



MANAGEMENT KULTURY

Bloková přednáška
Libuše Foberová

Desatero přikázání kulturního managementu

- Rámec pro vypracování strategie: vize, poslání, hodnota (rodinné stříbro) = **příprava**
- Znalost prostředí (vnitřní a vnější analýza, analýza konkurence)= **analýza**
- Umělecké plánování, vzdělávací programy, zviditelňování, příjmy z vlastní činnosti, fundraising, marketing zacílený na potenciální dárce, kampaně, organizační struktura, realizace strategického plánu, finanční plánování a řízení = **strategie**

Systematické plánování

- Pokud chce umělecká organizace konzistentně dosahovat kvalitních uměleckých výsledků, nevyhne se systematickému plánování.
- 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 potřeba se vydat.
- Strategické plánování zasazuje provozní otázky do širšího kontextu. Prodá se více vstupenek, pokud najmeme pěvkyni, která má jména (postava Aidy). Přijdou diváci s tím, že očekávají slavné pěvce? Zapůsobí to na dárce a sponzory? Zviditelní se tím vaše instituce?
- Pozor: management by měl umět rozpoznat změny v prostředí a reagovat na ně...

Dobří plánovači očekávají změny v prostředí a reagují na ně

- Nejlepší podnikatelé se zase neodchylují od hlavní vize: konkrétní provozní opatření se mohou měnit, hlavní strategické směry však nikoli!!! = pružný, použitelný plán
- **Postup vytvoření strategického plánu:**
 - 1) Příprava - přijetí strategického rámce, který bude udávat směr procesu plánování, a formulace poslání, jež bude pro celý plán hlavní motivací.
 - 2) Analýza – shromažďování dat 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.

Poslání

- Poslání popisuje ústřední cíle organizace a rozsah jejího působení.

Analýza prostředí

- Strategie bez cíle nemá smysl, cíl bez strategie je pouhým přáním.
- Zkoumání prostředí, zkoumání srovnatelných organizací, poučení z úspěchů či neúspěchů těchto organizací atd.
- Vnitřní analýza (SWOT analýza) naznačí, co organizace dělá dobře a co dělá špatně.

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.
- Posledním krokem v rámci plánování je převedení strategií na měřitelné finanční výsledky.

Znalost prostředí

- Jaká omezení klade na danou organizaci prostředí, v němž působí?
- Jaké jsou požadavky na úspěch v daném odvětví?
- Jak se dané odvětví vyvíjí?
- Odvětví je skupina organizací nabízejících podobný produkt nebo službu stejné skupině zákazníků a nebo čerpající ze stejného zdroje.
- Současné umělecké prostředí: intenzivnější marketingová činnost se může ubírat dvěma směry: individuální marketing konkrétních programů a instituční marketing celé organizace.
- Instituční marketing sděluje veřejnosti poslání organizace a buduje obecné povědomí o organizaci.

Analýza srovnatelných společností

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

Vnitřní analýza

- Zatímco analýza prostředí naznačuje omezení a příležitosti, které přináší prostředí, vnitřní analýza odhaluje silné a slabé stránky konkrétní organizace.

Programová skladba

- Jaká je povaha programů nabízených organizací?
- Pro koho je každý program určen?
- Jak úspěšná je každý program?
- Jak je společnost přijímaná domácím publikem a jak na turné?
- Jak je společnost přijímána kritiky?
- Porovnání se srovnatelnými společnostmi...
- Jak by bylo možné zlepšit každý program?
- Jaké jsou náklady na každý program?
- 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

- Důležitost vzdělávacích a popularizačních programů se stále zvyšuje.
- Jaké organizujete vzdělávací programy?
- Jak široké publikum oslovují?
- Máte konkrétní cíl popularizace?
- Máte jasnou strategii popularizace?
- Jako prvky obsahují popularizační aktivity?
- Na jaké vnitřní nebo vnější expertíze stavíte směřování rozvoje vzdělávacích a popularizačních programů?
- **Příjem z činnosti...**

Marketing

- Jak viditelná je organizace? Doma/v regionu/v zemi/v mezinárodním měřítku...
- Které přístupy v marketingu jste již vyzkoušeli?
- Které z nich byly nejefektivnější?
- Které jsou nejúčelnější z hlediska vynaložených nákladů?
- Jaké procento příjmu z činnosti je vynakládáno na marketing?
- Srovnajte se 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 je vaše potenciální publikum?
- Kdy jste naposledy prováděli průzkum mínění publika?
- Co chce publikum vidět, slyšet?
- Fundraising a dobrovolníci...

Implementace marketingu do stylu řízení umělecké organizace

- Určujícím rysem marketingu je tržní myšlení: nabídku organizace neurčuje jen nabízející, ale především potřeby přání, zájmy těch, kterým má organizace sloužit. (Borchardt, P.)
- Marketing představuje integrovaný komplex činností zaměřených na sledování postojů zákazníků a situace na trhu.
- Jedná se o systematické úsilí všech zaměstnanců...

MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

- ANALÝZA – kde jsme?
- Plánování – čeho chceme dosáhnout?
- Zavádění – jak realizujeme naši strategii?
- Kontrola – dosahujeme našich cílů? (Janečková, L.a Vašítková, M., 2001)

Základní nástroje marketingu

- Tvorba poptávky
- Průzkum trhu
- Plánování výrobního programu
- Propagace výrobků a služeb

Při tvorbě marketingového plánu používáme zásady 4P

- **Marketingový mix** – výrobek, cena, místo a propagace

Kotler, P.: 4 druhy marketingu

- **Strategický** – vymezuje skupiny uživatelů, na které je nutné zaměřit pozornost
- **Taktický** – definuje normy a postupy, které slouží k získání trvalého uživatele
- **Administrativní** – definuje cíle knihovny a na jejich základě sestavuje plány vedoucí k realizaci marketingové koncepce (strategie)
- **Transformační (inovativní)** – zaměřuje se na perspektivu poskytování služeb v elektronickém prostředí informační společnosti

Funkci marketingu tvoří tři klíčové komponenty:

- 1) **Marketingový mix**
- 2) **Tržní síly (uživatelé, chování odvětví, konkurence, vláda a regulace)**
- 3) **Sladovací proces**

Rozšířený marketingový mix služeb

- 1) služba zákazníkovi (vybudovat dlouhodobý a trvalý vztah se zákazníkem)
- 2) lidské zdroje
- 3) procesy

Otázky uměleckého plánování

- Jaké produkce/výstavy jsou plánovány na pět let dopředu?
- Jak budou tyto produkce plnit poslání organizace?
- Co sděluje přehled produkcí veřejnosti o poslání organizace?
- Do jaké míry zaujme každá produkce publikum?
- -"- sponzory a dárce?
- Jaké jsou náklady na každou produkci?
- Vystačí nám příjmy 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 to bude mít dopad na strategii?
- Co turné???

Vzdělávací programy

- Vyjasnit si cíle organizace...
- Definovat účel, cílové publikum, metody realizace a to všechno bude určovat směr rozvoje vzdělávacích programů, které jsou účinné v praxi – nejen při žádosti o granty.

Zviditelňování

- Aby byly umělecké organizace úspěšné, musí být vidět.
- KVALITA
- ALE I NEJLEPŠÍ KVALITU MUSÍTE PODPOŘIT SPRÁVNÝM MARKETINGEM.
- Dopad jednoho článku je nepatrný, budování vlastního mediálního profilu musí být soustavné a energické.
- Public relations
- Spojení s jinými organizacemi s atraktivním publikem...
- Vazba na VIP osobu...

Otázky marketingového plánování

- Zviditelňujeme se v současné době?
- Cílovka?
- Kdo je naše publikum?
- Jak můžeme získat další diváky?
- Co chceme sdělit svému publiku?
- Jaké metody pro sdělení této zprávy jsou nejlepší?
- Proč by o nás měla média informovat, psát, natáčet???

Vytváření příjmu z vlastní činnosti

- Předplatné
- Skupinový prodej
- Jednotlivé vstupenky

Efektivní kampaň

- Adresná reklamní pošta (DIRECT MAIL)
- Plakáty
- Inzerce v tisku
- Reklama v elektronických médiích
- Telemarketing
- Podpora v místě prodeje
- Roční kalendář

Organizační plánování

- 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?

Realizace strategického plánu

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

Zdroj

- KAISER, M. Michael: Strategické plánování v umění. Praha, 2009.