmětů do domácností a videotechnologie se využívají i v samotných muzeích.

ZÁKAZNÍCI

Jak je již zmíněno výše, umělecké organizace slouží třem typům zákazníků: kupujícím, kteří nakupují vstupenky, pořadatelům představení (promotérům) zájezdových skupin nebo výstav a příspěvateľům. Ti, kdo kupují vstupenky, tradičně tvoří největší skupinu zákazníků. Při posuzování vlivu těchto zákazníků je třeba stanovit možnosti volby, které mají k dispozici, jejich oddanost dané umělecké formě a jejich citlivost vůči zvyšování ceny. Každý tento faktor bude mít zásadní dopad na odvětví.

Při řešení těchto otázek je velmi užitečné provést jednoduchý průzkum mínění publika. Kromě toho, že tento průzkum přinese demografické údaje o těch, kteří kupují vstupenky, a odhalí nejlepší metody prodeje, pomáhá také určit hodnotu, kterou kupující připisují vybranému repertoáru, důležitost známých účinkujících, důležitost kvalitní produkce a potřebu občanské vybavenosti (parkování, restaurace atd.).

Výsledky průzkumu mínění publika musí být použity obezřetně. V mnoha uměleckých organizacích vzniká velké napětí v důsledku dichotomie mezi uměleckými prioritami a vkusem publika. Obchodníci/administrátoři často podporují uvádění dobře známých, dostupných děl (se slavnou hostující hvězdou), zatímco umělci pracovníci

se chtějí pokusit o něco nového, experimentálního. (To je problém především v menších městech s potenciálně menším a rozptýlenějším publikem experimentálních děl.)

Žádná umělecká organizace by neměla měnit své poslání jen proto, aby vyhověla zájmům svého publika. Organizace, jejímž cílem je produkovat experimentální divadlo, ale prodává vstupenky kupujícím, kteří chtějí muzikály, buď neprovádí správný marketing, nebo musí vyvinout značné úsilí v oblasti popularizace experimentálního divadla, či pro ni platí obojí. Nicméně stejně důležité je, aby umělecké a administrativní vedení organizace pochopilo zájmy svého publika a realisticky zhodnotilo možnost přežití v případě, že se poslání organizace a vkus publika budou diametrálně lišit. Pochopitelně nejpříjemnější je situace, kdy se poslání organizace s touhami publika shoduje.

Průzkumy mínění publika rovněž naznačují míru citlivosti na cenu u těch, kteří kupují vstupenky, a poskytují první odhady toho, o jakou část publika může organizace přijít, pokud cenu vstupenek zvýší.

Na žádnou otázku z průzkumu obvykle neexistuje jediná odpověď, jelikož jen málokterá organizace prodává své služby homogenním skupinám; zákazníci obvykle řadíme do skupin podle typu. Je důležité pochopit potřeby a touhy každé skupiny zákazníků nebo niky na trhu. Někdy je možné vypracovat individuální marketingové strategie, které řeší potřeby konkrétní niky na trhu, aniž by měly nepříznivý vliv na jiné zákazníky. Např. mnoho skupin v oblasti tzv. performing arts experimentovalo s večery pro nezadané, které svobodným dospělým nabízely možnost navštívit představení a večírky po představení s lidmi, jež jsou ve stejné situaci. To rozšířilo řady publika, aniž by umělečtí pracovníci museli činit ústupky při volbě programu.

Instituce – pořadatelé, kteří si „koupi“ společnost na jedno či více představení, muzeum, které uzavře smlouvu na uspořádání výstavy produkované jiným muzeem atd. – se řadí do druhé skupiny zákazníků. Jelikož tito zákazníci nakupují ve velkém, mají větší vliv než jednotlivci nakupující vstupenky, a v důsledku toho mají větší schopnost ovlivnit repertoár a zároveň mají i větší manévrovací možnosti při jednání o jeho ceně. Míra moci každého zákazníka, jednotlivce či instituce, je v zásadě dána popularitou organizace. Když je balet moskevského Velkého divadla (Bolšoj teatr) na turné, může požadovat naprostou uměleckou kontrolu a vysoké honoráře, také se mu jich dostane, a přesto opakovaně vyprodá svá představení. Malá regionální baletní společnost takovou svobodu nemívá.

Třetí skupinou zákazníků jsou příspěvatelé dané organizace. Stejně tak jako je důležité určit, čeho si zákazníci cení, je zcela zásadní pochopit, proč dárci podporují dané instituce v odvětví a jaká je míra jejich angažovanosti. Každá z klíčových skupin příspěvatelů by měla být podrobena analýze, a to včetně vlády, nadací, firemních dárců a jednotlivců. Posouzeny by měly být trendy panující v oblasti příspěvků a klíčové priority dárců.

Např. v muzejnictví v posledních deseti letech podpora od individuálních dárců a firemních dárců roste mnohem rychleji než podpora od vládních agentur. Není tedy divu, že muzea začala více reagovat na přání těchto skupin dárců. Důležitost, kterou

firemní dárci přisuzují zviditelnění, se stala hlavním důvodem, proč narůstá důležitost „senzačních“ výstav (trháků) – rozsáhlých výstav, které zaručují vysokou návštěvnost díky přitažlivosti daného tématu.

DODAVATELÉ

Zatímco zákazníci jsou rozhodující pro příjem odvětví, dodavatelé jsou rozhodující pro jeho náklady. Mnoho společností čelí přímé konkurenci ze strany srovnatelných společností (a nepřímé konkurenci ze strany filmových společností, nahrávacích společností atd.), pokud jde o účinkující. To je obzvláště problém v operním odvětví s poměrně nízkým počtem věhlasných pěvců, kteří proto mohou požadovat závratné honoráře.

Problémy odvětví opery byly tradičně zhoršovány alternativními zdroji zaměstnání pro operní pěvce, zejména nahrávkami. V nedávných letech úpadek nahrávacího průmyslu omezil „moc“ pěveckých hvězd; tuto alternativní formu zaměstnání je v současné době těžší získat a oslabený marketingový vliv nahrávacího průmyslu znamená, že menší počet operních pěvců dosáhl obrovského renomé. Není překvapivé, že baletní tanečníci obvykle mají výrazně nižší příjmy než operní pěvci, jelikož alternativní formy zaměstnání pro ně nejsou tak lehce dostupné. Vyjednávací pozice baletních tanečníků je navíc oslabena tím, že obvykle po delší časové období pracují výhradně pro jednu společnost a používají jednu taneční techniku. Výsledkem je skutečnost, že dokonce i sólisté baletu u velkých společností nemají stejnou svobodu při vyjednávání svých honorářů jako operní pěvci, kteří mohou během jedné sezony vystupovat u mnoha společností, a mají tedy silnější vyjednávací pozici.

Každá umělecká forma má pochopitelně mnoho dalších dodavatelů, včetně jevištních pracovníků, výtvarníků scény, kostymérek, kurátorů, administrátorů, míst konání atd. U každého významného dodavatele daného odvětví je třeba zjistit, zda bude představovat pro danou organizaci v odvětví problém, či nikoli.

FAKTORY ÚSPĚCHU

Integrovaná analýza pěti skupin účastníků v Porterově modelu odhaluje tlaky, které ovlivňují způsob fungování daných účastníků odvětví. V odvětví charakterizovaném malým počtem srovnatelných společností, slabými dodavateli a zákazníky, neexistujícími alternativami a malým počtem nováčků bude snadné prosperovat. Takovému výhodnému prostředí se však těší jen málo uměleckých organizací.

Kromě identifikace problémů, jimž bude umělecká organizace čelit, analýza struktury odvětví odkrývá charakteristiky, které musí organizaci mít, chce-li v tomto odvětví uspět. Izolování těchto faktorů úspěchu je klíčové pro celý proces plánování. Jestliže víme, jaká musí operní společnost být, aby byla úspěšná, můžeme se při plánování soustředit na rozvoj těchto vlastností. Např. analýza firemních dárců upozorňuje na to, že je pro ně stále důležitější zviditelnění. V současném prostředí, v němž si společnosti již konkurují, pokud jde o náklady, si většina podniků nemůže dovolit rozhazovat peníze jen proto, aby ukázala, že jsou dobrými občany; marketingová od-

dělení podniků jsou stále častěji zapojena do rozhodování o sponzorských aktivitách v oblasti umění. Proto je mnoho uměleckých organizací vyzýváno k tomu, aby více informovaly veřejnost o svých programech a službách.

Pokud se na trhu etablojí nováčci, dojde k zostření konkurence mezi srovnatelnými organizacemi v oblasti prodeje vstupenek a získávání příspěvků. Tato zostřená konkurence bude vyžadovat investování většího množství prostředků na to, aby se společnost odlišila od ostatních – v budoucnosti bude stále důležitější promyšlený marketingový program podporující nosnou uměleckou vizi.

Jestliže nabývá na důležitosti alternativní technologie, je nutné rozhodnout, zda by se do daného odvětví měla zahrnout i tato nová technologie. Metropolitní opera dosáhla velkého úspěchu tím, že se přizpůsobila technologickému pokroku: nejprve svým rozhlasovým vysíláním, poté televizními pořady, videokazetami, DVD a konečně titulky. Rozhodnutí, zda experimentovat s novými technologiemi, vyžaduje důkladnou úvahu. Svět průmyslu je plný neúspěšných společností, které se rozhodly špatně.

Pokud dodavatelé způsobují potíže, je třeba se rozhodnout, zda to akceptovat, či si najít alternativního dodavatele. Je evidentní, že pokud jsou klíčovými dodavateli umělci, pouze změna umělecké vize umožní změnu dodavatelů, tato vize by se však nikdy neměla měnit pouze na základě analýzy plánování! Pokud však problém spočívá v dodavateli jiných materiálů nebo služeb, mnohdy pak změna dodavatelů produkt nijak nepoškodí.

Analýza odvětví neodhaluje optimální strategii, nýbrž efektivně izoluje oblast, které je třeba věnovat pozornost. Aby bylo plánování efektivní a aby proces analýzy odvětví byl něčím více než jen praktickým cvičením, je velice důležité použít výše zmíněné údaje k proniknutí do podstaty problému. Toto pochopení věci se bude týkat výzev, kterým organizace bude čelit, a požadavků na úspěch.

SOUČASNÉ UMĚLECKÉ PROSTŘEDÍ

V současné době mnoho výzev, kterým čelí umělecké organizace, plyne z vysokého tempa růstu jejich služeb a kvality, a tudíž i nákladových struktur, k čemuž došlo během 90. let 20. století. Růst příjmů však neodpovídal této inflaci nákladů. Složitě ekonomické podmínky, měnící se daňové zákony a omezené vládní zdroje financování vedou k ostřejší konkurenci při získávání příjmu z činnosti (z prodeje vstupenek, turné a výuky) a příspěvků. Umělecké organizace nyní pracují usilovněji (ale často s menším úspěchem) na tom, aby dosáhly vyrovnaného rozpočtu.

Neschopnost publika platit vyšší ceny vstupenek a neschopnost uměleckých organizací dostatečně rychle získávat nové publikum společně vyústily v nižší příjem z činnosti. S tím, jak se umělecké instituce usilovně snaží dosáhnout vyšších příjmů z činnosti, jejich úsilí zmocnit se „většího kusu stále se zmenšujícího koláče“ vede k silnému konkurenčnímu boji o místní publikum a naplnění zájezdového kalendáře. Konkurenční boj o publikum ještě posilují rostoucí nepřímé náklady související s návštěvou představení a výstav. Náklady na dopravu, parkování a stravu během posledních deseti let značně vzrostly.

Navíc jsou dnes běžně dostupné neživé prezentace představení prostřednictvím televize, filmů, DVD, internetu a satelitních přenosů do kin. Účinek těchto médií na návštěvnost živých představení dosud nebyl kvantifikován. Zatímco někteří pozorovatelé očekávají, že počet lidí, kteří se zajímají o umění, poroste vzhledem k jejich předchozí zkušenosti s uměním prostřednictvím elektronických médií, jiní se domnívají, že diváci mohou omezit počet svých návštěv živých představení.

Výsledkem je nejednou zvýšený tlak na uvedení vysoce populárních děl, mnohdy se slavnými hostujícími umělci. Zatímco velké produkce, které jsou obrovským lákadlem, rozhodně pomáhají zvýšit návštěvnost a tím i příjem z činnosti, neměly by dominovat sezoně jakékoli společnosti, pokud zároveň neodpovídají poslání. (Pořadatelé turné, kteří mají obvykle menší zájem o umělecké směřování společnosti než o prodej vstupenek, obzvláště a pochopitelně trvají na populárním repertoáru.)

Vysoká návštěvnost našťastí nezávisí výhradně na povaze produkce. Zkušenosti také poukazují na silnou korelaci mezi výdaji na styk s veřejností (public relations), marketing a reklamu a mezi návštěvností. (Některé produkce jsou ovšem tak ezoterické, že dokonce ani intenzivní marketingové úsilí nepřiláká žádné davy.) Získávání sponzorů ochotných investovat do marketingu se stává stále důležitějším prvkem strategie uměleckých organizací.

Potřeba publicity samozřejmě závisí na místě, kde se představení koná. Instituce v New York City čelí větší konkurenci ze strany srovnatelných společností než jejich protějšky v jiných oblastech s menší hustotou kulturních institucí. To znamená, že syndrom trháku a potřeba sofistikovaných marketingových přístupů zde sehrávají obzvláštní úlohu.

Intenzivnější marketingová činnost se může ubírat dvěma směry: individuální marketing konkrétních programů a instituční marketing celé organizace. Individuální marketing, tradičnější metoda, získává publikum pro konkrétní produkci, abonentní cykly atd. Zatímco krátkodobý přínos tohoto typu publicity je jasný, dlouhodobější přínos je marginální, pokud instituce neodvede vynikající práci během opětovného marketingu na místě samém. Instituční marketing sděluje veřejnosti poslání organizace a buduje obecné povědomí o organizaci. Tím může dojít ke snížení objemu individuálního marketingu požadovaného pro jakýkoli program.

Umělecké instituce musí nejen svádět konkurenční boj o publikum ve snaze generovat příjmy z vlastní činnosti, ale i usilovat o vyšší návštěvnost, aby potěšily potenciální poskytovatele podpory. Instituce, které úspěšně přilákají velké počty návštěvníků, dosáhnou vysokých příjmů z vlastní činnosti a příspěvků, které potřebují k financování růstu v budoucnosti. Ty instituce, kterým se nepodaří dostatečně se zviditelnit, neuspějí v žádném směru a tím ohrozí dosažení dlouhodobého úspěchu. Tato analýza naznačuje, že propast mezi majetnými a nemajetnými se bude i v budoucnosti dále rozšiřovat.

Většina typů uměleckých organizací vynakládá nesmírné úsilí na zvýšení profesionality a rozšíření škály činností fundraisingu. S tím, jak umělecké organizace rozšiřují své fundraisingové činnosti, si vzájemně více konkurují. Již nelze očekávat, že tradiční

dárci, dokonce i v největších městech, se zcela upíší k financování činností místních uměleckých organizací. Umělecké instituce se nyní aktivně ucházejí o dárcy jiných uměleckých organizací, dokonce i z jiných měst a států. Podobně se přiostril i konkurenční boj o federální a státní finanční prostředky. Následkem toho se všechny umělecké organizace nyní staly součástí národního „uměleckého odvětví“. Toto silně ovlivňuje způsob, jakým budou muset působit v budoucnosti.

Zatímco tradičně většina podpory uměleckých organizací pocházela od malé skupiny zámožných jednotlivců, během posledních dvaceti let stále větší část finančních prostředků pochází od nové skupiny dárců z národních zdrojů financování: velkých podniků, národních nadací a osob, které v nedávné době zbohatly.

Tito noví poskytovatelé podpory požadují změny v působení institucí, které podporují. Hlavní firemní dárci usilují o zviditelnění; chtějí, aby se co nejvíce lidí dozvědělo o jejich spojení s produkty vysoké kvality. Vládní agentury vyhledávají odlišné formy zviditelnění; chtějí, aby se programy s důležitým vzdělávacím obsahem dostaly k vysokému počtu lidí. (Je důležité poznamenat, že vládní agentury obecně usilují o takovou úroveň vzdělávacího obsahu, která je přístupná širokému spektru návštěvníků.)

Posledním zdrojem příjmu, jehož důležitost neustále roste, je příjem z nadání (viz doslov Martina Cikánka). To odráží touhu mít základní „zaručený příjem“, jakož i zkušenost, že je účinnější usilovat o velké jednorázové dary pro základní jmění nadání než pořádat každý rok stále větší hony za prostředky, nutné z důvodu stále rostoucích nákladů.

Jelikož má inflace velký dopad na veškeré kategorie nákladů, je třeba očekávat, že výdaje na fundraising a marketingové iniciativy porostou ještě rychleji. Výše platů pravděpodobně nebude eskalovat tak rychle jako v jiných sektorech ekonomiky, jelikož poptávka po specializovaném personálu je přinejlepším průměrná.

Tato stručná analýza současného prostředí má několik důsledků pro formulaci dlouhodobé strategie uměleckých organizací:

- Dlouhodobá finanční stabilita a stabilní umělecké výkony jsou neoddělitelně provázané. Postavení institucí, které si tuto skutečnost neuvědomují, bude stále slábnout.
- Existuje stále více příležitostí pro ty, kteří kupují vstupenky, zhlédnout představení doma za nižší náklady, než vyžaduje návštěva živého představení. V těchto videopředstaveních, ačkoli nejsou živá, vystupují nejslavnější světoví umělci v populárním, standardním repertoáru. Protože se dostupnost „elektronických představení“ stále zvyšuje, bude povinností všech společností přesvědčovat publikum o tom, že živá představení stojí za vynaložené náklady.
- Navzdory potřebě zvyšovat příjmy z vlastní činnosti se nadále bude zvyšovat i význam kvalitního fundraisingového úsilí.



- Konkurenční boj o financování se bude stále zotřovat tak, jak se stále více organizací bude pokoušet rozšiřovat své působení do co největší zeměpisné oblasti.
- Největší pravděpodobnost úspěchu budou mít ty organizace, které navazují vztahy s novou skupinou dárců.
- Snahy o zviditelnění budou odměněny. Větší zviditelnění vyžaduje uvádění představení, která lákají velké počty lidí. Nadto bude klíčovým faktorem úspěchu realizace působivých, správně plánovaných programů public relations.
- Úspěch plodí úspěch v získávání provozních prostředků, získávání prostředků na zvýšení základního jmění nadání, rozšiřování publika apod. Průběžně probíhající veřejné prezentace současných úspěchů jsou nejjištějším způsobem, jak zaručit budoucí úspěchy.
- Novější dárci, zejména vládní agentury, vyhledávají programy, které slouží širokému spektru obyvatelstva. Organizace, které závisí na vládním financování, musí připravit celou škálu vzdělávacích nabídek.
- Instituce, jimž se nepodaří nabídnout určitou úroveň služeb, oslabí. Úspěšná opatření nejsou cestou k úspěchu v umění; velice pečlivé přidělování zdrojů však bude zásadní pro dosažení dlouhodobého úspěchu.
- Propast mezi organizacemi, které mají dostatečné financování, a těmi, které ho postrádají, se bude i nadále rozšiřovat.
- Žádná umělecká organizace nebude bez potíží neustále růst. Náklady stoupají, ceny vstupenek jsou již teď vysoké, získat nabídky na turné je obtížné, alternativních produktů je hojnost a o financování se svádí konkurenční boj. V tomto náročném prostředí bude pro úspěch zásadní vypracování a realizace komplexního dlouhodobého plánu.

ANALÝZA SROVNATELNÝCH SPOLEČNOSTÍ

Zatímco analýza odvětví odhaluje zásadní problémy, kterým čelí všichni účastníci daného odvětví, analýza srovnatelných společností ukazuje, jak si s těmito problémy poradily jednotlivé organizace.

Ze zkušeností jiné organizace s podobným fundraisingem, marketingovými metodami a personálními možnostmi se můžete hodně poučit. Prosté zkoumání seznamu

dárců v programu srovnatelné společnosti vám odhalí, kdo podporuje tuto uměleckou formu a v jaké míře. To může být užitečné při rozšiřování snah o vlastní rozvoj.

Není nutné studovat každou srovnatelnou společnost do stejné hloubky; New York City Ballet se může poučit od San Francisco Ballet, ale k sestavení plánu je třeba více znalostí o American Ballet Theatre (ABT). Pro ty organizace, které se musí vyrovnat s přímými konkurenty (např. New York City Ballet a ABT) je analýza srovnatelné společnosti životně důležitá. Pokud analýza srovnatelné společnosti naznačí, že přímý konkurent je silnější než vaše organizace, pak váš strategický plán musí přesně popsat, jak máte v úmyslu překlenout tuto propast, pokud váš region nemůže podporovat dvě podobné organizace odlišné síly.

Mezi charakteristiky srovnatelných společností, které by mohly být posuzovány, patří:

- Umělecký profil
- Finanční profil
- Struktura řízení
- Pravomoci správní rady
- Fundraising
- Marketingové strategie
- Metody produkce

Vyčerpávající analýza srovnatelné společnosti často není nutná. Spíše než aby prostě jen shromažďovala velké množství údajů o každé srovnatelné společnosti, měla by se tato analýza soustředit na faktory úspěchu, které již předtím odhalila analýza odvětví. Cílem je pomoci pochopit, jak se formuluje strategie, nikoli sestavit celou knihu plnou informací. Stejně jako u každého kroku v procesu plánování, pokud máte pochybnosti, raději usilujte o pochopení než o pouhé shromažďování údajů.

Shromažďování údajů nemusí být špionážní činnost. Vzhledem k veřejné povaze prakticky každé neziskové organizace jsou informace, které jsou potřeba k analýze srovnatelné společnosti, volně přístupné u asociace daného odvětví (Dance USA, Opera America atd.), ve výročních zprávách, auditech, člancích a marketingových materiálech.

Vyzbrojení jasným chápáním svého odvětví a znalostí silných a slabých stránek srovnatelných společností, plánovači mají značný náskok při vytyčení optimální strategie pro svou vlastní organizaci.

4. Vnitřní analýza

Audit řízení

Vnitřní analýza odhaluje nejvýznamnější silné a slabé stránky organizace. Pochtivé hodnocení či „audit“ činností společnosti, spojený s vypovídající analýzou prostředí, poskytuje pevný základ pro vytvoření kreativní strategie.

Zatímco analýza prostředí naznačuje omezení a příležitosti, které přináší prostředí, vnitřní analýza odhaluje silné a slabé stránky konkrétní organizace. Porovnání výsledků vnitřní analýzy s požadavky na úspěch, které odhalila analýza odvětví, identifikuje oblasti strategického zájmu. Jestliže např. jedním z možných klíčů k úspěchu společnosti moderního tance je kvalitní zájezdový program a z něj plynoucí příjmy, pak organizace, která nevyjíždí na turné a příjmy tohoto druhu nemá, musí tento nedostatek řešit výslovně ve svém strategickém plánu. Naopak společnost s úspěšným zájezdovým programem by měla strategii postavit tak, aby chránila toto důležité aktivum. To neznamená, že každá společnost moderního tance by měla mít stejnou strategii nebo by jejím cílem mělo být působení jedním předepsaným způsobem. Spíše je tomu tak, že společnost moderního tance, která nemůže jezdit na turné nebo se tak rozhodne, musí akceptovat důsledky tohoto rozhodnutí.

Stejně jako u analýzy srovnatelných společností by každý prvek činností společnosti měl být bedlivě prozkoumán. Zatímco je očividně jednodušší získat více údajů pro vnitřní analýzu než pro analýzu srovnatelných společností, mnohem náročnější je interpretovat tyto údaje objektivně. Některé organizace nepřipouštějí jakékoli negativní výsledky zkoumání, nedostatečné prostředky získané fundraisingem nebo problémy s příjmem z činnosti. Jiné jsou příliš kritické ke svým vlastním schopnostem a věří, že jiné organizace dělají vše lépe. Je třeba poctivě posoudit slabé a silné stránky; nic nezískáte tím, že budete příliš plýtvat chválou, a smysl nemá ani sebemrskáčství.

Nejefektivnějším způsobem provádění vnitřní analýzy je provedení „auditů“ činností. Toto hodnocení vytvoří profil, který může být porovnán s profilem „typické“ umělecké organizace. Ačkoli žádné dvě umělecké instituce nevyzrávají naprosto stejným způsobem, vývoj mnohých z nich prochází podobnými stadii:

PRVNÍ STADIUM: SEN

Na počátku prakticky každé umělecké organizace stojí sen vizionáře. Cíl může být vznešený („zpřístupnění velkého umění lidem ze všech vrstev“) nebo osobnějšího rázu („poskytnutí příležitosti předvést své dílo“) nebo může jít o kombinaci obého.

Umělci, kteří se rozhodnou vrhnout se do vlastní produkce, půjdou naprosto odlišnými cestami v závislosti na dvou životně důležitých charakteristikách: na talentu a penězích. Velcí umělci, alespoň ti, které svět považuje za velké umělce, mohou vybudovat základ příjmu z vlastní činnosti a nakonec i z příspěvků. Tito umělci s dostatečnou finanční podporou si mohou určitou míru úspěchu „koupit“. Těchto pár šťastlivců (a každý rok je jich čím dál méně) může ustavit správní radu, přijímat objednávky na vystoupení, prodávat vstupenky a získávat finanční prostředky. Pokud se těmto činnostem budou věnovat organizovaně, může jejich zrání probíhat poměrně bezbolestně.

Většinu umělců, kteří založí organizace, se ovšem tohoto nedostává a musí začínat s menším uznáním a menšími prostředky. Obvykle si ušetří na jeden počáteční projekt, často s podporou rodiny a přátel. Tento projekt proběhne dobře, všichni poskytnou pozitivní zpětnou vazbu (snad kromě kritiků, kteří mu možná nebudou vůbec věnovat pozornost) a umělec je přesvědčen, že chvála bude pokračovat navěky.

DRUHÉ STADIUM: REALITA

Pak nastane realita. Všechny finanční prostředky byly použity na první projekt. Nikdo neklepe na dveře se zájmem podpořit či koupit náš projekt a představa, že to celé budete podnikat znovu, je hrozná. Mnoho umělců v tomto okamžiku skončí a znovu přijme zaměstnání u zavedené umělecké organizace. Jiní vydrží a vstoupí do kritického stadia rozvoje svých společností: začínou si uvědomovat neumělecké prvky umělecké produkce. Marketing, fundraising, objednávky turné, financování, správní rady, a dokonce i plánování se začínou jevit jako reálné a důležité.

Způsob, jakým se umělec vypořádá s těmito záležitostmi, rozhodne v mnoha ohledech o způsobu, jakým se společnost bude vyvíjet. Zcela zásadní je ustavit silnou správní radu, jež dokáže zajistit a získat finanční prostředky a pomoci řešit administrativní požadavky. Vybudovat uměleckou organizaci je nákladné; bez přístupu ke značným vlastním zdrojům se umělci musí spoléhat na jiné. Obvykle se umělci potácejí od sezony k sezoně, bez významného růstu podpory, prodeje vstupenek nebo uměleckého rozměru. Většina začínajících uměleckých podniků se v tomto stadiu ve skutečnosti dostává do nesnáží a poté se nakonec doslova vypaří z nedostatku financí nebo vytrvalosti.

Těch pár šťastlivců, kteří jsou schopni přilákat silnou správní radu, udělat dojem na kritiky a publikum, získat podporu od nadací nebo podniků (obvykle prostřednictvím kontaktů členů správní rady) a kteří jsou schopni přežít toto neplodné období s neutuchajícím odhodláním, vstoupí do nejzajímavějšího stadia kariéry svých organizací.

TŘETÍ STADIUM: RŮST

Po několika letech činnosti se dobře řízené, úspěšné umělecké projekty budou těšit tak vysoké poptávce, míře zviditelnění a budou mít takovou základnu podpory, která poskytne zárodek trvale působící organizace. V tuto chvíli obvykle značně naroste objem darů od jednotlivců, začíná se dostavovat podpora nadací a vládních grantů a objevuje se více příležitostí k pořádání turné. Toto spojení zviditelnění, institucionální podpory a růstu příjmu z vlastní činnosti umožní rozkvet organizace. Tvrdá práce správní rady začíná přinášet ovoce, peníze přitékají snadněji, administrativní infrastruktura může být posílena a vedení vypadá jako skupina hrdinů.

ČTVRTÉ STADIUM: STAGNACE/KRIZE

Euforie z období růstu končí krachem tehdy, když společnost dosáhne maximálního příjmu od poskytovatelů podpory, členové správní rady již nezvyšují své dary tak, aby to odpovídalo nárůstu rozpočtu organizace, a příjem z činnosti již dosáhl svého vrcholu (zejména pokud umělecký program ztratí svůj „říz“).

Náhle pak rapidní roční nárůsty na straně výdajů, k nimž docházelo během stadia růstu, již nejsou vyvažovány přírůstky na straně příjmů. Jelikož tento obrat je zřídka kdy očekáván, umělecké organizace během této fáze obvykle upadnou do ročního až tříletého deficitu. Pokud je deficit příliš vysoký, může spotřebovat veškeré nahromaděné rezervy, a dokonce i ohrozit samotnou existenci organizace. Nedostatečná finanční rezerva je nyní nejpříjemnější; organizace je sice slavná, ale hrozí jí nebezpečí zániku. Vina je pravidelně svalována na vedení, správní rada propadá stále větší frustraci, umělecké poslání je ignorováno a hotovostní tok se stává ústředním tématem každého rozhovoru.

Tyto problémy volají po zásadní institucionální změně - po zlepšení schopnosti fundraisingu, po větším zviditelnění instituce, posílení správní rady atd. Organizace, které si to uvědomí, mají naději toto krizové období překonat. Ty, které nevidí potřebu změny nebo se domnívají, že mohou zase nabrat sílu tím, že budou nadále omezovat rozpočty, většinou chřadnou.

PÁTÉ STADIUM: INSTITUCE

Organizace, které se z této krize opět vynoří (a těch pár, které jsou schopny se jí úplně vyhnout), se mohou stát ideálními institucemi, které produkují kvalitní umělecké programy, těší se finančnímu zdraví a velkému zájmu jak ze strany publika, tak ze strany dárců.

Tyto instituce nejsou imunní vůči problémům a musí si být neustále vědomy změn prostředí. Při správné kombinaci uměleckého a administrativního vedení a za dohledu silné, neustále se vyvíjející správní rady však tyto organizace mají potenciál přestat krize posilováním finančních struktur, včetně nadání zajišťujících dlouhodobou stabilitu.

SROVNÁVACÍ TABULKY

I když každá umělecká organizace si jde svou vlastní cestou, tento normativní model poskytuje kontext pro vnitřní analýzu. Tím, že identifikujeme to, čím se umělecká organizace odchyloje od této typické cesty, můžeme se dozvědět mnohé o jejích zvláštěnostech: o jejích specifických přednostech i nedostacích. Tyto informace tvoří jádro vnitřní analýzy.

ROZVOJE ORGANIZACE – SROVNÁVACÍ TABULKA

	1. STADIUM Sen	2. STADIUM Skutečnost	3. STADIUM Růst	4. STADIUM Stagnace/Krise	5. STADIUM Instituce
SKLADBA PROGRAMU	Vlastní zajištění produkce Zaměření na 1 projekt Hnací silou je umělec	Vlastní zajištění produkce Zaměření na 1 projekt Hnací silou je umělec Společnost je nadále malá	Více turné Vysoké hodnoty produkce Více zdrojů pro program Růst příjmu z činnosti	Pokles příjmu z činnosti Vyprac. finančně unosných projektů Škrty v programech	Životaschopná / vyvážená skladba programu Vysoká kvalita produkce
FINANCOVÁNÍ	Osobní finanční prostředky Přátelé/rodina Minimální honoráře od pořadatelů	Omezené financování z nadací Malé dary od jednotlivců Odpovídající firemní dary	Velké dary od jednotlivců První vládní financování Nová/větší podpora od nadací Firemní dary Členové jako hnací síla	Dosaženo maximálních zdrojů od institucí Správní rada již nemůže zvyšovat své osobní dary	Silnější podpora od jednotlivců Plánované dárcovské programy Víceleté dary institucí Přístup k firemním příslibům
MARKETING	Ústní předávání informací Oznámení/plakáty Přip. pouze skromná reklama	Ústní předávání info Oznámení/plakáty Přip. pouze skromná reklama	Zahájení propagačních programů Skupinový prodej Program pro předplatné	Omezení marketingového programu kvůli snížení rozpočtu	Potřeba institucionálního zviditelnění Lepší balíček „produktu“
FINANČNÍ MANAGEMENT	Závislé na hotovosti	Nutné účetnictví Potřeba „hidit“ hotovost Roční rozpočty	Péčlivá příprava rozpočtu a sledování Dokonalejší finanční výkazy	Výdaje větší než příjmy Značné závazky z obch. styku Rada/bankovní úvěry k uspokojení potřeb hotovostního toku Podrobnější finanční analýza	Potřeba stabilizačních nástrojů - hotovostní rezervy - nadační fondy - nemovitý majetek
SPRÁVNÍ RADA	Malá Přátelé uměleckého feditelce Plnění zákonných požadavků Dobrovolní zaměstnanci Určitá finanční podpora	Malá Přátelé uměleckého feditelce Plnění zákonných požadavků Dobrovolní zaměstnanci Určitá finanční podpora	Větší finanční podpora Snaha identifikovat perspektivní dárcce Ustavení výborů	Finanční „vyčerpání“ Nedostatečný přístup k darům Nutnost snížit náklady Rada si připadá neschopná	Zrání/zdokonalování Organizované výbory Přijímá odpovědnost za fundraising Důkladně sleduje finanční výsledky Zkušené členové Správní rady
ZAMĚŠTNANCI	Žádní administrativní zaměstnanci Umělci/správní rada dělají vše	Žádní administrativní zaměstnanci. Umělci/spr. rada dělají vše Přip. nutnost určitého počtu zaměstnanců	Malý počet zaměstnanců Větší aktivita zaměstnanců a správní rady	Napětí mezi zaměstnanci a radou Znovu jde o přežití Morální problémy	Formální struktury řízení

Strategické plánování v umění: Praktický průvodce

Další metodou, jak identifikovat rozdíly, je zpracovat analýzu odhalující, jak se vlastní organizace a srovnatelné společnosti liší od standardů odvětví ve vybraných důležitých parametrech. Asociace každého odvětví (např. American Symphony Orchestra League, Association of Art Museum Directors atd.) zveřejňuje nejdůležitější údaje týkající se celého odvětví a jednotlivých organizací. Tyto údaje mohou být použity při porovnávání finanční výkonnosti, přidělování zdrojů, počtu zaměstnanců, zdrojů financování a velikosti nadačních fondů a jiných dlouhodobých aktiv.

Parametry vybrané pro porovnání by měly ve velké míře záviset na výsledcích analýzy prostředků (např. Jsou nadání zásadní pro toto odvětví? Je důležité vybudovat si základnu firemní podpory?).

Např. v roce 1993 se skladba příjmu Muzea afrického umění v New Yorku (Museum for African Art) značně lišila od skladby příjmu ostatních muzeí umění:

POROVNÁNÍ ZDROJŮ PŘÍJMU MUZEA AFRICKÉHO UMĚNÍ A JINÝCH MUZEÍ UMĚNÍ (1993)

MUZEUM AFRICKÉHO UMĚNÍ	MUZEUM AFRICKÉHO UMĚNÍ
18 % Příjem z nadání	-
22 % Příjem z činnosti	43 %
6 Vstupné	5
1 Koncerty/Přednášky/Filmy	-
6 Prodejna	9
1 Restaurace	-
1 Školné	-
1 Účastnické poplatky	25
2 Zvláštní akce	-
4 Jiný příjem	4
60 % Přispěvky	57 %
18 Jednotlivci	20
9 Podniky	1
9 Nadace	13
18 Vláda	24
6 Akce	-
100 % CELKEM	100 %

Tato analýza odhaluje, že Muzeum afrického umění se spoléhá na pronájem svých expozic jiným muzeím a na vládní financování. Vzhledem k nejisté povaze vládního financování a rostoucí konkurenci v pronajímání expozic Muzeum afrického umění stálo před náročným úkolem vybudovat si základnu příjmu z příspěvků.

AUDIT

Poté, co vytipujete klíčové problematické oblasti, můžete přikročit ke shromažďování vnitřních údajů, které vám pomohou stanovit pořadí důležitosti těchto problémů a poskytnou vám vodítka ke strategiím potřebným k jejich řešení. Seznam níže uvedených obecných otázek by vám měl posloužit jako užitečná pomůcka v tomto procesu.

Programová skladba

Poslání každé umělecké organizace se zaměřuje podrobněji na programy a služby. Je velmi důležité, aby poctivé hodnocení kvality a efektivnosti programu započalo vnitřní analýzou.

- Jaká je povaha programů nabízených organizací?
- Pro koho je každý program určen?
- Jak úspěšný je každý program?
- Jak je společnost přijímána domácím publikem a jak na turné?
- Jak je společnost přijímána kritikou?
- Jak je na tom v tomto ohledu v porovnání se srovnatelnými společnostmi?
- Jak by bylo možné zlepšit každý program?
- Jaké jsou náklady na každý program?
- Jak jste na tom v tomto ohledu v porovnání se srovnatelnými společnostmi?
- Jak jsou náklady rozděleny mezi zaměstnance a ostatní kategorie?
- Kdo je dominantní uměleckou osobností?
- Je dostatečná?
- Jak fundovaní jsou umělci/účinkující/kurátoři?
- Existuje plán nástupnictví pro umělecké vedení?

Vzdělávání

Jak je uvedeno v analýze prostředí, důležitost vzdělávacích a popularizačních programů se stále zvyšuje. Mnoho uměleckých organizací se silně angažuje ve své komunitě; některé subjekty se zase snaží prostřednictvím vzdělávacích programů zvýšit atraktivitu pro dárcy a sponzory. Ty je však v současnosti stále složitější „oblafnout“ a přesvědčit, že povrchní snahy si zaslouží velké finanční prostředky.

- Jaké organizujete vzdělávací programy? Jak široké publikum oslovují?
- Máte konkrétní cíl popularizace?

- Máte jasnou strategii popularizace?
- Jaké prvky obsahují popularizační aktivity?
- Na jaké vnitřní nebo vnější expertíze stavíte směřování rozvoje vzdělávacích a popularizačních programů?

Příjem z činnosti (u organizací v oblasti tzv. performing arts)

Příjem z činnosti (viz doslov Martina Cikánka), příjem získaný z konání představení, školních a jiných programů organizace, je měřítkem poptávky po jejich službách. Část rozpočtu, kterou kryje příjem z činnosti, se u jednotlivých uměleckých forem a organizací v rámci každé umělecké oblasti značně liší. Třebaže nelze stanovit konkrétní cíl pro všechny umělecké skupiny, porovnání příjmu z činnosti se srovnatelnými společnostmi může být poučné.

- Jaké procento příjmu pochází z vlastní činnosti?
- Jak vysoké je toto procento ve srovnání s průměrem v odvětví?
- Proč vzniká tento rozdíl?
- Do jaké míry je naplněna vaše kapacita?
- Jak jste na tom v tomto ohledu v porovnání se srovnatelnými společnostmi?
- Buduje si společnost základnu předplatitelů?
- Jak se procento vstupenek prodaných vaší společností v rámci předplatného liší od tohoto procenta u srovnatelných společností?
- Jak je řízen program obnovy předplatného?
- Jaké procento předplatitelů obnovuje své předplatné?
- Mění se toto procento v čase?
- Jak se mění prodej vstupenek v souvislosti s výběrem repertoáru?
- Kdo kupuje předplatné, kdo samostatné vstupenky, kdo skupinové vstupenky?
- Jaké jsou další zdroje příjmu z činnosti kromě zdrojů z představení?
- Jak se tyto příjmy mění v čase? Proč?
- Jak významný je příjem z turné?
- Jaké jsou výdaje za turné v porovnání s příjmem z něj?
- Jak se každoroční turné mění? Proč?
- Jak se mění kvalita nabídnutých termínů pro turné?
- Jak složité je získat objednávky na zájezdová představení?
- Kdo zodpovídá za získávání zájezdových termínů pro vaši organizaci?
- Jak jste na tom v porovnání s turné srovnatelných společností?

Příjem z činnosti (u organizací v oblasti tzv. non-performing arts)

Umělecké organizace, které nekonají představení - muzea, galerie, asociace atd. -, obvykle vydělávají mnohem menší část svých rozpočtových příjmů, což klade vysoké nároky na fundraising a zvyšuje důležitost příjmu z nadání. To neznamená, že příjem

z činnosti je pro tyto organizace nepodstatný; mnohá muzea horlivě pracují na zvýšení příjmů prodejem, restaurací a jiných příjmů, aby měla z čeho pokrývat rostoucí náklady.

- Jaké procento příjmu pochází z vlastní činnosti hlavní i doplňkové?
- Jaké jsou zdroje příjmu z vlastní činnosti hlavní i doplňkové?
- V jakém poměru je toto procento k průměru v odvětví?
- Čím je tento rozdíl způsoben?

Jiný příjem

Vzhledem k tomu, že je stále těžší zvyšovat příjem související s návštěvností, mnohé umělecké organizace se pokoušejí budovat jiné typy příjmu z činnosti. Tyto snahy jsou mnohdy časově náročné, ale nijak výrazně nepřispívají k celkovému příjmu. Čas a úsilí věnované těmto snahám je třeba sledovat, aby jejich vinou nedocházelo k rozmělnění produktivnějších činností organizace.

- Má organizace jiné zdroje příjmu než prodej vstupenek a fundraising?
- Prodává organizace reklamu v rámci programu?
- Pronajímá společnost své scény a/nebo kostýmy?
- Pronajímá organizace prostory?
- Došlo u těchto zdrojů příjmu k nárůstu?
- Kolik času je věnováno těmto činnostem?
- Jaké další zdroje příjmu je možné rozvíjet?

Marketing

Analýza prostředí poukazuje na důležitost zviditelnění pro vytváření příjmu z činnosti a příjmu z příspěvků. Nedostatečný příjem z činnosti obvykle plyne z marketingových nedostatků. Rozhodujícím faktorem mohou být rovněž náklady. Např. několik předních tanečních společností má vynikající pověst, ale nízké příjmy z činnosti; náklady na představení těchto společností jsou často mnohem vyšší než schopnost publika platit za ně. Dokonce i proslulé organizace mohou trpět nedostatečným zviditelněním. Zviditelnění neznamená jen mít známé jméno; viditelné jsou ty organizace, které provádějí zajímavější věci a neustále k sobě přitahují pozornost. Pochopit, které zdroje pomáhají ke zviditelnění, je ústřední pro dobrou vnitřní analýzu.

- Jak viditelná je organizace? Doma? V regionu? V zemi? V mezinárodním měřítku?
- Které přístupy k marketingu jste již vyzkoušeli?
- Které z nich byly nejefektivnější?
- Které jsou neúčelnější z hlediska vynaložených nákladů?
- Jaké procento příjmu z činnosti je vynakládáno na marketing?
- Jak jste na tom v tomto ohledu v porovnání se srovnatelnými společnostmi?

- Jak schopní jsou zaměstnanci zabývající se marketingem?
- Do jaké míry znáte demografickou strukturu vašeho publika?
- Jak se demografická struktura publika mění?
- Jak velké/jaké je vaše potenciální publikum?
- Kdy byl naposledy proveden průzkum mínění publika?
- Co chce publikum vidět/slyšet?

Fundraising

Málokteré umělecké organizace jsou zcela spokojeny se svými fundraisingovými činnostmi; pocit, že vždy „je k dispozici ještě víc peněz“, a neúprosná potřeba těchto peněz žene většinu organizací k tomu, aby důkladně posuzovaly své fundraisingové snahy. Většina organizací ve skutečnosti věnuje při provádění vnitřní analýzy více pozornosti snahám o fundraising než jiným činnostem.

Zásadní součástí této analýzy je jednak posouzení toho, jaká část rozpočtu je kryta příjmem z příspěvků, a stanovení relativní důležitosti každého zdroje příjmu. Velice poučné může být porovnání těchto statistických údajů s údaji srovnatelných společností a celého odvětví.

Např. mnohé organizace etnických skupin obvykle dostávají více financí ze strany vlády a nadací než od firemních dárců a jednotlivců. Ačkoliv je toto rozdělení legitimní, vyvolává určité důležité otázky ohledně bezpečnosti vládního financování či schopnosti získat další finanční prostředky od nadací a potřeby dalšího zviditelnění nutného pro získání darů od podniků a jednotlivců.

- Jaký dopad mají silné/slabé stránky marketingu na fundraisingové úsilí?
- Jaký je u příspěvků poměr mezi dárci z řad jednotlivců, podniků, nadací a vlády?
- Jak jste na tom v tomto ohledu v porovnání se srovnatelnými společnostmi?
- Proč existují tyto rozdíly?
- Jaká část příjmu pochází od podpůrných skupin (např. profesních spolků)?
- Které metody fundraisingu byly již vyzkoušeny?
- Které se prokázaly jako efektivní?
- Jaké procento příjmu musí pocházet z úsilí o rozvoj?
- Jak se toto procento mění?
- Jak jste na tom v tomto ohledu v porovnání se srovnatelnými společnostmi?
- Došlo k nárůstu úsilí o fundraising?
- Jaký je rozptyl darů? (Počínaje největšími dárci, kolik jich představuje 25 % celkových prostředků získaných fundraisingem? 50 %? 75 %?)
- Pořádali jste v poslední době mimořádnou speciální kampaň („capital campaign viz doslov Martina Cikánka“)? Nakolik byla tato speciální kampaň efektivní?
- Jak tato speciální kampaň ovlivnila pravidelnou sezonní kampaň?
- Jak schopní jsou zaměstnanci zabývající se fundraisingem?

- Jak aktivní je správní rada, pokud jde o fundraising?
- Kolik přispívá správní rada?

Správní rada

U většiny organizací správní rada představuje nejdůležitější nástroj fundraisingu. Efektivně pracující správní rada je nutností pro dlouhodobý soustavný úspěch v umění.

- Kdo je členem správní rady?
- Jaký je profil členů správní rady?
- Jak silná je správní rada?
- Jaké dovednosti mají členové správní rady?
- Jaké dovednosti postrádají členové správní rady?
- Jaké jsou požadavky na členství ve správní radě?
- Jak jste na tom v tomto ohledu v porovnání se srovnatelnými společnostmi?
- Jsou zde zastoupeny všechny komunity, kterým organizace slouží?
- Jak vaše správní rada vychází ze srovnání s jinými správními radami ve vašem městě?
- Jak je správní rada zapojena do provozu organizace?
- Jak je správní rada zapojena do fundraisingu?
- Jak efektivní je správní rada, pokud jde o fundraising?
- Jaké byly ustaveny výbory správní rady?
- Scházejí se?
- Jsou efektivní?
- Jak moc zasahuje výkonný výbor do řízení organizace (viz kapitola 12 Správní rady)?
- Jak se vybírají členové výkonného výboru?
- Máte vytvořený plán nástupnictví?

Zaměstnanci

Třebaže kvalita správní rady je rozhodujícím činitelem úspěchu každé organizace, téměř u všech organizací, s výjimkou těch nejmenších uměleckých skupin, leží klíčové činnosti na bedrech odborných zaměstnanců. Pečlivá analýza počtu zaměstnanců, jejich struktury a kvality je hlavním prvkem jakékoli vnitřní analýzy.

- Jak početný je administrativní personál?
- Jak jste na tom v tomto ohledu v porovnání se srovnatelnými společnostmi?
- Jaká je výše platů v porovnání s průměrem v odvětví?
- Jak jsou zaměstnanci organizováni?
- Jsou úlohy a odpovědnosti jasné?
- Jak vysoká je fluktuace? Proč?
- Jaké jsou celkové náklady na administrativu?

- Jak jste na tom v tomto ohledu v porovnání se srovnatelnými společnostmi?
- Jaká je míra zkušeností zaměstnanců?

Zařízení/Vybavení

Rozvoj mnoha institucí je omezen jejich fyzickým vybavením. Výstavní prostory muzea, zkušebny taneční společnosti, kancelářské prostory všech organizací atd. jsou ústředními aktivy, která v mnoha případech určují hranice růstu.

- Jsou prostory a jejich vybavení pro vystoupení/výstavy/veřejné programy dostatečné?
- Jaké potřebné zařízení chybí?
- Je zkušební prostor/sklad sbírek dostatečně velký?
- Omezuje fyzické zařízení dosažení poslání organizace?
- Je kancelářský prostor uspokojivý?
- Jak finančně náročné je vlastnictví/pronájem/údržba zařízení?
- Je vybavení/technologie kanceláří uspokojivé?

Finanční výkonnost

Podstatná část vnitřní analýzy by měla být věnována pochopení finanční struktury a síly organizace. Značná část plánu se bude zabývat metodami budování finanční síly; zcela zásadní je vytvořit si jasný obrázek o současném postavení. Finanční analýza rovněž ukáže, jak jsou využívány zdroje organizace. Z porovnání výsledků této analýzy s průměry v odvětví nebo se srovnatelnými organizacemi vyplynou důležité otázky ohledně správnosti současných rozhodnutí o přidělení zdrojů.

- Má organizace vypracovaný fiskální profil?
- Je její finanční síla srovnatelná se srovnatelnými společnostmi?
- Ve kterých oblastech organizace vynakládá příliš mnoho finančních prostředků?
- Ve kterých oblastech vynakládá příliš málo finančních prostředků?
- Jaký je poměr mezi příjmy a výdaji? Jak se změnil?
- Má společnost nadání?
- Má společnost rezervu pracovního kapitálu?
- Jak je společnost likvidní?
- Jak vysoký dluh má společnost?
- Jak se jeho výše změnila?
- Má společnost již nahromaděný deficit?
- Jak se jeho výše změnila?
- Má společnost pokladní hotovost?
- Jak vysokým kontokorentem společnost disponuje?
- Ve kterém období roku představuje hotovostní tok největší problém?
- Je tato doba předvídatelná? Lze ji překlenout?



Podpůrné skupiny/Dobrovolníci

Mnohé umělecké organizace mají skupiny podporovatelů stojící mimo správní radu, které usilují o získání finančních darů, dobrovolně poskytují své služby a vystupují jako zastánci dané organizace. Silné sbory dobrovolníků mohou mít nesmírný dopad na organizaci.

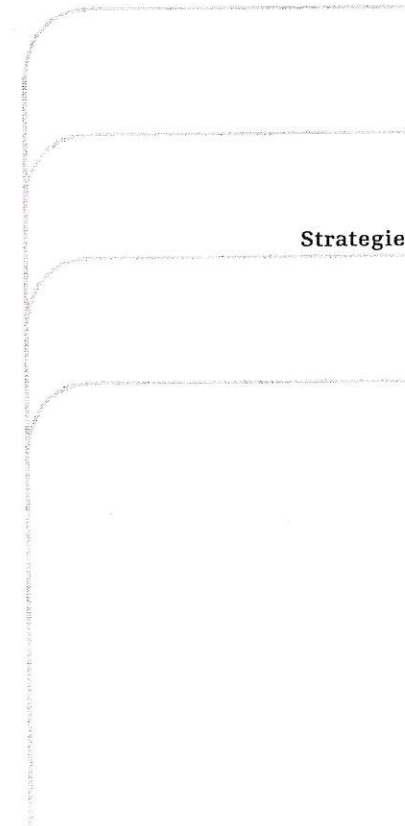
- Má organizace profesní spolek nebo jinou podpůrnou skupinu?
- Jaký má tato skupina statut?
- Kolik peněz tato skupina získává?
- Jak jste na tom v tomto ohledu v porovnání se srovnatelnými společnostmi?
- Kolik úsilí zaměstnanců je třeba k řízení této skupiny?
- Má společnost aktivní sbor dobrovolníků?
- Jak efektivní jsou tito dobrovolníci?
- Mohli by být efektivně využiti další dobrovolníci?
- Jak jsou dobrovolníci získáváni? Řízení? Odměňování?

Shrnutí

Znovu je třeba zdůraznit, že tyto otázky slouží k tomu, aby nasměrovaly proces vnitřní analýzy; neřeší všechny problémy, kterým čelí každá umělecká organizace, zejména pak ne ty, které vyvstávají v neobvyklých situacích.

Odpovědi na tyto a další otázky ve skutečnosti nepatří do vnitřní analýzy. Proniknutí do podstat věci získané prostřednictvím analýzy odpovědí by spíše mělo vést k vytvoření seznamu strategických otázek, kterými se bude zabývat plán. Při provádění vnitřní analýzy je důležité stanovit si priority v těchto otázkách. Klíčové strategické otázky obvykle souvisí s faktory úspěchu v daném odvětví. Vybavení kanceláře je výjimečně faktorem úspěchu nějakého odvětví, a tudíž pravděpodobně nebude mít strategickou důležitost (ačkoliv nedostatek kancelářských prostor může být významným taktickým problémem). Nedostatečný fundraising, nízká návštěvnost nebo výjimečně vysoké náklady však budou představovat strategický problém.

Seznam hlavních problémů může určit směr zbývající části procesu plánování. Proces vytváření strategie je prostě otázkou integrovaného „řešení“ problémů vytyčených při vnější a vnitřní analýze. To znamená, že seznam musí být úplný, poctivý a přesný, jinak bude celý plán méně efektivní. Jestliže během procesu vytváření strategie vyvstanou problémy, které nebyly odhaleny během vnější a vnitřní analýzy, pak tyto analýzy nebyly provedeny komplexně a musí být zopakovány. Slabá vnitřní analýza ohrožuje integritu plánu; solidní vnitřní analýza, spojená s vypovídající analýzou prostředí, poskytuje dobrý základ pro rozvoj celkové strategie.



Strategie

5. Umělecké plánování

Jakmile je provedena vnitřní analýza a analýzy prostředí, musí proběhnout diskuse o budoucí skladbě uměleckého programu. Abyste dokázali zajistit potřebné zdroje pro podporu umění, musíte plně chápat zamýšlené umělecké iniciativy.

Vnitřní analýza odhaluje ty oblasti zájmu, jimiž je třeba se zabývat v té části plánu, která pojednává o strategii. V rámci přípravy *každého* plánu *každé* umělecké organizace musí proběhnout diskuse o budoucím uměleckém programu a o potřebách s ním spjatých; ta se pak stane východiskem pro zbývající oddíly plánu.

Byť je absurdní tvrdit, že umělci mohou a měli by vědět, jaké budou výsledky jejich tvůrčího snažení, pro umělecké organizace je klíčové naplánovat výstavy a produkce pokud možno co nejjasněji a nejlogičtěji. Nikdo nedokáže předvídat, jak bude konkrétní umělecké dílo realizováno, jak dopadne inscenace *Dona Giovanniho* či zda se nová choreografie udrží v repertoáru. To ovšem neznamená, že není možné stanovit vodítka pro počet, velikost a typ připravovaných produkcí a výstav.

To však v žádném případě nemá omezovat umělecké iniciativy. Ba naopak, cílem je pochopit zamýšlené umělecké iniciativy do té míry, abyste dokázali získat zdroje potřebné pro jejich podporu. Jestliže má umělecká organizace v úmyslu uvést drahé a těžko srozumitelné produkce, bude to mít zcela jasné důsledky pro marketing a financování: Bude nutný originální marketingový přístup? Má organizace očekávat finanční ztrátu? Jsou nutné zvláštní přísliby finanční podpory od dárců? Jsou dostupné? Lze vytipovat dárce, které by toto dílo mohlo zaujmout? Tyto otázky musí být předem jasně zodpovězeny, aby se nestalo, že organizace pro dané produkce nezíská publikum ani finanční zdroje, které jsou nutné k dalšímu produkování kvalitních děl.

Při vytváření uměleckého plánu je nezbytné pochopit potřeby umělců. To není lehký úkol. Když se zeptáte tvůrčích osobností na jejich požadavky, obvykle vám předloží velice dlouhý seznam. Umělci jsou vizionáři a jejich vize se nechtějí omezovat rozpočty a úvahami o hotovostním toku. Plánovač se musí zhostit náročného úkolu sestavit seznam potřeb podle priorit. Úlohou plánovače není pochybovat o umělci. Musí pouze chápat požadavky umělců a vypracovat alternativní scénáře pro jejich splnění. Jestli-

že by choreograf rád využil větší počet tanečníků, plán musí tuto potřebu zohlednit, avšak v časovém rámci, který umožňuje, aby organizace fungovala fiskálně zodpovědným způsobem. Když choreografovi objasníte, že navýšení počtu tanečníků povede ke zvýšení nákladů, a ukážete, které projekty možná budou muset být obětovány, aby si organizace mohla dovolit další tanečníky, pomůžete mu tím stanovit si vlastní priority. Situace, kdy o uměleckých otázkách začne rozhodovat administrativní, je riskantní.

Úplný umělecký plán se zabývá mnoha otázkami, včetně následujících:

POČET PRODUKČÍ NEBO VÝSTAV

Počet ročně pořádaných produkcí či výstav má nesmírné umělecké a rozpočtové důsledky. Touha vyjádřit své vize s větší silou a jasněji častokrát tlačí umělecké ředitele k většímu počtu produkcí.

Náklady na další výstavy nebo produkce však mohou být obrovské. Dopad na rozpočet závisí na kvalitě plánování, které vedlo k rozhodnutí o programu. Jestliže příjem z nového představení společně s dostupnými přísliby stačí pokrýt dodatečné náklady, pak rozšíření programu posílí umělecký profil organizace tím nejlepším možným způsobem. Pakliže plán příjmu není realistický, fiskální zdraví organizace je v ohrožení stejně jako budoucí představení.

Rozhodnutí týkající se počtu produkcí a jejich rozpočtů se řadí k nejtěžším otázkám, které musí plán řešit. Nikdo se nechce zavázat k vyššímu počtu uměleckých produkcí, než si organizace může dovolit. Přesto přehnaně konzervativní přístup může omezit umělecký růst – což je skutečný důvod existence organizace. Tento tlak není nikdy vyřešen ani v těch nejlepších uměleckých organizacích; neustálý tlak na větší počet umělecky kvalitnějších produkcí je hnacím motorem snahy o mohutnější zdroje příjmu z vlastní činnosti i příspěvků.

VÝBĚR REPERTOÁRU

Výběr repertoáru je výhradně v kompetenci uměleckého ředitele, ačkoli je třeba znovu zopakovat, že je nutné debatovat o jeho důsledcích na příjem z činnosti a z příspěvků. Finanční dopad výběru repertoáru závisí na částce investované do každé jednotlivé výstavy nebo produkce a na příjmu, který může potenciálně vytvořit. Zatímco muzea investují značné částky do plánování a instalací výstav, potenciální příjem z těchto výstav je často nepatrný. Možnosti financování jsou důležitější než odhady návštěvnosti. Mnohé operní společnosti také vynakládají vysoké sumy na uvedení nových produkcí. Přesto potenciální příjem z činnosti je u operní produkce vysoký, a proto je velice důležité řádně zvážit případné obohacení repertoáru o nová díla. Společnosti moderního tance většinou investují méně do každé nové produkce, a pokud jde o prodej vstupenek, obvykle se nespolehají na jediné dílo. Velké baletní společnosti však mohou investovat velké částky do obnovených premiér úspěšných baletních představení a činí tak, neboť například nepříznivě přijatá nová inscenace *Labutího jezera* může být velice finančně náročná, a tedy riziková.

V mnoha uměleckých organizacích dochází k napětí, když si umělecký ředitel přeje uvést konkrétní dílo, které administrativní vedení považuje za příliš nákladné nebo o kterém se domnívá, že nebude atraktivní pro dárcy ani publikum. Toto napětí lze snížit, je-li vytvořené dílo naplánováno s dostatečným náskokem, aby tak zaměstnanci a správní rada měli dostatek času pro získání patřičných zdrojů. Domnívá-li se umělecký ředitel, že bude vynaloženo dostatečné úsilí k financování tohoto díla, prodlení by nemělo být vážným problémem. Tento rozumný přístup k práci je podmíněn nastolením vztahů důvěry mezi umělci a administrativou.

Zvolený repertoár sdělí veřejnosti mnohé o uměleckém poslání organizace. Dárci, jednotliví diváci a kritici hledají v programu výstav či v divadelním repertoáru projevy umělecké vize organizace. Přesto si řada uměleckých ředitelů vybírá díla podle jejich kvalit, aniž by brali v úvahu profil, který tím bezděčně vytvářejí. Z tohoto důvodu je užitečné sledovat volbu repertoáru v období dvou či tří let. Podoba každé by měla výstižně sdělovat poslání organizace.

VÝBĚR TALENTŮ

Umělecká vize organizace se odrazí i v povaze využívaných uměleckých talentů. Některé umělecké organizace vždy zaměstnávají hvězdy, jiné se soustřeďují na soubor. Rozhodnutí o obsazení (a výběr režisérů, výtvarníků atd.) sice patří k uměleckým rozhodnutím, ale mají vliv na celou organizaci. Hvězdy zcela jistě pomáhají prodávat vstupenky a mohou hrát významnou roli ve fundraisingu. Vybudování (vlastního) prvotřídního souboru ovšem může organizaci umožnit větší zejména termínovou pružnost a zabránit výdajům a obtížím, které bývají spojeny s plánováním představení, v nichž jsou angažováni slavní umělci.

Využívání slavného hostujícího umělce může dokonce i poškodit prodej vstupenek v budoucnosti, pokud se publikum rozhodne kupovat vstupenky pouze tehdy, kdy v hlavní roli vystupuje umělec slavného jména. Tak se může stát, že i skvělá představení zdaleka nejsou vyprodána. Bezpečným způsobem, jak využívat hostující umělce, je organizovat benefiční představení, která mají zcela evidentně být něčím speciálním, a ceny vstupenek tedy mohou být vyšší.

ZAŘÍZENÍ

Zatímco většina uměleckých organizací považuje během procesu plánování své hlavní působíště za cosi „daného“, někteří umělci a administrátoři touží po změně místa pro svá představení a výstavy. Stavba nové budovy vyžaduje pečlivé zvážení, zejména vzhledem k vysokým nákladům a nutnosti předem získat prostředky na takovou investici.

Jiní umělci si pronajímají budovy, které jsou buď příliš drahé, nebo nedostačující. Rozhodnutí o přesunutí produkce musí být učiněno až po důkladné rozvaze. Přesunu musí předcházet intenzivní marketingová činnost zacílená na informování publika o novém místě působení, zejména pak tehdy, pokud je nové zařízení větší než to stá-

vající. Je-li nové divadlo prázdné, publikum si představení neužije a umělci se necítí ocenění.

TURNÉ

Turné jsou nezbytná pro mnoho typů uměleckých organizací. Pro většinu tanečních společností jsou turné nepostradatelná, jelikož jen málo společností může vystupovat na svých domácích scénách dostatečně často, aby splnily své umělecké a finanční cíle. Některé divadelní společnosti jezdí na turné, třebaže dostupnost divadla ve většině komunit snižuje zájem diváků o zájezdové soubory, s výjimkou nejpopulárnějších muzikálů z Broadwaye. Operní společnosti nepodnikají turné často z důvodu vysokých nákladů, ačkoli několik velkých společností si vybudovalo menší soubory určené pouze pro účely turné. Na turné jezdí mnoho symfonických orchestrů, přestože náklady mnohdy převyšují příjem a nezbytné jsou i dostatečně vysoké přísliby darů.

Zájezdové termíny je stále obtížnější zajistit, jelikož mnohé dotace doslova zmizely a pořadatelé a promotéři, kteří angažují umělecké skupiny, trpí stejnými ekonomickými a finančními problémy jako organizace s vlastními soubory. Univerzitní pořadatelé, kteří tvoří důležitou součást komunity pořadatelů, jsou vystaveni stále se zvyšujícímu tlaku na snižování výdajů a zvyšování příjmů s tím, jak jejich mateřské organizace čelí škrtům v rozpočtu.

To nutí pořadatele snižovat počet vystoupení a angažovat společnosti podle finanční návratnosti. Nejviditelnější společnosti, zejména ty levnější, jsou favority, protože vstupenky na ně se rozhodně budou dobře prodávat. Nejnovější organizace možná neprodají mnoho vstupenek, ale jejich vstupenky jsou také levné. V tomto prostředí nejvíce trpí řada středně velkých společností, jejichž cena vstupenek je příliš vysoká na to, jak skromná je jejich pověst.

Muzejní výstavy jsou zapůjčovány velmi často, protože náklady na přípravu výstavy jsou hodně vysoké v porovnání k nákladům za přesun a novou instalaci. (Na rozdíl od tzv. performing arts, jakmile dojde k demontáži výstavy, neexistuje prakticky příležitost k její opětovné instalaci. Jestliže muzeum nezapůjčí výstavu jiným muzeím, plné náklady na vytvoření výstavy ponese samo.) Důležitost příjmu z putovní výstavy se pro jednotlivá muzea značně liší. Např. Muzeum afrického umění již tradičně vydělává značnou část svého příjmu díky zapůjčování výstav. Rostoucí zájem o tuto tematiku a omezený počet institucí, které připravují výstavy o africkém umění, vedly k vytvoření velice výnosného trhu.

PRODUKCE

Umělecký plán musí také řešit potřeby produkčních zaměstnanců v organizacích tzv. performing arts a kurátorů, tajemníků, archivářů a restaurátorů v muzeích. Stejně tak i požadavky na další personál, nové vybavení a nové politiky.

Zrání organizace je mnohdy doprovázeno rychlejším růstem investic do produkce než do uměleckých výdajů. Tento růst však musí být regulován a zaměstnanci musí

pečlivě stanovit priority. Je nový světelný pult důležitější než nové dílo? Mělo by vytvoření katalogu sbírky mít větší prioritu než uspořádání speciální výstavy? Proces plánování rozvoje a růstu instituce může dále pokračovat pouze tehdy, pokud umělecké vedení již přijalo tato rozhodnutí.

MUZEJNÍ PUBLIKACE A SBÍRKY

Muzea musí také jasně stanovit své plány ohledně publikování katalogů a rozvoje sbírek. Publikování je pro mnohá muzea velkým výdajem. Katalogy výstav představují trvalou dokumentaci, uchovávají velkou část vědeckých myšlenek, na jejichž základě je výstava postavena. Význam tohoto písemného záznamu je nepochybný. Je třeba pečlivě zvážit způsob, jakým je katalog zpracován, stejně tak jako počet výtisků a využití distribuční kanály.

Plány na přírůstky do sbírek je rovněž třeba přesně vymezit. Jakou prioritu má budování sbírky, bude záviset na poslání organizace. Náklady na pořízení přírůstků jsou dnes tak vysoké, že každé muzeum shromažďující sbírky si musí stanovit jasné priority a strategii pro získávání darů a sbírkových předmětů, jakož i prostředků pro pořízení přírůstků a nadačních fondů. Čas a energie věnované těmto aktivitám budou zcela jasně konkurovat úsilí, které je věnováno získávání provozních a nadačních fondů. Zda půjde o dobrý obchod, bude záviset na umělecké vizi a fiskální situaci instituce.

Každá verze uměleckého plánu musí počítat se změnami konkrétních prvků tohoto plánu v souvislosti s tím, jak se objevují nové příležitosti. Náročnost podnikatelského plánování, popsaná v úvodu k této publikaci, není nikde tak zřejmá jako v případě uměleckého plánování umělecké organizace.

OTÁZKY UMĚLECKÉHO PLÁNOVÁNÍ

Umělecký plán by se měl zabývat každou z následujících otázek:

- Jaké produkce (výstavy) jsou plánovány na nadcházejících pět let?
- Jak budou tyto produkce plnit poslání organizace?
- Co sděluje přehled produkcí veřejnosti o poslání organizace?
- Do jaké míry zaujme každá produkce publikum?
- Do jaké míry zaujme každá produkce poskytovatele podpory?
- Jaké jsou náklady na každou produkci?
- Budou příjmy z činnosti a jiné příjmy dostatečné pro pokrytí těchto nákladů?
- Kde budou produkce uvedeny?
- Klade některá produkce neobvyklé technické nebo umělecké nároky?
- Budou v některé produkci hostovat v hlavní roli slavní umělci?

- Jaký dopad to bude mít na náklady? Na ceny vstupenek?
Na marketingovou strategii? Na strategii fundraisingu?
- Bude některá produkce uvedena na turné?
- Zaujmou produkce uváděné na turné pořadatele?
- Do jaké míry pokryje příjem z činnosti náklady na turné?
- Budou nutné další finanční prostředky k pokrytí výdajů za turné?

6. Vzdělávací programy

Při vytváření plánů pro vzdělávání a popularizaci musí organizace vyjasnit své cíle. Definování účelu, cílového publika a metody realizace bude určovat směr rozvoje vzdělávacích programů, které jsou účinné v praxi – nejen při žádosti o granty.

Mnoho uměleckých organizací cítí povinnost vychovávat další generaci milovníků umění a tvůrčích umělců. Jejich poslání toto odhodlání jasně a výstižně dosvědčuje. Jiné umělecké organizace cítí tlak ze strany firemních poskytovatelů podpory, nadací a vlády vytvářet vzdělávací programy pro ty skupiny publika (např. etnické menšiny), které byly dosud opomíjeny; dále v menší míře i školit talentované mladé umělce, kteří nemají dost finančních prostředků, aby se mohli sami umělecky vzdělávat. Pro oba typy organizací platí, že stále více pozornosti je věnováno přípravě a realizaci vzdělávacích a školicích programů.

Během přípravy plánů pro vzdělávání a popularizaci musí organizace vytyčit své cíle. Je účelem vystavit umělecké formě publikum, jež bylo dosud opomíjeno? Využít uměleckou formu jako metodu formování osobnosti? Využít uměleckou formu k upevnění látky v neuměleckých předmětech? Vychovávat mladé profesionály? Toto rozhodnutí ovlivní nastavení vzdělávacích programů.

SEZNÁMENÍ SE S UMĚNÍM

Mnoho uměleckých organizací vytváří vzdělávací programy, jejichž smyslem je seznámit nezaspěčené s krásou umělecké formy. V první řadě je pochopitelně potřeba zvolit si cíl tohoto popularizačního úsilí. Některé umělecké instituce se soustřeďují výhradně na děti, jiné na vybrané etnické komunity, seniory, nebo dokonce i vězně. Tento výběr se musí odvíjet od poslání organizace a dostupnosti finančních prostředků. Uvedené programy jsou velmi důležité, jelikož mnoho školních správ (pozn.: ve Spojených státech nemají centrálně řízené školství, o osnovách se rozhoduje především na úrovni jednotlivých škol, a tak není neobvyklé, že existují školy, které ve svých osnovách nemají žádnou estetickou výchovu. Tento nedostatek zpravidla suplují umělecké organizace.) bylo donuceno se zcela vzdát svých uměleckých programů.

Organizace v oblasti tzv. performing arts, jejichž činnost se opírá o turné, jsou vystaveny stále se zvyšujícímu tlaku, který je nutí poskytovat více vzdělávacích služeb v době, kdy vystupují v hostitelských městech. Místní poskytovatelé podpory chtějí

mít pocit, že poté, co společnost odjede do dalšího města, u nich něco zůstane. Programy v rámci školního vyučování a vystoupení pro děti se stávají každodenní činností mnoha zájezdových společností.

Vzdělávací programy vytvořené pro toto publikum by měly pokud možno probíhat odpovídajícím, efektivním způsobem. V současné době bohužel mnozí studenti absolvují nesourodou směsici vzdělávacích uměleckých programů, které společně netvoří smysluplné kurikulum.

Například je třeba přehodnotit trvalý účinek tradiční metody seznamování mladých lidí s uměním pomocí hodinového společného programu. Opakované seznamování s uměním pro omezený počet studentů se jeví jako efektivnější než jednohodinová ukázka určená tisícům studentů.

BUDOVÁNÍ OSOBNOSTI

Umělecké organizace stále častěji připravují sofistikované programy využívající uměleckou formu výuky k tomu, aby vstoupily studentům sebekázeň a sebeúctu. Radost ze zdokonalování tanečních (nebo malířských či hereckých) dovedností a posilování kázně za účelem vyniknutí v nějaké umělecké formě představují důležité životní zkušenosti. Jelikož tyto programy vyžadují delší dobu seznamování se s daným uměním, jejich realizace může být finančně poměrně náročná.

Poskytovatelé podpory začali pečlivě rozlišovat mezi různými osvětovými programy. K dispozici jsou přísliby darů pro seriózní počiny mající vliv na mladé lidi; velké finanční prostředky se již neposkytují povrchním, špatně navrženým programům. Získání finančních prostředků pro jakýkoli program bude pochopitelně do určité míry záviset na pověsti, kterou si organizace vybudovala v oblasti vzdělávacích a školických programů. Metody zviditelňování platí pro osvětový program stejně tak jako pro představení nebo výstavu.

UPEVNĚNÍ POZNATKŮ Z NEUMĚLECKÉ VÝUKY

Některé vzdělávací programy, jejichž náplní je umění, využívají umění k posílení výuky neuměleckých předmětů. Spíše než aby se tanec vyučoval kvůli lásce k pohybu, tyto programy mohou využívat tanec při výuce matematiky (soustředěním se na počítání) nebo mohou využívat výtvarné umění při výuce přírodovědných předmětů (používáním rostlin a živočichů jako vzorů).

Organizace, které nemají v této oblasti dostatečné zkušenosti, se musí při přípravě daných programů obrátit na pedagogy. Neocenitelnou pomoc mohou rovněž nabídnout externí odborníci, kteří posoudí efektivnost programů organizace. Nezávislé hodnocení, naznačující cesty pro zvyšování efektivnosti, je zásadní pro vytváření nového programu. Každý vážný poskytovatel podpory bude požadovat důkladný proces hodnocení. Je třeba vyvarovat se pokušení navrhnout své vlastní vzdělávací a osvětové programy bez této zpětné vazby. Bez znalostí, jimiž oplývá vyškolený profesionál, bude mnoho osvětových programů neefektivních.

ŠKOLENÍ MLADÝCH UMĚLCŮ

Mnoho uměleckých organizací sponzoruje své vlastní školy, zejména pak regionální taneční či divadelní společnosti. Tyto školy mají školit amatérské, dosud neprofesionální a posléze i profesionální umělce z různých věkových skupin.

Každá umělecká instituce, která se rozhodne založit hudební, taneční, divadelní či výtvarnou školu, by tak měla činit čistě proto, aby splnila své poslání. Jedním z přínosů těchto programů je skutečnost, že nabízejí příležitost zaměstnat penzionované umělce jako pedagogy. Pro mnoho umělců, především pro tanečníky, je doba jejich aktivní kariéry krátká. Školní a jiné vzdělávací programy umožňují umělcům v důchodu využít svých zkušeností a pomáhat jiným a přitom si svou vlastní profesí vydělávat na živobytí.

Jen málokteré umělecké organizaci přináší její škola skutečný zisk. Provoz škol je drahý a jejich řízení je časově náročné. Vyžadují značný počet zaměstnanců, od tajemníků po učitele, od obchodních ředitelů po výchovné poradce. Školy, zejména pak taneční, mají rovněž velké prostorové nároky. Třebaže školy mohou vytvořit určitý příjem, mnozí nejlepší studenti jsou příjemci stipendia. Náročným úkolem je prosadit školu na trhu natolik, aby byla atraktivní pro ty, kteří si mohou dovolit výuku zaplatit, a aby mohla použít část takto získaných prostředků na stipendia.

Problémy se solventností škol sponzorovaných uměleckými organizacemi poukazují na to, že je třeba vypracovat pro ně podrobný plán. Proces plánování může být postaven na metodě popsané v této publikaci:

- Je třeba formulovat poslání školy. Snaží se škola školit umělce, kteří dosud nejsou profesionály? Snaží se nabízet vzdělávání vysoké kvality mladým amatérům? Dospělým amatérům?
- Analýza prostředí popíše tlaky, kterým čelí umělecké akademie dnes a kterým bude čelit v budoucnosti.
- Vnitřní analýza odhalí silné a slabé stránky školy.
- Je třeba vyvinout řadu strategií pro vytváření uměleckých plánů, pro marketing, fundraising a personální zajištění.
- Měla by být vypracována prognóza předpokládaných finančních výsledků školy.

Pokud je škola dobře řízena, může poskytovat důležité umělecké vzdělání, a přitom získávat příjem z činnosti a příspěvků a dosáhnout lepšího zviditelnění organizace; je-li naproti tomu škola řízena špatně, může plnit neblahou roli požirače finančních prostředků.

Mnoho uměleckých institucí vypracovalo vzdělávací programy, které dosahují vysoké míry úspěchu z objemu. To umožňuje dané organizaci zvýšit své úsilí a poskytovatelům podpory to dává možnost zapůsobit jedním darem na větší počet lidí. Některé

organizace například zahájily vzdělávání učitelů a učí pedagogy státních škol používat metody pro výuku umění v neumělecké výuce. Jeden vzdělávací program pro učitele může každoročně působit na stovky studentů. Jiné instituce využily satelitní nebo on-line technologie, které přinášejí vzdělávací programy mnohonásobně vyššímu počtu dětí a dospělých než tradiční programy s osobní účastí na výuce.

Jednou z metod pro získání finančních prostředků potřebných pro zavedení rozsáhlejších vzdělávacích programů je spolupráce s jinou kulturní nebo vzdělávací institucí. Mnoho organizací připravuje podobné programy, a proto je vysoce účinné zdroje těchto organizací sloučit.

Místní státní školy, vysoké školy a různé agentury pro pomoc rodinám mají zdroje, které kulturní instituce nemají; spolupráce může pomoci splnit poslání a finanční cíle obou institucí. Společné podniky také mohou umělecké organizaci zajistit přístup ke správné radě a dárcům jiné instituce a zaručit podporu veřejnosti.

Zatímco mnoho organizací zavádí vzdělávací programy jen proto, aby potěšily své hlavní poskytovatele podpory, zásadní úlohu sehrávají organizace, které jsou těmto činnostem plně oddány. Je třeba pečlivě plánovat všechny dílčí složky těchto programů, a tak zajistit jejich maximální efektivnost a krytí nákladů. Pokud umělecké organizace dovedou koordinovat svou činnost, pak bude zajištěna návštěvnost a umělecké výkony i v budoucnosti.

OTÁZKY PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

Při plánování vzdělávacích programů by měly být řešeny všechny následující otázky:

- Existují již nějaké vzdělávací programy?
- Jak jsou úspěšné?
- V kterých oblastech není plně využíván jejich potenciál?
- Mohou/měly by nějaké programy být spojeny nebo zrušeny?
- Jaké vzdělávací programy jsou plánovány?
- Jaký je účel těchto programů? Vystavit umělecké formě publikum, jež bylo dosud opomíjeno? Používat uměleckou formu jako metodu budování sebeúcty? Používat uměleckou formu k rozvoji neuměleckých předmětů? Školit mladé profesionály?
- Jak tyto programy slouží poslání organizace?
- Jak by měly být tyto programy řízeny a personálně obsazeny?
- Má organizace personál nutný k efektivní realizaci těchto programů?
- Je proces hodnocení a posuzování specifikovaný pro každý program?

- Je pravděpodobné, že každý program bude atraktivní pro poskytovatele podpory?
- Jaká existuje možnost založení společného podniku s jinou organizací? Podpořil by společný podnik daný program?
- Jak se mohou tyto programy více zviditelnit?
- Jak je možné využít technologii pro vyšší pokrytí nákladů a jejich celkové snížení?

7. Zviditelňování

Propagování umění

Ably byly umělecké organizace úspěšné, musí být vidět. Nejvhodnější metodou zviditelňování je trvalé produkování uměleckých programů nejvyšší kvality. Ale i toto kvalitní umění musí být podpořeno správným marketingem.

Analýza prostředí odhaluje, že řada tlaků, jimž umělecké organizace v dnešní době čelí, vyplývá z poměrně vysokého růstu výdajů, k němuž došlo během devadesátých let dvacátého století. Tento nárůst výdajů nebyl vyvážen odpovídajícím růstem příjmů z činnosti, jelikož ti, kdo kupují umění (ti, kdo kupují vstupenky, a pořadatelé), nemohli zvýšit své výdaje. Následkem toho se v době, kdy je obtížnější získat granty od firem a vlády, značně zostřil konkurenční boj o příjem z fundraisingu. Tento konkurenční boj se neomezuje jen na společnosti ve stejné umělecké kategorii, dokonce ani na umělecké organizace obecně, ale probíhá mezi všemi neziskovými organizacemi. Umělecké organizace, kterým se v konkurenci daří pokrýt financování, jsou ty, jež produkují skvělá díla a tato díla zviditelňují tak, aby zajistila příjem z činnosti i příjem z fundraisingu. Všechny umělecké organizace se ve svých strategických plánech musí výslovně věnovat zviditelňování.

Nejvhodnější metodou zviditelňování je trvalé produkování uměleckých programů nejvyšší kvality. Umělecké organizace, které soustavně vytvářejí zajímavé programy a své základní programy doplňují poutavými doplňkovými akcemi (např. symposii, přednáškami, mistrovskými kurzy), si pravděpodobně vybudují silnou institucionální identitu – vybudují o sobě silné povědomí.

V současném prostředí přesto nemusí vysoce kvalitní produkce stačit. Mezi úspěšné umělecké organizace se zařadí ty, které mimo to vytvoří funkční marketingový mechanismus k propagaci svých programů.

Důležitost zviditelňování je tedy nesporná, ale na druhou stranu je třeba si jasně stanovit priority. Každá umělecká organizace usiluje o splnění svých uměleckých a vzdělávacích cílů – nikoli aby byla výnosným podnikem. Zviditelňování by nemělo od uměleckých ředitelů vyžadovat změnu jejich vizí. Příliš mnoho uměleckých organizací (obvykle až po značném nátlaku ze strany správní rady) plánuje nyní svůj repertoár jednoduše tak, aby uspokojily vkus běžných diváků. Umělci však musí tvořit svobodně, oproštěni od takových tlaků, a svatou povinností administrátorů je usilov-

ně pracovat na zviditelňování uměleckých výstupů bez ohledu na to, zdali se trefují do vkusu běžných diváků, či ne.

K čemu vede zviditelňování? Vytváří povědomí o organizaci a jejích programech a stvrzuje úspěchy a kvalitu organizace. Vstěpuje touhu zapojit se zakoupením vstupenky, objednávkou hostování či zájezdové představení, finančním příspěvkem, zapsáním se do školy, dobrovolnou prací nebo přijetím členství ve správní radě. Přesto kromě obvyklých obchodních technik prodeje vstupenek většina výkonných pracovníků v uměleckých organizacích věnuje příliš málo času plánování „kampaně na zviditelňování“. Každá umělecká organizace by měla naplánovat akce ke zviditelňování nejméně jednou za čtvrtletí (či jednou za měsíc v případě velkých organizací) prostřednictvím tematických článků, velkých oznámení, mimořádné inzerce a speciálních akcí.

Nejzřetelnějším výsledkem zviditelňování je zvýšení příjmu z činnosti, především pak z prodeje vstupenek. Zviditelňování však přináší více než jen prodej vstupenek nebo atraktivní zájemce o zájezdová představení. Napomáhá také přilákat dárce a členy správní rady.

Rozšíření správní rady je nejproduktivnějším způsobem, jak posílit vlastní fundraisingové aktivity. Přilákat takové jednotlivce, kteří jsou oddáni dané umělecké formě a společnosti a mají možnost poskytnout nebo získat finanční prostředky, je zásadní pro vytváření pevné základny dárců. Jakým způsobem lze přilákat nové silné členy? Prostřednictvím komunikačního programu zaměřeného na budování důvěryhodnosti a zajímavosti. Úspěšní lidé chtějí, aby bylo jejich jméno spojováno s úspěšnými organizacemi. Také se chtějí stát členy správní rady složené z jednotlivců, které chtějí poznat a s nimiž chtějí být spojováni.

Tento přístup platí i pro skupinu dárců. Mnoho dárců chce, aby se jejich jméno spojovalo s úspěšnými organizacemi. Ačkoli zvláštní apely k zažehnání finanční krize mohou být krátkodobě účinnými provizorními opatřeními, žádná organizace neuspěje při neustálé hrozbě bankrotu. Dárce unavují špatné zprávy. Nejlepším přístupem k vytváření úrodné půdy pro fundraising je vypracovat scénář dobrých zpráv, a přitom se stavět realisticky k vlastním problémům.

Umělecké organizace ani zdaleka nevyužívají plného potenciálu příjmu z činnosti a příspěvků. Existuje řada lidí, kteří by si umění vychutnali, kdyby o něm věděli, a řada dárců, kteří by měli zájem financovat umělecké činnosti, pokud by se o nich doslechli.

Zviditelňování mezi mecenáši, pořadatelé, těmi, kdo kupují vstupenky, vládními agenturami, nadacemi a firmami vyžaduje komplexní plán pro zviditelňování.

Nejlépe regulovatelným, ale nejdražším způsobem zviditelňování je reklama sponzorovaná společností a další standardní marketingové nástroje. Pouhé vytvoření nákladného programu na reklamu a direct mailing (přímého oslovení klientů poštou) nestačí. Mocnějším nástrojem je public relations (styky s veřejností). Pokud píše o organizaci někdo zvenčí, všichni to uznávají. Dokonce i špatná kritika ukazuje, že organizace je

brána vážně. Umělecké organizace se musí snažit proniknout do médií - regionálních i národních. Rozhovor pro místní televizní kanál může být přínosný. Zejména firemní dárci zajímá, jak se organizace, kterou podporují, prezentuje na veřejnosti. Přesvědčte místní tisk, aby o vás napsal článek. Mnoho rozhlasových stanic hledá zajímavé osoby pro rozhovor. Mějte však na paměti, že jeden článek, rozhovor nebo vystoupení v televizi ke zviditelnění nestačí. Dopad jednoho článku je nepatrný; budování vlastního mediálního profilu musí být soustavně a energické.

Existují ještě další přístupy, které jsou regulovatelnější než public relations a méně nákladné než reklama, a přesto mohou vést k výraznému zviditelnění, aniž by vyžadovaly vyhlášení Dne za dobrou snídani apod. Několik uměleckých organizací instalovalo v muzeích výstavy popisující jejich historii a repertoár. Tyto výstavy kostýmů, návrhů dekorací, fotografií, plakátů a videozáznamů napomáhají zviditelnění a zároveň slouží i jako důležitý prostředek vzdělávání. Obzvláště přínosné mohou být pro ty organizace, u nichž je domácí sezona krátká a jejichž dárci a perspektivní dárci mají jen malou příležitost vidět společnost v akci.

Tyto výstavy, nezřídka akce pořádané společně s velkými muzei nebo knihovnami, ukazují další způsob, jak se umělecké organizace mohou zviditelnět - tím, že se spojí s jinými organizacemi s atraktivním publikem. Pro obě organizace může být tato spolupráce přínosná. Vyhledejte místní vysoké školy, jiné umělecké organizace nebo jiné komunitní skupiny, které s vámi mohou spolupracovat. Ideální příležitost pro takové podniky představují vzdělávací programy; projekty, které si jedna organizace sama nemůže dovolit, mohou být financovány společně a často potěší hlavní dárci preferující nové metody financování.

Zviditelnění může někdy napomoci už jen vazba na nějakého významného jednotlivce. Mnohé celebrity se s radostí účastní výročních fundraisingových akcí. Jejich přítomnost stojí za zprávu v tisku a přispívá k důvěryhodnosti organizace. (A také pomáhá prodávat vstupenky za ceny výrazně vyšší, než jsou ceny organizací běžně účtované.)

Vzhledem k omezenému množství lidí a prostředků pochopitelně umělecké organizace nemohou dělat všechno a je zcela zásadní soustředit se na určitý výběr akcí pro zviditelnění. Pokud děláte od každého trochu, skončíte nevyhnutelně tak, že vyprodukuje od každého trochu. Je proto důležité určit, na co by se měla kampaň ke zviditelnění zaměřit. Na dárci? Nebo na ty, kteří kupují vstupenky? Jednou z možností, jak na tuto otázku nalézt odpověď, je podrobit zkoumání poměr mezi příjmem z činnosti a příjmem od dárců. Pokud vysoké procento příjmu organizace plyne z prodeje vstupenek a příjmů z turné, mělo by se vyplatit věnovat větší pozornost zviditelnění organizace u dárců; naopak pokud je příjem z vlastní činnosti nízký, mohlo by pomoci budovat povědomí u potenciálního publika.

Zviditelnění je dosažitelné u všech velikostí a typů společností. Mnozí vedoucí pracovníci menších uměleckých organizací se staví skepticky k možnosti získat finanční prostředky nutné ke zviditelnění a k použitelnosti marketingových tech-

nik používaných velkými institucemi. Efekt zviditelnění je nicméně možné sledovat na výsledcích uměleckých organizací všech velikostí.

Pokud vedoucí pracovníci uměleckých organizací tvrdě pracují na tom, aby přesvědčili dárci a diváky či návštěvníky, že jejich organizace jsou schopné, tvůrčí subjekty, které mnoha způsoby slouží komunitě, že se s nimi příjemně spolupracuje a že spojení s nimi má svůj smysl, pak tyto organizace nejenže přežijí, ale budou dokonce prosperovat. Práce vedoucích pracovníků na zviditelnění je přínosem pro celou uměleckou komunitu, jelikož publicita kterékoli umělecké organizace pomáhá všem uměleckým organizacím. Abyste dosáhli u veřejnosti vyšší míry ocenění umění, je třeba dostatečně plánovat, což vyžaduje značnou míru disciplíny a také hodně vzájemného respektu mezi uměleckými a administrativními pracovníky každé umělecké organizace.

OTÁZKY MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ

Marketingový plán by se měl zabývat všemi níže uvedenými otázkami:

- Vede organizace v současné době kampaň za zviditelnění?
- Na koho by měla být kampaň za zviditelnění zaměřena?
Na ty, kteří kupují vstupenky? Na dárci?
- Jaké je současné demografické složení publika organizace?
- Jak je možné rozšířit řady diváků?
- Co chce organizace sdělit svému publiku?
- Jaké metody jsou pro sdělení této zprávy nejlepší?
- Co činí organizaci organizací „hodnou pozornosti tisku“?

8. Vytváření příjmu z vlastní činnosti

Prodej umění

Chceme-li dosáhnout vyššího příjmu z vlastní činnosti (viz doslov Martina Cikánka), je nutné vyvíjet zacílené, mnohostranné marketingové úsilí. Umělecké organizace se zdravým tokem příjmů z vlastní činnosti poskytují svým zákazníkům několik možností nákupu vstupenek, které jsou nabízeny prostřednictvím komplexního sezonního plánu.

Příjmy z vlastní činnosti mohou u organizací v oblasti performing arts nabývat různého procenta ve vztahu k celkovému rozpočtu organizace a mohou pocházet jak z činnosti hlavní, tak nejrůznějších doplňkových činností. Muzea obvykle oplývají menším potenciálem příjmu z činnosti. Příprava kampaně propagující efektivní prodej za rozumné náklady je tudíž ústředním úkolem pro většinu uměleckých organizací, jelikož tradiční marketingové nástroje jsou čím dál tím dražší a informace, které mají sdělit, ztrácejí účinnost v záplavě reklamy na umění a zábavu. Menší společnosti ve větších městech čelí nejnáročnějšímu úkolu: náklady jsou zde nejvyšší a účinnost nejnižší.

Umělecké organizace dokážou být pozoruhodně efektivní při proměně malých rozpočtů na marketing ve značně vysoký příjem z činnosti. Ačkoliv členové správní rady často navrhnou přizvat odborníky ze ziskového sektoru, kteří by jim pomohli s jejich marketingovou činností, profesionálové v oboru umění by mohli mnohé naučit o marketingové účinnosti i průmyslové giganty. Nicméně v současném konkurenčním prostředí musí všechny umělecké organizace lépe vymezit cílové publikum a soustředit marketingové výdaje tím správným směrem.

Například během recese budou nejspíš nadále kupovat vstupenky ti, kteří mají sklon nakupovat s předstihem – často prostřednictvím předplatného. To jsou lidé, kteří mají k dispozici volné prostředky a kteří si vstupenku mohou dovolit. Nejednou jsou to také lidé, kteří mají vysokou úctu k umění a u nichž je nejméně pravděpodobné, že by se umění během recese vzdali. Je proto důležité nadále věnovat stejné či zvýšené úsilí direct mailingu a reklamě, jež vždy generovala předsezonní prodej i v obdobích hospodářského poklesu.

U takových kroků v marketingové strategii musíte vyhodnotit také jejich politické a sociální důsledky. Pokud se zaměříte pouze na předsezonní prodej, omezíte své publikum výhradně na poměrně zámožné osoby. Hlediště mohou být plná, ale nemusejí zahrnovat celé spektrum komunity. Musíte tedy vyhledávat metody zviditelnění a prodávat přitom vstupenky širšímu publiku, než jaké může získat předsezonní reklama.



Zvyšování příjmu z činnosti současně se získáváním různorodějšího publika vyžaduje uplatnění komplexní marketingové strategie, zahrnující celou řadu možností prodeje vstupenek, včetně následujících:

1. PŘEDPLATNÉ

Ty organizace, které již po dlouhou dobu působí v jednom městě, mají možnost připravit nabídku předplatného na dvě či více představení. Třebaže počty zakoupeného předplatného klesají následkem poklesu disponibilní části příjmu a komplikací s plánováním návštěvnosti předem, mnoho organizací úspěšně zavedlo předplatné díky nabídce slev, vysoké flexibilitě ve výběru představení a výhodám nabízeným pouze majitelům předplatného.

Na získání předplatitelů se vynakládá velké úsilí, jelikož předplatitelé kromě toho, že zajišťují opakovaný prodej vstupenek, mají dva důležité přínosy pro umělecké organizace: pomáhají udržet hotovostní tok tím, že zaručují finanční prostředky před sezonou, a dávají uměleckému týmu větší flexibilitu při výběru repertoáru.

Stejně jako předplatitelé časopisu umožňují vydavateli luxus inkasovat příjem před tím, než vzniknou náklady na vydání, pomáhají předplatitelé i uměleckým organizacím tím, že poskytují hotovost před zahájením sezony. To je mnohdy doba, kdy je hotovosti nejvíce zapotřebí – kdy vznikají náklady na produkci a marketing, ale kdy není k dispozici žádný jiný příjem z činnosti. Řada divadelních společností například přežívá letní měsíce jen díky příjmu z předplatného.

Snad ještě důležitější, byť méně nápadný, je dopad na uměleckou flexibilitu. Pokud divadelní, taneční nebo operní společnost ví, že její předplatitelé zakoupí významnou část vstupenek, má možnost nabídnout inovativnější nebo odvážnější program jako součást sezony, protože velký počet sedadel bude již předem prodán předplatitelům. Pokud je společnost odkázaná především na prodej jednotlivých vstupenek, příliš inovativní či experimentální repertoár by mohl být z finančního hlediska nebezpečný.

Předplatné také snižuje dopad negativních kritik na prodej vstupenek. Umělecké organizace, které nevyvíjejí v oblasti předplatného velké úsilí, mohou být více postiženy negativním kritickým ohlasem. Naopak organizace, které předplatnému věnují velkou pozornost, jsou chráněny tím, že jejich sedadla jsou již předem prodána.

Předplatné se těžko prodává u uměleckých organizací s krátkými, hutnými sezonami, jelikož většina lidí nenavštíví stejný typ představení v krátkém časovém období více než jednou. (Vždy existují lidé, kteří jsou oddáni některé organizaci nebo umělecké formě a kteří se mnohokrát vracejí dokonce i během jednoho týdne. Tito lidé si však dané představení stejně najdou a nepotřebují k tomu žádný velký marketing!)

Náklady na obnovu předplatného jsou také výrazně nižší než náklady na získání nového předplatitele nebo na prodej stejného počtu jednotlivých vstupenek. Nejvyšší čisté náklady jakékoli marketingové akce jsou prostředky věnované na oslovení těch jednotlivců, kteří si vstupenky nekupují. Čím více dokážete zacílit své marketingové snažení, tím výnosnější daná kampaň bude. Marketingové úsilí je vhodné zacílit na ty,

kteří byli předplatiteli již v nedávné minulosti. To jsou lidé, kteří již rozumí vašim nabídkám a prokázali ochotu utratit peníze za vstupenky.

To neznamená, že byste měli své předplatitele považovat za samozřejmost. Každý předplatitel je důležitým aktivem. Velká péče by měla být věnována udržování vztahu s každým předplatitelem. Zavolat či napsat každému předplatiteli během roku za účelem posílení tohoto vztahu je dobrým způsobem, jak zvýšit pravděpodobnost obnovy předplatného.

2. SKUPINOVÝ PRODEJ

Skupinový prodej vstupenek může být nejlepším přítelem těch uměleckých organizací, které mají mnoho neprodaných vstupenek. Neprodané vstupenky představují největší promarněný příjem z vlastní činnosti. Na rozdíl od maloobchodního prodeje, kde je staré zásoby možné prodat, i když třeba za snížené ceny, nezaplňná sedadla na představení představují jednoznačnou ztrátu. Kromě finančních následků mohou mít tato neprodaná místa obrovský negativní vliv na přítomné diváky a na účinkující. Umělecké akce jsou působivější, pokud je vyprodáno.

Mnoho prázdných míst v hledišti může navodit dojem, že představení není dobré, že není třeba kupovat vstupenky předem a že mnoho jiných lidí dalo přednost atraktivnějším činnostem, než je dané představení.

Zatímco většina oddaných uměleckých mecenášů se nebude spoléhat na úsudek jiných, marginální diváci navštěvující představení jen nahodile a ne příliš často ano. Dárci budou také zklamáni, když uvidí, že organizace, již podporují, není pro velkou část komunity zajímavá. Prázdná hlediště jsou nejhroším nepřítelem pro opakovaný marketing a je třeba se jim vytrvale vyhýbat.

Skupinový prodej rychle zaplní prázdná sedadla. Komunitní skupiny, kongregace, obchodní skupiny atd. jsou pravděpodobnými kandidáty na zlevněné skupinové vstupenky. Dokonce i výrazná sleva přinese určitý příjem a pomůže zaplnit hlediště.

Zaplnění prázdných sedadel má obrovskou moc. Když organizace, která obvykle trpí nízkou návštěvností, poprvé vyprodá představení, celá komunita, včetně poskytovatelů podpory, si toho všimne a všem je doporučeno, aby si na příští sezonu zakoupili vstupenky dříve.

Vytvořit program pro skupinový prodej vyžaduje umělecké a administrativní plánování. Skupiny obvykle kupují vstupenky s velkým předstihem a často chtějí před zakoupením vstupenek znát repertoár. Zaměstnanci organizace se musí dále věnovat tomu, aby připravili vhodný materiál pro direct mailing, následně obvolali adresáty, vyhotovili smlouvy o prodeji a uspokojili potřeby každé skupiny. Mnoho uměleckých organizací má zaměstnance pro skupinové objednávky; jiné využívají studenty. V obou případech platí, že pokud budete každé skupině věnovat plnou pozornost, spíše se v budoucnosti vrátí – což výrazně sníží náklady na opětovný prodej.

Jedním způsobem, jak zvýšit skupinový prodej, je požádat firmy o nákup celého balíku vstupenek ve prospěch neziskových organizací, které podporují. Například vstupenky na koncert symfonického orchestru by mohly být zakoupeny a darovány agentuře poskytující služby dětem. Tímto způsobem daná firma může přispět dvěma organizacím zároveň. Agentura má přínos z toho, že se děti dostanou na koncert; symfonický orchestr má přínos v podobě vyššího příjmu z činnosti a služby komunitě. To nabízí dobrou příležitost k budování vztahu s novým firemním dárcem. Díky zviditelnění této firmy prostřednictvím jejího loga, uvedením v programu nebo jinými metodami je velice dobře možné, že v budoucnosti firma poskytne vyšší podporu.

3. JEDNOTLIVÉ VSTUPENKY

Prodej jednotlivých vstupenek je zdrojem většiny příjmu z činnosti pro většinu organizací v oblasti tzv. performing arts. Přesto je pro organizaci prodej těchto vstupenek nejnáročnější a jedná se o nejméně jisté tržby, které jsou ovlivňovány negativními kritikami a špatným počasím.

Organizace, která prodává velký počet jednotlivých vstupenek, musí čekat až do konce sezony, aby zjistila, kolik svou činností vydělala. To znamená, že vydatný marketing v průběhu sezony bude podmínkou pro zajištění vysokých tržeb. (Organizace, které prodávají velký počet předsezonního předplatného, skupinových vstupenek a jednotlivých vstupenek, mají možnost omezit množství, a tím i náklady kampaní v průběhu sezony.)

Klíčovými prvky rozhodujícími pro prodej vstupenek jsou kvalita a přístupnost umění. Neexistuje marketingový program, který dokáže dosáhnout *udržitelného* prodeje vstupenek na špatná představení nebo výstavy. Existuje však mnoho marketingových nástrojů, které pomáhají prodávat předplatné, skupinové a jednotlivé vstupenky. Úspěšné organizace připravují efektivní kampaně skládající se z vybraných metod použitých systematicky a v pravou chvíli. Patří k nim:

• 1. DIRECT MAIL (adresná reklamní pošta)

Direct mail je již tradičně hlavní metodou pro předprodej sezony předplatitelům, skupinám a těm, kteří kupují jednotlivé vstupenky. Direct mail má výhodu v tom, že umožňuje obchodníkovi vstoupit do domova nebo kanceláře a předat mnoho informací při poměrně nízkých nákladech.

Avšak náklady na tisk a poštovné stoupají a obchodníci musí lépe zaměřit své kampaně direct mailingu. Ve skutečnosti organizace poměrně často omezují počet zasílaných materiálů, a přitom udržují příjem na stejné úrovni tím, že se zaměřují na produktivitu mailingu. Třebaže rozsah jakékoli akce adresné reklamní pošty bude záviset na velikosti organizace, jejím marketingovém rozpočtu a potenciálním příjmu z činnosti, musí být tyto akce cílené. Umělecké organizace příliš často nedokážou měřit čistý příjem (tržby z prodeje vstupenek minus náklady na marketing) svých marketingových programů. Například nákup seznamu adresátů, což je běžný způsob vytváření

seznamu pro zaslání pošty, nemusí být nutně neefektivnějším způsobem, jak vytvořit čisté příjmy. Náklady na nákup těchto seznamů, tisk dalších brožur a jejich zaslání mohou přesáhnout příjmy z těchto aktivit. Označení odpovědi kódem je jednoduchou metodou sledování hodnoty daného seznamu pro rozhodnutí, zda by měl být seznam zakoupen příští sezonu znovu. Tento typ analýzy je nezbytný k zajištění rozumného vynakládání prostředků z rozpočtu na marketing.

Návrh reklamní pošty je vždy předmětem nekonečných diskusí mezi výkonnými řediteli, uměleckými řediteli, obchodníky a jinými zainteresovanými stranami. Jakýkoli návrh jakékoli publikace dané organizace musí odpovídat zejména umělecké perspektivě organizace. Při navrhování marketingových materiálů je také důležité pamatovat na to, že mají získat i marginální návštěvníky. Nejvěrnější diváci si vstupenky stejně zakoupí. Tito diváci potřebují jen vědět, kdy a kde se představení bude konat a jak si zakoupit vstupenky. Tato forma marketingu zvaná informační marketing je snadná a levná.

Marginálnímu kupujícímu však musíme sdělit důvod, proč vstupenky zakoupit. Musíme ho přesvědčit, že si je chce zakoupit. Tato forma marketingu, misionářský (přesvědčovací) marketing, je složitější a musí ovlivnit návrh všech marketingových materiálů, včetně reklamní pošty. Brožury a jiná pošta musí zachytit zajímavost a krásu díla. Organizace příliš často využívají obrazové materiály a návrhy, které zasněžení milují, ale které nejsou zajímavé pro marginální kupce. Tím, že „přesvědčujeme už přesvědčené“, ztrácíme příležitost získat tržby od marginálních návštěvníků.

Množství informací předávaných poštou by se mělo rovněž odvíjet od toho, zda prostě jen informujeme naše publikum o konání představení, nebo zda se snažíme přesvědčit nové publikum, že opravdu chce představení navštívit. V případě předem vyprodaných představení, včetně každoročních představení *Louskáčka* pořádaných většinou baletních společností, je třeba informovat pouze o tom, kdy a kde se představení koná. *Louskáček* nepotřebuje další vysvětlení. U méně známého repertoáru je lepší připravit obsažnější materiál zasláný cíleným adresátům než zaplavit trh nedostatečnou informací.

► 2. PLAKÁTY

Mnoho uměleckých organizací se spoléhá na plakáty jako na hlavní marketingový nástroj. To platí zejména pro organizace s velmi omezenými rozpočty nebo pro ty, jejichž publikum se omezuje na malou zeměpisnou oblast (např. univerzitní kampus).

Plakáty mohou podporovat organizované marketingové činnosti a v některých komunitách se staly primárním nástrojem při prodeji umění. Plakáty mají však omezenou účinnost pro většinu velkých uměleckých organizací a měly by být považovány za doplněk k dalším marketingovým iniciativám. Plakáty jsou čistě informativní, nabízejí jen nepatrnou příležitost sdělovat jakékoli podrobnější informace. Název organizace a datum a místo vystoupení jsou prakticky vše, co se může člověk dozvědět a zapamatovat si z plakátu. I když je třeba jeho design poutavý, uvedené informace obvykle nestačí k tomu, abyste přesvědčili marginálního kupce zakoupit si vstupenku.

► 3. INZERCE V TISKU

Inzerce v tisku je dominantní marketingovou metodou propagující prodej jednotlivých vstupenek u mnoha uměleckých organizací. Efektivnost inzerce v tisku při prodeji předplatného, s výjimkou nejviditelnějších organizací, je však nízká.

Jakmile je stanoven inzertní rozpočet pro prodej jednotlivých vstupenek, klíčovými rozhodnutími je rozsah této reklamy versus četnost jejího umístění. Někteří uvádějí, že pro získání pozornosti jsou důležité velké reklamy. Podle jiných má větší počet menších reklam silnější dopad než menší počet velkých reklam. Kombinace velkých a malých reklam je snad tím neefektivnějším přístupem. Místo střídání velkých a malých reklam však raději větší reklamy rozmístěte na začátku sezony. To umožní čtenáři informovat se již po prvním uvedení představení. Tento misionářský marketing nejenže získává marginální návštěvníky, ale také pomáhá vyprodat několik prvních představení – což je hlavní úkol každého marketingového experta. Jakmile kritici začnou psát na představení kritiky a o představení se začne mluvit, reklama může být mnohem menší, může prostě jen připomenout, co je na repertoáru, a to, že sezona má omezené trvání.

► 4. REKLAMA V ELEKTRONICKÝCH MÉDIÍCH

Hustota pokrytí je obzvláště důležitá tehdy, když uvažujeme o strategii využívající elektronická média, jelikož každé umístění takové reklamy je velice nákladné. Přesto však rozhlasová reklama, pouze několikrát opakovaná, nejspíš nebude mít velký dopad a stěží opodstatní výrobní náklady. Z tohoto důvodu by se o reklamě ve vysílacích médiích mělo uvažovat pouze u těch organizací, které mají vysoký rozpočet na reklamu a mohou podpořit nákup přiměřeného množství rozhlasového či televizního vysílacího času. (Rozhlasový čas určený k reklamě nebo k rozhlasové propagaci často může být vyměněn za vstupenky na představení – což je dobrý způsob, jak doplnit rozpočet na marketing.)

► 5. TELEMARKETING

Telemarketing je na četných trzích velice efektivní metodou prodeje předplatného a jednotlivých vstupenek. Snaha zvýšit prodej po telefonu je obzvláště výnosná u organizací, které jsou velmi viditelné a financují velké profesionální telemarketingové kampaně. Jak lze předpokládat, amatérské snahy se neosvědčují. Volající z řad dobrovolníků ztrácejí zájem, telemarketingové scénáře nejsou účinné a mára úsilí je příliš malá na to, aby přinesla dostatečnou návratnost. Stejně jako u všech ostatních prvků marketingové kampaně se vyplatí pracovat se schopnými odborníky. Náklady na zveřejnění reklamy, vtištění a rozeslání brožur a uskutečnění telemarketingové kampaně jsou vysoké; je rozumné investovat určité prostředky na to, aby design těchto snah opodstatnil náklady na realizaci.

6. PODPORA V MÍSTĚ PRODEJE

Příliš mnoho uměleckých organizací ponechává bez povšimnutí tu nejlepší příležitost k nejzáměrnějšímu možnému marketingu - opětovnému marketingu zaměřenému na ty, kteří navštěvují produkce dané organizace. Kdykoli je to možné, marketing pro příští sezonu by měl začít již během sezony probíhající. Reklama v programech, reklamních a jiných propagačních materiálech může být neefektivnějším, nejméně nákladným marketingovým nástrojem.

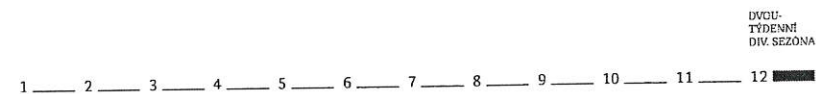
ROČNÍ KALENDÁŘ

Každý výše popsany prvek musí být součástí integrované marketingové strategie. Nepostradatelným nástrojem při plánování účinné kampaně je roční marketingový kalendář. Jelikož je zcela zásadní opakovaně uvádět informace, které chce organizace zveřejnit, každý marketingový nástroj se stane účinnějším, je-li doplněn jinými metodami, včetně agresivních aktivit v oblasti styku s veřejností. Kombinace propagace sponzorované společností a podpory třetí strany (prostředky styku s veřejností) je obzvláště účinná.

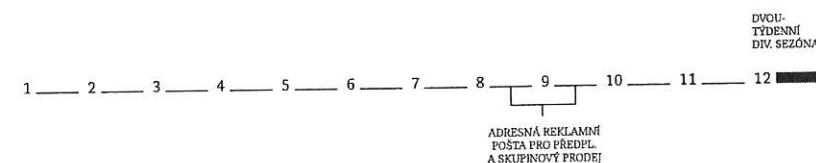
Marketingový kalendář začíná den po ukončení předešlé sezony a trvá až do poslední představení stávající sezony. (Podpora prodeje na místě ve skutečnosti začíná během předcházející sezony.) Složitost kalendáře bude záviset na počtu představení pořádaných společností každý rok a na časovém rozpětí, v němž se představení konají.

Strategické plánování v umění: Praktický průvodce

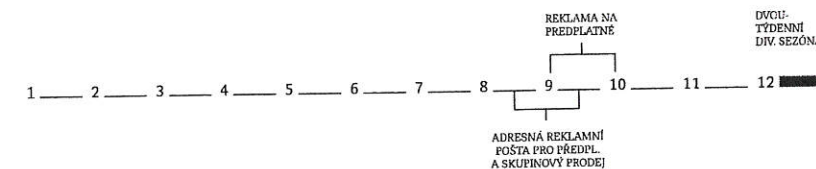
ROČNÍ MARKETINGOVÝ KALENDÁŘ



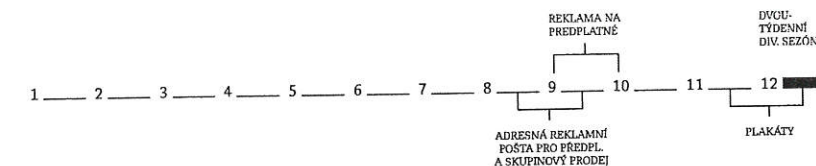
Dva kusy adresné reklamní pošty (direct mail) - pro předplatitele a skupinový prodej - jsou obvykle zaslány dva až čtyři měsíce před sezonou.



Zatímco reklama na předplatné může být zahájena na počátku roku, většina reklam bude zveřejněna těsně před sezonou a během sezony.



Plakáty budou také vyvěšeny těsně před sezonou.



- Na koho by se měla organizace zaměřit, pokud jde o skupinový prodej?
- Kolik jednotlivých vstupenek je třeba prodat?
- Které marketingové metody budou neefektivnější pro prodej jednotlivých vstupenek?
- Je adresná reklamní pošta (direct mailing) efektivní metodou vzhledem k vynaloženým nákladům?
- Jak bude organizace sestavovat seznam pro zaslání reklamní pošty?
- Vystihne reklamní pošta přesně uměleckou perspektivu organizace?
- Jak bude sledována efektivnost každého seznamu pro zaslání reklamní pošty?
- Byly by účinné plakáty?
- Jaké informace by měly plakáty sdělovat?
- Kdy a kde by měly být plakáty vyvěšeny?
- Jaký je rozpočet kampaně tištěných materiálů?
- Jak důležitá je velikost každé reklamy?
- Jak často by měly být reklamy zveřejňovány?
- Je reklama v médiích vhodná pro vaši organizaci?
- Může si organizace dovést reklamu v médiích, zejména v rozhlasu a televizi?
- Je telemarketing efektivní marketingovou metodou pro vaši organizaci?
- Může si organizace dovést řádnou telemarketingovou kampaň?
- Kdo je cílovým publikem?
- Jaké marketingové nástroje budou použity pro marketing organizace **v místě prodeje či představení**?
- Byla zahájena PR kampaň?
- Byly naplánovány všechny prvky marketingu organizace tak, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivnosti?

9. Plánování fundraisingu

Životní cyklus fundraisingu

Umělecké organizace si musí vypracovat podrobné a koordinované plány tak, aby dosáhly co nejvyššího příjmu od nadací, podniků, vládních agentur a jednotlivců. K přeměně malé umělecké organizace na velkou je nezbytné vypracovat program pro získávání individuálních dárců, který bude podporovat růst a přechod do vyšší úrovně.

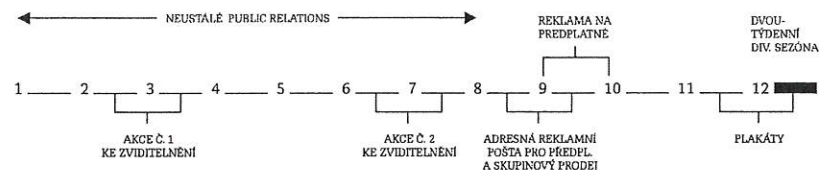
Marketingové metody mohou mít významný dopad na výsledky fundraisingu. Ostatně analýza prostředí naznačuje, že metody potřebné k podpoře fundraisingové činnosti budou v budoucnosti ještě propracovanější. Vzhledem k tomu, že vládní fondy jsou náhle a drasticky seškrtávány z ekonomických a politických důvodů, podpora nadací je omezována zisky z investic, firemní podpora se stále více přesouvá směrem k jednorázovému sponzorství a osobám, jež se zařadily mezi zámožné vrstvy, jde stále více o to, aby se prostřednictvím svých darů zviditelnily. Konkurenční boj mezi uměleckými organizacemi o podporu, dokonce i od těch nejméně důvěryhodných dárců, se bude stále zostřovat.

Dopad této změny ve filozofii dárcovství u čtyř hlavních typů dárců – vládní agentury, nadace, podniky a jednotlivci – na uměleckou organizaci závisí na stadiu jejího institucionálního růstu (viz kapitola 4 Vnitřní analýza).

Při svém založení má umělecká organizace obvykle finanční podporu jednoho či několika jednotlivců, kterým na práci uměleckého ředitele skutečně záleží. Sami umělci či ředitelé či jejich rodiny jsou často hlavními sponzory. Tato závislost individuálních poskytovatelů podpory není nutná u uměleckých organizací, které byly založeny nějakou uměleckou superstar nebo mocnou správní radou. Většina mladých umělců však nemá k dispozici finanční prostředky od podniků, nadací a vlády. Podmínkou většiny vládních agentur pro udělení grantu je působení v oboru po dobu nejméně tří let.

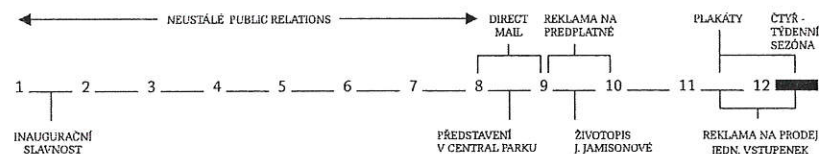
Začínající organizace se většinou několik let musí spoléhat na počáteční skupinu individuálních dárců; v ideálním případě tito mecenáši stojící u zrodu organizace získají pro dárcovství své přátele a společníky, a základna dárců se tak rozroste. S tím, jak si organizace buduje dobrou pověst, může postupně docházet k podpoře ze strany nadací, zejména pokud individuální dárci, kteří obvykle tvoří první správní radu organizace, mají kontakty na vedení patřičných nadací.

Jelikož realizace programů tištěné a elektronické reklamy a adresné reklamní pošty je velice nákladná, musí být pečlivě zdůvodněna. Činnosti public relations mohou a měly by probíhat během celého roku tak, aby udržely organizaci v myslích dárců a těch, kteří kupují vstupenky.



Úkolem je tedy připravit sérii akcí stojících za zprávu v tisku, které se postarají o to, aby společnost stála v centru pozornosti. Speciální akce by se měly konat nejméně jedenkrát za čtvrtletí. V roce 1993 například taneční společnost Alvin Ailey American Dance Theater v lednu vystoupila na prezidentské inaugurační slavnosti (pro 80 milionů televizních diváků), v červenci vystoupila v Central Parku v New Yorku pro 20 000 fanoušků, na podzim zveřejnila autobiografii své umělecké ředitelky a knihu fotografií společnosti a v prosinci na zahájení sezóny uspořádala ke svému 35. výročí slavnost, na níž vystoupila řada hvězd. Tyto příležitosti pro public relations a kampaň zahrnující adresnou reklamní poštu, reklamu a plakáty (s provokativními fotografiemi od Annie Liebovitzové) přinesly rekordní kasovní příjmy a příjmy z fundraisingu.

MARKETINGOVÝ KALENDÁŘ ALVIN AILEY AMERICAN DANCE THEATER 1993



Strategické plánování v umění: Praktický průvodce

Byť většina organizací nemá zdroje nebo postavení taneční společnosti Alvin Aileyho, každá umělecká organizace je schopna připravit bohatý marketingový kalendář. Povaha kampaně závisí na povaze umění. Přístupné umělecké organizace mohou využít širší spektrum marketingových nástrojů. Organizace zabývající se nejnovativnější a nejexperimentálnější uměním se musí více spoléhat na vlastní dílo než na placenou inzerci. Bez ohledu na povahu umění však pečlivě koncipovaná marketingová strategie trvale zvyšuje příjem z vlastní činnosti.

PŘÍJEM Z DOPLŇKOVÉ ČINNOSTI

Prodej vstupenek a vstupné do muzeí tvoří pouze jednu část příjmu organizace; příjmy za představení během turné a z putovních výstav, prodej reklamního zboží, koncese na prodej jídla a pronájem prostorů mohou rovněž významně přispívat k příjmu z činnosti. Zejména v případě muzeí a galerií mohou tyto zdroje být obzvláště důležité vzhledem k poměrně malým příjmům ze vstupného.

Kromě příjmů z představení během turné a z putovních výstav většina zdrojů příjmu z hlavní činnosti souvisí s návštěvností. Pokud organizace dokáže přilákat početné publikum, měly by být významné i tržby z koncesí na prodej občerstvení, z prodeje reklamních předmětů atd. K řízení těchto aktivit jsou však zapotřebí speciální dovednosti. Mnoho uměleckých institucí je úspěšně řeší udělením koncesí, čímž snižuje riziko a zároveň i množství pozornosti, které by to vyžadovalo od jejich vedení.

Úspěšnost turné závisí na stejných faktorech, které generují vysokou návštěvnost domácího publika - na vysoké kvalitě představení a vysoké míře zviditelnění. Některé umělecké organizace snadněji získávají termíny pro turné v určitých zeměpisných oblastech (např. pro mnoho společností moderního tance je snazší získat objednávky na zájezdová představení v Evropě než ve Spojených státech). Přesto je pravidlem, že ty umělecké organizace, které se dobře prodávají doma, se budou dobře prodávat i na turné, pokud aktivity public relations zahrnou národní i mezinárodní média.

OTÁZKY PLÁNOVÁNÍ PRODEJE

Plán prodeje by měl řešit všechny níže uvedené otázky:

- Jaký je neefektivnější způsob pro přilákání publika pro každé představení/každou výstavu?
- Jaká místa se nabízejí předplatitelům?
- Jak by měla organizace prodávat předplatné?
- Na koho by měla být zaměřena kampaň na prodej předplatného?
- Jak by měly být připravovány balíčky představení?
- Měla by organizace nabízet slevu na předplatné?
- Měla by organizace nabízet s předplatným určité výhody?



Organizace může také obdržet menší částky jako podporu od podniků, pokud má organizace přístup k vedoucím pracovníkům těchto společností. Větší podporu je možné získat, pokud si organizace vybuduje vynikající pověst a oslovuje publikum, o něž má daný podnik zájem. Jak bylo již uvedeno v předcházejících kapitolách, zviditelňování je klíčem k úspěchu ve fundraisingu během celé doby existence organizace.

Časem se společnosti podaří získat i vládní podporu a mezi čtvrtým až desátým rokem existence společnost čerpá všechny formy dárcovství a zažívá rapidní růst. V průběhu tohoto období obvykle růst příjmu z vlastní činnosti koresponduje s růstem příjmů z fundraisingu. V určitém okamžiku se ovšem růst vždy začne zpomalovat. Mnoho organizací se nadále spoléhá na stejné dárce z řad jednotlivců a institucí, kteří je podporovali ve fázi růstu. Tito dárci, včetně správní rady, nezřídka začínají mít pocit, že jsou „ždímani“, a jsou frustrováni: růst organizace často předstihuje růst jejich finančních darů, takže jejich dary mají rok od roku nižší hodnotu. Jestliže umělecký potenciál organizace nestačí pro větší organizaci a administrativa není natolik silná, aby si uměla poradit s měnícím se a konkurenčnějším prostředím, dosáhnout dalšího růstu je stále složitější. (Jen nepatrný počet uměleckých organizací vykazuje růst na základě neobvyklého potenciálu příjmu z činnosti. Například organizace Alvin Ailey vydělává každý rok přes pět milionů dolarů, tedy přes sedmdesát procent svého celkového rozpočtu. Přesto dokonce i tyto organizace si musí budovat určitou úroveň příjmu z příspěvků proto, aby dosahovaly trvalého růstu.)

Mnoho organizací dospěje k tomuto „Bermudskému trojúhelníku“ v okamžiku, kdy se jejich rozpočet pohybuje mezi jedním a třemi miliony dolarů a kdy se financování z tradičních zdrojů začíná vyrovnávat, avšak růst dosahovaný v dřívějších letech působí svou setrvačností na zvyšování rozpočtu. Z toho plynoucí fiskální problémy demoralizují členy správní rady, kteří mají pocit, že jejich příspěvky již nejsou dostatečné, což je odrazuje od toho, aby pro organizace získávali své přátele a společníky, a to pak dále podkopává finanční sílu organizace.

Tuto nebezpečnou spirálu přerazí jen vybrané umělecké organizace, které se tím přehoupnou do další úrovně rozpočtu ve výši pěti až deseti milionů dolarů obvykle tím, že se soustředí na individuální dárce. Málo uměleckých organizací bude dosahovat neustálého růstu výhradně nebo primárně na základě podpory institucí. Nastane okamžik, kdy vládní granty dosáhnou limitu nařízeného zákonem, veškeré příslušné nadace již byly osloveny a vyšší firemní podpora je v nejlepším případě jen občasná. Dary jednotlivců, na druhou stranu, mohou růst neustále.

Nárůst darů jednotlivců vyžaduje přilákání dárců, kteří jsou schopni věnovat vyšší finanční dary, než byly ty, které organizace dostávala v minulosti. Organizace již neprosí o dary ve výši 1000 až 5000 amerických dolarů, ale spíše se snaží získat jednotlivce, kteří jim ročně věnují 10 000 dolarů či více.

Najít jednotlivce schopné tak vysokých darů je prvotním úkolem správní rady. Získání členů správní rady s přístupem k velkému majetku je tudíž neustálým úkolem prakticky každé umělecké organizace. Ti nejlepší plánovači předpokládají tuto potře-

bu a aktivně pracují na tom, aby posílili správní radu tehdy, kdy je to nejjednodušší - když společnost roste a je finančně silná.

To je obvykle tehdy, kdy se zvyšuje kvalita představení, zvyšuje se zviditelnění i příjem z vlastní činnosti a kdy členství ve správní radě přináší radost. Vyčkávat na posílení správní rady až do okamžiku, kdy udeří fiskální krize, komplikuje tento náročný úkol. Navzdory tomu jen málo správních rad usiluje o rozšíření svých řad tehdy, kdy organizace prosperuje.

Vzorce popsané v tomto životním cyklu fundraisingu zakouší taneční i divadelní společnosti, muzea, pořádatelky organizace, operní společnosti a symfonické orchestry. Každá organizace musí být připravena na ně reagovat ve svých fundraisingových strategiích. K dosažení co nejvyššího příjmu od každého typu dárce je třeba vypracovat důkladný plán.

NADACE

Ve Spojených státech existuje mnoho dobročinných nadací, které věnují peníze uměleckým organizacím. Získávání finančních prostředků od nadací je v mnoha ohledech nejméně zálučné. Účelem nadace je poskytovat nadační příspěvky, což je její povinnost ze zákona; proč by je tedy neposkytla právě vaší organizaci.

Mnoho nadací se zaměřuje na určitý region a věnuje prostředky přednostně tamějším uměleckým organizacím. Celostátní nebo mezinárodní nadace podporují významné organizace bez ohledu na jejich zeměpisnou polohu. Skok od financování místní nadací k financování celostátní nadací představuje milník v historii umělecké organizace. Jedním z klíčových přínosů vůdčího postavení ve vlastním oboru je skutečnost, že se tím kvalifikujete na podporu nadací s celostátní působností.

Všechny nadace lze zařadit do jedné škály od profesionálně řízených nadací se zavedenými postupy žádostí až po rodinné nadace, které rozdělují peníze čistě podle osobních zájmů. Ty nadace, které nemají profesionální zaměstnance a rozdávají peníze podle přání členů rodiny, by měly být ze strategického pohledu považovány za individuální dárce. Chovají se jako individuální dárce, a to i když v zásadě peníze pocházejí od nadace.

Konkurenční boj o příspěvky od profesionálně řízených nadací se přiostrčil s tím, jak se umělecké organizace snaží vyrovnat se ztrátou podpory od vlády a podniků. Úspěch je podmíněn investováním času a úsilí. Každý pracovník fundraisingu může v určitém daném časovém rozmezí vypracovat jen omezený počet kvalitních žádostí o příspěvek. Je proto nutné důkladně se seznámit s každou nadací a vytvořit si seznam těch, u nichž jsou vaše vyhlídky nejlepší. Pravidla pro poskytování příspěvků vám odhalí, zda má vaše organizace šanci získat finanční prostředky. (Při sestavování seznamu osob, od nichž se budete snažit získat příspěvky, je užitečné udělat si přehled o tom, kteří dárce věnovali peníze konkurenčním organizacím. Byť vždy doufáte, že se vyhnete konkurenčnímu boji o podporu, přinejmenším víte, že tyto nadace skutečně umění podporují.)

Pokud je to možné, mělo by formální žádosti předcházet setkání se zaměstnanci nadace. Fundraising ve skutečnosti spočívá v kultivaci vztahů. Mnohem jednoduší je získat finanční prostředky, pokud vás a vaši organizaci dárce zná. (Pokud jeden z členů vaší správní rady zná člena rady nadace a kontaktuje ho, šance na to, že vaše žádost bude brána vážně, se zvýší. Rozdejte na jednáních správní rady seznam členů správních rad nadací, jež máte v úmyslu žádat o příspěvek, abyste si vytipovali případné kontaktní osoby.)

Na prvním jednání s vedoucími pracovníky nadace *dávejte pozor*, až budou hovořit o svých zájmech a obavách. To bude pro vás nejlepší pomůcka, až budete psát žádost o příspěvek. Pokud budete věnovat dostatek času sepsání žádosti, která je v souladu se zájmy nadace a současně uspokojí potřeby vaší organizace, budete mít výrazně větší šanci na získání finančních prostředků. Dokonce, i kdyby žádost byla odmítnuta, navážete vztah s nadací a budete mít třeba možnost získat finanční prostředky v budoucnosti, zejména pokud na vedoucí pracovníky nadace zapůsobíte svým profesionálním přístupem. Často však odcházíte z prvního jednání s nadací, aniž by se vám podařilo najít vhodné propojení vašich potřeb a zájmů nadace. Spíše než abyste žádali o něco, co se vymyká pravidlům nadace, udělejte dojem na personál nadace tím, že počkáte, až se objeví ten pravý projekt. Opět platí, že fundraising znamená rozvíjení produktivního vztahu v průběhu času. Jednoduše řečeno, rozeslat stovky nezajímavých žádostí plných novinářské vaty ještě *neznamená* fundraising.

PODNIKY Z KOMERČNÍ SFÉRY

Na rozdíl od nadací nemají podniky z komerční sféry ze zákona žádnou povinnost přispívat na umění. Ve skutečnosti jen málo podniků věnuje peníze z čistě filantropických důvodů. Stále častěji jsou dary vázány na zviditelnění, které si podnik jejich prostřednictvím zajistí. Příspěvky nyní často pocházejí od zaměstnanců marketingu spíše než od oddělení pro příspěvky či vztahy s komunitou.

Schopnost zviditelnit se bude záviset na důležitosti a přístupnosti projektu pro publikum, které se podnik snaží oslovit. Obecná podpora na provoz organizace není zajímavá ani lákavá; pro většinu uměleckých organizací je nadměrně obtížné získat od podniků větší dary na financování jejich provozu. (V některých městech nejsilnější podniky zaujímají přímo patriotský postoj k místním uměleckým institucím a poskytují jim značné finanční prostředky na provoz.)

Speciální projekt, jenž vyvolá zájem tisku a komunity, si mnohem pravděpodobněji zabezpečí financování ze strany podniku. Z tohoto důvodu plán firemní podpory musí zahrnovat seznam atraktivních projektů a popis toho, jak pomohou zviditelnit daný podnik. Čím více způsobů zviditelnění dokážete vymyslet, aniž byste tím negativně ovlivnili umělecký produkt, tím lépe. Uvedení poděkování či loga v programu, v tiskových zprávách, oznámení na scéně - to vše lze použít k propagaci sponzora.

Kromě marketingového dopadu mnohé podniky žádají o jiné výhody od organizace, kterou podporují. Např. snížené ceny vstupenek pro jejich zaměstnance jsou jedním

ze způsobů, jak mohou podniky zdůvodnit své příspěvky. Jiní využívají představení jako vhodnou zábavu pro vlastní klienty.

Pro získání podpory je očividně nepostradatelné získat přístup k výkonným pracovníkům podniku, kteří připravují marketingové strategie svých firem. V tomto úsilí vám mohou hodně pomoci členové správní rady. Mnoho uměleckých organizací založilo Výbory společnosti složené z předních představitelů správní rady a z členů podnikové komunity, z nichž od každého se požaduje skromný dar věnovaný jako příspěvek společnosti. Ještě důležitější je však to, že členové jsou požádáni o to, aby získali podporu od svých vlastních podniků a od svých kolegů v jiných firmách.

VLÁDNÍ AGENTURY

Strategie uplatňované s cílem dosáhnout co nejvyššího vládního financování se liší podle úrovně správy. I když národní financování umění nevykazuje vzestupnou tendenci, neznamená to, že organizace, která dosáhla mnoha uměleckých úspěchů, se nemůže setkat s růstem financování z federálních zdrojů. Stejně jako je tomu u každého fundraisingu, navazování vztahů se zaměstnanci vládních agentur pro financování je klíčem k vypracování lepších a efektivnějších žádostí.

Financování ze strany orgánů státní a místní správy závisí ve Spojených státech do značné míry na místním pohledu na umění. Mnoho států a měst má své umělecké rady, které věnují finanční prostředky podobným způsobem jako federální agentury. Přesto politická realita na místní úrovni a dopad umění na místní ekonomiku zde často ponechávají prostor pro efektivnější lobování než na národní úrovni. Mnoho uměleckých organizací usilovně pracuje na tom, aby navázaly pevné vztahy s místními politiky; tyto vztahy jsou pro organizace často velice přínosné. Některé umělecké organizace získávají dlouhodobě značnou podporu také díky místním daňovým asinacím.

Žádná umělecká organizace se nemůže spoléhat na to, že její současné vládní financování bude nadále zachováno či navýšeno. Obrovský dopad škrtnů státního a místního rozpočtu krátce po roce 2000 - o současné finanční krizi ani nemluvě - na stovky uměleckých organizací je příkladem toho, jakou moc mají náhlé a dramatické škrty ve vládním financování. Všechny umělecké organizace musí aktivně pracovat na tom, aby se připravily na budoucí škrty tohoto rozměru tím, že budou vynakládat větší úsilí na získávání finančních prostředků od podniků, nadací a jednotlivců a vytvářet nové příležitosti pro příjem z činnosti.

INDIVIDUÁLNÍ DÁRCI

Zásoba potenciálních dárců z řad jednotlivců je neomezená. Úkolem je vytipovat skupinu potenciálních dárců a efektivně pracovat na tom, abyste je zapojili do činnosti vaší organizace. Jestliže dokážete přesvědčit dárce, že jejich spokojenost souvisí s úspěchem vaší organizace, pak od těchto dárců patrně obdržíte štědré dary.

Někteří individuální dárci poskytují finanční prostředky na základě svého vztahu s osobou, která o ně žádá. Pokud o příspěvek požádá přítel, člen rodiny nebo obchod-

ni společník, je těžké ho odmítnout. Jiní dárci zase věří, že odlesk slávy organizace dopadne i na ně. Individuální dary tvoří širokou paletu od pouhého členství v řádu desítek maximálně stovek dolarů ročně až po velké dary značného rozsahu jdoucího až do desítek milionů v průběhu několika let. V případě členství (drobných dárců) se obvykle jedná o největší dárcovskou skupinu v organizaci, nepředstavuje však největší podíl příjmu z fundraisingu. Jelikož průměrný členský dar je malý, umělecké organizace si musí počínat obezřetně a minimalizovat výdaje na získávání členů a poskytování služeb členům.

Mnohé organizace bezděčně přicházejí o peníze v souvislosti s mnoha činnostmi pro své drobné dárcy. Byť program celkově může přinést čistý zisk (protože větší dary členů jsou obvykle poměrně rentabilní), snaha o získání prostředků, zasílání adresné reklamní pošty, náklady na činnost a personální náklady související s méně velkorysími dárci často převyšují příjmy. Zejména platí, že jen málo kampaní adresné reklamní pošty pro členy přináší zisk, pokud započtete náklady na služby novým členům, jestliže nejsou seznamy perspektivních dárců úzce zaměřené na přátele dané organizace. Vzniklé ztráty mohou být ospravedlněny pouze tehdy, pokud je značné úsilí věnováno udržení členů a jejich přesunu do vyšší kategorie dárců.

Individuální dárci střední kategorie, tedy ti, kteří darují od 500 do 5000 dolarů, představují pro mnoho uměleckých organizací do značné míry nevyužitý zdroj příjmu. Často je jednodušší a méně nákladné najít jednoho darce darujícího 1000 dolarů než dvacet dárců darujících 50 dolarů, a přesto příliš mnoho organizací vynakládá více úsilí na získání nižší částky. Členové správní rady, členové profesního spolku a další přátelé by měli být schopni sestavit dostatečně dlouhý seznam perspektivních dárců střední kategorie; pokud budete postupovat systematicky a vyhledávat tyto perspektivní dárcy, můžete dosáhnout velkého zisku. Strategie pro oslovení největších individuálních dárců (tzv. major gifts) musí být podobné strategiím pro oslovování hlavních perspektivních dárců z řad podniků a nadací. Přístup k těmto dárcům je nejčastěji zprostředkován správní radou. Kromě výjimečných okolností budou hlavní dárci (major gifts) podporovat projekt, na němž mají osobní zájem. Užitečnou technikou při získávání významného darce je připravit si přehled projektů, které potřebují financování. Klíčem k úspěšnému fundraisingu je naslouchat zájmům darce a poté dárci nabídnout vhodný projekt. Žadatelé o příspěvky, kteří přijdou za dárcem s jediným projektem, nemají kam sáhnout, pokud dárcy o tento projekt nemá zájem.

Pro kulturní organizace etnických skupin je obtížné najít velké individuální dárcy (major gifts). Komunity, jimž slouží, mají jiné priority a omezené prostředky; tradiční dárci podporují tradiční organizace. Zejména tyto organizace musí v současném prostředí překonávat obzvláště velké potíže s financováním.

SPECIÁLNÍ AKCE

Speciální akce, tzv. fundraisingové eventy, představují mocný nástroj pro získávání příspěvků od podniků a jednotlivců. Podniky při zvažování, zda budou sponzorovat akce, aplikují stejná kritéria jako při hodnocení jiných uměleckých programů: Přinese

akce zviditelnění u toho pravého publika? Poskytne akce příležitost pro zábavu klienta? Pokud je akce dobře naplánovaná, obě kritéria jsou lehce splnitelná. Jednotlivci často podpoří speciální akci, pokud je o pomoc požádá blízký společník nebo pokud daná akce nabídne jedinečnou příležitost k zábavě.

Proto o úspěchu rozhodne výjimečnost dané akce a aktivní účast správní rady. Většina perspektivních dárců pozvaných na velkou speciální akci dostává mnoho pozvání na podobné společenské akce. Abyste mohli konkurovat těmto nabídkám, musí být vaše akce jedinečná a zajímavá pro přesycené perspektivní dárcy.

Velice užitečné může být požádat o účast celebrity. Mnoho významných osobností ze světa umění, politiky, zábavy a sportu se ochotně zúčastní, pokud budou věřit poslání organizace. Účast celebrit rovněž přiláká zájem tisku. Zviditelnění je užitečné dokonce i tehdy, pokud k němu dojde až po akci. Pomáhá prodat vstupenky na podobnou akci konanou příští rok, potěší firemní sponzory a vyvolá v účastnících pocit, že byli součástí něčeho speciálního, o čem se psalo v tisku. To pomáhá prodat vstupenky na podobné akce v budoucnosti.

Mnoho uměleckých organizací plánuje na daný rok příliš mnoho akcí. I když pokoušení získat více peněz je silné, organizace požádající více akcí až příliš často zjišťují, že ani jedna akce nezískala dost podpory a že celková získaná podpora je nižší než čistá podpora získaná jednou akcí, pokud se jí organizace plně věnuje.

Každá akce, jakéhokoli rozsahu, se musí soustředit na podstatu věci. Byť každý doufá, že se všichni hosté budou skvěle bavit, je třeba mít pod kontrolou náklady. Pro mnoho dárců je podpora každoroční společenské události jediným způsobem, kterým organizaci pomáhají; pokud velká část příjmu ze vstupenek půjde na úhradu výdajů, pak bude výsledkem značného úsilí pouze malá čistá podpora.

Každý zaměstnanec a člen správní rady by měl být zapojen do určité fáze fundraisingu:

- Členové správní rady musí věnovat osobně dary a získávat své přátele, společníky a zaměstnance.
- Umělecké vedení musí hlavním dárcům předat informace o životaschopnosti a kvalitě uměleckých plánů.
- Administrativní vedení musí všem účastníkům poskytnout informace nezbytné k tomu, aby mohli usilovat o získání finančních darů.
- Pracovníci fundraisingu musí koordinovat veškeré činnosti členů správní rady a zaměstnanců provádějících komplexní fundraisingovou kampaň.
- Ostatní zaměstnanci se zúčastňují schůzek s dárci konaných za tímto účelem. Např. pracovníci marketingu a produkce budou zapojeni do podpory firemních dárců.
- Podpůrné skupiny (profesní spolky, pomocné síly atd.), pod patřičným vedením zaměstnanců, mohou usilovat o získání prostředků od dárců, které se organizaci jinak nepodařilo oslovit.

Pečlivě vypracovaný plán, jenž soustřeďuje úsilí všech účastníků a podporuje organizované snahy o získání každého perspektivního dárcce, bezpochyby přinese značný fundraisingový úspěch.

OTÁZKY PLÁNOVÁNÍ FUNDRAISINGU

Všechny níže uvedené otázky by měly být řešeny v plánu fundraisingu:

- Předává organizace dárcům informaci o životaschopnosti a kvalitě svého uměleckého programu?
- Je úsilí vynaložené k získání nadací dostatečné?
- Které nadace věnovaly prostředky srovnatelným organizacím?
- Informovali jste se dostatečně o každé nadaci?
- Jak může být vypracován program darů od podniků?
- Byl sestaven seznam projektů, které pravděpodobně zaujmou firemní dárcce?
- Sděluje organizace, jak bude zviditelněn firemní dárcce?
- Připravila organizace výhody pro firemní dárcce?
- Jak lze dále rozvíjet kladný vztah s představiteli místní, národní a federální správy?
- Vytipovala organizace skupinu potenciálních dárců z řad jednotlivců?
- Jak organizace zapojí tyto jednotlivce do činnosti organizace?
- Jak lze zvýšit počet členů (drobných dárců)?
- Je kampaň adresné reklamní pošty neúčinnější metodou oslovení publika poskytujícího finanční prostředky?
- Má organizace vhodný projekt uspokojující zájmy dárcce?
- Jsou benefiční akce naplánovány tak, aby dosáhly maximálního příjmu a zviditelnění?
- Jak se může správní rada více zapojit do fundraisingu?
- Poskytuje administrativní vedení pracovníkům fundraisingu a správně radě informace, které potřebují k tomu, aby mohli řádně získávat dárcce?
- Koordinují pracovníci fundraisingu činnosti rady a zaměstnanců provádějících komplexní fundraisingovou kampaň?
- Jak by měl být řízen fundraisingový program?
- Je pro organizace nezbytná tzv. speciální kampaň (capital campaign)? Za jakým účelem?
- Je organizace natolik silná, aby uspořádala speciální kampaň?
- Jaké kroky je třeba podniknout k přípravě speciální kampaň?

10. Marketing zacílený na potenciální dárcce

Cílené marketingové činnosti mohou do značné míry zvýšit schopnost umělecké organizace získat finanční prostředky během krátkého časového období a za pomoci omezených zdrojů. Každá úspěšná marketingová činnost cílí na potenciální dárcce se soustřeďuje na realistický seznam cílů - na zámožné osoby, na vedoucí pracovníky podniků a nadací, na názorové vůdce a politiky.

Administrativní pracovníci často poukazují na vztah mezi marketingem a fundraisingem. Dopad většího zviditelnění na fundraising je skutečně tak velký, že v některých organizacích jeden vysoko postavený výkonný pracovník řídí obě tyto aktivity. Přesto mohou být náklady na zviditelnění vysoké a pravděpodobně příspěvky získané pomocí klasické strategie zviditelnění nízké. Ideálem samozřejmě je vysoké zviditelnění za rozumné náklady.

Zaměření se na dárcce s největším potenciálem je mnohem efektivnějším způsobem využívání zviditelnění k budování fundraisingu než prosté konání rozsáhlé reklamní kampaně a kampaně public relations.

To neznamená, že tradiční široce pojaté činnosti public relations jsou bezvýznamné. Pozornost hlavních deníků, celostátních časopisů a televizních a rozhlasových stanic podporuje uměleckou organizaci; je to smysluplná metoda budování důvěryhodnosti u dárců i u těch, kteří nakupují vstupenky. Toto pokrytí může rovněž pomoci splnit poslání umělecké instituce, jejímž cílem je proniknout k širokému spektru obyvatelstva.

Přesto můžeme „marketing dobře cílený na potenciální dárcce“ doporučit jako činnost významně rozšiřující fundraisingovou základnu v krátkém časovém horizontu s využitím omezených zdrojů.

U takto zaměřeného marketingu jsou konkrétní cíle pro kampaň předem zvoleny. Je sestaven seznam jednotlivců, kteří by mohli organizaci pomoci, a zvolen systematický přístup k zapojení těchto jednotlivců.

Tento přístup je zpravidla nazýván kultivací. Dokonce můžeme říct, že takto cílený marketing je promyšleně *organizovaná a permanentně probíhající* kultivace prováděná způsobem, kterým jen málokterá umělecká organizace přistupuje ke svým perspektivním dárcům. Většina organizací bude kultivovat své potenciální dárcce tím, že je pozve na jednu či dvě akce. Pokud během omezeného časového období nezareagují, tato kultivace obvykle skončí a péče se přesune k dalším perspektivním dárcům.



Marketing zacílený na dárcе vychází z předpokladu, že existují jednotlivci, kteří oplývají tak velkými finančními prostředky, přístupem ke zdrojům nebo vlivem, že by neměli být opominuti.

U některých organizací to zahrnuje padesát osob, u jiných pět set takových, které by nakonec mohly organizaci podpořit. Tato metoda je obzvláště důležitá v oblastech, kde se vyskytuje poměrně málo vytipovatelných osob, které mají zároveň zdroje i zájem smysluplným způsobem podporovat umění.

Prvním krokem k vytvoření cílené marketingové činnosti je sestavit si seznam cílů. Těmito cíli by měli být majetní lidé, vedoucí pracovníci podniků a nadací, tvůrci názorů a politici.

Vytvoření seznamu je jednoduchá činnost spočívající ve shromáždění jmen od členů správní rady, zaměstnanců a ze seznamů dárců srovnatelných organizací. Každá organizace se musí rozhodnout, kolika perspektivním dárcům je schopna se řádně věnovat. Nemá totiž smysl zahájit cílené marketingové činnosti, které budou za tři měsíce ukončeny z důvodu přetížení zaměstnanců. První seznam perspektivních dárců by měl být natolik dlouhý, aby měl nějaký dopad, a natolik krátký, aby byl zvládnutelný. Přednost by evidentně měla být dána těm jednotlivcům, které správní rada či zaměstnanci osobně znají. Když bude cílená marketingová kampaň úspěšná, vždy lze do seznamu přidat další perspektivní dárcе.

Mezi perspektivní dárcе by měli být zařazeni pouze ti, kteří mohou organizaci skutečně podpořit. Instituce řadí se mezi přední umělecké organizace daného regionu by se měly zaměřit na nejvýše postavené představitele komunity. Menší organizace ve větších městech patrně nebudou mít velký úspěch, pokud si budou pěstovat náhodný seznam elity daného regionu. Perspektivní dárci se nemusí dozvědět, že byli vybráni tímto způsobem. Ve skutečnosti si většina z nich sotva vůbec uvědomí, že jsou zapojeni do činnosti organizace.

Cílem je pochopitelně povzbudit lidi k tomu, aby se více angažovali v organizaci jako dárci, jako ti, kteří kupují vstupenky, nebo dokonce jako členové správní rady. Angažovat se znamená víc než jen rozeslat řadu informačních bulletinů nebo jiné pošty. Tu si zcela jistě nikdo nepřečte, pokud nebude spojena s poutavějšími akcemi. K dispozici máme řadu mnohem rafinovanějších nástrojů.

Velice lákavé mohou být například pozvánky na prohlídku zákulisí nebo na instalaci velké výstavy. Většina lidí tyto neobvyklé zážitky ocení. Pro perspektivní dárcе může být také mnohem atraktivnější pozvání na zkoušku než na veřejné představení.

Večeře nebo koktejl je ideálním fórem pro informování perspektivních dárců o organizaci. Nemusí se jednat o čistě fundraisingové akce, jejichž účastníci jsou explicitně žádáni o příspěvek, ale spíše o příjemná setkání, na nichž se představí perspektivní dárci ostatním poskytovatelům podpory. Pozvání jedné či více celebrit (z podnikatelského, politického, zábavního nebo uměleckého světa) určitě přispěje k vyšší účasti.

Nezapomeňte však, že doufáte, že najdete jednotlivce, kteří budou mít zájem poskytnout vaší organizaci významnou podporu; toto úsilí bude korunováno úspěchem pouze tehdy, pokud se perspektivní dárci zajímají o umění určité úrovně. Z tohoto

důvodu by tyto společenské události měly být spojeny s představením, výstavou, přednáškou nebo jiným programem.

Jelikož činnost většiny uměleckých organizací se neomezuje pouze na produkování výstav a představení, máte příležitost zaujmout jednotlivce, kterým leží více na srdci vzdělávání a osvěta než umění. Pokud přivedete perspektivní poskytovatele podpory na školní programy, osvětové akce komunity nebo jiný program sloužící společnosti, často se vám podaří nalákat ty, kteří by jinak neměli zájem.

Těmto perspektivním dárcům by také měly být systematicky zasílány informační bulletiny, články a kritiky. Nadcházející program by měl být prezentován se zvláštním důrazem na hlavní akce. Cílem tohoto neustálého přítoku informací je navodit pocit, že organizace je neuvěřitelně produktivní, úspěšná a významná.

Nejperspektivnějším dárcům by se měl soustředěně věnovat jeden konkrétní člen správní rady či zaměstnanec, který bude sledovat vývoj vzájemných vztahů a bude koordinovat veškeré kontakty. Zatímco většinu práce související s takto cíleným marketingem obvykle zastane personál, u velice malých organizací by členové správní rady měli být požádáni, aby celý tento proces řídili sami. Kontroly míry úsilí se nejlépe dosahuje, pokud před začátkem sezony sestavíme roční kalendář marketingu cíleného na potenciální dárcе. Tento kalendář by zahrnoval představení nebo výstavy (alespoň jedno či jednu za čtvrtletí), hlavní odesílanou poštu, vzdělávací činnosti a společenské události, které budou využívány ke kultivaci perspektivních dárců uvedených na seznamu. Je třeba věnovat péči tomu, aby souhrn těchto akcí přesně odpovídal velikosti organizace.

Jestliže jsou tyto činnosti podpořeny úspěšnou, tradiční činností public relations v hlavních médiích, mají ještě větší naději na to, že budou efektivní. Mnoho perspektivních dárců nakonec nabídne finanční příspěvky, představení dalším dárcům či se přihlásí jako dobrovolníci nebo členové správní rady.

Je třeba vyvinout systém evidence perspektivních dárců. Zaznamenávat počet odpovědí, typy akcí, o něž je podle všeho největší zájem, a členy správní rady nebo zaměstnance, kteří poskytl další kontakty.

Po určité době z toho vyplyne profil klíčových zájmů a kontaktů. Tyto informace mohou napomoci při intenzivnějších snahách o získávání finančních prostředků v budoucnosti.

Vytipování dárců, kteří během celé sezony neprojevují naprosto žádný zájem o jakoukoli aktivitu, mohou být ze seznamu vyškrtnuti. Neodstraňte však perspektivního dárcе ze seznamu příliš rychle; někdo nemusí dávat najevo osobní zájem, ale může být schopen ovlivnit podporu ze strany podniků, nadací nebo vlády. Vaše kampaň na zapojení této osoby může fungovat, aniž byste o tom věděli!

Provádění úspěšné marketingové kampaně zacílené na potenciální dárcе vyžaduje dobrou koordinaci oddělení marketingu a fundraisingu. Odpovědnost za tuto činnost nese obvykle oddělení fundraisingu. Oddělení marketingu musí poskytnout značnou část materiálů a informací, které budou předkládány perspektivním dárcům.

Pokud je takto cílený marketing vedený řádně a systematicky, může mít velký dopad na fiskální zdraví organizace, aniž by bylo třeba vynaložit větší část omezených zdrojů.

Otázky plánování marketingu zacíleného na potenciální dárce

Plán takto cíleného marketingu by se měl zabývat následujícími otázkami:

- Usiluje organizace soustavně o získání velkých potenciálních dárců?
- Je marketingová kampaň organizace cílená na potenciální dárce vedena systematicky a důsledně?
- Vytvořila si organizace seznam cílů pro získávání prostředků?
- Kolika perspektivním dárcům je organizace schopna se efektivně věnovat?
- Jsou členové správní rady aktivně zapojeni do tohoto úsilí?
- Které akce by byly účinné pro kultivaci dárců?
- Byl zaveden systém pro sledování každého perspektivního dárce?
- Vede si organizace profil klíčových zájmů a kontaktů každého perspektivního dárce?

11. Speciální kampaně

Čas od času je třeba, aby umělecké organizace zahájily tzv. speciální fundraisingové kampaně (viz doslov Martina Cikánka) sloužící ke shromáždění investičních prostředků určených k budování nové infrastruktury (např. postavení nového divadla), stabilizaci organizace (např. zvýšení základního jmění nadání organizace, snížení nahromaděného deficitu apod.) nebo aby zavedly zcela nový program (nová abonentní řada, nový vzdělávací program apod.). Pro úspěch speciální kampaně je nezbytné přesně vědět, kolik bude stát vedení takové kampaně, a zároveň je třeba začlenit speciální kampaň do sezonní fundraisingové kampaně organizace.

Prakticky každá vyspělá umělecká organizace dosáhne v určitém okamžiku bodu, kdy její strategický plán doporučuje projekt, který nelze podpořit na základě sezonních výtěžků z fundraisingu. Fyzická expanze, stabilizace (snížení nahromaděného deficitu nebo vytvoření či zvýšení rezervy pracovního kapitálu nebo základního jmění nadání organizace) nebo zavedení velkého zcela nového programu bude často vyžadovat více finančních prostředků, než kolik je organizace schopna získat prostřednictvím každoroční sezonní fundraisingové kampaně. Umělecká organizace pak musí zvážit uspořádání speciální kampaně.

Než se vůbec budete moci pustit do plánování speciální kampaně, musíte jasné a srozumitelně popsat, co je k tomu třeba. Příliš často se stává, že organizace vymyslí a zahájí speciální kampaň a teprve v průběhu její realizace zjistí, že se zapomělo na hlavní „skryté náklady“, a že je proto nutné navýšit cílovou částku kampaně. Např. při plánování fyzické expanze organizace často opomenou nebo podcení náklady vzniklé uzavřením organizace během výstavby, vyšší provozní náklady nového zařízení, náklady na vedení kampaně nebo náklady na financování této expanze do doby, než organizace obdrží v plné výši přislíbené platby. Organizace, které špatně odhadnou náklady, budou v nejlepším případě špatně hodnoceny hlavními dárci a v horším případě je může „úspěšná“ (avšak nevhodná) kampaň finančně zruinovat.

Pokud se organizace rozhodla, že je nutné uspořádat speciální kampaň, měla by zvážit rozsah projektů, které by do kampaně měly být zahrnuty. Mnoho organizací plánujících fyzické rozšíření např. mezi cíle kampaně začleňuje také vytvoření či navýšení základního jmění nadání organizace. Umělecké organizace nemožno pořádat speciální kampaně příliš často. Po každé úspěšné kampani si její účastníci přejí věřit tomu, že už to „mají za sebou“.

Plné nasazení vyvolává v zaměstnancích, správní radě a dárcích často pocit vyčerpání. Ostatně už tak je dost obtížné bojovat s depresí po kampani a přimět všechny zúčastněné, aby se soustředili na potřeby sezonního fundraisingu. Pokud byla kampaň

nedostatečně specifikována a je třeba získat mnohem více finančních prostředků, pak může být pocit frustrace téměř ochromující. To platí zejména o organizacích, které po vybudování nových zařízení zjišťují, že následkem špatného naplánování kampaně se ocitají v kritické finanční situaci.

Z tohoto důvodu by měly být brány v úvahu všechny zvláštní finanční nároky pro následujících pět či více let. Širší záběr kampaně může rovněž zaujmout dárce, které neoslovil původní omezený účel kampaně.

Bez jasné představy o úplných nákladech projektu také není možné určit, zda je speciální fundraisingová kampaň proveditelná. Vypracování studie proveditelnosti snižuje pravděpodobnost neúspěchu. Kromě plýtvání časem a penězi neúspěšné kampaně zasévají sémě pochyb do myslí hlavních dárců a členů správní rady ohledně řízení umělecké organizace, a tím brzdí realizaci budoucích velkých projektů. Proto je třeba věnovat určité zdroje na zkoumání schopnosti organizace realizovat akci s úspěchem.

Studie proveditelnosti mohou být realizovány samotnou organizací nebo jejím konzultantem. Interně prováděné studie jsou bezpochyby méně finančně nákladné, avšak externí konzultant může být objektivnější a často získá více informací od potenciálních dárců. Perspektivní dárci mohou projevovat menší ochotu sdělovat své skutečné názory a výši svého případného daru na jednání se zaměstnanci nebo členy správní rady než na důvěrné schůzce s nezávislým konzultantem.

Prostřednictvím kvalitní studie proveditelnosti se organizace často dozví mnoho informací o silných a slabých stránkách svého jednání s dárci, vytváření dojmu jedinečné kvality a řízení svých vlastních záležitostí. Toto poznání sebe sama může doplnit vnitřní analýzu v budoucích strategických plánech a mělo by se promítnout i do marketingových a sezonních fundraisingových akcí organizace.

Rozhodnutí týkající se uspořádání speciální kampaně je obvykle výsledkem procesu plánování. Je třeba dát si pozor na to, aby studie proveditelnosti nebyla zahájena předčasně, pokud plán také obsahuje strategie pro zviditelnění, posílení správní rady či vztahů s dárci nebo jiné aspekty organizace, které budou mít vliv na výsledky této studie. Je rozumné odložit studii až do doby, kdy tyto další strategie budou mít šanci zapůsobit. Velice často se stává, že organizace, která plánuje speciální kampaň, plánuje současně i velkou strategickou změnu v marketingu. Předčasná spuštění studie proveditelnosti je v takovém případě samozřejmě chybné. Jelikož předčasná studie proveditelnosti samozřejmě neukáže, co by si dárci mysleli o organizaci po realizaci marketingových strategií, které měly za cíl změnit vnímání organizace a připravit tak půdu pro spuštění speciální kampaně.

Správně načasovaná studie proveditelnosti však může spolehlivě odhalit, že organizace má dostatek podpory k tomu, aby spustila kampaň, může naznačit potřebu provedení určitých změn k tomu, aby kampaň mohla být úspěšná, nebo může naznačit, že kampaň by měla být odložena nebo její rozsah by měl být zredukován.

Kromě toho, že studie proveditelnosti ukáže, zda má kampaň šanci na úspěch, poskytne i seznam perspektivních dárců kampaně, kteří by měly být neprodleně po-

žadání o podporu. Nežádá se přitom objeví silný kandidát/ka na místo vedoucí/ho kampaně. Vedoucí kampaně bude pro její úspěch zásadní. Ideální vedoucí kampaně sám(a) věnuje z pozice své funkce mimořádný dar („leadership gift“), který jde v některých případech i do stovek milionů dolarů. Navíc má vedoucí kampaně konexe a postavení, s jejichž pomocí povzbuzuje ostatní k tomu, aby organizaci věnovali další štědré dary.

Nejúspěšnější kampaně mají silné, věci oddané vedení. Vedoucí kampaně by měl/a být podporován/a výborem dárců, kteří budou horlivě pracovat ve prospěch kampaně. Tento výbor nemusí být složen pouze ze členů správní rady, velice účinné může být naopak rozšíření členství na vůdčí osobnosti společnosti.

Výbor bude spolupracovat se zaměstnanci na vypracování strategie pro kampaň, včetně:

- ▶ Očekávaného rozdělení cílů kampaně do kategorií darů - většina kampaní získá několik značně vysokých darů nebo darů od členů vedení kampaně („leadership gifts“), větší počet středně vysokých darů a ještě více menších darů.
- ▶ Seznamů perspektivních dárců pro každou kategorii darů - vedle předpokládaného počtu darů, které by měly spadat do každé kategorie, bude jako podpůrný materiál vytvořen seznam reálných perspektivních dárců pro každou kategorii darů.
- ▶ Strategie získávání prostředků - k různým dárcům se bude přistupovat různým způsobem. Velcí dárci mohou požadovat mimořádné zviditelnění (vyrytí jména do mramoru, pojmenování nového divadla jejich jménem apod.); to pochopitelně není namístě v případě dárců menších.
- ▶ Příležitosti k uvedení jména - mnoho dárců si bude přát, aby byl jejich dar zvěčněn tím, že po nich nebo po někom, koho si přejí uctít, bude pojmenována fyzická stavba, nadání, funkce nebo projekt. Je proto důležité sestavit kvalitní seznam příležitostí k uvedení jména.

Výbor bude potřebovat smysluplné prohlášení o cílech speciální kampaně. Toto prohlášení zdůvodňuje podporu věnovanou dané instituci, uvádí potřeby, k jejichž uspokojení má kampaň přispět, a příležitosti k uvedení jména.

Pokud není cílová částka celé kampaně získána od velice omezeného počtu dárců, musí být organizace připravena investovat tři až pět procent cílové částky na výdaje kampaně. Tyto peníze jsou vynaloženy na zveřejnění tohoto prohlášení, uspořádání akcí věnujících se pěstování perspektivních dárců a najímání dalších zaměstnanců nebo konzultantů v oboru fundraisingu. Je ideální, pokud kampaň vedou zaměstnanci věnující se fundraisingu organizace, případně společně s dalšími krátkodobými (dočasnými) zaměstnanci. Jestliže zaměstnanci nemají dostatek času či odborných znalostí, je pro vedení kampaně možné najmout konzultanta. V každém případě i tehdy, jsou-li angažováni konzultanti, je velice důležité, aby vztahy s perspektivními dárci

navazovali také členové správní rady či zaměstnanci organizace. Pokud vztahy s dárci končí tehdy, když konzultanti splní svůj úkol, pak byla promarněna příležitost k získávání finančních prostředků v budoucnosti.

Kromě výjimečných případů by se dárci věnující prostředky v rámci kampaně měli stát předními perspektivními dárci v každoroční sezonní fundraisingové kampani. Tito dárci investovali do budoucnosti umělecké organizace a nejspíše o ni budou mít i nadále zájem.

Důležité je zůstat ve styku s dárci kampaně i poté, co tito přislíbili svůj dar; příliš mnoho organizací zanedbává dárci, kteří již přislíbili dary, a ihned se věnuje další skupině perspektivních dárců. To je zaručená metoda, jak přijít o jejich zájem a ztratit jejich potenciální podporu v budoucnosti. Všem dárcům kampaně by měl být průběžně vyjadřován dík, měli by být zapojeni do hlavních akcí a mělo by se s nimi jednat jako s důležitými perspektivními dárci v budoucnosti.

Neustálé zapojování dárců kampaně je také nejlepší způsob, jak je povzbudit k tomu, aby do kampaně zapojili své přátele. Jedním z nejlepších zdrojů perspektivních dárců kampaně by měli být přátelé a společníci stávajících dárců. Jakmile někdo investuje v kampani, měl by být vyzván k tomu, aby se stal členem výboru kampaně a snažil se získat příspěvky na základě svého osobního seznamu perspektivních dárců.

Vedení velké kampaně vyžaduje věnovat značnou péči novým perspektivním dárcům. Jen málo uměleckých organizací dokáže splnit cíle kampaně výhradně získáváním dalších příspěvků od současných dárců. Kroky marketingu zacíleného na potenciální dárci jsou popsány v kapitole deset: takto cílený marketing se hodí pro kultivaci dárců před speciální kampaní i v jejím průběhu. Pokud organizace vůbec zvažuje uspořádání speciální kampaně, měla by k tomu použít metody takto zacíleného marketingu.

Obdobně platí, že za účelem podpory speciální kampaně by se mělo věnovat velké úsilí zviditelnění zvyšujícím efektivnost kampaně sezonní. Čím více pozornosti organizace dokáže získat, tím větší je naděje, že dárci budou ochotni podpořit její kampaň.

Členové správní rady musí být ochotni věnovat kampani svůj čas a peníze. Ačkoli některé organizace musí realizovat kampaně bez větší finanční podpory svých správních rad, většina se musí spolehnout na to, že značnou část cílové částky získá právě od ní. Jestliže se organizace nemůže spolehnout na to, že příspěvky její správní rady dosáhnou nejméně jedné třetiny vytčeného cíle, musí mít přístup k velkým dárcům, kteří nejsou členy správní rady, nebo musí před zveřejněním kampaně posílit svou správní radu. Dary členů správní rady jsou obvykle přislíbeny již před oficiálním ohlášením kampaně. Důvodem pro odložení vyhlášení kampaně až do doby, kdy byly přislíbeny dary tvořící značný podíl vytčeného cíle, je snaha přesvědčit drobné dárci o tom, že úspěch celé akce je vysoce pravděpodobný.

Sezonní fundraisingová kampaň musí být natolik silná, aby unesla ztrátu některých darů během kampaně a bezprostředně po jejím ukončení. Je pravidlem, že někteří dárci v rámci speciální kampaně sníží své dary v okamžiku, kdy provádějí přislíbenou

platbu. Organizace musí vypočítat očekávanou ztrátu u sezonní kampaně (výše ztráty bude záviset na tom, jak se překrývají každoroční dárci a dárci kampaně) a účtovat tuto částku v rámci kampaně jako dodatečné náklady.

Kanibalizace každoroční sezonní kampaně je jedním z důvodů, proč je třeba vyvíjet dostatečné úsilí, aby dárci naplánovali úhradu přislíbených plateb na co nejkratší dobu. Částky vyplacené během krátkého časového období rovněž zlepšují hotovostní tok. Při vytváření prvních odhadů hotovostního toku kampaně je třeba realisticky počítat s tím, že největší přislíbené částky budou vyplaceny během tří až pěti let, pokud ne ještě později. Tento aspekt je třeba vzít v úvahu, jelikož cena peněz může být pro uměleckou organizaci poměrně vysoká. Jestliže se organizace zaváže investovat příjmy z kampaně (například na výstavbu nové budovy) mnohem dříve, než obdrží přislíbené prostředky, může to pro ni znamenat vysoké náklady. Pokud se organizací nepodaří přesně odhadnout, kdy budou vyplaceny přislíbené peníze, může se stát, že celkové příjmy kampaně nepokryjí skutečné náklady projektu.

Umělecké organizace musí také pečlivě a přesně plánovat, jak hodlají využít svá nová působiště. Příliš mnoho organizací si nechá navrhnout překrásné nové budovy, získá peníze potřebné na jejich výstavbu, méně často i na jejich provoz, aniž by si plně uvědomilo požadavky související s tím, že se zařazuje mezi větší instituce. Přesun organizace o třídu či několik tříd výše může s sebou nést intenzivní tlak na zvýšení úrovně uměleckých úspěchů, marketingu, finanční výkonnosti, síly správní rady, produktivity zaměstnanců a služeb zákazníkům. Příliš málo organizací, které se rychle rozrostly, využívá výhod institucí nárokových si přední postavení ve svém oboru. Pro vůdčí organizace je snazší získat si mediální pozornost, velké dárci z řad institucí a vytvořit si publikum. Vůdčí postavení je nutné plánovat a nárokovat, a to se mnoha rozrůstajícím se institucím nedaří.

OTÁZKY PLÁNOVÁNÍ SPECIÁLNÍ KAMPANĚ

Při plánování speciální kampaně by měly být řešeny všechny následující otázky:

- Vypracovala organizace jasný a úplný popis svých potřeb?
- Zajistila organizace studii proveditelnosti?
- Je specifikován konkrétní cíl kampaně?
- Jsou do rozpočtu odpovídajícím způsobem zahrnuty náklady na kampaň a přechodné výdaje?
- Existují dostatečné finanční prostředky na splnění cíle kampaně?
- Je zohledněn dopad speciální kampaně na sezonní fundraisingovou kampaň?
- Existují seznamy perspektivních dárců?

- Existují strategie pro získávání prostředků?
- Vytvořila organizace seznam příležitostí pro uvedení jmen dárců?
- Musí organizace najmout další zaměstnance nebo konzultanta v oboru fundraisingu?
- Vypracovala organizace prognózu hotovostního toku pro kampaň?



12. Správní rady

V dnešním prostředí, v němž je náročné získat finanční prostředky pro umění, musí správní rada a zaměstnanci umělecké organizace spolupracovat. Přesto bývá napětí mezi správní radou a zaměstnanci - dokonce i v úspěšných organizacích - přímo hmatatelné. Efektivní vedení správní rady může nastolit vzájemný respekt mezi správní radou a zaměstnanci způsobem, který povzbuzuje členy správní rady k tomu, aby šetřili věnovali organizaci jak svůj čas, tak i prostředky.

Správní rada umělecké organizace má být vedoucí a podpůrnou skupinou, které velmi záleží na dané instituci a která pilně pracuje na tom, aby získala prostředky nezbytné k dosažení jejího poslání.

Přesto pro mnoho vedoucích pracovníků v umění představuje správní rada místo největších sporů a stresů. Napětí se obvykle týká schopností, potenciálu a moci, kterými tato skupina dobrovolníků disponuje.

Třebaže některé správní rady a vedoucí pracovníci uměleckých organizací mají dobré pracovní a osobní vztahy, jen v málokteré umělecké organizaci nedochází ke konfliktům mezi správní radou a zaměstnanci. Zaměstnanci mají prakticky vždy dojem, že jejich problémy by se vyřešily, kdyby rada přispívala více. Naopak správní rada často problémy instituce interpretuje jako chyby zaměstnanců. Dokonce i u mnoha úspěšných organizací jsou spory mezi zaměstnanci a správní radou hmatatelné.

Toto napětí může být ochromující. V dnešním prostředí náročném na získávání prostředků pro umění musí správní rada a zaměstnanci spolupracovat; neschopnost jejich spolupráce nevyhnutelně vede ke ztrátě nejlepších členů správní rady a zaměstnanců a značně snižuje naději na dosažení nebo zachování zdraví organizace.

Strategický plán proto musí jasně vymezit úlohu správní rady a musí ukázat cestu, jak dosáhnout co nejvyšší efektivity, a přitom snížit na minimum riziko sporů se zaměstnanci.

Správní rady plní funkce vyplývající i nevyplývající ze zákona. Z právního hlediska je správní rada zodpovědná za finanční dohled, najímání a dávání výpovědi uměleckému a administrativnímu vedení a stanovení hlavního směřování organizace. Správní rada by měla rovněž de facto povzbuzovat danou komunitu, přispívat finančními a jinými prostředky či o ně žádat a stát v čele fundraisingových aktivit. Správní rada není odpovědná za přijímání konkrétních provozních nebo uměleckých rozhodnutí. Pokud je správní rada, jako jednotka, nespokojená s administrativním či uměleckým směrem, jímž se organizace ubírá, může vyměnit uměleckého nebo administrativního ředitele. Nespokojení členové správní rady mohou jednat sami za sebe tím, že vyjádří

svou nespokojenost odchodem a rozhodnou se pro rezignaci na členství ve správní radě a pro odebrání finanční podpory.

Hranice mezi aktivní účastí a zasahováním je velice jemná, zejména u členů správní rady, kteří projevují výjimečnou štědrost, pokud jde o čas a peníze. Jestliže hlavní dárčí trvají na tom, že se budou nadále „plést do cizích věcí“, je složité a riskantní snažit se je udržet na uzdě. Těmto mocným přispěvatelům je třeba se přizpůsobit a „poradit si s nimi“ při řešení jakýchkoli provozních otázek.

Ve skutečnosti je žádoucí posílit zájem členů správní rady, a zároveň je odradit od nežádoucího chování. Vyvolat „angažovanost“ na straně členů správní rady je cílem všech vedoucích uměleckých pracovníků a vedení správní rady. Pokud jsou členové správní rady angažováni, je velice pravděpodobné, že budou šetřit a budou pracovat ve prospěch organizace.

Jelikož jsou správní rady skupinou nejrůznějších osobností, je každá zcela jiná. Dokonce i profil správní rady se v průběhu doby neustále mění. Povahy a úlohy rady se často mění předvídatelným způsobem s tím, jak organizace vyžívá.

V průběhu formování instituce správní rada obvykle sestává z přátel uměleckého zakladatele. Ti jsou vyzváni k tomu, aby poskytli hodně morální podpory a určitou podporu finanční. Tito původní členové správní rady také vystupují částečně jako zaměstnanci, pomáhají plnit nejrůznější funkce zaměstnanců: v oblasti účetnictví, právní činnosti, marketingu, fundraisingu, a dokonce příležitostně šijí i kostýmy.

Ovšem se zráním organizace se mění také požadavky kladené na správní radu. Provozní funkce se obvykle stávají doménou odborných zaměstnanců, čímž se snižuje potřeba zapojení správní rady. S nárůstem požadavků na rozpočet a financování jsou členové správní rady vyzýváni k tomu, aby zvýšili své vlastní příspěvky a aktivněji se podíleli na přípravě kampaně. Ti členové, kteří předtím mohli provádět uzavěrku účetních knih nebo šít nádherné kostýmy, najednou nemusí být s to darovat více peněz nebo získávat další dárce.

Kvůli této dichotomii mezi požadavky a reálnými možnostmi správní rady často dochází k výraznému přechodnému období, během něhož se starší členové správní rady nahrazují novějšími. To může být velice bolestivým obdobím v historii instituce. Ti členové správní rady, kteří najednou ztrácejí svou roli v organizaci, často mají organizaci za zlé, že jsou jejich dosavadní příspěvky přehlíženy. Třebaže je tuo restrukturalizaci nutno provést taktně a ohleduplně, přežití a rozvoj mnoha uměleckých organizací závisí ve velké míře na ochotě správní rady projít rekonstrukcí.

Ty správní rady, které mají Nominační výbor nebo Správcovský výbor (posuzují potřebu správní rady organizace, hodnotí současné členy a vyhledávají a nominují nové členy), s největší pravděpodobností provedou tuto restrukturalizaci efektivně.

Hodnocení a revitalizace správní rady by neměly být jednorázovou záležitostí ani by se neměly odkládat na dobu krize. Vedoucí zaměstnanci a vedení správní rady by měli neustále hledat nové členy správní rady a odvolávat ty, kteří by organizaci lépe posloužili v jiné funkci.

Na hledání nových členů správní rady neexistuje žádné zaříkávadlo. Prvním krokem je jasné si vymezit, co od nových členů očekáváte. Máte konkrétní požadavek na výši jejich darů nebo jejich schopnost získávat příspěvky od jiných dárců či sponzorů? Musí členové správní rady pravidelně docházet na zasedání správní rady? Očekává se od každého člena správní rady, že bude pracovat v nějakém výboru? Jasný, konkrétní seznam pokynů pomůže potenciálním novým členům správní rady při rozhodování o tom, zda se zapojí; stávajícím členům správní rady pak pomůže při rozhodování o tom, zda mají ve správní radě zůstat, či nikoliv. Stanovení požadované výše daru pro členy správní rady je složitý proces. Příliš vysoká cílová částka může způsobit, že správní rada bude mít velmi málo členů; příliš nízká cílová částka může odradit jednotlivé členy správní rady od věnování velkých darů. Správná výše závisí na povaze správní rady, její historické úloze při zajišťování financování a na potřebách instituce.

Jestliže správní rada potřebuje posílit, pak je třeba tyto požadavky rozhlásit mezi všechny, kteří jsou nějak napojeni na danou organizaci. Firemní dárce a nadace, místní politikové, bývalí a noví členové správní rady, hlavní mecenáši atd. jistě navrhnou vhodné kandidáty do správní rady. Sepište si kompletní seznam kandidátů a nechte členy správní rady a vedoucí zaměstnance, aby každého kandidáta navštívili, vysvětlili mu potřeby organizace, její pohled na členství ve správní radě a její plány do budoucnosti.

Má to však jeden háček: dokonalých členů správní rady, kteří by oplývali naprosto všemi požadovanými dovednostmi, schopnostmi a zdroji, je opravdu málo. Je důležité vybudovat správní radu, která má požadované vlastnosti jako skupina. Ne každý člen musí být zámožný, musí získávat prostředky, musí rozumět provozu neziskové umělecké organizace nebo musí vášnivě milovat danou uměleckou formu. Někteří členové mohou být přizváni kvůli svým odborným znalostem, jiní kvůli svým zdrojům, další kvůli svým vazbám na komunitu, které si organizace přeje sloužit. Nominační výbor nebo Správcovský výbor musí posoudit stávající „portfolio“ dovedností správní rady a vhodně ho doplnit.

Konzistentní, koordinovaná snaha vytvářet a získat nové členy bezpochyby povede k systematickému zlepšování produktivity správní rady. I když by tento proces měl probíhat průběžně, správní rady vyžadující zásadní přestavbu by neměly přidávat nové členy jednoho po druhém. Mnohem efektivnější je přijmout nové členy po skupinách. Noví členové správní rady se obvykle naučí očekávanému chování od svých starších kolegů. Jestliže celá správní rada věnuje malé částky, neangažuje se ve fundraisingu a má sklon strkat nos do věcí zaměstnanců, nový člen rady se navzdory svému obrovskému potenciálu naučí napodobovat toto chování. Jestliže do správní rady přibude najednou několik nových členů, zvýší se tím šance na to, že tyto nováčci vnesou do správní rady svou vlastní energii a smysluplnost, a tím přispějí k rychlejší proměně tohoto orgánu.

Při vytváření správní rady nebo jejím přebudování je nezbytné mít na paměti, že skutečná práce obvykle probíhá mimo zasedání správní rady. Je-li člen správní rady ochoten věnovat organizaci čtyři hodiny měsíčně a tři z nich stráví na zasedání, zbývá

mu jen velmi málo času na fundraising, získávání nových členů správní rady atd. Jestliže se správní rada organizace schází příliš často, účast jejích členů začne slábnout a je prakticky nemožné dosáhnout návaznosti. U většiny organizací by mělo být postačující konat tři až pět zasedání správní rady za rok. To dává členům správní rady více času na získávání zdrojů pro instituci a pro práci v aktivních výborech správní rady.

Výbory mohou řešit problémy do větší hloubky než celá správní rada, nacházet efektivnější řešení časově méně náročným způsobem. Jednání celé správní rady může být efektivnější, pokud se vyznačují dobře promyšlenou komunikací mezi výbory správní rady a zaměstnanci. Dokonce v průběhu krize, kdy musí zásadní problém řešit celá správní rada, by diskuse klíčových členů správní rady a zaměstnanců předcházející hlavnímu jednání správní rady měly vést k vypracování návrhů předložených posléze ke zvážení celé správní radě.

Kromě výše uvedeného Nominačního výboru nebo Správcovského výboru by v podstatě každá umělecká organizace měla mít Výkonný výbor, který jedná namísto celé správní rady. Výkonný výbor bude často zasedat během měsíců, kdy celá správní rada nezasedá. Tento výbor bude složen z nejdůležitějších přispěvatelů, z nejerudovanějších členů správní rady a z předsedů stálých výborů. Přestože je tato skupina zcela evidentně důležitá, je zcela zásadní, aby zbývající členové správní rady neměli pocit, že jsou následkem jednoty a moci Výkonného výboru ostrženi na druhou kolej. To je zaručený způsob, jak přijít o ochotu většiny skupiny angažovat se.

Každá organizace také potřebuje Finanční výbor, který je pověřen analýzou finančních zpráv, rozpočtů a auditů. Finanční výbor vykonává funkci interních kontrolorů, upozorňuje celou správní radu na hrozící krize a pracuje se zaměstnanci na řešení nálehavých problémů. Správní rady musí mít také Auditní výbory, které působí nezávisle na Finančním výboru s cílem zajistit, že vše je v souladu se zákonem.

Ustavení dalších výborů se bude u jednotlivých institucí lišit. Mnoho správních rad bude mít Výbor pro fundraising. Vytvořit Výbor pro fundraising může být nebezpečné, pokud ti členové správní rady, kteří *nejsou členy* tohoto výboru, jsou přesvědčeni, že se od nich nevyžaduje, aby se účastnili fundraisingové činnosti. Výbor pro fundraising by měl být pověřen organizací fundraisingových činností správní rady, nikoli jejich realizací. Prakticky každý člen správní rady by se měl do určité míry podílet na získávání zdrojů pro instituci.

Jiné organizace budou mít Výbor pro marketing. To může také působit problémy, pokud nejsou jasně definovány stanovy výboru. Členové správní rady z podnikového sektoru příliš často mají dojem, že marketingové metody osvědčující se v jejich podniku budou stejně tak úspěšné v umění. Častěji však platí pravý opak. Podniky investují tolik prostředků do marketingu, že mohou podporovat spekulativní programy. Pokud jsou marketingové snahy celkově úspěšné, mohou si podniky dovolit hodně riskovat. Umělecké organizace si tento luxus dovolit nemohou. Většina jich vyčleňuje na marketing malou část svých rozpočtů, ale očekává velký dopad, který podpoří tvorbu příjmu z činnosti i ostatního příjmu. Pro umělecké organizace je nebezpečné převést fondy z osvědčených marketingových metod do nových, riskantních podniků. Pokud

Výbor pro marketing správní rady může přispět ke zdokonalení stávajících marketingových iniciativ nebo najít další zdroje na podporu nových iniciativ, pak může být pro organizaci značným přínosem. Pokud trvá na tom, že „může pro uměleckou organizaci učinit totéž, co dokázal pro jejich vlastní podnik“, pak se nutně neosvědčí.

Výbory pro marketing, Výbory pro fundraising a všichni členové správní rady rozhodně musí oceňovat dovednosti uměleckého vedení a znalosti a zkušenosti zaměstnanců. Ačkoli jistě existují zaměstnanci, kteří postrádají dostatečný rozhled na to, aby ocenili některé vynikající nápady předložené členy správní rady, mnohem více zaměstnanců dokáže odlišit potenciálně cenný návrh a návrh zcela bezcenný. Členové správní rady musí buď důvěřovat svým výše postaveným vedoucím zaměstnancům, pokud tyto odmítnou návrh správní rady, nebo je musí nahradit jinými.

Pokud se správní rada a zaměstnanci vzájemně respektují, pokud zaměstnanci usilovně pracují na tom, aby členy správní rady zapojili do činností organizace, a pokud členové správní rady štědrě přispívají svým časem a prostředky, pak lze dosáhnout téměř čehokoli.

PLÁNOVÁNÍ TÝKAJÍCÍ SE SPRÁVNÍ RADY

Plán správní rady by se měl zabývat všemi následujícími otázkami:

- Jaké jsou stávající potřeby správní rady?
- Jak mohou být tyto potřeby splněny?
- Jak by měla být správní rada řízena?
- Jak se mohou členové správní rady více angažovat v činnostech organizace?
- Má organizace odpovídající výbory správní rady?
- Byly úkoly členů správní rady jasně vymezeny a oznámeny?
- Existuje požadavek správní rady týkající se minimální výše věnovaných nebo získaných darů?

13. Organizační struktura

Mezi organizační strukturou a strategiemi, které jsou vypracovány proto, aby pomohly organizaci dosáhnout jejího poslání, je úzká vazba. Třebaže neexistuje jedna správná organizační struktura, včasné úvahy o tom, jak se bude organizace rozvíjet po administrativní stránce, mohou zvýšit pravděpodobnost úspěšného dosažení poslání.

Tvrzení, že organizační struktura by se měla řídit strategií, platí i pro organizační strukturu umělecké organizace. Posledním prvkem strategie, který je třeba vypracovat, je způsob, jakým by měli být zaměstnanci organizováni, aby byly realizovány navržené provozní strategie.

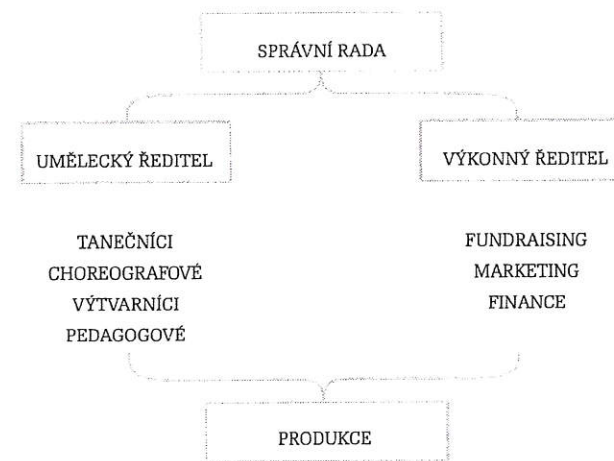
Pokud organizační struktura může určovat strategii, jak je tomu u mnoha institucí, pak organizace může těžko učinit víc než jen zachovat svůj současný status. V mnoha případech, pokud nedojde ke změně organizační struktury, je schopnost navrhovaných strategií přivodit změnu silně omezena.

To neznámá, že současná organizace a zaměstnanci by měli být přehlíženi při sestavování strategického plánu ani že je možné jakkoli bez omezení měnit strukturu organizace. Historie vztahů mezi institucí a konkrétními zaměstnanci, požadavky odborů a jiné nehmotné faktory ovlivní flexibilitu plánovače při úpravě organizační struktury. Mnohdy však platí, že pokud dojde ke změnám strategií, musí se změnit i organizační struktura, popisy práce, a dokonce i zaměstnanci vybraní pro důležité funkce.

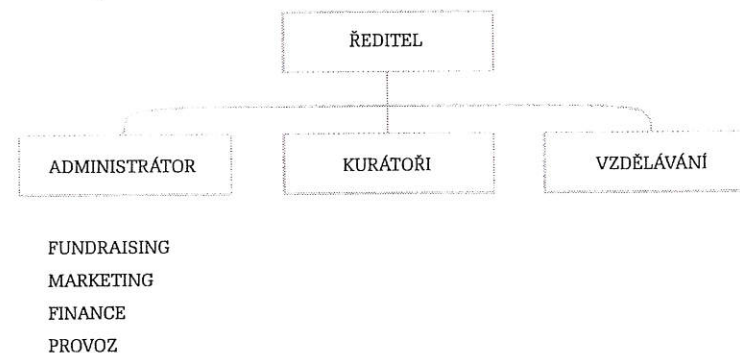
Neexistuje jedna jediná správná organizační struktura. Taneční společnosti během svého vyzrání obvykle mají dva vedoucí pracovníky - jednoho uměleckého a jednoho administrativního. Umělecký šéf taneční společnosti obvykle tráví tolik času v tanečním studiu, že je nutné, aby společnost řídil ještě jeden společník ve stejném postavení.

Symfonické orchestry také obvykle mají dva čelní představitele. U velkých souborů se hudební ředitel často zdržuje mimo město, když jako dirigent hostuje jinde, a výkonný ředitel tak má větší každodenní pravomoci, než je tomu v případě taneční společnosti. Muzea a operní společnosti tradičně mívají jednoho ředitele, který je umělcem či má za sebou uměleckou dráhu a řídí umělecké i administrativní záležitosti organizace. Tomuto řediteli obvykle pomáhá schopný administrativní pracovník.

„TYPICKÁ“ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA TANEČNÍ SPOLEČNOSTI



„TYPICKÁ“ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MUZEA



Jelikož je stále náročnější zajistit marketing a fundraising v jakékoli velké umělecké organizaci, více organizací nyní experimentuje s modelem aplikovaným tanečními společnostmi a symfonickými orchestry.

Přesto mnozí členové správních rad a zaměstnanci muzeí a operních společností příliš nevěří efektivitě vedení sdíleného dvěma řediteli. Mají obavy, že se umění dostane takzvaně na „zadní sedadlo“ z hlediska finanční situace organizace, navzdory skutečnosti, že se tato struktura osvědčuje u mnoha tanečních společností, symfonických orchestrů a divadelních společností a zajišťuje silnou ochranu uměleckého poslání organizace i její fiskální životaschopnosti. Tato struktura není prosta rizik, jelikož vyžaduje skutečné partnerství mezi oběma vedoucími pracovníky, kteří musí vzájemně respektovat své schopnosti a povinnosti. Ačkoli by bylo ideální najít jednoho člověka s dokonale odpovídající uměleckou vizí i administrativními dovednostmi, takových jednotlivců je pramálo. Model partnerství umožňuje organizaci využívat toho nejlepšího z obou světů.

Tento návrh na zvážení nového modelu řízení není žádným předpisem. Mnoho operních společností, muzeí a jiných typů uměleckých organizací si vystačí s jedním vedoucím pracovníkem. Nechceme však ani naznačit, že administrativní záležitosti jsou důležitější než umělecké zájmy. Příliš často se stává, že v případě, že se umělecká instituce dostane do fiskálních problémů, správní rada rozhodne, že umělci jsou zbytečným mrháním prostředků a že do vedení organizace je třeba dosadit schopného administrátora. Skutečným problémem u většiny těchto organizací nejsou zbyteční umělci (byť pro některé z nich to platí), ale neschopnost generování příjmů, plynoucí z neodpovídajících marketingových a fundraisingových činností. Tento problém si může vyžádat dalšího prvotřídního administrativního vedoucího nebo posílení určitých zaměstnaneckých oddělení, ale zřídka kdy vyžaduje přeložení hlavních uměleckých zaměstnanců na nižší funkce.

U každé struktury řízení musí být vedení podpořeno skupinou schopných řídicích pracovníků pro jednotlivé funkční oblasti. Počet oddělení a velikost každého oddělení bude záviset na velikosti organizace, na tom, co si může dovolit a jak složitý je její provoz.

Většina uměleckých organizací má marketingového ředitele a ředitele pro fundraising, i když některé instituce obě funkce spojují do jedné osoby (např. ředitele pro veřejné záležitosti). Tento logický organizační vztah v sobě také nese určitou míru nebezpečí. Příliš často se stává, že potřeba příspěvků je tak velká, že ředitel pro veřejné záležitosti se stává vedoucím pracovníkem, který se věnuje především fundraisingu, a marketingovou funkci nezastává na nejvyšší úrovni nikdo. Tento model může nakonec vést k oslabení marketingové pozice, a nikoli k významné souhře marketingu a fundraisingu, což byl původní cíl.

Struktura zbývajících oddělení zaměstnanců závisí na dané organizaci. Zda jsou zaměstnanci organizováni podle funkce (finance, produkce atd.), podle programu nebo podle nějaké maticové struktury, by mělo záviset na strategiích instituce a neefektivnějším způsobu jejich realizace. I když je struktura většiny organizací založena

na funkčních oblastech, mnohé organizace mají konkrétní programy, které jsou natolik odlišné, že je pro ně výhodné zřídit oddělenou organizační strukturu.

Vhodná velikost každého oddělení se také liší podle organizace. Je prospěšné porovnat velikost vlastních oddělení s odděleními srovnatelné organizace. Pokud mají organizace má pouze jednoho, pravděpodobně budete ve vážné nevýhodě. Pokud máte dvakrát tolik zaměstnanců než srovnatelné organizace, pak se musíte začít zabývat produktivitou svých zaměstnanců a efektivitou vynaložených nákladů. Kolik peněz průměrně získá každý zaměstnanec rozvoje pro vaši organizaci oproti srovnatelným organizacím? Jaký je příjem z činnosti na jednoho zaměstnance marketingu? Jaké jsou marketingové výdaje na jednoho zaměstnance?

Příliš mnoho institucí reaguje na finanční krize tím, že automaticky sníží velikost jednotlivých oddělení. Pokud zaměstnanci marketingu a fundraisingu pracují efektivně, je kontraproduktivní snižovat jejich počet. Ve skutečnosti je často nezbytné během fiskálních krizí zvýšit počet zaměstnanců v těchto odděleních. Těžko se hledají situace, v nichž posílení zaměstnanců fundraisingu nevede ke značnému navýšení příjmů oproti výdajům.

Pochopitelně ne všichni zaměstnanci jsou stejně kvalitní. Každá umělecká organizace si musí zavést určitý typ procesu hodnocení zaměstnanců. Bez programu hodnocení zaměstnanců je obtížné zajistit, aby každý zaměstnanec měl dostatečnou zpětnou vazbu ohledně své výkonnosti a aby bylo dostatečně podloženo případné propuštění zaměstnanců. Rozsah a složitost tohoto systému se budou lišit; zavedení vysoce strukturovaného procesu může často vyústit v „odpor k hodnocení“ s tím, že se do systému aktivně zapojí jen málokterý zaměstnanec.

V ideálním případě má proces hodnocení dopad na rozhodnutí o výši platu. Lepší zaměstnanci by měli být odměněni vyššími platy. Přesto je výše platů téměř v každé umělecké organizaci tak nízká a rozpočet, který je k dispozici pro zvýšení platu, je tak omezený, že je obtížné odměnit odpovídajícím způsobem ty nejlepší zaměstnance. Jedním z řešení je plánovat víceleté zvyšování platu pro nejlepší zaměstnance. Pokud nejsou k dispozici prostředky potřebné pro patřičné zvýšení platu v daném roce, rozprostřete zvýšení platu do dvou či tří let, dejte mimořádně dobrým zaměstnancům najevo, jakou mají hodnotu pro organizaci a jaký přínos budou mít z toho, když v organizaci zůstanou.

Najít takové mimořádně kvalitní zaměstnance je stále těžší, obzvláště pro většinu vyšších funkcí v umělecké organizaci. Mnoho institucí se obrátilo na firmy vyhledávající vedoucí pracovníky, aby zaplnily funkce výše postavených zaměstnanců, jiné vytvořily výbory na vyhledávání zaměstnanců řízené správní radou. V obou případech je zásadní podmínkou pro zahájení úspěšného hledání jasně pochopení potřeby instituce, což je důležitý prvek pečlivě připraveného plánu.

Veškeré plánování týkající se zaměstnanců a organizace se musí skutečně zaměřit na získání co nejlepších uměleckých administrátorů. I když můžeme celé dny debatovat o metodikách plánování, pravdou zůstává, že bez správného týmu realizátorů žád-

ný plán nebude efektivní. A schopný a podnikavý manažer, jichž existuje příliš málo, přinese lepší výsledky než špatně řízená instituce mající vypracovaný komplexní plán. Ideální je samozřejmě kombinace kvalitního plánu a silného, řádně organizovaného týmu manažerů.

ORGANIZAČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Organizační plán správní rady by se měl zabývat všemi následujícími otázkami:

- Jak lze posílit kreativitu zaměstnanců?
- Jak je možné dosáhnout co nejlepší komunikace mezi jednotlivými odděleními?
- Měla by se změnit kultura organizace, aby mohlo dojít k růstu?
- Má organizace formalizovaná pravidla hodnocení zaměstnanců?

14. Plánování realizace strategického plánu

Okamžik pravdy

Jakmile organizace vypracuje svůj plán realizace, musí vytvořit finanční plán. Finanční plány jsou soustavou výhledů, které odhalují očekávaný fiskální dopad realizovaných organizačních strategií způsobem popsaným v plánu realizace dané organizace. Zatímco plány realizace odpovídají na otázky typu, co se bude dělat, kdo to bude dělat a kdy, finanční plány odpovídají na otázky, „S jakými náklady?“ a „Kde a kdy bude generován příjem?“.

Plán realizace je destilátem celého strategického plánování. Mnoho plánů postrádá jasný popis způsobu provádění každé strategie. To ponechává tolik otázek nezodpovězených, že je nepravděpodobné, že bude realizováno mnoho strategií, pokud vůbec nějaké. Plán realizace odpovídá na tři hlavní otázky pro každou strategii:

- 1. Jaké konkrétní kroky jsou nezbytné k realizaci dané strategie?
- 2. Kdo je zodpovědný za realizaci dané strategie?
- 3. Kdy bude daná strategie realizována?

V dobře nastaveném procesu plánování se otázky realizace řeší během etapy rozvoje dané strategie.

Pokud se k vytváření realistického plánu realizace přistupuje zodpovědně, během procesu by se neměla objevit žádná nečekaná překvapení. Rozhodně ne všechny strategie lze realizovat okamžitě. Pokud však jedna nebo více strategií nemůže být realizováno vůbec pro nedostatek finančních prostředků, odborných znalostí nebo času, pak došlo k chybám při provádění analýzy prostředí, vnitřní analýzy nebo vypracování strategií.

Existují dva stěžejní prvky plánu realizace: seznam krátkodobých priorit a podrobné prodiskutování navrhovaných kroků.

Prvním úkolem při sestavování plánu realizace je vytyčit klíčové strategie, které je třeba provádět v nejbližší době. Tento seznam bude sestávat z těch nejnáléhavějších strategií, těch, které připraví půdu pro realizaci strategií v budoucnosti nebo umožní organizaci přežít. Jelikož mnohé umělecké organizace přistupují k plánování vážně až tehdy, když jsou v hluboké finanční krizi, krátkodobý plán realizace se často zabývá tím, jak okamžitě sehnat peníze. Je důležité poznamenat, že strategie vybrané k okamžité realizaci nemusí být nezbytně těmi nejdůležitějšími v dlouhodobé perspektivě. Pokud organizace není schopna přežít v krátkodobém horizontu, pak dlouhodobé strategie nemají smysl.

Tento seznam krátkodobých priorit musí vzniknout na základě shody. Všichni zaměstnanci a členové správní rady musí souhlasit se všemi body na tomto seznamu, jelikož většina bude vyzvána k tomu, aby se podílela na jejich plnění. Krátce řečeno, tento seznam představuje pracovní plán organizace pro dalších šest až dvanáct měsíců.

Druhým prvkem plánu realizace je zpráva, která podrobně rozvádí opatření nezbytná k realizaci každé strategie, určuje pracovníky za ně odpovědné a očekávané datum jejich splnění. Každá strategie na seznamu krátkodobých priorit, jakož i všechny ostatní strategie zmíněné v plánu jsou obsaženy v této zprávě.

Všechny strategie nemohou být prováděny zároveň. Nedostatek zaměstnanců a finančních prostředků omezuje počet strategií, které se mohou uskutečnit zároveň. Navíc některé strategie mohou započít až po realizaci jiných. Např. speciální kampaně budou mnohem efektivnější, pokud budou následovat až po vynaložení intenzivního marketingového úsilí. Snaha vybudovat základnu individuálních dárců na vysoké úrovni musí obvykle navazovat na posílení správní rady, aby mohl být sestaven seznam s dostatečným počtem perspektivních dárců pro tuto základnu.

Z tohoto důvodu je důležité naplánovat každou strategii ve vztahu k ostatním a s ohledem na celkové zdroje dostupné pro strategické iniciativy. V ideálním případě plány realizace připravují administrativní lídři, neboť obvykle mají nejlepší představu o disponibilních lidských a finančních zdrojích organizace a o dalších povinnostech organizace.

Vhodné je nejdříve naplánovat hlavní strategie. Pokud je např. pět hlavních strategií malé operní společnosti následujících:

- Přijmout nového výkonného ředitele
- Vypracovat komunitní kulturní projekty se silným dopadem
- Provádět interní fundraisingové aktivity
- Podporovat marketingové aktivity a aktivity public relations
- Zapojit nové členy správní rady do fundraisingových aktivit

Pak by první plán realizace mohl zahrnovat následující:

	FR 95	FR 96	FR 97	FR 98	FR 99
A. Přijmout nového výkonného ředitele	X				
B. Vypracovat komunitní projekty	X	X			
C. Provádět interní fundraising	X				
D. Zahájit marketingový/PR program	X	X			
E. Zapojit nové členy rady	Průběžně	→			

Strategické plánování v umění: Praktický průvodce

Jakmile jsou vypracovány základní strategie, mohou být přijata opatření nutná pro provádění každé strategie. Tento seznam by měl být dostatečně podrobný, aby realizátorům jasně udával směr. Pokud z nich jasně vyplývají další dílčí opatření, pak je není třeba uvádět do seznamu. Např. pokud se organizace rozhodne, že musí najmout nového výkonného ředitele, může to vyžadovat následující kroky:

	FR 95	FR 96	FR 97	FR 98	FR 99
A. Najmout nového výkonného ředitele	X				
Vypracovat popis práce	Leden				
Inzerovat volné místo	Leden				
Uskutečnit předběžné pohovory	Leden				
Uskutečnit závěrečné pohovory	Únor				
Představit finalistu radě/personálu	Únor				
Učinit nabídku	Únor				

Pokud je další strategií vytvořit komunitní projekty organizace, pak by mezi realizační opatření mohla patřit následující:

	FR 95	FR 96	FR 97	FR 98	FR 99
B. Vypracovat komunitní projekty	X	X			
Definovat projekt	Květen				
Vytipovat zařízení pro projekt	Červenec				
Naplánovat aktivity	Srpen				
Uvédomit účastníky	Říjen				
Provádět program		Leden			

PROGRAMY	ZAMĚŠT.	RADA	FR 95	FR 96	FR 97	FR 98	FR 99
A. Najmout výkonného ředitele	AD	SC					
Vypracovat popis práce		SC	01				
Inzerovat volné místo	MD		01				
Uskutečnit předběžné pohovory	AD	SC	01				
Uskutečnit závěrečné pohovory	AD	SC	02				
Představit finalistu radě/zaměstnancům		D	02				
Učinit nabídku		Předseda	02				
B. Vypracovat komunitní projekty	AD/ED		X	X			
Definovat projekt	AD		05				
Vytipovat zařízení pro projekt	ED		07				
Naplánovat aktivity	ED		08				
Uvědomit účastníky	AD		10				
Provádět program	AD			01			
C. Provádět interní fundraising	ED		X				
Najmout odborníka na fundraising	AD/ED		04				
Přestěhovat složky do vlastní kanceláře	DD		04				
Usilovat o více. podp. pro provozní výd.	DD/ED		Průběžné				→
Založit podnikový výbor	DD/ED	D	06				
Zkoumat podporu pro rozvoj publika		D	Průběžné				→
Snažit se získat prostředky od státních/místních představitelů	ED/DD	D	Průběžné				→
D. Zahájit market./PR program	ED/DD		X	X			
Ve všech materiálech informovat o vedoucím postavení	ED		Průběžné				→
Vytvořit Výbor rady pro marketing	ED/MD	D	09				
Zaměřit se na „speciální“ indiv. dárce	ED/MD	D	Průběžné				→
Poskytovat informace celostátnímu tisku	ED/MD		Průběžné				→
Vytvořit design pro všechny tiskoviny	MD	MC	10				
Vytvořit mark. program v rámci divadla	ED/MD		05				
Podpořit gala benefice	ED/AD/MD	D	Průběžné				→
E. Zapojit nové členy rady	ED/AD	D	Průběžné				→
Vytvořit Nominační výbor	ED/AD	D	05				
Vytipovat akce pro pěstování správců	ED/AD	D/NC	Průběžné				→
Získat další přispívající členy rady	ED	NC	Průběžné				→
Vytvořit materiály na podporu rady	DD	NC	06				
Každoroční obnova správní rady	ED	D	Průběžné				→
Realizovat proces orientace	ED/AD	NC/D		01			
Zbavit se neaktívních členů rady	ED	NC/D	Průběžné				→

Strategické plánování v umění: Praktický průvodce

ZAMĚŠTNANCI		RADA	
AD	Umělecký ředitel	D	Členové správní rady
ED	Výkonný ředitel	NC	Nominační výbor
DD	Ředitel fundraisingu	MC	Výbor pro marketing
MD	Marketingový ředitel	SC	Výbor pro vyhledávání

Jakmile se stanoví jednotlivá akční opatření, mohou se zapracovat do časového harmonogramu. Všimněte si, že pro některé strategie, které se budou plně realizovat až později (např. uvedení další produkce), může být zapotřebí provést v nejbližší době některé přípravné kroky (např. zjistit zájem předplatitelů o další produkci).

Závěrečným prvkem plánu realizace je rozdělení odpovědnosti za každé provozní opatření. Výběr realizátora bude závislý na znalostech každého kandidáta, jeho dostupnosti a zájmu. Je třeba vynaložit úsilí k tomu, aby povinnosti související s realizací byly rozloženy mezi různá oddělení zaměstnanců a výbory správní rady. Pokud dostane jedna osoba na starost příliš mnoho realizačních opatření, je nepravděpodobné, že budou tato opatření provedena včas. Pokud je jednomu zaměstnanci přiděleno nepřiměřené množství realizačních kroků, pak platí, že tento zaměstnanec neumí delegovat úkoly nebo jsou ostatní zaměstnanci neschopní nebo obojí.

Často se stává, že ti, kteří si přečtou podrobný plán (včetně mnoha členů správní rady), se obávají, že je plán příliš ctižádostivý a pokouší se dosáhnout příliš vysokých cílů v příliš krátkém čase. Dobře koncipovaný plán by měl tyto obavy uklidnit, ačkoli řada laiků by žasla, kdyby zjistila, čeho je schopen dosáhnout profesionál v oboru umění s malou podporou a ještě menšími finančními prostředky. Ve skutečnosti je nutné řadu úkolů splnit ve stejnou dobu. Vazby mezi marketingovými programy a úspěchy fundraisingu, rozvojem správní rady a finančním zdravím, odpovídajícím personálem a uměleckou kvalitou atd. jsou zjevné. Žádná umělecká organizace si nemůže dovolit čekat se zahájením realizace jedné strategie až na dokončení realizace předcházející strategie. Administrátoři umění, stejně jako loutkoherci, musí zvládat mnoho činností současně a tahat za jednotlivé provázky ve strategickou chvíli.

15. Finanční plánování a řízení

Jakmile organizace vypracuje svůj plán realizace, musí vytvořit finanční plán. Finanční plány jsou soustavou výhledů, které odhalují očekávaný fiskální dopad realizovaných organizačních strategií způsobem popsaným v plánu realizace dané organizace. Zatímco plány realizace odpovídají na otázky typu, co se bude dělat, kdo to bude dělat a kdy, finanční plány odpovídají na otázky „S jakými náklady?“ a „Kde a kdy bude generován příjem?“.

I když poslání neziskových uměleckých organizací se soustřeďuje na kvalitu umělecké a vzdělávací nabídky, musí mít tyto organizace dlouhodobě vyrovnaný hotovostní tok, pokud má být jejich výkonnost udržitelná.

Finanční plány jsou řadou projekcí odhalujících očekávané fiskální důsledky provádění strategií popsaných v plánu. Jestliže má organizace v plánu uspořádat aktivní celostátní kampaň pro zviditelnění, náklady s tím související by měly být zahrnuty v navrhovaných marketingových rozpočtech. Jestliže je klíčovou strategií posilování správních rad za účelem zvýšení příspěvků od jednotlivců, pak podpora od individuálních dárců poroste rychleji než od ostatních kategorií dárců; zároveň s tím nejspíše porostou i náklady na fundraising.

Finanční plán je tedy logickým zakončením dokumentu strategického plánování, toto jeho umístění však neznamená, že cílem plánu jakékoli umělecké organizace je prostě vyprodukovat zdravý vyrovnaný výkaz zisku a ztrát nebo rozvahu. Cílem plánu je pomoci organizaci splnit své poslání; finanční plán ukazuje, zda organizace bude mít patřičnou fiskální sílu k tomu, aby soustavně uskutečňovala toto poslání.

Jádrem finančního plánu jsou dvě základní struktury: výkaz zisku a ztrát a účetní rozvaha. Ty odhalují roční fiskální výkonnost organizace a akumulovanou historickou míru výkonnosti. Finanční plán by měl zahrnovat výhled výkazů zisku a ztrát a účetních rozvah pro každý rok v rámci plánovacího období.

Počet let v plánovacím období by měl být závislý na povaze organizace, výzvách, jimž čelí, a stabilitě okolního prostředí. Většina organizací sestavuje plány na pět let dopředu. To je čas postačující pro realizaci většiny strategií a sledování jejich finančního dopadu. U velmi mladých organizací (které se příliš dramaticky mění, než aby bylo možné přesně plánovat vzdálenou budoucnost) anebo u těch, které působí v rychle se měnícím a nestabilním prostředí, je rozumnější tříletý výhled. Organizace plánující rozsáhlý desetiletý plán fyzické expanze, včetně velké speciální kampaně, však možná bude muset plánovací období prodloužit.

Strategické plánování v umění: Praktický průvodce

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

Výkaz zisku a ztrát za jakýkoli daný rok ukazuje, jak dobře si organizace z finančního hlediska v daném roce vedla. Pokud je vypracován kvalitně, může se předpokládatý výkaz zisku a ztrát stát východiskem pro sestavení rozpočtu. Vypracování výkazů zisků a ztrát vyžaduje důkladnou analýzu očekávaných výdajů, příjmu z vlastní činnosti a příspěvků.

PŘEDPOKLÁDANÉ PROVOZNÍ VÝSLEDKY (v tis. USD)

PŘÍJEM JINÝ NEŽ Z VLASTNÍ ČINNOSTI (FUNDRAISINGU)	Skuteč. FRX0	Skuteč. FRXI	Odhad. FRX2	Plán. FRX3	Plán. FRX4	Plán. FRX5	Plán. FRX6	Plán. FRX7
Nadace	409	322	573	602	635	660	680	700
Firmy	61	56	70	82	95	105	110	120
Jednotlivci	508	688	844	949	1045	1104	1165	1228
Federální provoz/výzva	124	340	167	177	47	48	48	49
Stát/okres	20	29	30	32	33	33	34	35
Celkový příjem jiný než z vl. čin.	1122	1435	1684	1842	1855	1950	2037	2132
PŘÍJEM Z VLASTNÍ ČINNOSTI								
Prodej vstupenek	494	587	719	900	945	983	1012	1043
Úroky/investice	41	64	124	127	132	137	142	147
Pronájem/reklama/jiný	46	149	47	77	87	97	102	113
Celkový příjem z vl. činnosti	581	800	890	1104	1164	1217	1256	1303
CELKOVÝ PŘÍJEM	1703	2235	2574	2946	3019	3167	3293	3435
VÝDAJE								
Platy admin. zaměstnanců	303	392	417	535	552	569	587	604
Platy umělců/techniků	629	945	1100	1169	1199	1238	1272	1317
Zaměstnanecké výhody	76	100	115	112	115	119	122	126
Produkce/Ubytování	280	484	566	631	661	686	723	761
Vzdělávací program	14	13	27	30	33	37	42	48
Správné výdaje	113	151	147	150	155	162	170	180
Marketing/PR	78	99	102	112	123	136	145	155
Výdaje na fundraising	68	16	17	24	26	28	30	32
Obecné provozní výdaje	132	138	178	183	187	192	202	212
CELKOVÉ VÝDAJE	1693	2338	2669	2946	3051	3167	3293	53 435
ZISK/(ZTRÁTA)	10	(103)	(95)	0	(32)	0	0	0

Předpoklad výdajů

Odhadování vývoje výdajů v každé rozpočtové kategorii pro každý rok plánovacího období je velice náročná činnost. Je užitečné vytvořit si pracovní list zobrazující načasování a náklady každé strategické iniciativy. Tyto náklady se přičtou k základnímu ročnímu rozpočtu (s navýšením o očekávanou inflaci), čímž získáme odhadovanou vyšší výdajů.

Veškeré předpokládané změny v operacích organizace, ať již jsou přímým výsledkem procesu plánování, či nikoli, musí být promítnuty do těchto odhadů výdajů. K tomu je třeba vše důkladně promyslet. Např. pokud vytvoříte novou pracovní pozici, v jejíž náplni bude vytvořit marketingový program instituce, pak by odhadované navýšení mzdových výdajů mělo být samozřejmě zahrnuto do patřičné rozpočtové kategorie. Navíc tato pracovní pozice dále povede k dalšímu nárůstu nákladů za tisk, telefon, materiály a jiné s tím související položky rozpočtu.

PŘEDPOKLÁDANÉ VÝDAJE (v tis. USD)

VÝDAJE ZA MARKETING

ZAMĚSTNANCI:	Odhad FRX0	Plán FRX1	Plán FRX2	Plán FRX3	Plán FRX4	Plán FRX5
Základní platy zaměstnanců	415	415	457	475	509	530
Nový pracovník marketingu	0	25	0	15	0	0
Zaměstnanecské výhody (20%)	83	88	91	98	102	106
Celkové personální náklady	498	528	548	588	611	636
MARKETING/PR:						
Probíhající programy	100	104	108	112	117	122
Tvorba nových tiskových materiálů	0	10	0	0	0	7
Rozšíření adresné pošty (direct mailu)	0	7	10	10	12	15
Nábor tiskového agenta	0	0	10	15	18	20
Celkové náklady na marketing/PR	100	121	128	137	147	164
CELKOVÉ VÝDAJE ZA MARKETING	598	649	676	725	758	800
ZMĚNA OPROTI PŘEDCHÁZejícímu roku	NA	8,5%	4,2%	7,2%	4,5%	5,5%
PRŮMĚRNÝ ROČNÍ NÁRŮST VÝDAJŮ ZA MARKETING						6,7%

To znamená, že je nutné pečlivě zvážit požadavky na provádění každé strategie. Užitečným nástrojem k zaměření této analýzy je tabulka realizace popsaná v předcházející kapitole.

Předpokládaný příjem z vlastní činnosti

Zájezdová činnost

Příjmy ze zájezdové činnosti nelze odhadovat bez zvažení s tím spojených výdajů. Mnohé organizace přicházejí během zájezdů o peníze, jelikož přímé výdaje za turné převyšují příjmy. U těchto organizací nárůst zájezdové činnosti snižuje čistý příjem, pokud nejde o větší turné, které je rozumnější, jelikož snižuje náklady na představení zvyšováním efektivity. Pro jiné organizace nebývá turné ziskové ani ztrátové. U těchto organizací odhadovaná délka turné nemá negativní vliv na čistý finanční výsledek (kromě dopadu na plnění požadavků odborů na počet týdnů pracovního poměru uměl-

Strategické plánování v umění: Praktický průvodce

ců). V této situaci má délka turné dopad na zviditelnění - regionální, národní nebo mezinárodní. Je-li řádně využito, mělo by se toto zviditelnění proměnit v příležitost ke zvýšení příjmů z fundraisingu.

Prodej vstupenek

Růst tržeb ze vstupného není dán jen náhodou, inflací nebo působením ve větší budově. Návštěvnost se zvyšuje tehdy, když je skladbě programu a marketingu věnována náležitá péče. Umělecké a marketingové plány by měly mít zřetelný dopad na předpokládanou výši příjmů z vlastní činnosti.

Abyste mohli stanovit míru růstu příjmu z hlavní vlastní, musíte vyhodnotit současnou návštěvnost, kapacitu zařízení, počet představení nebo výstav, povahu navrhovaného repertoáru, efektivnost současných marketingových činností a plány na změny těchto činností, navrhované změny ve výši vstupného a očekávané aktivity srovnatelných společností, které s vámi soupeří o stejné publikum. Každý z těchto faktorů bude mít podstatný vliv na odhadovanou výši příjmu z činnosti; náročným úkolem je správně odhadnout účinek každého jednotlivého faktoru. Přehnaně optimistické výhledy mohou ohrozit budoucnost organizace a zcela jistě snížit věrohodnost celého plánu. Příliš konzervativní předpoklady pak omezují schopnost organizace dosáhnout svého poslání.

TABULKA PŘÍJMU Z ČINNOSTI

DIVADLO č. 1	Skuteč. FRX1	Odhad FRX2	Plán FRX3	Plán FRX4	Plán FRX5	Plán FRX6	Plán FRX7
Počet představení	140	140	140	140	140	154	154
Počet míst (kapacita divadla)	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
Celkový počet míst v divadle (kapacita sezony)	168 000	168 000	168 000	168 000	168 000	184 800	184 800
Podíl prodaných míst z celkové kapacity (obsazenost)	65%	65%	60%	64%	70%	70%	75%
Počet prodaných míst celkem	109 200	109 200	100 800	107 520	117 600	129 360	138 600
Průměrná cena vstupenky (v USD)	20,00	21,00	21,00	21,50	22,00	23,00	23,00
Tržby ze vstupenek/Divadlo č. 1 (v USD)	2,18 mil.	2,29 mil.	2,12 mil.	2,31 mil.	2,59 mil.	2,98 mil.	3,19 mil.
Změna oproti předcházejícímu roku	8%	5%	-8%	9%	12%	15%	7%
DIVADLO č. 2							
Počet představení	0	0	60	70	80	80	90
Počet míst (kapacita divadla)	0	0	200	200	200	200	200
Celkový počet míst v divadle (kapacita sezony)	0	0	12 000	14 000	16 000	16 000	18 000
Podíl prodaných míst z celkové kapacity (obsazenost)	0%	0%	50%	55%	60%	65%	70%
Počet prodaných míst celkem	0	0	6000	7700	9600	10 400	12 600
Průměrná cena vstupenky (v USD)	0	0	9,50	10,00	10,50	11,00	11,50
Tržby ze vstupenek/Divadlo č. 2 (v USD)	0	0	57 000	77 000	100 800	114 400	144 900

Změna oproti předcházejícímu roku	nepouž.	nepouž.	nepouž.	35 %	31 %	13 %	27 %
PŘÍJEM Z PRONÁJMU (Divadlo č. 2)							
Počet týdnů, kdy je divadlo k pronájmu	0	0	12	11	10	10	10
Týdenní nájemné (v USD)	0	0	10 000	10 500	11 000	11 500	12 000
Příjem z pronájmu (v USD)	0	0	120 000	115 500	110 000	115 000	120 000
Změna oproti předch. roku	nepouž.	nepouž.	nepouž.	-4 %	-5 %	5 %	4 %
CELKEM (v USD)	2,18	2,29	2,29	2,50	2,80	3,21	3,45
	mil.	mil.	mil.	mil.	mil.	mil.	mil.

Příjem z úroků

Předpokládané změny ve výši základního jmění nadání organizace a finančních rezerv pracovního kapitálu ovlivní předpokládanou výši příjmu z úroků. Patřičnou prognózu úrokových sazeb lze získat od banky organizace nebo od člena správní rady, jenž pracuje ve finančním sektoru.

Růst základního jmění nadání a finančních rezerv pracovního kapitálu bude záležen na všech plánech pro kapitálovou kampaň, předpokládaném ročním provozním přebytkem (nebo deficitu) a na využití příjmu z těchto fondů. Většina organizací považuje za provozní příjem pouze stanovený podíl z výnosu nadání pro každý rok s tím, že jakýkoli další příjem ponechává ve fondu pro vyrovnání inflace. Je celkem běžné „použít“ na počátku fiskálního roku 5 % ze zůstatku výnosů z nadání jako provozní příjem a zbývající realizovaný příjem ponechat v nadání. (Některé organizace k vypočítání této výše příjmu používají tříletého průměru počátečního zůstatku základního jmění nadání, aby se tak uchránily před náhlými změnami hodnoty portfolia svého nadání.)

NAVÝŠENÍ NADAČNÍHO JMĚNÍ VE SPECIÁLNÍ KAMPANI CÍL - 7 milionů dolarů (v tis. USD)

I. NADAČNÍ FOND (JMĚNÍ) BĚHEM KAMPANĚ	Skuteč. FRX0	Rozpočet FRX1	Plán FRX2	Plán FRX3	Plán FRX4	Plán FRX5
A. Jistina nadačního fondu jmění na počátku roku	2366	2366	4890	6959	8118	9392
B. Příspěvky z kampaně	0	2500	2000	1000	-	500
JISTINA NADAČNÍHO FONDU JMĚNÍ CELKEM	2366	4866	6890	7959	9118	9892
C. Předpokládaný příjem	118	268	413	557	729	692
JISTINA NADAČNÍHO FONDU JMĚNÍ PLUS PŘÍJEM	2484	5134	7304	8516	9848	10 584
D. Mírnus příjem použitý na provoz (5 %)						
JISTINA NADAČNÍHO FONDU JMĚNÍ NA KONCI ROKU	2366	4891	6959	8118	9392	10 090
ZMĚNY OPROTI PŘED. ROKU v %	nepouž.	107 %	42 %	17 %	16 %	7 %

Strategické plánování v umění: Praktický průvodce

Úrokové výnosy z rezervního fondu by měly zůstat v tomto fondu, aby kompenzovaly inflaci a očekávaný růst rozpočtu. To napomůže k udržení efektivnosti této rezervy v budoucnosti.

Příjem z doplňkové hospodářské činnosti

Příjem z prodeje zboží (propagačních materiálů, publikací jako suvenýrů), z pronájmu nebytových prostor pro provozování stravovacích služeb atd. je obvykle přímo vázán na návštěvnost. Analýza, na níž je postavena prognóza tržeb z prodeje vstupenek a vstupného, by měla být použita i k prognóze těchto příjmů z doplňkové činnosti.

Prognóza příjmu z fundraisingu

Odhadnout výši příjmu z fundraisingu bývá obvykle mnohem složitější, jelikož získání nebo nezískání několika velkých darů může mít zásadní dopad na celkovou výši těchto příjmů. Prognóza, která vychází ze součtu základny „jistých“ darů a rozumné výše neočekávaných darů (v závislosti na rozsahu fundraisingových strategií), je nejracionálnější metodou odhadování předpokládaného příjmu, který nepochází z vlastní činnosti. Je prospěšné odhadovat příjmy podle kategorií; zvyšuje se tím pravděpodobnost, že chyby způsobené optimismem či pesimismem se vzájemně vyruší.

Vládní agentury

Obecně platí, že předpoklady vládního financování by měly být velice konzervativní a často by neměly vůbec počítat s žádným růstem. Pokud vnitřní analýza a analýza prostředí naznačí, že instituce dosud nevěnovala dostatek pozornosti své fund-raisingové činnosti (např. nežádala o vládní granty, k jejichž získání je způsobilá), prognózy příspěvků z tohoto zdroje mohou do budoucna počítat se zvýšením.

Nadace

Předpokládané změny ve výši darů od nadací se budou lišit v závislosti na navržených projektech obsažených v plánu a na míře úsilí věnovaného mapování nadací a rozvoji vztahů. Významné vzdělávací iniciativy a jiné programové iniciativy mají největší šanci získat nové financování od nadací. Ve většině regionů je počet relevantních nadací natolik nízký, že může být vypracován výhled pro každou větší nadaci.

Podniky/Sponzoři z komerční sféry

Předpoklad míry růstu financování ze strany firemních dárců bude záviset na strategii organizace pro zviditelnění, přístupnosti uměleckého produktu, jedinečnosti plánovaných programů a kvalitě vztahů mezi správní radou a lidry z oblasti komerční

sféry. Organizace, které mají v úmyslu posílit správní radu tím, že do ní přizvou vedoucí představitele firem, si mohou být víceméně jisti, že dojde ke zvýšení financování.

Individuální dárci

Pokud není realizován aktivní program za účelem zvyšování darů od individuálních dárců, celková hodnota těchto darů poroste poměrně pomalu. V případě, že dojde k posílení správní rady a členové správní rady začnou být aktivnější ve svém fundraisingovém úsilí, dary od individuálních dárců mohou růst velmi rychle. Podíl, jaký budou mít členové správní rady na celkových příspěvcích od individuálních dárců, by nemělo být těžké předpovědět; znásobíme-li počet členů správní rady minimální výší daru člena správní rady a připočteme-li výjimečné dary, očekávané od vybraných členů správní rady, pak bychom měli dospět k rozumné prognóze.

Speciální akce/Fundraisingové eventy

Očekávaný příjem ze speciálních akcí bude rovněž záviset na velikosti a pozici správní rady, viditelnosti organizace a povaze plánovaných akcí. Prostým vynásobením předpokládaného počtu prodaných vstupenek a ceny vstupenky a přičtením očekávaných příslibů a odečtením předpokládaných výdajů dospějeme ke spolehlivému výhledu čistého příjmu.

Speciální kampaně (Capital campaigns)

Speciální kampaně jsou téměř vždy víceletými projekty. Z toho důvodu je k zajištění dostatečné hotovosti ke krytí všech nákladů na program a kampaň třeba použít rozšířeného rozpočtového formátu.

Praktický, dlouhodobý výhled pro kapitálovou kampaň by měl zahrnovat předpokládaný příjem a harmonogram výdajů. Předpoklady pro speciální kampaň budou do značné míry záviset na výsledcích studie proveditelnosti. Pečlivě vypracovaná studie proveditelnosti by měla nastínit načasování a výši čistého příjmu kampaně (příjmy kampaně minus náklady na administraci kampaně).

Analýza speciální kampaně musí ukázat, jak velkou pokladní hotovostí organizace disponuje (nebo kolik hotovosti se jí nedostává). To pomůže stanovit, na jak dlouho by měl být dočasný přebytek hotovosti investován a kdy bude nedostatek hotovosti vyžadovat překlenovací úvěr, aby mohl být projekt dokončen.

HARMONOGRAM SPECIÁLNÍ KAMPANĚ CÍL – 5 MILIONŮ DOLARŮ (v tis. USD)

	FR19X1	FR19X2	FR19X3	FR19X4	FR19X5
I. DARY & GRANTY					
A. Rozpis příslibných darů (v čase)	2500	1500	750	250	0
B. Obdržené příslibné dary	800	2200	1 000	700	300
II. POUŽITÍ OBDRŽENÝCH PŘÍSLIBNÝCH DARŮ					

Strategické plánování v umění: Praktický průvodce

A. Snížení nahromaděného deficitu	200	100	0	0	0
B. Hotovostní rezerva	0	550	200	0	0
C. Nové/modernizované zařízení					
1. Pořízení	250	1450	0	0	0
2. Výstavba	0	0	750	700	300
3. Honoráře (před uzavřením a během uzavření)	250	0	0	0	0
D. Výdaje za kampaň (5 % celkových)	100	80	50	20	0
E. Použití slíbených příspěvků celkem	800	2180	1000	720	300
F. Zbývající finanční prostředky kampaně - kumulativně	0	20	20	1	2
Úrokové výnosy (7 %)	0	0	1	1	0

ROZVAHA

Umělecké organizace se často soustřeďují pouze na výkaz zisku a ztrát. Ve skutečnosti většina plánů obvykle zcela opomíjí výhledy týkající se rozvahy, ignorují dopad rozvahových účtů na dlouhodobé fiskální zdraví instituce. Zatímco předpoklady týkající se výkazu zisku a ztrát popisují očekávanou roční činnost organizace na meziroční bázi, výhledy týkající se rozvahy odhadují míru pokroku instituce při budování finanční stability. Proces vytváření výhledů rozvahy je velice přímočarý, jestliže byly již společně s tím dokončeny prognózy výkazu zisku a ztrát a speciální kampaně. Kromě těchto proměnných totiž položky rozvahy mají tendenci pohybovat se velice předvídatelnými (nebo kompenzujícími se) způsoby: dlouhodobý dluh je splácen podle splátkového kalendáře a obdobný režim platí u odpisů apod.

PROFORMA ROZVAHA – PROGNÓZA PROVOZNIHO FONDU (v tis. USD)

AKTIVA									
	Skuteč. FRX0	Skuteč. FRX1	Odhad FRX2	Plán FRX3	Plán FRX4	Plán FRX5	Plán FRX6	Plán FRX7	
BĚŽNÁ AKTIVA									
Hotovost	48	69	25	80	140	114	118	112	
Pohledávky z úvěrů (S-T)	3	3	3	13	13	13	13	13	
Pohledávky/přísliby	325	289	287	285	275	270	275	275	
Pohledávky z grantů	300	155	155	155	155	170	170	185	
Náklady příštích období	54	48	48	48	48	48	54	60	
Běžná aktiva celkem	730	564	518	581	631	615	630	645	
NEBĚŽNÁ AKTIVA									
Pohledávky z úvěrů	9	6	6	6	6	6	6	6	
Pohledávky obchod. styku a z příslibů	458	230	230	230	230	220	240	255	

Pohledávky z grantů	250	130	130	130	130	130	130	130
Pohledávky za jiné fondy	87	75	75	50	0	0	0	0
Neběžná aktiva celkem	804	441	441	416	366	356	376	391
AKTIVA CELKEM	1534	1005	959	997	997	971	1006	1036
PASIVA								
	Skuteč. FRX0	Skuteč. FRX1	Odhad FRX2	Plán FRX3	Plán FRX4	Plán FRX5	Plán FRX6	Plán FRX7
BĚŽNÁ PASIVA								
Směnky k úhradě	180	81	106	40	20	0	0	0
Závazky z obchod. styku	48	45	90	26	46	40	40	40
Výnosy příštích období	590	584	564	564	564	564	564	564
Běžná pasiva celkem	818	710	760	630	630	604	604	604
Dlouhodobé závazky								
Dlouhodobý dluh	10	7	7	7	7	7	7	7
Výnosy příštích období	696	360	360	360	360	360	395	425
Dlouhodobé závazky	706	367	367	367	367	367	402	432
ZÁVAZKY CELKEM	1524	1077	1127	997	997	971	1006	1036
ZÚSTATEK VE FONDU	10	(72)	(168)	0	0	0	0	0
ZÁVAZKY CELKEM + ZÚSTATEK VE FONDU	1534	1005	959	997	997	971	1006	1036

FINANČNÍ ANALÝZA

Pro mnoho těch, kteří si přečtou tento plán, budou výhledy výkazu zisku a ztrát a rozvahy naprosto nepochopitelné. Povinností plánovače je tudíž vytvořit na základě těchto výhledů opatření a analýzy informující o jejich důsledcích. K jasným a srozumitelným opatřením patří:

Zůstatek provozního fondu

Prioritou organizace je často odstranění provozního deficitu. Provozní přebytek naznačuje, že organizace přijala odpovědnost za podporu svých programů. Rovněž je znamením pro dodavatele, poskytovatele podpory, banky a potenciální členy správní rady, že zaměstnanci organizace a správní rada zaujímají podnikatelský přístup k řízení zdrojů.

Police v čistých běžných aktivech

Čistá běžná aktiva, vypočítaná odečtením běžných pasiv od běžných aktiv, jsou základem ukazatelem schopnosti instituce financovat každodenní provozní požadavky. Kladná hodnota čistých běžných aktiv naznačuje, že organizace má více krátkodobých aktiv než krátkodobých dluhů; plnění běžných závazků by nemělo být problémem. Mnohé organizace dosahují záporné hodnoty čistých běžných aktiv, což naznačuje, že

nemají zdroje ke krytí krátkodobých závazků. Jinými slovy, tyto organizace čelí krizi hotovostního toku.

Rezervní fond pracovního kapitálu

Krátce po dosažení vyrovnaného provozního fondu by instituce měla uvažovat o založení rezervního fondu pracovního kapitálu, který poskytne krátkodobé půjčky instituci dle potřeb hotovostního toku. Organizace musí tuto interní půjčku splatit do konce fiskálního roku, aby zachovala životaschopnost této interní úvěrové linky.

Nadání

Nadání jsou obzvláště důležitá pro instituce, které mají omezenou schopnost vytvářet dostatečnou výši příjmu z vlastní činnosti a příjmu z fundraisingu. Většina muzeí např. není schopna dosáhnout dostatečně vysokého příjmu z vlastní činnosti. Tato skutečnost vedla muzea k vytvoření velkých nadání. Zda je rozumné vytvářet provozní nadání pro organizaci v oblasti tzv. performing arts, je sporné. Finanční částka, kterou je třeba získat, v porovnání s ročním příjmem plynoucím z nadání, odradí mnohé organizaci od aktivního využívání nadání. Organizace se stárnoucí základnou dárců mohou zvážit založení nadání, například prostřednictvím plánovaných darů (viz doslov Martina Cikánka).

Způsob, jakým jsou tato finanční opatření uplatňována, se bude lišit v závislosti na preferencích správní rady a zaměstnanců zabývajících se finančními záležitostmi. Finanční výhledy obsažené ve strategickém plánu by měly být podrobeny přezkumu Výborem pro plánování, Výkonným výborem, Výborem pro fundraising, Finančním výborem a Výborem pro marketing, než budou předloženy správní radě ke konečnému schválení.

FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Stejně tak jako strategie jsou efektivní pouze tehdy, pokud jsou dobře prováděné, finanční výhledy jsou platné pouze tehdy, pokud je kvalitní fiskální řízení organizace. Plán se musí zabývat nedostatky v rozpočtových a kontrolních mechanismech a kromě toho musí zahrnovat výhledy popsané výše. Zatímco finanční systém musí být šit na míru, aby vyhovoval konkrétním potřebám organizace, všechny tyto systémy mají společné určité procesy, včetně přípravy rozpočtu, monitorování výkonnosti, analýzy hotovostního toku a kontroly.

Mnohé umělecké instituce nezahajují své roční procesy sestavování rozpočtu včas, a nemohou tak ovlivnit řadu rozhodnutí zásadního finančního dopadu. Volba repertoáru např. příliš často předchází přípravě rozpočtu, což snižuje schopnost rozpočtového procesu zajistit fiskální zdraví.

Finanční výkonnost musí být bedlivě monitorována, aby bylo možné uprostřed sezony provádět změny. Nezbytné je měsíční podávání hlášení o naplňování stanoveného rozpočtu. Služebně starší zaměstnanci a Finanční výbor správní rady by měli dostávat odpovídající přehledy a podrobné zprávy s vysvětlujícím textem o neočeká-

vaných změnách ve výhledech příjmů a výdajů. Tato měsíční hlášení by měla rovněž popisovat rozdíly mezi skutečností a plánem. Doprovodný text musí vysvětlovat, proč došlo k zásadním odchylkám a jaký mají dopad na předpokládané výsledky ke konci roku. Organizace, které zažívají velké výkyvy hotovostních toků, musí plánovat na měsíční bázi. Ty organizace, které se těší vyrovnanějším hotovostním tokům, se mohou vyhnout měsíčním rozpočtům a mohou své skutečné výsledky k danému datu porovnávat s odpovídající částí ročního rozpočtu.

Předpoklady hotovostního toku jsou zásadním nástrojem řízení odhalujícím, kdy finanční stres dosáhne vrcholu a kdy bude nejnižší. U stabilních institucí obvykle postačí měsíční předpoklady hotovostního toku. Ty ukazují, kdy by mohly být k dispozici hotovostní přebytky pro investice. Organizace čelící nedostatku hotovosti musí pracovat na týdenní bázi. Debaty o odložení plateb s dodavateli, odbory a bankami musí být podloženy přesnými prognózami hotovostního toku.

Z krátkodobého hlediska je rozpočet nejdůležitějším nástrojem finančního řízení, jelikož je přímým vyjádřením provozních cílů organizace. Rozpočtový proces často vyvolá zdravé diskuse týkající se priorit organizace. Řízení ročního rozpočtového procesu je obvykle odpovědností nejvýše postavených administrativních a finančních zaměstnanců.

Předpokládané změny finančních výsledků ke konci roku by měly mít dopad na současnou aktivitu. Jestliže organizace očekává značný propad odhadovaných příjmů, z vlastní činnosti či příspěvků, pak musí dojít ke škrtnutím ve výdajích nebo musí být uskutečněny další programy pro generování příjmů. Příliš mnoho organizací prostě podává zprávy o finančních výsledcích, aniž by přijaly nápravná opatření řešící nedostatky financí.

Organizace s dobrými systémy fiskálního řízení, se správnými radami, které mají pocit, že jsou dobře informovány (a předem varovány před hrozícími krizemi) a jsou schopny odhadovat finanční výkonnost s určitou mírou přesnosti, vzbudí respekt celé komunity. Tento respekt je důležitým aktivem, pomáhajícím organizaci získat nové členy správní rady, další přispěvatele, větší příspěvky od stávajících dárců a pomoc dodavatelů, členů správní rady a zaměstnanců v obdobích krizí a při podpoře speciálních kampaní. Stručně řečeno, takové organizace, které se vyznačují vysokou fiskální odpovědností, rovněž patří k těm, které budou mít zdroje potřebné pro dosažení svého poslání i v budoucnosti.

FINANČNÍ PŘEHLED (v tis. USD)

I. ROZVAHA

	Skuteč. FRX0	Skuteč. FRX1	Odhad FRX2	Plán FRX3	Plán FRX4	Plán FRX5	Plán FRX6	Plán FRX7
Provozní fond								
- Akumulovaný deficit	10	(72)	(168)	0	0	0	0	0
- Pozice čistých běžných aktiv	(87)	(146)	(242)	(49)	1	11	26	41
Rezervní fond pracovního kapitálu	0	0	0	0	800	832	865	900

123

Nadační fond	1552	2366	2366	2366	2366	2366	2366	2366
Podnikový fond (základní prostředky)	5140	5406	5135	4878	5135	4878	6034	7732

II. PROVOZNÍ ČINNOST

Příjem z činnosti	580	800	890	1104	1164	1217	1257	1302
Provozní výdaje	1693	2338	2669	2945	3051	3167	3294	3433
Příjmy minus výdaje	(1113)	(1538)	(1779)	(1841)	(1887)	(1950)	(2037)	(2131)
Granty a dary	1123	1435	1683	1841	1855	1950	2037	2131
Příjem celkem	1703	2235	2573	2945	3019	3167	3294	3433
Čistý příjem (ztráta)	10	(103)	(95)	0	(32)	0	0	0

III. PODÍL PROVOZNÍCH VÝDAJŮ

Příjem z činnosti	34,3%	34,2%	33,4%	37,5%	38,1%	38,4%	38,1%	37,9%
Poměr výdajů a příjmů	65,7%	65,8%	66,6%	62,5%	61,9%	61,6%	61,9%	62,1%
Granty a dary	66,3%	61,4%	63,1%	62,5%	60,8%	61,6%	61,9%	62,1%
Příjem celkem	100,6%	95,6%	96,4%	100,0%	99,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Čistá současná pozice	-5,2%	-6,2%	-9,1%	-1,7%		0,4%	0,8%	1,2%
Rezerva pracovního kapitálu	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	26,2%	26,3%	26,3%	26,2%
Nadační fond	91,7%	101,2%	88,7%	80,3%	77,6%	74,7%	71,8%	68,9%
Likvidita plus nadační fond	86,5%	94,9%	79,6%	78,7%	103,8%	101,3%	98,4%	95,4%

	YTD Skuteč.	YTD Plán	YTD Odchylka	Měsíč. Skuteč.	Měsíč. Plán	Měsíč. Odchylka
PŘÍJMY						
A. Příjem z činnosti	68 570	66 000	2 570	23 660	32 250	(8 590)
B. Nevládní						
Firmy	12 500	14 000	(1 500)	6 000	5 000	1 000
Nadace	105 800	110 500	(4 700)	62 000	63 500	(1 500)
Jednotlivci (Významní dárci)	32 700	50 000	(17 300)	8 900	12 000	(3 100)
Členové/Jiný (Drobní dárci)	46 710	43 300	3 410	18 050	2 300	15 750
Nevládní celkem	197 710	217 800	(20 090)	94 950	82 800	12 150
	YTD Skuteč.	YTD Plán	YTD Odchylka	Měsíč. Skuteč.	Měsíč. Plán	Měsíč. Odchylka
C. Vládní						
Federální	68 700	68 700	0	68 700	68 700	0
Státní	2 500	0	2 500	0	0	0
Obecní	3 000	3 500	(500)	3 000	3 500	(500)
Vládní příjem celkem	74 200	72 200	2 000	71 700	72 200	(500)
PŘÍJMY CELKEM	340 480	356 000	(15 520)	190 310	187 250	3 060

VÝDAJE

A. Platy zaměstnanců	85 970	87 500	1 530	42 900	39 650	(3 250)
B. Sezonní platy	24 900	26 320	1 420	19 360	17 210	(2 150)
C. Personální výdaje	4 130	4 000	(1 30)	2 500	2 200	(300)
D. Zdravotní pojištění/ penzijní spoření pro zaměstnance	21 090	22 050	960	15 230	12 110	(3 120)
E. Jiné výdaje	94 080	101 330	7 250	62 860	55 230	(7 630)

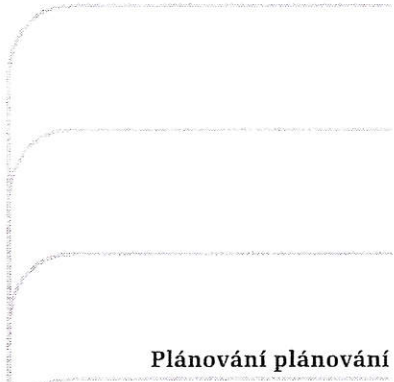
VÝDAJE CELKEM	230 170	241 200	11 030	142 850	126 400	16 450
ZISK/(ZTRÁTA)	110 310	114 800	(4490)	47 460	60 850	(13 390)

ZPRÁVA O ODCHYLKÁCH ROZPOČTU: VERZE 2
ČERVENEC-ŘÍJEN (k dnešnímu dni - YTD - shrnutí)

PŘÍJMY (v USD)	Skuteč. 7/110/31	YTD % z plánu	Skuteč. FR 1994	Skuteč. 7/110/31	YTD % z plánu	Plán FR1995
A. Tržby ze vstup. celk.	89 670	20,6%	430 690	88 890	21,0%	424 220
B. Nevládní						
Firmy	34 920	30,7%	113 790	14 040	15,2%	92 100
Nadace	300 310	28,0%	1 073 530	425 030	36,3%	1 172 400
Jednotlivci (Významní dárci)	11 500	13,2%	86 900	10 740	10,7%	100 500
Členové/jiný (Drobní dárci)	123 800	50,6%	244 510	54 050	20,1%	268 700
Nevládní celkem	470 530	31,0%	1 518 730	503 860	30,8%	1 633 700
C. Vládní						
Federální	177 700	94,0%	189 080	347 400	69,1%	502 700
Státní	2000	1,2%	166 940	63 350	67,1%	94 460
Regionální	0	0,0%	48 490	0	0,0%	5010
Obecní	0	NA	250	2670	7,1%	37 360
Vládní příjem celkem	179 700	44,4%	404 760	413 420	64,6%	639 530
PŘÍJEM CELKEM	739 900	31,4%	2 354 180	1 006 170	37,3%	2 697 450
VÝDAJE (v USD)						
A. Personální	212 320	31,4%	676 230	214 130	30,3%	706 200
B. Honoráře umělců	171 420	21,2%	709 670	320 560	36,0%	843 690
C. Jiné honoráře	63 310	28,1%	225 520	64 200	26,1%	245 540
D. Pořízení vybavení	5520	44,5%	12 400	15 740	51,9%	30 340
E. Pronájem prostoru	53 700	36,1%	148 720	55 160	33,4%	165 070
F. Doprava	47 790	31,4%	152 240	39 780	22,6%	176 100
G. Reklama/Publicita	70 040	22,9%	305 260	75 730	24,7%	306 330
H. Výdaje fundraisingu	3360	9,5%	35 300	1950	5,3%	36 400
I. Ostatní provozní výdaje	81 290	41,7%	194 720	60 110	32,0%	187 780
VÝDAJE CELKEM	708 750	28,8%	2 460 060	847 360	31,4%	2 697 450
ZISK/(ZTRÁTA)	31 150	NA	(105 880)	158 810	NA	0



Strategické plánování v umění: Praktický průvodce



Plánování plánování

16. Plán pro plánování

Proces plánování

Proces strategického plánování může být mocným nástrojem při stanovení priorit instituce a zapojení zainteresovaných a vlivných stran na ni napojených.

Ač je zcela zásadní, aby strategický plán umělecké organizace měl bohatý obsah prokazující hluboké porozumění, mnohé činnosti plánování nejsou úspěšné, protože používají špatně nastavené procesy plánování. Pokud se plánovacích činností neúčastní důležité zainteresované strany, pokud proces plánování postupuje hlemýždím tempem nebo pokud jsou k dispozici nedostatečné (či nevhodné) zdroje, pak se snadno může stát, že organizace začne trpět odporem k plánování a bude pro ni obtížné přimět *kohokoli* k tomu, aby se zajímal o vytváření či realizaci plánu nebo diskusi o něm.

Předcházející kapitoly této publikace se soustředily na obsah plánování; tato kapitola zkoumá proces plánování. Jinými slovy, zatímco do této chvíle byla centrem pozornosti příprava účinných plánů, nyní se budeme věnovat pro změnu důležité otázce, jak tuto činnost provést efektivně. Doporučujeme aplikovat proces sestávající ze čtyř fází a jedenácti kroků:

I. FÁZE PŘÍPRAVA

1. krok: Přidělení zdrojů
2. krok: Přijetí rámce
3. krok: Vytvoření plánovacího kalendáře
4. krok: Formulování poslání

II. FÁZE ANALÝZA

5. krok: Sběr dat
6. krok: Provedení analýzy prostředí a vnitřní analýzy

III. FÁZE VYTVOŘENÍ STRATEGIE

7. krok: Vypracování strategií
8. krok: Vytvoření plánu realizace
9. krok: Vypracování finančních prognóz

IV. FÁZE REALIZACE

10. krok: Komunikace o plánu

11. krok: Sledování a revize

I. FÁZE PŘÍPRAVA

Vzhledem k vysokému počtu lidí, požadavků na údaje a analýzy, které jsou nezbytné k vytvoření komplexního plánu, je velmi důležité začít sestavením plánu pro plánování. Diskuse o účastnících, zdrojích, kalendářích atd., předcházející procesu plánování, připravují půdu pro celý proces:

1. krok: Přidělení zdrojů

Třebaže je rozhodnutí o vypracování strategického plánu často přijato v podstatě bez velkých úvah (avšak s pocitem, že plánování je „pro vás dobré“), každá organizace musí důkladně promyslet, kolik času a zdrojů je tomu ochotna věnovat.

Plány sice mohou být vytvářeny mnoha rozličnými způsoby, každý efektivní proces plánování je však velmi časově náročný pro zaměstnance i členy správní rady. V ideálním případě má jeden člen správní rady či jeden zaměstnanec značné zkušenosti s plánováním a může celý proces řídit. Dobrý plán bude představovat názorový konsensus zaměstnanců a členů správní rady, avšak k dosažení tohoto konsenzu je třeba silného vůdce, který zajistí důsledný postup k tomuto cíli. Pokud nikdo ze zaměstnanců ani z členů správní rady nemá čas ani odborné znalosti a schopnosti nutné k řízení procesu plánování, pak je třeba angažovat externího konzultanta. Zde je jedno upozornění pro případ, že jsou najímáni konzultanti: ač může být zkušený, vnímavý konzultant neocenitelným pomocníkem, za realizaci plánu jsou zodpovědní zaměstnanci a členové správní rady, nikoli konzultant. Takže konzultant sice může být užitečný při usměrňování celého procesu, sběru a analýze dat, pomáhá sestavovat strategie a poskytuje objektivní reakce na nápady jiných, ale výsledný plán nesmí být považován za „strategii konzultanta“. Pokud organizace nepřijme plán za vlastní, nepodaří se ho uskutečnit. (Konzultant v oblasti plánování nemusí být drahý. Mnozí členové správní rady budou mít kontakty na firmy, které disponují zaměstnanci zabývajícími se plánováním. Firemní plánovač bude nezdědka ochoten a schopen poskytnout pomoc zdarma. Tento plánovač však musí být vnímavý vůči rozdílným mezi ziskovými a neziskovými organizacemi, zejména s ohledem na poslání.) Kromě najmutí konzultanta by náklady na vytvoření strategického plánu měly být minimální.

V ideálním případě budou do vytváření plánu zapojeni všichni vedoucí oddělení. Je samozřejmé, že aktivně se do tohoto procesu musí zapojit také umělečtí a administrativní vedoucí. Účast na sběru dat, provádění analýz, porady zaměřené na strategii a revizi mohou klidně každé osobě zabrat dva pracovní dny. Podobné množství času

by měla věnovat další skupina členů správní rady, kteří budou zodpovědní za dohled nad vypracováním plánu.

Pokud má správní rada Výkonný výbor, pak je ideální, aby se tento výbor účastnil procesu plánování, třebaže některé správní rady k tomuto účelu jmenují Výbor pro plánování. V každém případě je naprostou nutností, aby členové správní rady účastníci se procesem plánování patřili mezi ty nejrespektovanější a nejaktivnější členy správní rady, včetně jejich funkcionářů. Plány vypracované podřízenými jsou zřídka-kdy realizovány, pokud vůbec někdy.

Rozhodnutí o zapojení se do procesu plánování by mělo být učiněno až poté, kdy všichni účastníci souhlasili s tím, že věnují čas potřebný k vytvoření dobrého, realizovatelného plánu. Bez tohoto závazku a bez vhodného koordinátora plánování je výsledný proces obvykle příliš zdlouhavý a jeho výsledkem je plán postrádající smysluplnost.

2. krok: Přijetí rámce

Tato publikace navrhuje jeden přístup k plánování, který se osvědčil jako účinný u mnoha velkých podniků, malých podniků a uměleckých organizací. Tento rámec je zkrátka návodem, jímž se řídí plánovací činnosti. Navrhuje analýzy, které by měly být provedeny, odkrývá důsledky těchto analýz a popisuje, jak tyto důsledky mohou být využity k vypracování účinných strategií. Rámec popsáný v této publikaci není jediným užitečným rámcem. Abychom mohli efektivně vytvořit účinný plán, musíme použít určitou strukturu. (V ideálním případě bude osoba plnící funkci koordinátora plánování se zvoleným rámcem již obeznámena.) Ačkoli jsou geniální plány vypracovány i bez použití rámce, jen zřídka-kdy jsou tyto plány vypracovány efektivně a komplexně. Cílem rámce je zajistit, aby plán byl vypracován rychle, s minimální mírou frustrace a se značnou precizností.

Aby byl rámec aplikován účinně, musí být objasněn všem účastníkům plánování. Formálním zahájením procesu plánování by měla být předběžná plánovací porada, na níž jsou podány informace o daném rámci.

3. krok: Vytvoření plánovacího kalendáře

Zatímco rámec podrobně zachycuje koncepční tok informací a plánovacích činností, plánovací kalendář popisuje časové rozvržení, žádoucí výstup a odpovědné osoby pro každý jednotlivý krok. Kromě toho, že sehrává důležitou úlohu jako organizační nástroj, slouží tento kalendář jako smlouva, zavazující všechny účastníky ke společnému pracovnímu plánu a časovému harmonogramu.

Konkrétní podoba kalendáře se liší podle organizace, v závislosti na účastnících, rámci, dostupnosti dat, hloubce analýzy a zkušenosti koordinátora. Ze zkušenosti víme, že dobrý plán je obvykle vypracován během čtyř až šesti měsíců. Pokud je použit rámec popsáný v této publikaci, plánovací kalendář by mohl vypadat následovně:

PLÁNOVACÍ KALENDÁŘ

KROK PLÁNOVÁNÍ	ČASOVÁ NÁROČNOST	ÚČASTNÍCI
1. Získat/Proškolit účastníky	2 týdny	Všichni účastníci
2. 1. ZASEDÁNÍ: Organizační		
3. Sepsat/Přezkoumat poslání	2 týdny	Všichni účastníci
4. 2. ZASEDÁNÍ: Přezkum poslání		
5. Sběr dat	3 týdny	Koordinátor
6. Provedení analýzy prostředí	2 týdny	Koordinátor
7. Přezkum analýzy prostředí	1 týden	Všichni účastníci
8. Provedení vnitřní analýzy	2 týdny	Koordinátor
9. Přezkum vnitřní analýzy	1 týden	Všichni účastníci
10. 3. ZASEDÁNÍ: Přezkum analýzy prostředí/vnitřní analýzy		
11. Vypracování navržených strategií	3 týdny	Koordinátor
12. Přezkum a revize strategií	2 týdny	Všichni účastníci
13. 4. ZASEDÁNÍ: Vypracování strategie		
14. Vytvoření plánu realizace	1 týden	Koordinátor
15. Vytvoření finančního plánu	1 týden	Koordinátor
16. Sepsání návrhu plánu	1 týden	Koordinátor
17. Přezkum a revize plánu	2 týdny	Všichni účastníci
18. 5. ZASEDÁNÍ: Závěrečný přezkum strategie		
19. Schválení správní radou		
20. Komunikace o plánu	Průběžně	Všichni účastníci

Strategické plánování v umění: Praktický průvodce

Každý krok, o němž se hovořilo v této publikaci, musí být součástí plánovacího kalendáře. Přestože je třeba každé analýze věnovat dostatek času, celý proces by neměl probíhat příliš dlouho. Výsledkem dlouhých rozvláčných plánovacích procesů bývá nesoustředěné úsilí, při němž účastníci zapomínají, jaké byly závěry posledních porad a analýz.

Je obzvláště důležité, aby účastníci byli zapojeni do procesu od začátku až do konce. I když někteří z nich v průběhu procesu „odpadnou“, je nevhodné doplňovat nové účastníky po zahájení plánování. Noví účastníci, kteří se neúčastnili počátečních fází plánování, budou celou skupinu nutit k tomu, aby rekapitulovala své kroky, což vede ke ztrátě její hybné síly. To je další důvod k tomu, aby byl plán dokončen v rozumném časovém rámci.

I když rychlé vypracování plánů má svůj smysl, uspěchání procesu plánování může být také škodlivé. Pro úspěšnou realizaci je zcela zásadní dosáhnout konsenzu; je důležité, aby celá plánovací skupina měla k dispozici dostatek času k tomu, aby dokument mohla považovat za svůj. Jestliže koordinátor plánování „vnucuje“ plán účastníkům, je nepravděpodobné, že bude plán úspěšně realizován.

4. krok: Formulování poslání

Jak jsme již probrali výše, poslání udává směr celému procesu plánování; bez něj postrádá plánování jakoukoli motivaci. Třebaže je nutné věnovat velkou péči tomu, aby poslání skutečně zachycovalo účel organizace, stejně důležité je, aby formulování poslání neochromilo plánování.

Mnoho organizací velmi trpí při formulování poslání, a když je konečně dokončeno, na zbytek procesu plánování již zbývá jen velmi málo energie. I když je naprosto nezbytné vyřešit spory ohledně podstaty poslání, konkrétní výběr slov by se neměl stát důvodem vleklých diskusí. Poslání není reklamním sloganem, jenž musí zaujmout, ani poezií, jež musí být inspirující; je to prohlášení o směru, jehož význam musí být jasný.

Každá porada Výboru pro plánování by měla být motivována provedenou analýzou, která se může stát východiskem pro diskusí. Promyšlená příprava ušetří mnoho hodin zbytečných diskusí. Formulování poslání není výjimkou. Koordinátor plánování nebo jiný člen Výboru pro plánování by měl koncipovat návrh poslání (nebo několik alternativ), které budou distribuovány před prvním zasedáním. Přestože je nepravděpodobné, že toto prohlášení zůstane nezměněno, představuje výchozí bod pro diskusí. Jakmile se skupina dohodne na podstatě poslání, člen výboru by měl navrhnout pracovní verzi poslání a doručit ji všem účastníkům procesu plánování. (Spory ohledně konkrétního znění mohou být poté projednány mezi koordinátorem a ostatními účastníky mimo oficiální zasedání.) Pokud přetrvává zásadní nesouhlas ohledně poslání, mělo by dojít k jednání podvýboru skupiny, včetně předsedy správní rady a uměleckých a administrativních šéfů, za účelem vypracování pracovní verze poslání. (Některé organizace chtějí, aby byla do koncipování poslání zapojena celá správní rada; to může být složité u organizací se správními radami sestávajícími z mnoha členů.)

Je velice důležité, aby na zasedání o poslání byli přítomni jak zaměstnanci, tak členové správní rady. I když je někdy účinné uspořádat samostatná zasedání pro přezkum jiných částí plánu (např. při analýze prostředí), je potenciálně nebezpečné pořádat samostatné diskuse zaměstnanců o poslání. Jestliže se zaměstnanci nebo správní rada ztotožní s posláním, jež nemá podporu zbylé části skupiny, pak nevyhnutelně dojde k vážnému konfliktu mezi správní radou a zaměstnanci, přičemž vedení zaměstnanců bude stát někde uprostřed.

V některých případech poslání není oficiálně přijato, dokud není dokončen proces plánování. Analýza prostředí a vnitřní analýza budou často ovlivňovat konkrétní prvky. Pracovní verze poslání není tedy konečná, dokud účastníci plánování nejsou se zněním poslání spokojeni a nejsou přesvědčeni o tom, že směr navrhované strategie je v souladu s posláním.

II. FÁZE: ANALÝZA

Ty nejlepší plány jsou založeny na důkladné analýze klíčových strategických otázek; nejlepší procesy plánování používají analytické nástroje odhalující tyto strategické otázky tím neefektivnějším způsobem.

5. krok: Sběr dat

Vypracování precizních analýz odvětví, srovnatelných společností a vnitřních analýz ve velké míře spočívá na dostupnosti kvalitních informací. Organizace obvykle tráví příliš málo času sběrem dat, protože mají mylně zato, že všechny důležité informace již znají. To je však nebezpečná domněnka. Pokud je plán založen na všeobecně přijímaných názorech spíše než na faktech, může vést k nerealistickým, neúčinným strategiím.

Ve skutečnosti lze sběr dat požadovaných pro plánování v umění snadno porovnávat se stejným úkolem v ziskovém sektoru. Nedostatek silné konkurence, touha po publicitě, potřeba poskytovat informace potenciálním dárcům a přítomnost odvětvových organizací vede umělecké organizace k tomu, aby zveřejňovaly značné množství informací. Nejdůležitější je skutečnost, že díky kolegiálnímu duchu panujícímu mezi uměleckými organizacemi je proces sběru dat mnohem otevřenější.

Data, na nichž jsou založeny analýzy plánování, jsou popsána v předcházejících kapitolách. K primárním zdrojům těchto dat patří:

Profesní asociace

Prakticky v každé umělecké žánru existují velké profesní asociace. Opera America, Dance USA, Association of Art Museum Directors atd. shromažďují informace dostupné svým členům. Tyto údaje často zahrnují položky uvedené ve výkazu zisku a ztrát a v rozvaze jednotlivých účastníků daného odvětví, jakož i celkové trendy příjmů a výdajů v daném odvětví. Tyto informace mohou zajistit základ pro analýzy odvětví a srovnatelných společností. Zaměstnanci těchto sdružení často oplývají hlubokými znalostmi dané umělecké formy. Je velice užitečné vytěžit tento zdroj informací. Vzhledem k tomu, že si tato sdružení daného odvětví přejí něčím přispět, mohou být ochotna přezkoumat analýzu prostředí a poskytnout k ní komentář.

Profesní asociace často budou schopny doporučit jiné srovnatelné organizace, které plánují podobným způsobem; sdílení informací, zejména pak o trendech v odvětví, s jinými organizacemi může významně urychlit sběr dat a procesy analýzy.

Noviny a časopisy

Dostatek základních informací je možné získat z publikovaných článků. Nejjednodušším způsobem, jak si opatřit seznam dostupných referencí, je provést důkladnou rešerši zveřejněných článků vztahujících se k příslušné umělecké formě a organizaci. Každá dobrá knihovna (univerzitní knihovny jsou obvykle po ruce a jsou velice náročné) nabízí digitalizované referenční služby, které umožňují výzkumnému pracov-



níkovi najít články v hlavních periodikách týkající se rozvoje dané umělecké formy, srovnatelných společností, nováčků v oboru, trendů ve fundraisingu, eventuálních firemních a individuálních dárců a dárců z řad nadací, regionálního ekonomického růstu atd. Pokud konkrétní článek není k dispozici v knihovně ani on-line, zavolejte do příslušné redakce a vyžádejte si ho z archivu, interní knihovny, v níž jsou uloženy složky se všemi publikovanými články. (Většina deníků vám za velmi nízký poplatek zašle kopii každého článku zařazeného v archivu.)

Odborné časopisy

Mnohé umělecké žánry mají také své specializované časopisy a informační bulletiny, které nemusí být zahrnuty do bibliografických služeb knihoven. Dance Magazine, Opera News atd. jsou dobrými zdroji informací. I v tomto případě využijte zaměstnanců jejich redakcí k tomu, abyste zjistili, zda starší čísla neobsahují články, které by vám mohly pomoci při analýze.

Údaje od srovnatelných společností

Téměř každá umělecká organizace má balíčky informací určených pro tisk a potenciální dárci, o něž jsou ochotni podělit se s ostatními. Tyto balíčky mohou obsahovat informace o představení/výstavě, výroční zprávy, informace o zaměstnancích, brožury atd. Tyto informace jsou pochopitelně užitečné pro analýzu srovnatelných společností. Pokud potřebujete ještě další informace, často vám pomohou zaměstnanci srovnatelné společnosti.

Osobní reference

Existuje řada osob dobře informovaných o dané umělecké formě, srovnatelných společnostech a vlastní organizaci, kteří vám mohou poskytnout užitečné informace pro analýzy související s plánováním. Zdrojem užitečných informací mohou být také zaměstnanci srovnatelných společností, vládní agentury a sdružení daného odvětví. Je samozřejmě, že všichni vedoucí oddělení a angažovaní členové správní rady vlastní organizace by měli být požádáni o poskytnutí informací pro vnitřní analýzu a analýzu prostředí. Před uskutečněním těchto rozhovorů je však prospěšné shromáždit data ze všech ostatních zdrojů a provést předběžnou analýzu. Rozhovory v terénu jsou časově náročné a měly by být uskutečňovány dle potřeby. Jen stěží můžete vědět, jaké další informace potřebujete, dokud neprovedete zásadní sběr dat a analýzu.

Kvalita každé analýzy závisí do značné míry na kvalitě základních dat. Pro organizace, které věnují jen málo času sběru dat, bude obtížné dosáhnout objektivního pochopení prostředí, v němž působí, a svých vlastních silných a slabých stránek. Bez této analytické opory je složité sepsat plány přinášející změnu.

Pokud koordinátor plánování není schopen shromáždit potřebné informace nebo na to nemá čas, pak je možné efektivně využít konzultanta pro plánování.

6. krok: Provádění analýz

Existuje hojnost dat, která mohou být a měla by být využita při přípravě plánu; náročným úkolem je proniknout na základě těchto údajů a prostřednictvím analýzy prostředí a vnitřní analýzy do podstaty věci. Podstatná část této publikace se věnuje popisu analýz sloužících jako východiska pro vypracování strategického plánu. I když provedení těchto analýz nemusí být náročné, množství času, které jim musíte věnovat, závisí na zkušenostech plánovačů a požadované hloubce analýzy.

Aplikace metod analýzy prostředí je možná tou nejnáročnější částí plánování. Po krátkém školení je většina lidí schopna tyto nástroje efektivně aplikovat. Přesto je náročné proniknout do podstaty věci na základě těchto analýz a integrovat tyto znalosti do koherentní analýzy nebo takzvané „dějové linie“. Bez souvislé dějové linie lze stěží sdělit výsledky způsobem, který umožňuje eventuelním čtenářům plánu zapamatovat si klíčové body. Důležité je sepsat snadno zapamatovatelný plán. Jelikož realizátoři plánu budou nuceni měnit směr v závislosti na zaznamenaných změnách v prostředí, je důležité, aby si pamatovali základ, z něhož strategie vyšly. Málokterý umělecký administrátor má čas vracet se dostatečně často k písemnému dokumentu. Vytvořit dějovou linii, s jejíž pomocí je plán zapamatovatelnější, je neocenitelným nástrojem realizace.

Vytváření dějové linie by mělo započít se zahájením analýzy prostředí. Nemělo by se s ním čekat až do chvíle, kdy má být analýza již hotová a kdy již byla shromážděna veškerá relevantní data. Stejně jako Sherlock Holmes měl vždy hypotézu ohledně totožnosti zločince, tak i plánovač má vždy teorii ohledně hybných sil odvětví a očekávaného chování srovnatelných společností. Když je hypotéza vyvrácena analýzou, měla by být přeformulována tak, aby zohlednila nové informace.

Proto je užitečné, aby se plánovač před dokončením analýzy prostředí zamyslel nad výsledky; pokud výsledky podpoří hypotézu, můžete přikročit k dalšímu kroku. Pokud však výsledky nejsou dle očekávání, znamená to, že buď je tato hypotéza nesprávná, nebo byla nesprávně provedena analýza. Často nejvíce proniknete do podstaty věci při procesu analýzy, pokud se očekávané a skutečné výsledky od sebe liší.

17. Prostředí pro plánování

Strategické plánování neprobíhá ve vakuu. Mnoho organizací zahajuje proces plánování v období velkých změn (např. v době finanční tísně, fyzické expanze, změn ve vedení). Přínosy a omezení strategického plánování závisí na povaze změny, jíž organizace čelí.

Způsob, jakým je uskutečňován proces plánování, bude záviset ve velké míře na situaci, jíž organizace čelí v době, kdy se rozhodne vypracovat plán. Jen málo uměleckých organizací je natolik disciplinovaných, že si precizně vypracují komplexní strategické plány v době stability. Většina organizací se pustí do plánování až tehdy, když se ocitnou v období velkých změn z důvodu finanční tísně, změn v provozu (včetně fyzické expanze), ztráty hlavního poskytovatele podpory, nového vedení nebo rozhodnutí pokusit se o stabilizaci organizace.

FINANČNÍ TÍSEŇ

Nejčastějším důvodem, proč se umělecké organizace uchylují k plánování, je počátek vážných finančních problémů. Pokud dochází ke značnému tlaku na hotovostní tok, pokud nic v současném provozu nenaznačuje, že tento tlak poleví, pokud se každý rozhovor točí kolem nedostatku hotovosti, pokud zmizela radost ze zapojení se a pokud správní rada a zaměstnanci nemají pro tuto situaci žádné řešení, uchylují se častokrát k plánování. (Samozřejmě že s plánem pečlivě vypracovaným tři roky předtím se mohlo této krizi předejít.)

Plán, jenž má řešit fiskální krizi, musí být komplexní, avšak rovněž musí být vypracován urychleně. Tyto plány plní několik cílů:

- Vynucují si diskusi o kořenech problémů, jimž organizace čelí.
- Podporují logickou, organizovanou diskusi o možných řešeních.
- Vytvářejí soulad mezi správní radou a zaměstnanci v otázkách postupu.
- Jejich výsledkem je dokument, který může být použit k získání nových členů správní rady.
- Mohou být použity pro poskytovatele podpory, jimž mohou ukázat, jak další investice přispěje k dlouhodobé stabilitě instituce.

Tento plán ovšem *nevyřeší* problémy hotovostního toku. Ty budou vyřešeny pouze tehdy, bude-li plán realizován. To obvykle vyžaduje značné úsilí ze strany správní rady a zaměstnanců. Jestliže úsilí věnované vytvoření plánu vyčerpá čas a energii klíčových účastníků a neoponechá již žádné zdroje pro realizaci, pak zcela jistě nebude mít na instituci žádný dopad.

Příliš často se stává, že dokonce i pokud organizace mající problémy usilovně pracuje na vytvoření a realizaci plánu, hlavní pozornost se soustřeďuje výlučně na krátkodobé fiskální potřeby. Pokusení řešit tento nejnaléhavější problém je pochopitelné, avšak může přinést významné dlouhodobé důsledky. Jen velmi málo institucí se zachrání prostě jen krátkodobou hotovostní injekcí. Ačkoli uspořádání záchranné kampaně je často ústřední součástí strategie pro instituci, jež se ocitla v potížích, nemůže být jedinou oblastí, na níž se úsilí soustředí. Pokud se organizace nebude zabývat metodami ke zvýšení příjmu z vlastní činnosti i z fundraisingu a kontroly nákladů, pravděpodobně bude čelit dalším problémům s hotovostním tokem, jakmile se krátkodobý příjem z kampaně vyčerpá. Mnoho organizací se musí naučit snižovat výdaje. Ještě více organizací se musí naučit zvyšovat příjmy pomocí uplatňování sofistikovaných marketingových a fundraisingových technik. Přínos těchto metod se neobjeví v krátkodobém horizontu; ti nejlepší vedoucí pracovníci uměleckých institucí budou vynakládat úsilí na to, aby zajistili dlouhodobý růst příjmu dokonce i tváří v tvář hrozcím krátkodobým krizím.

FYZICKÁ EXPANZE

Pokud se zvažuje podstatné rozšíření organizace, pak může být plánovací kalendář volnější. Nicméně stále je nutné vynaložit značné plánovací úsilí. Organizace nacházející se v této situaci se příliš často zabývají prostě jen návrhem zařízení, náklady na stavbu a proveditelností kampaně. Nedostatečné množství času je věnováno zkoumání toho, co je třeba k hladkému přechodu do nového prostoru, marketingu, fundraisingu a dalším provozním požadavkům na podporu nového zařízení a dopadu rozšíření a kampaně na zaměstnance a správní radu.

Mnoho organizací se ve skutečnosti začne věnovat seriózně strategickému plánování až poté, co je dokončen návrh nové budovy. Proces plánování má pak pouze velmi málo možností, jak ovlivnit tento návrh. Ačkoli je pochopitelné, že vzrušení související s architektonickými návrhy je obrovské, umělecké organizace se musí chovat disciplinovaně a dokončit hlavní procesy plánování *před tím*, než je zahájena práce na návrzích. Pak se může plán zabývat otázkami marketingu, personálního obsazení, rozšíření správní rady a fundraisingu, které musí být řešeny před zásadním rozšířením instituce. Tento postup rovněž umožní, aby byla kampaň přesněji specifikována a zahrnovala veškeré náklady plynoucí z tohoto rozšíření, nejen kapitálové náklady. I přesto se příliš mnoho správních rad a zaměstnanců natolik nadchne návrhem zařízení, že seriózní, precizní, organizované plánovací činnosti jdou stranou.



ZTRÁTA VÝZNAMNÝCH POSKYTOVATELŮ PODPORY

Podobně jako organizace ve fiskální krizi i ty organizace, které ztratí podporu svého významného podporovatele, otálely s plánováním příliš dlouho. Pokud nejsou natolik pružné, aby krátkodobě snížily výdaje (za předpokladu, že příjem z fundraisingu a příjem z hlavní činnosti není možné v krátkém čase zvýšit), pak dojde k významným finančním důsledkům.

Řešením ztráty hlavního poskytovatele podpory není hledání jednoho náhradního poskytovatele podpory. Organizace musí spíše najít způsob, jak se více zviditelnit nebo jak využít současného zviditelnění k tomu, aby získala větší okruh poskytovatelů podpory.

Aktivní úsilí věnované posilování správní rady je často důležitým prvkem této strategie. Jak již bylo zmíněno, samotný plán zajistí jeden z nejmocnějších nástrojů k získávání nových členů správní rady. Plán nabídne perspektivním členům správní rady jasný obrázek o směřování organizace a ukáže, jak jejich úsilí prospěje organizaci. Kandidáti na členy správní rady pocházející z podnikového sektoru budou obeznamenáni s podnikatelskými záměry a ocení zjevnou preciznost procesu plánování.

ZMĚNY VE VEDENÍ

Pokud v organizaci dochází ke změnám na nejvyšší úrovni členů správní rady nebo zaměstnanců, plán se stává důležitým nástrojem přechodu. Noví lídři mohou použít proces plánování k tomu, aby navodili pocit obnoveného vedení a životaschopnosti, účinně řešící organizační nejistoty doprovázející jakoukoli změnu ve vedení. To platí obzvláště tehdy, pokud instituci opouští vizionářský lídř; novým vedoucím představitelům se musí dostat příležitosti vytvořit si svou vlastní platformu.

STABILIZACE

Některé procesy plánování probíhají v době, kdy se umělecké organizace rozhodují vynaložit úsilí na dosažení dlouhodobé finanční stabilizace. (Podnětem k takovému rozhodnutí se často stává speciální dar od hlavního dárce.) Stabilizace je jedním z nejlepších důvodů pro spuštění procesu plánování.

Přesto stabilizace vyžaduje více než jen finanční analýzu a plán kampaně. Definice stabilizační strategie musí být rozšířena tak, aby zahrnovala provozní činnosti, které vytvářejí finanční jistotu v umění. Pouhá eliminace nahromaděného deficitu, vybudování nadání nebo vytvoření rezervy pracovního kapitálu ke stabilizaci organizace nestačí. Umělecké a rozvojové plány musí také podporovat průběžné generování příjmu.

Bez dlouhodobého růstu příjmu stabilizační kampaň zajistí jen na několik let úlevu ohledně hotovostního toku - což není špatné, ale neznamená to skutečnou stabilizaci.

NOVÉ ORGANIZACE

Jen velmi málo nových uměleckých organizací se pouští do jakékoli formy precizního plánování. Úsilí, jež je třeba vynaložit na uvedení první produkce, a omezená dostupnost finančních prostředků a manažerských dovedností znesnadňuje jakékoli systematické uvažování o budoucnosti.

Bohužel však neschopnost uvažovat o první produkci jako o součásti kontinuálního celku se může značně prodražit. Dárci a diváci podporující první představení nejsou odpovídajícím způsobem zapojeni, ti, kdo by mohli poskytnout podporu v budoucnosti, nejsou žádáni, aby přišli na první představení, a zástupci tisku nejsou motivováni k tomu, aby o představení v budoucnosti psali.

Zatímco vypracování komplexního dlouhodobého plánu pro novou uměleckou organizaci možná není opodstatněné nebo možné, jednoduchý dvouletý plán může být velice účinný. Posouzení otázek prostředí a vypracování základních strategií pro jejich řešení může pomoci stanovit priority, získat členy správní rady a přesvědčit institucionální dárcce, že tato nová společnost se staví ke své budoucnosti rozumným způsobem.

Ať už umělecká organizace čelí jakékoli situaci, plány jsou stejně efektivní jako jejich tvůrci a realizátoři. Využití propracovaných metod plánování je mnohem méně důležité než nalezení nejlepších lidí pro vypracování strategií a řízení jejich realizace. Přesto však vyzbrojena vhodnými analytickými metodami a logickým rámcem plánování může dobře řízená umělecká organizace s efektivní správní radou a zejména s vysoce kvalitním uměleckým produktem vytvořit plány, které vedou ke splnění široké škály idejí.

Závěrem je však třeba říci, že vše závisí na pravděpodobnosti. Nikdo nemůže slíbit, že budova bude rozšířena, turné bude prodlouženo či že deficit bude eliminován – nebo že tomu tak nebude. Proměnění vašich snů ve strategie jen zvyšuje šance na to, že se vaše sny stanou skutečností.

STRATEGIE PLÁNOVÁNÍ V UMĚNÍ (M. KAISER)

Doslov Martina Cikánka

Michael M. Kaiser patří bezesporu mezi nejšpičkovější arts manažery současnosti. Už více než čtvrtstoletí se věnuje řízení neziskových kulturních organizací. Jeho specialitou je revitalizace kulturních subjektů, které se topí v dluzích a stojí na pokraji okamžitého zániku. Například na konci 90. let minulého století se slavná Královská opera Covent Garden v Londýně potýkala s deficitem několika desítek milionů liber, s náročnou rekonstrukcí, která se neustále protahovala a prodražovala, a s velice negativním vnímáním ze strany britské veřejnosti i britského tisku. Na záchranu bylo povoláno několik top manažerů ze ziskového sektoru. Všichni však selhali. Poté bylo ředitelování tohoto prestižního operního domu svěřeno Michaelu Kaiserovi, který během necelých dvou let umožnil hrozivý deficit, úspěšně dokončil rekonstrukci, dovedl Covent Garden ke znovuoživení a její veřejný a mediální obraz otočil o 180 stupňů. Nastartoval tým v Královské opeře období prosperity, které trvá dodnes. Díky tomuto a podobným úspěchům si vysloužil přezdívku Turnaround King (Král zvrátů).

Osobně jsem měl možnost Michaela Kaisera poznat během svého desetiměsíčního pobytu v Centru Johna F. Kennedyho pro Performing Arts ve Washingtonu, D. C., které Michael Kaiser nyní vede. Jako účastník programu Fellowship Centra JFK, zaměřeného na trénink a přípravu arts manažerů na seniorní a řídicí pozice v neziskových kulturních organizacích, jsem byl s Michaelem Kaiserem v pravidelném kontaktu a mohl velmi zblízka pozorovat jeho práci, probírat s ním důvody, které ho vedly k jeho rozhodnutím, i diskutovat o obecnějších otázkách týkajících se managementu v kultuře. Michaela jsem poznal jako neuvěřitelně skromného a pracovitého člověka. Lídra, který mistrně a nenásilně usměrňoval všechny členy svého týmu tak, aby efektivně naplňovali poslání Kennedyho centra. Manažera s jasnou dlouhodobou vizí i se schopností okamžitě analyzovat aktuální problém a dospět k jeho nejlepšímu možnému řešení. Kromě Michaelovy mantry *Great art, well marketed*¹ je jednou z nejdůležitějších ingrediencí jeho nesmírného a mimořádně obdivuhodného profesního

¹ Česky nejlépe: klíčem k úspěchu je kvalitní umění v kombinaci s dobrou propagací

úspěchu bezpochyby důraz, jež klade na strategické plánování. Český překlad knihy *Strategické plánování v umění* tak představuje velmi cenné seznámení s Michaelovou metodou strategického plánování, kterou úspěšně aplikuje již několik desítek let.

Tato kniha byla původně napsána pro potřeby neziskových kulturních organizací ve Spojených státech amerických. Český čtenář tak přirozeně narazí na specifika, která se budou diametrálně lišit od praxe, na niž je zvyklý v České republice či v Evropě. Abychom eliminovali riziko špatného pochopení a zasadili tuto knihu více do českého kontextu, věnujeme se dále v tomto doslovu těm nejzásadnějším rozdílům mezi českým a americkým kulturním sektorem.

Díky neblahé zkušenosti s centrálně řízeným hospodářstvím v komunistickém Československu u nás stále ještě doznívá nechuť k systematickému plánování, a to zejména u střední a starší generace kulturních manažerů a administrátorů. Zde nelze než podotknout, že svět se mění. České kulturní organizace jsou stále více vystaveny mezinárodní i globální konkurenci. Je více než zřejmé, že prostředky, které jsou a budou ve veřejných rozpočtech k dispozici na podporu kultury, jsou pouze omezené a už dnes není v mnoha případech možné zajistit, aby rostly alespoň s inflací. Navíc se musejí české kulturní organizace často velice složitě potýkat s korupcí nabalenu na rozdělávání prostředků veřejné podpory či s nekompetencí příslušníků veřejné správy odpovědných za oblast kultury. Pozornost je třeba zaměřit také na efektivitu, již managementy v českém kulturním sektoru dosahují. Strategické plánování samozřejmě není všelék a kniha Michaela Kaisera ušitá na tělo dosti odlišnému prostředí v žádném případě není univerzálním návodem, jak se rychle zbavit všech neduhů a bolehavů, které arts manažery v České republice trápí. Strategické plánování však může být účinným řešením, jak se ve střednědobém horizontu úspěšně vypořádat s negativními tlaky prostředí či vlastními nedostatky. Kaiserova kniha pak nabízí osvědčenou metodu, jak ke strategickému plánování v kultuře přistupovat.

Význam poslání v řízení kulturní organizace

Poslání (anglicky *mission*) má pro řízení neziskových kulturních organizací ve Spojených státech zásadní význam. Organizace je úspěšná teprve tehdy, když je poslání uspokojivě naplňováno a uskutečňováno. Posláním samozřejmě disponují i kulturní organizace v ČR, ať už je označováno přímo jako poslání či je vyjádřeno formou preambulí statutů nebo zakládacích listin organizací. Podstatným rozdílem mezi ČR a USA je však způsob, jak poslání nazírají managementy samotných organizací. V České republice se většinou jedná o vzletné a květnaté formulace víceméně proklamativního charakteru, se kterými je potom velmi obtížné pracovat při řešení každodenních problémů organizace. Ve Spojených státech je poslání vnímáno především jako manažerský nástroj, který je benchmarkem pro všechna významná rozhodnutí, která organizace učiní. V případě Centra Johna F. Kennedyho ve Washingtonu, D. C., zní poslání ve volném překladu do češtiny takto: *Produkovat a prezentovat prvotřídní umění na národní a mezinárodní úrovni a poskytovat kvalitní vzdělávací programy na místní a národní úrovni*. Michael Kaiser jako nejvýše postavený řídicí pracovník v Cen-

tru JFK potom operuje s tímto posláním v podobě matice o čtyřech kvadrantech. Dva kvadranty náleží prvotřídnímu umění (národní a mezinárodní úroveň) a dva kvadranty jsou určené pro kvalitní vzdělávací programy (místní a národní úroveň). Jakýkoliv projekt, o jehož realizaci se v Kennedyho centru uvažuje, pak musí projít testem poslání. Určuje se jeho místo na čtyřkvadrantové matici a sleduje se, zdali například jeden určitý kvadrant není zahlcen projekty na úkor kvadrantu vedlejšího, zejména prázdnou. Projekt nebo nápad, který do matice nelze umístit, je automaticky odmítnut s tím, že by nepřispěl naplňování poslání Kennedy centra. A to i v případě, že s ním přijde významný dárců a dá najevo svůj osobní zájem na realizaci nápadu. Podobné vnímání poslání by jistě prospělo i kulturním organizacím v ČR. Napomohlo by to k větší transparentnosti vztahů např. mezi příspěvkovými organizacemi a jejich zřizovateli a zcela jistě bychom se také dočkali větší efektivity v řízení kulturních organizací.

Financování amerických kulturních organizací

Financování neziskových kulturních organizací v USA je postaveno na naprosto jiném modelu, než jaký známe z českého prostředí. První obyvatelé Ameriky byli puritánští poutníci, kteří umění považovali za cosi ďábelského a zhýralého. To položilo základy systému podpory umění, v němž stát či samosprávný celek hraje marginální či dokonce žádnou přímou roli. Umění a kultura jsou z drtivé většiny podporovány ze soukromých zdrojů, ať už prostřednictvím firemního sponzoringu či prostřednictvím darů od soukromých osob – mecenášů. Role státu v tomto systému je nepřímá, dárčům umožňuje snížení základu daně o darovanou částku nebo její část. Práce fundraisingu v kultuře je ve Spojených státech velmi specializovanou činností, která vyžaduje množství specifických znalostí a dovedností. Mezi základní kameny amerického fundraisingu patří:

Správní rada

Správní rada je nejvyšší orgán organizace. Jmenuje ředitele organizace a schvaluje ředitelem předkládaný rozpočet. Podílí se rovněž na strategickém plánování. Správní rada by se však neměla podílet na každodenním chodu organizace, to je v kompetenci ředitele, který se však správní radě ze svých kroků zodpovídá. Správní rada sestává z vážených a významných osobností, které zároveň patří mezi nejvýznamnější dárce organizace, většinou v kategorii „major gifts“. Správní rada pomáhá managementu organizace vytipovávat nové potenciální dárce, navazovat s nimi kontakty. Aktivněji se může podílet na organizaci speciálních fundraisingových akcí/fundraisingových eventů.

Fundraisingová pyramida

Zdravá fundraisingová operace je postavena na obrysu tzv. fundraisingové pyramidy. Ve spodních částech pyramidy je mnoho dárců, kteří přispívají ročně jen několika desítkami či stovkami dolarů. Tato skupina se nazývá anglicky *members*, česky *členové, přátelé, klub přátel apod.* Síla této dárcovské skupiny spočívá v množství dárců, niko-

liv ve výši příspěvků, které poskytují. O patro výše nad touto skupinou jsou dárcové středního významu (1000 až cca 10 000 dolarů ročně). Tito dárce se velmi často rekrutují z *members*, kteří podporují organizaci už dlouhá léta, vybudovali si k ní osobní pouto a chtějí být organizaci blíže a přispívat nad rámec darů *members*. Tato skupina dárců má pochopitelně méně členů, jejich příspěvky jsou však minimálně o řád vyšší. Na vrcholu fundraisingové pyramidy je potom skupina tzv. *major gifts* (významných darů). Zde se může jednat o desetitisíce, statisíce i miliony dolarů ročně. Dárců na úrovni *major gifts* je v každé organizaci pochopitelně nejméně. Vzhledem k výši jejich darů se však zpravidla jedná o nejdůležitější skupinu z hlediska příjmů organizace.

Sezonní fundraisingový cyklus

Dárce na všech úrovních samozřejmě očekávají, že za své příspěvky dostanou určité výhody. Míra výhod závisí na velikosti příspěvku a váženosti dárce. Během celé sezony jsou tak organizovány aktivity určené právě dárčům, jejichž cílem by mělo být především posílení pouta mezi dárce a organizací a postup dárce ve fundraisingové pyramidě. V rámci sezonního fundraisingu přispívají dárce buď neadresně – s těmito dary může organizace nakládat volně dle svého uvážení. Jinou formou jsou tzv. adresné dary, u nichž dárce určuje konkrétní způsob, jak mají být použity (např. na plat šéfdirigenta, vzdělávací program pro děti předškolního věku, konkrétní projekt apod.). Tyto příspěvky dárce poskytují v návaznosti na sezonu, u větších darů např. v několika splátkách a za podmíněk uvedených ve smlouvě mezi organizací a dárce. O darech v rámci běžného sezonního fundraisingu by se dalo hovořit jako o jakýchsi dárcovských paušálech, které přispěvatelé organizaci každoročně věnují. Nad rámec těchto darů organizace získává dary ze speciálních akcí a speciálních kampaní.

Speciální akce

Jedná se o nejrůznější galapředstavení, galakoncerty apod., většinou spojené s večeří či dalšími aktivitami pro dárce (večírky, setkání s umělci, prohlídky zákulisí atd.). Kouzlo těchto akcí, někdy též nazývaných „fundaisery“, spočívá v tom, že organizace na ně prodává vstupenky a místenky k následným večeřím za ceny daleko překračující poměrné náklady na celou akci. Výsledkem takové akce je potom zisk, který je použit na pokrytí běžného provozu organizace. Těchto akcí se účastní jednak stávající dárce organizace a jednak osoby, které dárce v rámci běžného sezonního fundraisingu nejsou, ale mohou se jimi stát právě na základě pozitivního dojmu ze speciální akce. K načasování speciálních fundraisingových akcí během sezony se zpravidla přistupuje následujícím způsobem: jedno velké gala na začátek sezony/fiskálního roku, aby se co nejdříve vybudoval dobrý základ, na kterém může stavět běžný sezonní fundraising. Jedno velké gala uprostřed sezony a konečně jedno velké gala před koncem sezony/fiskálního roku, kdy má organizace ještě šanci zlepšit bilanci příjmů z fundraisingu, zejména pokud se sezonnímu fundraisingu nepodařilo naplnit stanovený fundraisingový cíl.

Speciální kampaně

Speciálně kampaně (capital campaigns) jsou mimořádné fundraisingové aktivity jdoucí mimo a nad rámec běžného sezonního fundraisingu i speciálních akcí. Vyhlašují se ve chvíli, kdy už organizace dospěla do určitého stadia institucionálního vývoje, a to za účelem shromáždění finančních prostředků na další růst či expanzi. Typickým příkladem může být speciální kampaň za účelem získání prostředků na stavbu nového divadla, rozsáhlou rekonstrukci koncertní síně či na navýšení základního jmění nadání (viz níže). V drtivé většině se jedná o několikaleté projekty s milionovými, desetimilionovými a v některých případech i stamilionovými fundraisingovými cíli, které je potřeba naplnit.

Nadání

Nadání (endowment) je další způsob, jak americké neziskové kulturní organizace získávají prostředky na svůj provoz. Jedná se o finanční obnos či majetek (základní jmění nadání), který sice organizace nesmí utratit nebo prodat, ale může jej v rámci zákonem stanovených mantinelů investovat či užít a se zisky z těchto investic dále nakládat. Správní rada organizace určuje v souladu se zákonem výši základního jmění. Zisky plynoucí z investic nadání se většinou dělí na dvě části. Jedna část je použita na zvýšení základního jmění nadání, aby byly zisky z něj v budoucnu ještě vyšší. Druhá část těchto příjmů je použita na pokrytí nákladů souvisejících s provozem organizace. Není výjimkou, že zavedené americké organizace mají nadání se základním jměním ve výši desítek a někdy i stovek milionů dolarů.

Plánované dárcovství

Ve fundraisingu jde především o soustavné budování dlouhodobého vztahu mezi dárce a organizací. V ideálním případě tento vztah přeroste ve vztah celoživotní, se kterým souvisí i tzv. plánované dárcovství. To ve zkratce řečeno znamená, že dárce zahrne organizaci do své závěti a odkáže jí část své pozůstalosti.

Hospodaření amerických neziskových organizací v kultuře

Praktickým problémem, na který jsme při redakci českého textu Kaiserovy knihy narazili, byly významné rozdíly ve způsobu, jakým české a americké kulturní organizace přistupují k účetnictví. Rozdílů samozřejmě pramení z odlišných právních předpisů, kterým organizace v obou zemích podléhají, z rozdílů v zavedené praxi apod. To s sebou přineslo i terminologická úskalí, neboť u některých termínů z této oblasti dochází jen pouhým přeložením do češtiny k významovým posunům. K redakci kapitol týkajících se finančního plánování, hospodaření a finančního managementu byla proto přizvána Ing. Helena Fišerová, ekonomická náměstkyně Severočeského divadla opery a baletu Ústí nad Labem, která zároveň poskytla i cenné podněty pro sepsání tohoto doslovu. Po konzultacích s ní byly zvoleny termíny, které nejlépe odpovídají české praxi.



Zásadní rozdíl mezi hospodařením kulturních organizací v USA a ČR představuje způsob, jak jsou vnímány příjmy organizace. České neziskové organizace rozlišují především příjmy z činnosti hlavní, do kterých jsou zahrnuty i cizí zdroje – dotace zřizovatele, KÚ, MK, granty apod. –, a příjmy z doplňkové hospodářské činnosti, přičemž platí, že hospodářský výsledek z doplňkové činnosti nesmí být ztrátový a zisk musí být použit pouze k financování činnosti hlavní. Pro americké organizace je daleko podstatnější rozlišování mezi příjmy z vlastní činnosti (tzv. earned income) a příjmy z fundraisingu či příspěvků (unearned income). Příjmy z vlastní činnosti potom v českém kontextu představují souhrn části příjmů z hlavní činnosti (tj. bez cizích zdrojů) a příjmů z doplňkové činnosti. Hlavním důvodem existence českých kulturních organizací je poskytování veřejných služeb. Hospodářský výsledek má být vyrovnaný, případný zisk se používá k tvorbě rezervního fondu a případná ztráta bývá uhrazena právě z tohoto rezervního fondu či účelovou dotací poskytnutou zřizovatelem. Rovněž americké neziskové organizace v kultuře existují proto, aby naplňovaly svá poslání, nikoliv aby tvořily zisk. Pokud po odečtení příjmů z vlastní činnosti od nákladů vznikne deficit, je uhrazen právě z příjmů z fundraisingu. Dosáhne-li americká nezisková organizace kladného hospodářského výsledku, také vytváří rezervní fondy, aby se zabezpečila proti případným budoucím výpadkům v příjmech, které mohou způsobit nečekané události s celospolečenským dopadem (např. teroristické útoky na newyorská dvojčata v září 2001), hospodářské stagnace a krize a podobně. Sám Michael Kaiser však říká, že prvořadým cílem hospodaření americké neziskové organizace není vytvářet kladný hospodářský výsledek. Pokud organizace opakovaně končí s hospodařením v plusu vysoko nad rámec poměrů běžných v daném odvětví, znamená to podle Michaela Kaisera, že organizace nemaximalizuje úsilí a ani investice, jež je schopná vložit do naplňování svého poslání.

Další prameny

Čtenářům této knihy lze vřele doporučit i memoáry Michaela Kaisera, které byly v roce 2008 vydány pod názvem *The Art of the Turnaround/Creating and maintaining healthy arts organizations*. Jedná se o osobní vzpomínky Michaela Kaisera na jeho působení v pěti významných kulturních organizacích včetně Centra Johna F. Kennedyho ve Washingtonu, D. C., Královské opery Covent Garden v Londýně, afroamerického souboru moderního tance Alvin Ailey Dance Theatre a dalších. Kniha *The Art of the Turnaround* obsahuje příklady konkrétních strategií, které Michael Kaiser uplatňoval při řízení daných uměleckých organizací, a krásně doplňuje právě tohoto průvodce po strategickém plánování v umění. Kulturní manažery jistě zaujmou také webové stránky www.artsmanager.org, kolem nichž Kennedyho centrum vytváří globální komunitu organizačních pracovníků v umění, mimo jiné také v návaznosti na přednášky z arts managementu, které Michael Kaiser poskytuje po celém světě. Konečně je také možné přes celosvětovou sociální síť Facebook vstoupit s Michaelem Kaiserem do přímého kontaktu a diskutovat s ním o aktuálních problémech managementu v umění.

V Praze dne 10. října 2009

Martin Cikánek,
šéf projektů přímých přenosů
Metropolitan Opera: Live in HD do ČR
a dalších východoevropských zemí
Kennedy Center Fellow 2006/7