

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V KULTURNÍM SEKTORU

Strategické řízení v kulturním sektoru – úvod

kulturní projekty → vyžadují plánování a smysluplné řízení

důležité:

- souhra přímo + nepřímo zapojených organizátorů = týmů
- propracovaná strategie činností = **strategický plán** → klíčový krok

strategie = typické pro podnikatelský sektor X lze aplikovat i v oblasti kultury

Strategické řízení v kulturním sektoru

strategie – definice

- z řeckých výrazů **stratos** (vojsko) a **agein** (vést) → původní význam: umění velet vojsku
X
- dnes: dlouhodobé plánování činností za účelem dosažení předem definovaných cílů

strategie x taktika = rozdílné pojmy!

- **strategie** = dlouhodobé cíle + informace o tom, čeho dosáhnout = jak přeměnit úmysl ve výsledek
- **taktika** = metody, skrze něž se strategie naplňuje

Giep Hagoort: *Umělecký management v podnikatelském stylu*

„*Strategie je směr.*“ → představuje vývoj a ukazuje směr organizace a způsob realizace

plánování = intelektuální proces X strategie = aktivní přístup i proces realizace

Rámec pro vypracování strategie (festivalu)

3 samostatné fáze:

1) příprava a formulace poslání

- strategie → směr plánování
- formulace poslání → hlavní motivace

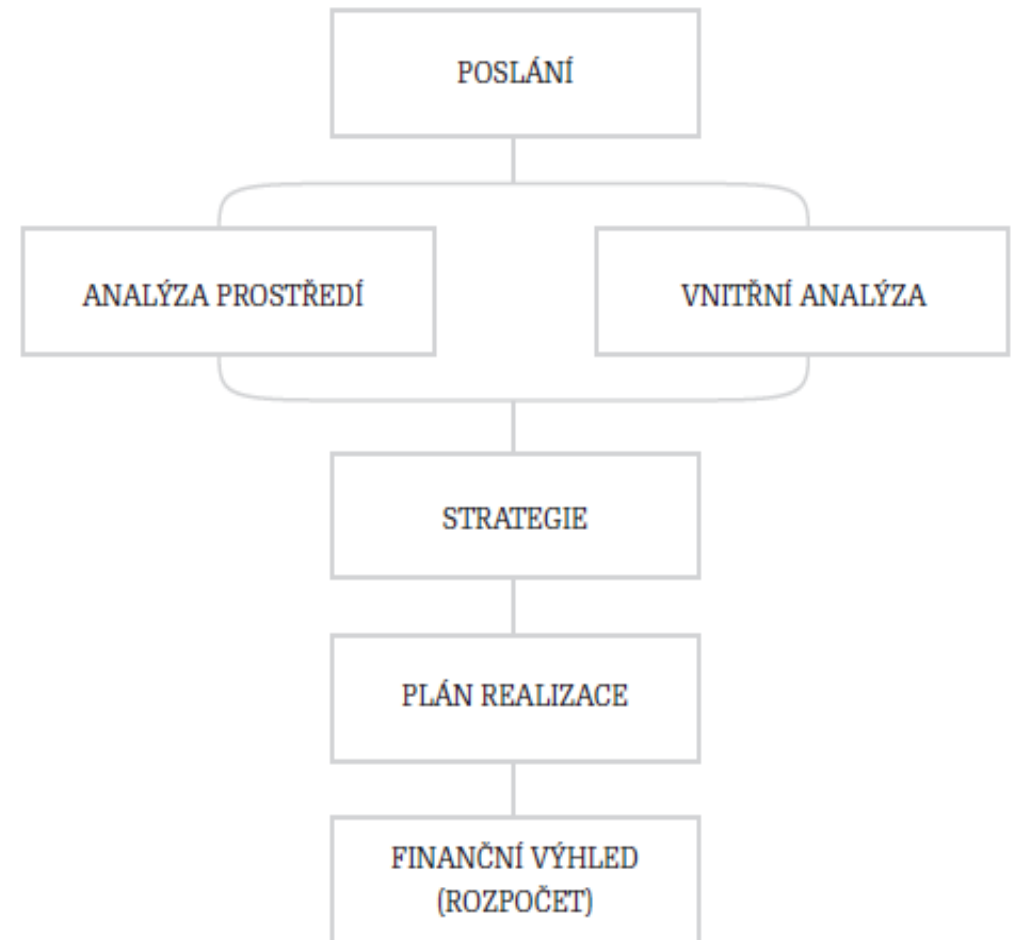
2) analýza prostředí

- průzkum vnějšího i vnitřního prostředí organizace

3) vypracování strategie

- umělecké, administrativní a finanční plán

Vypracování strategií = tvůrčí proces X ne plnění formulářů!



1) FORMULACE POSLÁNÍ

Nutné východisko pro plánování = formulace poslání → určuje:

- směřování
- programová a administrativní rozhodnutí

Každý v organizaci musí pochopit jeho důsledky = efektivní!!!

Př. regionální divadelní společnost → vytkne-li si cíl produkovat experimentální díla, musí vynaložit cílenější marketingové úsilí než divadlo produkující lehké komedie a muzikály!!!

Proč poslání formulujeme??? → definuje cíle organizace

- *ziskový sektor* = dosažení co největších zisků
- *umělecká organizace* = obtížnější definovat → ne pro dosažení zisku x ale proč tedy existuje?

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

Organizace bez jasně formulovaného poslání → často potíže s řízením!!!

Jak formulovat poslání?

Formulace poslání

- nastavuje laťku + nutí zaměřili se na konkrétní programy a činnosti
- volí mezi četností a kvalitou

Neexistuje návod → může zahrnovat:

- **nabídka (produkt/služba)** = jaký produkt či službu nabízíme?
- **kvalita** = jaké úrovně chceme dosáhnout? → obtížné stanovit + ne všichni dosáhnou kvality
- **publikum** = pro jaké publikum pracujeme? → dospělí, děti, etnická či náboženská skupina
- **zeměpisný rozsah působnosti** = na jak velkou část města/regionu/země/světa chceme působit?
- **repertoár** = jaká bude dramaturgie?
- **vzdělávání** = jak silný důraz chceme klást na vzdělávání? → důležité i pro poskytovatele podpory

Všechna kvalitní poslání měla být:

- **jasná** = pro shodné pochopení
- **stručná** = krátké je zapamatovatelné
- **úplná** = obsahovat veškerý program
- **promyšlená** = musí dávat smysl (např. divadelní společnost uvádějící avantgardní díla se zároveň nestane největší divadelní organizací v regionu)

Formulace poslání

Poslání obecné x konkretizované!

př. regionální divadelní společnost:

- **obecné** → *Získat na celostátní úrovni dobré jméno jako přední repertoárová divadelní společnost nabízející divadelní produkce a vzdělávací programy světové úrovně.*
- **konkretizované** → *Zvýšit počet nabízených inscenací; nastudovat nová díla; produkovat širokou škálu her vyhovujících publiku různého vkusu; využívat všechny dostupné formáty představení, včetně elektronických médií; dotovat ceny vstupenek pro určité skupiny diváků; vytvořit kvalitní program pro turné; vybudovat společnost působící celoročně, což umožní dosažení umělecké kontinuity a získání nejtalentovanějších jedinců; rozšířit programy pro nováčky a stážisty; přilákat ty nejlepší tvůrce.*

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

2) STRATEGICKÁ ANALÝZA

před vznikem projektu → i nutnost zkoumat prostředí a místo realizace projektu → vytvořit strategickou analýzu výchozí situace

komplexní rozbor prostředí → **VNITŘNÍ a VNĚJŠÍ** (pro objektivní posouzení pozice)

1) analýza vnějšího prostředí

- a) **průzkum obecného prostředí** (makroprostředí) = ekonomické, politické, technologické, ekologické, sociální faktory → omezení, kterým je třeba čelit
- b) **průzkum oborového prostředí** (mikroprostředí + konkurence) = „odvětví“, v němž instituce působí (každé odvětví → typické formy, produkty a služby + i účastníci/zákazníci, konkurenti...)

smysl analýzy vnějšího prostředí?

- předvídání aktivit konkurence, posouzení postavení organizace v oboru
- poučit se z úspěchů a neúspěchů obdobných skupin

2) analýza vnitřního (interního) prostředí

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

Analýza prostředí

Pro zjištění této situace se využívají různé metody strategických analýz!

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

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

SWOT analýza

Analýza zaměřená na vnitřní i vnější prostředí

- nejčastěji používaný typ analýzy → nejobsáhlejší, nejobektivnější
- název = zkratka z anglických výrazů:
 - S** (Strong) – *silné stránky*
 - W** (Weaknesses) – *slabé stránky*
 - O** (Opportunities) – *příležitosti/možnosti*
 - T** (Threats) – *hrozby*

zajišťuje nejširší rozptyl a kontext hodnocení

- **silné a slabé stránky** → organizační struktura, zaměstnanci, kvalita služeb, úspěchy a neúspěchy, technické/materiální zázemí, způsob komunikace, současná strategie fungování, konkurence apod.
- **příležitosti a ohrožení** → společnost – její potřeby a vývojové trendy, potenciální klienti, konkurenti, spojenci/spolupracovníci apod.

Cíle SWOT analýzy

= idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky!

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

STEP analýza

zaměřená na vnější prostředí (faktory)

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

- **S – společenské (sociální) faktory** = způsob života lidí, životní hodnoty (demografická křivka, hustota obyvatel, rodinné faktory, migrace, obslužnost, vzdělanost, životní styl, možnosti volného času, struktura kulturní oblasti v regionu, zájem o kulturní dění, návštěvnost akcí, vztahy mezi institucemi v regionu apod.)
- **T – technické faktory** = nové technologie a jejich dopad na kulturní oblast (př. multikina)
- **E – ekonomické faktory** = vývoj ekonomiky v daném místě a v organizaci (chod institucí, problematika (ne)zaměstnanosti, platové podmínky, konkurence, sponzoring, mimorozpočtové zdroje instituce...)
- **P – politicko-právní faktory** = souvislosti s výkonem politické moci (od úrovně státu až po samosprávu v obci)

Anglické verze názvu:

PEST analýza = Political + Economical + Social + Technological

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

Model „7S“

zaměřeno na vnitřní prostředí (faktory) = objektivně zhodnotit současné postavení instituce

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

Model „7S“ firmy McKinsey = pomůcka k odhalení tzv. klíčových faktorů úspěchu

- každá organizace → množina 7 základních faktorů, které se podmiňují a ovlivňují → měly by být v souladu
 - strategie
 - struktura
 - systémy řízení
 - styl manažerské práce
 - spolupracovníci
 - schopnosti
 - sdílené hodnoty

Formulování strategie

na základě analýz organizace získá konkrétní představu, co je potřeba změnit = podstata strategického plánu

- jak, kde a která změna strategie je naléhavá
- do jaké míry organizace naplňuje své primární úkoly
- jak moc je organizace ovlivňována okolím
- jaké má možnosti do budoucnosti
- jaké jsou její silné a slabé stránky ve schopnosti naplnění strategických aktivit

v rámci přípravy strategického plánu v umělecké organizaci → sledujeme několik klíčových oblastí

- 1) **umělecký plán**
- 2) **plán marketingu**
- 3) **plán fundraisingu**
- 4) **organizační a produkční plán**

jednotlivé plány přetvořeny do podoby dokumentu s časovým harmonogramem a rozpočtem, který putuje k vedení organizace či rozhodovacím orgánům ke schválení

1) Umělecký plán

kvalita a výjimečnost uměleckého programu = znak úrovně organizace

- nechce-li organizace stagnovat → každý rok realizuje nové ambiciózní projekty (náročné → nutno plánovat s předstihem tří a více let)
- dlouhodobé umělecké plány = odstup umožňuje zajistit dostatečné finanční zdroje + i kampaň k získání publika

efektivní plán

- nemusí obsahovat všechny programové počiny na nadcházející roky x měl by zmínit:
 - tzv. programové vrcholy („highlights“)
 - *počet produkcí*
 - *výběr repertoáru a spolupráce s hostujícími uměli* – vyváženost programové skladby s vlivem na příjmy

zvolený repertoár → má odpovídat poslání organizace

2) Plán marketingu

Cíl: vysoká návštěvnost → podmíněna intenzivním a kvalitním marketingem

Marketing se ve strategickém plánování může ubírat dvěma směry:

1) *Programový marketing*

- většina standardních marketingových nástrojů za účelem podpory prodeje vstupenek a získání publika (využití médií, partnerství, slev, direct mailingu, sociálních médií, online kampaní apod.)
- nezbytné určit, kdo je cílovým publikem akce + vytvořit kampaň

2) *Instituční marketing*

- propaguje činnost a poslání organizace všeobecně
- cíl: udržovat povědomí o organizaci a vzbuzovat nadšení a zájem u širší veřejnosti
- vhodné u menších kulturních zařízení bez zdrojů na rozsáhlé a drahé marketingové kampaně
- nestojí téměř nic
 - invenční pořady, často a výrazně zmiňovány v médiích
 - doprovodné akce: doprovodné programy, dny otevřených dveří, prohlídky zákulisí, soutěže, workshopy...
vzbuzují zájem potenciálních diváků
- musí se pravidelně opakovat – neztratit se z povědomí veřejnosti

3) Plán fundraisingu

získání finančních příspěvků → vyžaduje konkrétní strategii (dlouhodobá péče + navazování osobních styků)

1) *příspěvky z veřejných rozpočtů*

- úspěšná organizace → získá příspěvek spíše než nepřipravený subjekt
- monitoring dostupných programů + kvalitní vypracování grantové žádosti + navázání profesionálních vztahů se zodpovědnými osobami (konzultace)

2) *nadace*

- vytvořit seznam nadací, u nichž je potenciál podpory nejlepší + organizovat osobní setkání se zástupci nadace
- nevýhoda: omezené možnosti výše darů nadací

3) *firmy*

- sponzoring – poskytnutí finančního obnosu za určité tržně ocenitelné plnění (zpravidla reklamu)
- nedarují peníze na kulturu z čistě filantropických důvodů X chtějí se zviditelnit, mohou odepsat náklady
- zájem o speciální projekty x ne běžný provoz
- rozhoduje osobní vztah k firmě

4) *individuální dárci*

- mecenášství a filantropie = ne příliš rozšířené
- dárci může motivovat: nadšení pro poslání organizace, touha po určitém společenském statutu...

4) Organizační a produkční plán

nová strategie → vyžaduje dobrou organizační strukturu s popisy práce

- kulturní instituce = nutnost přítomnosti schopného uměleckého manažera
- s tím souvisí i plány investic – zařízení, koupě vybavení či na výstavbu

plánování realizace

finanční plán (odhady a rozpočty)

Controlling – evaluace strategie

- nutno sledovat, zda je dosahováno požadovaných výsledků → **controlling** (data, jejich zpracování a analýza za účelem vyhodnocení úspěšnosti podniknutých kroků a následné nastavení, popř. úpravy stávající strategie)
 - **operativní controlling** = účetnictví
 - **strategický controlling** = kontrola průběhu fungování na základě porovnání plánu se skutečností