

3 METODY STRATEGICKÝCH ANALÝZ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola nabízí studentům co nejucelenější vhled do problematiky strategického řízení kulturních projektů. Seznámí je s podstatou a významem strategického managementu a jeho jednotlivými fázemi – počínaje formulací poslání, přes strategické analýzy prostředí až po samotnou tvorbu strategie a plánování realizace projektu. Důraz bude kladen rovněž na samostatnost organizace realizující daný kulturní projekt. Po prostudování této kapitoly student získá potřebné znalosti a dovednosti, které může funkčně uplatňovat v rámci realizace kulturních aktivit různého zaměření.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly dokážete:

- definovat pojem strategie a odlišit jej od termínu taktika,
- definovat pojem strategické plánování,
- formulovat poslání organizace a cíle kulturního projektu,
- orientovat se v různých typech strategických analýz a jejich metodách (zejména SWOT analýza),
- formulovat strategii kulturní organizace.

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Prostudování kapitoly vám zabere přibližně 240 minut.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Strategie, taktika, formulace poslání, strategická analýza, analýza prostředí, vnitřní analýza, STEP analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, strategické řízení, tvorba strategického plánu, formulování strategie.

3.1 Úvod

Aby instituce, jejichž posláním je realizace uměleckých projektů, fungovaly úspěšně, měly by mít velmi dobře propracovanou strategii své činnosti. To je důležitý klíčový krok pro dlouhodobé plánování jejich rozvoje.

S pojmy strategie, strategická analýza a plánování se sice primárně pracuje v podnikatelském sektoru, nicméně můžeme je úspěšně aplikovat i v oblasti kultury. V současnosti se totiž čím dál tím častěji potvrzuje, že bez dlouhodobého plánování může její úroveň klesat. Mnozí tvůrci i organizátoři kulturních akcí se sice domnívají, že uplatňování zásad strategického plánování omezí jejich projekty, ale opak je pravdou. Jak se v praxi ukazuje, dané principy lze využít v rámci činnosti kulturních institucí i jejich řízení velmi účinně.

3.2 Strategie – definice

Abychom dosáhli co nejefektivněji cíle – např. úspěšně zrealizovali kulturní projekt –, měli bychom jasně stanovit vhodnou strategii. Od ní se totiž odvíjí další rozhodování, plánování a realizace dílčích cílů. Tento úkol má vliv na budoucí postavení kulturní instituce mezi těmi ostatními.

Slovo strategie vychází z řeckých výrazů *stratos* (vojsko) a *agein* (vést) a jeho původní význam označuje umění vést vojsku. My budeme pojem strategie používat v souvislosti s dlouhodobým plánováním činností za účelem dosažení předem definovaných cílů.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Pozor! Nezaměňujme pojmy strategie a taktika!

- **Strategie** = plán, zahrnuje dlouhodobé cíle a obecné informace o tom, čeho se snažíme dosáhnout.
 - **Taktika** = specifické metody, které vedou k naplnění plánu (konkrétní kroky vedoucí k dosažení těchto cílů), metody, skrze které se strategie naplňuje.
-

Nizozemský kulturní manažer Giep Hagoort výstižně říká: „*Strategie je směr.*“⁷ Pojem strategický management ale rozvíjí jako širokou oblast, proces, kdy dochází k ladění mezi vnitřním prostředím organizace s prostředím vnějším, a to na profesionální úrovni. Výsledkem takového procesu je právě strategie představující vývoj a směr organizace včetně způsobu realizace tohoto směru.

Peter Drucker – americký teoretik a filosof managementu – považuje strategii za nezbytný nástroj, jak přeměnit úmysl ve výsledek, především pak v případě řízení neziskových organizací: „*Strategie nás vedou k cílevědomé a systematické práci. Přeměňují úmysly v činnost a předmět činnosti v produktivní práci. Dávají rovněž představu o tom, jaké zdroje a kolik lidí budeme potřebovat, abychom dosáhli svého cíle.*“⁸ Plánování, formulaci poslání – a to jak v podnikatelském prostředí, tak v neziskovém sektoru – , vnímá jako intelektuální proces, od kterého se strategie liší aktivním přístupem, procesy a jejich uváděním do chodu). Jeho úvahy můžeme využít jako východisko právě pro pochopení smysluplné fungování kulturních institucí a jejich jednotlivých kulturních projektů.

3.3 Tvorba strategického plánu

Strategické plánování je hledání jasné představy dlouhodobého cíle a příprava kroků, které k němu vedou. Jedná se o sled zásadních aktivit organizace směřujících k naplnění jejích záměrů a poslání. A strategický plán – to je mapa, která organizaci pomáhá dostat se z jednoho místa na druhé. Většinou má podobu písemného dokumentu, který analyzuje současnou situaci, pojmenovává vizi organizace a zároveň načrtává milníky a důležitá rozhodnutí, která bude nutno učinit, aby organizace byla schopna naplňovat své poslání i v budoucnosti.

Strategické plánování je především tvůrčí proces, který nelze realizovat mechanickým postupem. Jde o několik klíčových činností, které vyžadují individuální přístup. Tvorba strategického plánu vyžaduje interakci mezi jednotlivými složkami ovlivňujícími chod kulturní organizace – výkonným ředitelem, uměleckým šéfem, členy správní rady, zřizovatelem či jiným subjektem, který organizaci dotuje. Ti ale nemusí sdílet stejný názor na poslání organizace a klíčové úkoly, které by měla splňovat. Z tohoto pohledu můžeme tvorbu strategického plánu považovat za nástroj vyjednávání a kompromisů. Hagoort⁹ proto doporučuje pro tvorbu strategického plánu sestavit tým na základě interaktivity, tj. vytvořit tzv. reprezentativní vzorek, ve kterém jsou zastoupeni pracovníci z řad managementu, provozní sféry i uměleckých složek, zástupci představenstva nebo zřizovatele, ale a externí poradci.

⁷ HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. 1. vyd. V Praze: KANT pro AMU, 2009, s. 68.

⁸ DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, s. 60.

⁹ HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. 1. vyd. V Praze: KANT pro AMU, 2009, s. 43.

Takové složení umožní využití všech nápadů a zohlednění potřeb a názorů všech zainteresovaných skupin z vnitřku organizace.

Strategické plánování ale rozhodně není pouze otázkou jednorázového vytvoření univerzální koncepce – s ohledem na danou strategii by se mělo odvíjet i každodenní řízení příslušné instituce. Pracovníci neziskových kulturních organizací díky nutnosti strategicky myslet opouští zažitá stereotypy a osvojují si nové tvůrčí přístupy, které jsou nejlepší ochranou před případným neúspěchem. Pokud je strategické myšlení uplatňováno soustavně, časem ho začne management používat zcela přirozeně k řešení všech významných problémů organizace.

Je důležité si uvědomit, že vypracování strategie je tvůrčí proces, nikoli pouhé vyplnění formulářů! Je to proces společného hledání a definování strategického plánu umělecké organizace. Na tomto procesu by měli být zainteresováni všichni zúčastnění, kteří se podílejí na naplňování poslání organizace.

3.4 Strategické plánování a řízení

3.4.1 RÁMEC PRO VYPRACOVÁNÍ STRATEGIE

Postup vytvoření strategického plánu dělíme do tří samostatných fází. Jsou jimi:

1. **Příprava a formulace poslání** – přijetí strategického rámce, který bude udávat směr procesu plánování, a formulace poslání, jež bude pro celý plán hlavní motivací.
2. **Analýza prostředí** – shromažďování 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.

3.4.2 FORMULACE POSLÁNÍ

Formulace poslání je základem pro celý proces strategického plánování. Nastavuje latku a nutí zaměstnance, aby se zaměřili na konkrétní programy a činnosti.

Poslání by mělo odpovídat na čtyři základní otázky:

1. Jaký je základní cíl a smysl organizace a co odůvodňuje její existenci?
2. Na jakém základním ekonomickém principu chce být postavena?
3. Na jakých etických principech?
4. Z jakých vzorců osobního chování bude vycházet?

Konkrétní znění poslání není klíčové, pro organizaci jsou zásadní jeho důsledky. Platí, že má-li být poslání efektivním nástrojem řízení, každá osoba v organizaci musí pochopit jeho důsledky. Jasně, stručně a přesně formulované poslání je základem každého strategického plánu.

Parametry poslání mohou zahrnovat následující:

- **Produkt/služba** – Jaký produkt či službu organizace nabízí?
- **Kvalita** – Jaká úroveň je žádoucí? To je obtížné formulovat, protože ne všichni mohou dosáhnout kvality.
Publikum – Pro které publikum je služba instituce nabízena (dospělé publikum, děti, etnická skupina atp.)?
- **Zeměpisný rozsah působnosti** – Na jak velkou část města/regionu/země/světa by organizace ráda působila?
- **Repertoár** – Jakou dramaturgii organizace zvolí?
- **Vzdělávání** – Jak silný důraz chce organizace klást na vzdělávání?

Navzdory odlišnostem v obsahu by všechna kvalitní poslání měla být:

- **Jasná** – každý, kdo si poslání přečte, by jej měl pochopit stejně.
- **Stručná** – krátké poslání je snadno zapamatovatelné, dlouhá prohlášení ne.
- **Úplná** – poslání by mělo obsahovat veškerý program instituce.
- **Promyšlená** – musí dávat smysl.

3.4.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Abychom mohli smysluplně zacílit směřování naší kulturní instituce a vytvořit hodnotný projekt, musíme nejprve vytvořit strategickou analýzu výchozí situace. Jen pouhá formulace poslání totiž nestačí, vyjádření cílů totiž ještě nezaručuje jejich dosažení.

Hlavní funkcí a smyslem strategické analýzy je pojmenovat a zhodnotit všechny významné faktory, o kterých lze předpokládat, že mohou mít vliv na chod instituce i uskutečnění plánovaného kulturního projektu. Díky tomu lze pojmenovat a vymežit využitelný potenciál kulturní aktivity. Strategická analýza se proto zaměřuje na vnitřní a vnější okolí, v nichž kulturní instituce působí a bude v něm projekt uskutečňovat. Jen díky tomuto komplexnímu přístupu lze zajistit efektivní fungování.

a) Analýza prostředí

Strategické plány jsou permanentně ovlivňovány změnami prostředí, v němž organizace působí. Konkrétní pozice organizace je východiskem pro sestavení odpovídajícího plánu. Organizace musí znát nejen své postavení vůči konkurenci, ale také celkový stav prostředí, v němž působí. Prvním krokem ke stanovení strategie by proto mělo být prozkoumání vnějšího prostředí. Nikdo totiž neexistuje ve vzduchoprázdnu!

Analýza prostředí má tedy dvě části:

- **Průzkum obecného prostředí** (makroprostředí)
Průzkum prostředí, v němž organizace působí, sleduje ekonomické, politické, technologické, ekologické, sociální a legislativní faktory a jejich vliv na současný stav i plánování budoucích projektů.
Příklad: Jiné podmínky financování divadla byly nastaveny před vypuknutím pandemie Covid-19, méně příznivé podmínky (snížení dotací) očekáváme po ní.
- **Průzkum oborového prostředí** (mikroprostředí, průzkum odvětví)
Jedná se o průzkum srovnatelných organizací (konkurence) z daného odvětví. Jejich činnost totiž může negativně ovlivnit práci organizace. Je proto dobré předvídat, jak se případným problémům v budoucnu vyhnout, zároveň se z úspěchů a neúspěchů obdobných skupin můžeme poučit. Díky analýze snadněji pojmenujeme omezení, kterým bude třeba čelit, navrhneme způsoby řešení, případně předpovíme změny.
Příklad: V Olomouci fungují tři divadelní soubory, v Uherském Hradišti pouze jeden. To ovlivňuje možnosti financování. V Uherském Hradišti je menší konkurence.

b) Vnitřní analýza

Důležitým krokem pro tvorbu strategie je analýza vlastní situace organizace, která je daná jejími silnými či slabými stránkami. Při vnitřní analýze jsou zkoumány zdroje a schopnosti organizace. Zdroje mohou být hmotné, nehmotné, finanční či lidské. Schopnost pak znamená dovednost tyto zdroje účelně a efektivně využívat. Posouzení postavení organizace v daném odvětví naznačuje, co organizace dělá dobře a co špatně.

Provádění vnitřní analýzy je náročné, neboť vyžaduje objektivnost při zkoumání slabých stránek a sebevědomí při popisování stránek silných. Některé organizace nepřipouštějí jakékoli negativní aspekty, jiné se k vlastním schopnostem zase staví příliš kriticky. Cílem by tedy mělo být pokud možno co nejpoctivější zhodnocení efektivity vlastní organizace.

Porovnání výsledků vnitřní analýzy spolu s fakty, které odhalí vnější analýza, určí, kam by měl být soustředěn náš strategický zájem. Jen tak lze vytyčit oblasti, kterými se bude třeba zabývat ve strategickém plánu – silné stránky, kterých musí využít, a slabé stránky, jež musí překonat. Pro zjištění této situace se využívají různé metody strategických analýz.

3.4.4 METODY STRATEGICKÝCH ANALÝZ

a) Analýzy zaměřené na vnější prostředí

Analýza vnějšího prostředí by se měla zaměřovat především na odhalení vývojových trendů působících v tomto prostředí, které mohou instituci v budoucnosti významně ovlivňovat. Pro analýzu makrookolí je vhodné využít následující metody:

STEP analýza

Princip STEP analýzy spočívá v rozboru a hodnocení vlivu faktorů vnějšího prostředí na chod kulturní organizace. Zkratka STEP vychází z hodnocených hledisek:

S – společenské (sociální) faktory

T – technické faktory

E – ekonomické faktory

P – politicko-právní faktory.

Někdy se používá anglická verze PEST analýza – zkratka slov Political, Economical, Social a Technological, případně PESTLE, kdy se přidávají ještě vlivy Legal a Ecological.

Jde o strategický audit všech vnějších aspektů – tedy politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí a faktorů, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci:

- **Společenské (sociální) faktory** souvisejí se způsobem života lidí včetně jejich hodnot (např. demografická křivka, průměrná délka života, hustota obyvatelstva, rodinné faktory, stěhování, dopravní obslužnost, úroveň vzdělávání a vzdělanosti, životní styl, zájem o kulturu a její nabídku, sekularizace, podmínky pro využití volného času, struktura kulturní oblasti v regionu, návštěvnost akcí apod.).
- **Technické faktory** souvisejí s vývojem procesů, know-how a nových technologií v daném místě a s jejich dopadem na kulturní oblast.
- **Ekonomické faktory** sledují vývoj ekonomiky v daném prostředí (místě, organizaci) – tedy toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, ekonomickou pozici a chod kulturních institucí, včetně problematiky (ne)zaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence, možností sponzoringu, mimorozpočtových zdrojů kulturní instituce a jejího rozpočtu jako celku.
- **Politicko-právní faktory** souvisejí s výkonem politické moci, s politickou situací, legislativou, stavem právního vědomí. Kulturní instituce může při hodnocení těchto faktorů posoudit vzájemné vztahy se zřizovatelem, s místní samosprávou, představiteli obce a také svou autonomií.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro umělecké organizace je důležité zkoumat, v jakém odvětví se pohybují. K analýze této situace napomáhá právě tento model. Umožňuje jasněji pochopit síly působící v konkurenčním prostředí a identifikuje, které z nich jsou pro organizaci do budoucna nejvýznamnější a které může management strategickými rozhodnutími ovlivnit. Abychom dosáhli úspěchu, musíme tyto síly rozpoznat, reagovat na ně a pokud je to možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch. Jedná se o těchto pět základních činitelů:

- **Srovnatelní konkurenti** – organizace, které nabízejí stejný produkt a jsou přímými konkurenty v boji o finanční zdroje, diváky a sponzory (např. dvě divadla v jednom menším městě).
- **Hrozba vstupu nových konkurentů v odvětví** – společnosti, které by v budoucna mohly být srovnatelnými konkurenty.
- **Alternativní produkty** – produkty či služby, které divákovi nabízejí alternativu (konkurence jiných kulturních akcí či možné způsoby volnočasového vyžití).
- **Zákazníci** – skupiny lidí, o které organizace mezi sebou soupeří (nejen diváci, ale i poradatelé a přispěvovatelé). O všechny tři skupiny je třeba „bojovat“.
- **Dodavatelé** – personální zdroje (umělečtí i techničtí pracovníci, management i dobrovolníci). Je nutné přemýšlet, jak je zapojit a využít.

b) Analýzy zaměřené na vnitřní prostředí

Podstatou analýzy vnitřního prostředí instituce je objektivní zhodnocení jejího současného postavení. Snaží se sdělit, v čem instituce vyniká i jaké jsou její slabé stránky. Cílem je odhadnout, jaké prvky (zdroje – pracovníci a jejich znalosti a dovednosti, finanční prostředky, prostory atd.) máme k dispozici a jakým způsobem lze s nimi pracovat. K analýze zaměřenou na vnitřní prostředí se nejčastěji využívá Model „7S“ firmy McKinsey.

Model „7S“

Model „7S“ je pomůckou k odhalení tzv. klíčových faktorů úspěchu. Na každou organizaci je nutné pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují a ovlivňují. Jejich soulad zajišťuje úspěch. Těmito faktory jsou: strategie, struktura, systémy řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnost a sdílené hodnoty.

Mezi další analýzy zaměřené na vnitřní prostředí patří např.: **portfolio analýza, hodnotový řetězec, finanční analýza.**

c) analýza zaměřená na vnitřní i vnější prostředí

„Překlenovacím mostem“ mezi vnější a vnitřní analýzou je tzv. SWOT analýza. Díky svému integrujícímu charakteru je považována za nejznámější a nejvyužívanější nástroj strategického managementu.

SWOT analýza

Název je zkratkou z anglických výrazů:

S (Strong) – silné stránky

W (Weaknesses) – slabé stránky

O (Opportunities) – příležitosti

T (Threats) – hrozby

SWOT analýza zajišťuje nejširší rozptyl a kontext hodnocení, neboť se zaměřuje na rozbor vnitřního a vnějšího prostředí organizace – a to z hlediska jejích silných a slabých stránek (organizační struktura, kvalita služeb, technické/materiální zázemí, způsob komunikace, současná strategie fungování, konkurence apod.) a vnějších příležitostí a ohrožení (společnost, potenciální klienti, spolupracovníci, konkurenti apod.). Jedná se o analýzu poskytující užitečné poznatky:

- **Silné stránky** = vlastnosti organizace, které jí pomáhají naplňovat misi.
- **Slabé stránky** = momenty, které snižují kvalitu práce a v naplňování mise brání.
- **Příležitosti** = skutečnosti, které organizaci pomáhají naplňovat její cíle a rozvoj.
- **Ohrožení** = brání realizovat organizační i jiné cíle.

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

3.5 Formulování strategie

Na základě výsledků analýz získá organizace konkrétní představu toho, co je potřeba změnit – tedy podstatu strategického plánu. V tuto chvíli je jasné, jak, kde a která změna je naléhavá, do jaké míry organizace naplňuje své primární úkoly, jak moc je ovlivňována okolím, jaké jsou její silné a slabé stránky ve schopnosti naplnění strategických aktivit.

Strategický plán umělecké organizace musí obsahovat několik klíčových oblastí, které budou popsány dále. Jednotlivé plány jsou následně zakomponovány do dokumentu s časovým harmonogramem a rozpočtem, který putuje k vedení organizace či rozhodovacím orgánům ke schválení.

3.5.1 UMĚLECKÝ PLÁN

Ve strategickém plánu umělecké organizace nesmí především chybět umělecký program. Jeho kvalita a výjimečnost je znakem úrovně organizace. Pokud organizace nechce stagnovat, musí každý rok přicházet s novými projekty! Jen ty udrží pozornost veřejnosti i médií. Nové projekty jsou ale zpravidla náročné na organizaci, a proto nejsou realizovatelné v krátkém časovém období, ale musí se plánovat s větším předstihem. Dlouhodobé plánování je nezbytné z několika důvodů: větší časový odstup umožňuje managementu zajistit dostatek finančních zdrojů nezbytných k realizaci a také prostor pro nezbytnou marketingovou kampaň.

Strategický umělecký plán nemusí obsahovat naprosto všechny programové počiny na nadcházející roky. Měl by ale zmínit tzv. programové vrcholy („highlights“). Kromě nejvýraznějších projektů jsou pro umělecký plán relevantní následující body:

- **Počet produkcí** – množství akcí ovlivňuje rozpočet, jedná se o náročný úkol.
- **Výběr repertoáru a spolupráce s umělci** – důraz na vyváženost programové skladby s jejím vlivem na příjmy.

V zásadě by mělo platit, že zvolený repertoár odpovídá poslání organizace.

3.5.2 PLÁN MARKETINGU

Indikátorem úspěchu kulturní instituce je bezesporu vysoká návštěvnost. Zájem publika je podmíněn intenzivním a kvalitním marketingem. Proto by se kulturní organizace měly ve svých strategiích marketingem zabývat detailně. Ten se může ubírat dvěma směry:

Programový marketing

Sem můžeme zahrnout většinu standardních marketingových nástrojů používaných za účelem podpory získání publika. Jedná se např. o využívání PR aktivit, speciálních partnerství, slev, direct mailingu, ale třeba i „moderních“ způsobů marketingu, jako je využívání sociálních médií, online kampaní apod. Při plánování efektivního programového marketingu je nezbytné si určit, kdo je cílovým publikem dané akce a následně vytvořit takové sdělení, aby přesvědčilo právě tuto skupinu.

Instituční marketing

Druhý přístup propaguje činnost a poslání organizace všeobecně. Chce udržovat povědomí o organizaci a vzbuzovat nadšení a zájem u širší veřejnosti. To je nutné hlavně u menších kulturních zařízení, které nemají kapacity ani zdroje na rozsáhlé marketingové kampaně. Instituční marketing nestojí téměř nic, ale umí aktivizovat diváky k návštěvě a podpoře stejně jako programový marketing. Je založený na odvážných a invenčních počínech, které snadno poutají pozornost médiích, případně doprovodných akcích, které samy o sobě nespádají do hlavní činnosti organizace, ale velmi přispívají k celkové zajímavosti organizace a vzbuzují zájem potenciálních diváků (např. dny otevřených dveří, prohlídky zákulisí, soutěže, workshopy atp.).

Programový i instituční marketing je účinný jen tehdy, pokud se pravidelně opakuje a organizace zůstává v povědomí veřejnosti. Proto by měly všechny umělecké organizace sestavovat roční kalendář marketingově významných akcí (v případě velkých institucí se doporučuje jedna akce za měsíc, u menších organizací postačí tři nebo čtyři akce ročně).

3.5.3 PLÁN FUNDRAISINGU

Růst organizace je podmíněn stabilním růstem finančních příspěvků ze čtyř hlavních zdrojů: z veřejných rozpočtů, nadací, firem a od jednotlivců. Oslovení každé z těchto skupin vyžaduje přípravu v podobě konkrétní strategie na získání požadovaného dárcce. Platí přitom společné pravidlo – základem je poctivost a dlouhodobá péče o potenciální dárcce a

navazování osobních styků. Pokud s velkým předstihem disponujeme dlouhodobými uměleckými plány, můžeme např. potenciálnímu dárci nabídnout celé portfolio projektů a zapojit je do spolupráce a podpory projektu, který ho nejvíce zajímá. Jednotlivá specifika všech čtyř skupin dárců se dají popsat následovně:

- ***Příspěvky z veřejných rozpočtů***

Aktivní umělecká organizace může dosáhnout na větší příspěvek z veřejného rozpočtu spíše než nepřipravený subjekt. Klíčem k úspěchu je monitoring všech dostupných programů a kvalitní vypracování grantové žádosti. Z hlediska strategického plánování to znamená vést v evidenci uzávěrky všech důležitých dotačních žádostí a včas konzultovat žádosti s pracovníky státní správy.

- ***Nadace***

Získat finanční prostředky od nadací se jeví jako nejméně náročné. V rámci plánování je důležité se předem seznámit s každou nadací a vytvořit seznam těch, u nichž je potenciál podpory nejlepší. Nevýhodou podpory nadací jsou omezené možnosti výše jejich darů. Pokud je ekonomika v krizi, strádají i nadační fondy.

- ***Firmy***

Jen málo firem daruje peníze na kulturu z čistě filantropických důvodů. Daleko důležitější je pro ně zviditelnění, které prostřednictvím finanční podpory získají. V rámci sponzoringu za poskytnutý finanční obnos vyžadují určité tržně ocenitelné plnění (např. reklamu). Firmy většinou nemají zájem o financování běžného provozu organizace, více je zajímají konkrétní projekty, které snadněji vyvolají zájem médií i veřejnosti. Ve většině případů je rozhodujícím kritériem pro udělení podpory i osobní vztah k organizaci. Pro fundraisingový plán je tedy důležité budovat síť kontaktů mezi příznivci organizace z podnikové sféry.

- ***Individuální dárci***

Mecenášství a filantropie nejsou u nás příliš rozšířenou záležitostí. Přesto se vytipované jedince může podařit zapojit je do činnosti organizace. Dárce může k podpoře organizace motivovat několik věcí – nadšení pro poslání organizace, touha po určitém společenském statutu, hledání přístupu k zajímavým osobám, místům, či zážitkům. Vybudovat si vztah s dárce stojí organizaci mnoho času, úsilí a plánování.

3.5.4 ORGANIZAČNÍ A PRODUKČNÍ PLÁN

Celková strategie musí zahrnout ještě jednu oblast, která je v řadě ohledů východiskem pro všechny ostatní plány – organizační a produkční strukturu. Aby mohly být realizovány nové strategie, musí se změnit nejen organizační struktura, ale i popisy práce a personální složení jednotlivých úseků. S personálním složením a produkčními procesy úzce souvisí i plány investic. I ty vyžadují pečlivé zvážení.

3.6 Plánování realizace

Poté, co jsou jednotlivé strategie hotovy, přichází čas vytvořit samotný strategický plán. Ten by měl mít následující osnovu:

1. Představení organizace: proč je nutné formulovat novou strategii?
2. Postavení organizace: jaký je její současný profil?
3. Důležité trendy v prostředí: co organizaci ovlivňuje?
4. Budoucnost: jaké jsou hlavní strategické možnosti kulturních hodnot, produktů a programů ve vztahu k publiku?
5. Důsledky nové strategie v oblasti řídicích procesů – umělecký program, finance, zaměstnanci, marketing, působiště, fundraising...
6. Žádoucí organizační struktura a kultura.
7. Časový plán a rozvrh realizace.

Po stanovení obecných strategických cílů formulovaných ve strategickém plánu je nutné přejít ke specifickým cílům (tj. strategiím pro dosažení obecných cílů). Tyto specifické cíle (označované též jako milníky) by se měly řídit zásadou SMART (tj. být jasně specifikované, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově termínované). Teprve konkrétní úkoly, činnosti a akce vedou k naplnění stanovených cílů. Pracovní opatření související se stanovenými cíli se nazývají strategické akce.

Strategické akce se přiřazují přímo k jednotlivým specifickým cílům a tvoří tak základ pro efektivní rozdělení prostředků k naplnění strategie. Jelikož nejde ve stejnou chvíli provádět všechny strategické akce najednou, musí se určit jejich priority. Strategické akce prováděné k dosažení specifických cílů jsou obsaženy v tzv. realizačním plánu. Ten by měl odpovídat na následující otázky nás:

1. Jaké konkrétní kroky jsou nezbytné k realizaci dané strategie?
2. Kdo je zodpovědný za dané strategické akce?
3. Kdy bude strategická akce realizována?
4. Jak bude provedena zpětná vazba a hodnocení úspěšnosti?

3.7 Finanční plán (odhady a rozpočty)

Posledním krokem v rámci plánování je převedení strategií na měřitelné finanční výsledky – jak se naplánovaná strategie odrazí v rozpočtu a odkud organizace získá prostředky na jejich realizaci. Třebaže není možné odhadnout finanční výsledky s velkou jistotou, je třeba pokusit se vyčíslit finanční důsledky každé z jednotlivých strategií. To je soustředěno do finančního plánu odvozeného z účetní rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Finanční plány se doporučují sestavovat na pět let dopředu, u mladých organizací postačí tříletý plán. Vychází se z výkaz zisku a ztrát zhotoveného na konci roku. Ten se může stát odrazovým můstkem pro rozpočet na roky následující. Do plánovaných výdajů se musí

promítnout i všechny související výdaje. Při důkladném přezkoumání výdajů plynoucích z každého strategického rozhodnutí se organizace vyhne špatným rozhodnutím, které by mohly ohrozit její finanční zdraví. Složitější je situace u prognózy příjmů z fundraisingu. Organizace by si v tomto ohledu měla zachovávat spíše pesimistický odstup. Pravidelné financování z této oblasti je nejisté.

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.

3.8 Controlling – evaluace strategie

Během zavádění nové strategie je nutné sledovat, jestli je skutečně dosahováno požadovaných výsledků. K tomu slouží controlling – rozsáhlý koncept, který pomáhá odpovědným osobám usměrňovat a řídit chod organizace. Zahrnuje obstarávání dat, jejich zpracování a analýzu za účelem vyhodnocení úspěšnosti podniknutých kroků a následné nastavení, popř. úpravy stávající strategie. Controlling rozeznáváme na operativní a strategické úrovni. Zatímco operativní controlling zahrnuje především účetnictví, na strategické úrovni se controlling zabývá především kontrolou průběhu fungování na základě porovnání plánu se skutečností. Jestliže jsou zaznamenány nějaké odchylky od plánu, je nutné zavést nápravu.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V této rozsáhlé kapitole se studenti seznámili s problematikou strategického řízení a možným využitím jeho principů v rámci fungování kulturní instituce. Naučili se vysvětlit a vypracovat posláním, popsat proces analýzy vnitřního i vnějšího prostředí organizace a charakterizovat a využít jednotlivé typy strategií. Důraz byl kladen také využití základních nástrojů tvorby, zavádění a uplatňování strategie v organizaci.
