

Michael M. Kaiser, Symposium Leader
Prague, Czech Republic
DOX Prague
Poupětova 793/1, Praha 7 – Holešovice
April 23 - 24, 2008

Twenty Rules for Planning Dvacet pravidel plánování

- 1. Planning is more a state of mind than a fancy document or a lengthy process.**

Plánování je spíše stavem mysli – otevřeností přístupu, než líbivým dokumentem či dlouhodobým procesem.

- 2. The best planners and strategists do it so naturally it appears intuitive. But in fact, they are working through a logical framework in their heads.**

Nejlepší plánovači a stratégové postupují tak přirozeně, až se zdá, že jednají intuitivně. Ve skutečnosti ale postupují podle jasně promyšleného logického rámce.

- 3. A well crafted planning process can result in a strong plan in a short amount of time if the resources needed are committed and the leadership is strong.**

Dobře postavený plánovací proces může pod energickým vedením a s vynaložením přiměřených prostředků vyústit do kvalitního plánu ve velmi krátkém čase.

- 4. Make sure someone who has planning experience guides the process. This can be a staff member, a board member, an outside volunteer or a paid consultant**

Ujistěte se, že celý proces vede osoba se zkušenostmi s plánováním; může jí být pracovník organizace, člen správní rady, externí dobrovolník či placený konzultant.

- 5. Make sure your planning committee includes board, staff and artists. Everyone should feel enfranchised.**

Zajistěte, aby členy plánovací skupiny byli členové správní rady, zaměstnanci organizace a umělci. Každý by měl cítit svůj díl spolurozhodování a spoluodpovědnosti.

- 6. However, the planning process is not a democratic one. The goal of the plan is to present the best possible option for achieving the organization's mission, not writing a bland statement that appeases everyone. Do not expect a committee to write the plan – make sure the planning leader is willing to write drafts of each section; the committee should give input to each draft**

Plánovací proces není procesem demokratickým. Účelem plánu je předložit nejlepší možnou variantu pro dosažení cílů organizace, ne pouze prázdné prohlášení uspokojující všechny a nikoho. Neočekávejte, že plán napíše celá skupina – vedoucí skupiny musí být ochoten napsat návrhy jednotlivých oblastí; členové plánovací skupiny by měli dodat připomínky k jednotlivým návrhům.

Michael M. Kaiser, Symposium Leader
Prague, Czech Republic
DOX Prague
Poupětova 793/1, Praha 7 – Holešovice
April 23 - 24, 2008

Twenty Rules for Planning Dvacet pravidel plánování

- 7. The best plans are comprehensive and integrated; simply adding up a series of everyone's favorite strategies rarely results in success. Planning is about scarce resources. One must be willing to make difficult choices.**

Nejlepší plány jsou komplexní a ucelené; pouhé hromadění jednotlivci upřednostňovaných strategií je zřídka úspěšné. Plánování vychází z omezených zdrojů. Každý musí být připraven k obtížnému výběru.

- 8. A framework for planning makes the process so much more efficient and results in a better plan. If you simply gather a group and ask them to plan you will accomplish little in a long period of time.**

Stanovením rámce a cílů plánování se zvýší jeho účinnost a výsledkem je lepší plán. Pokud pouze shromáždíte skupinu osob a požádáte je o vytvoření plánu, dosáhnete jen mála, navíc během dlouhého časového období.

- 9. The plan must be motivated by a strong directional mission. The mission helps ensure that everyone is working in the same direction and provides the only means of measuring success. A plan without a mission is meaningless**

Plán musí být motivován silným a jednoznačným posláním. Dodržováním poslání se zajistí, že se všichni "táhnou za jeden provaz" a zároveň používají jednotný způsob poměrování úspěchu. Plán bez poslání je nesmyslný.

- 10. A mission without a strategy, however, is a wish. A plan has to be more than series of goals. It has to be specific.**

Poslání bez strategie je pouhým přáním. Plán musí být víc než výčet cílů. Musí být konkrétní.

- 11. What makes a plan a strategic plan is an explicit acknowledgement of the importance of the environment. What is happening around you and how does that determine the keys to success in your 'industry.'**

Plán dělá *strategickým* plánem jasné uvědomění si významu prostředí a jeho využití při tvorbě plánu. Co se okolo vás odehrává a jak to působí na klíčové body úspěchu ve vaší branži.

- 12. Use your industry association, media, outside experts, internet research, etc. to obtain information about the environment in which you operate. Don't guess or accept conventional wisdom.**

Michael M. Kaiser, Symposium Leader
Prague, Czech Republic
DOX Prague
Poupětova 793/1, Praha 7 – Holešovice
April 23 - 24, 2008

Twenty Rules for Planning Dvacet pravidel plánování

Informace o prostředí, v němž se pohybujete, sbírejte ve svých oborových spolcích, z médií, od nezávislých expertů, z internetu, atd. Nedělejte nepodložené odhady, nespokojte se s povšechnými informacemi.

- 13. If the analysis of the environment tells you the keys to success, an objective review of your own organization's strengths and weaknesses – an internal analysis – tells you if you possess these success factors or not.**

Jestliže vám rozbor prostředí odhalí klíče k úspěchu, objektivní pohled na silné a slabé stránky vaší organizace - jejich interní analýza – by měl prozradit, jsou-li vám tyto úspěch podmiňující faktory vlastní.

- 14. It is imperative that the internal analysis is based on an objective view of your organization. It is not helpful to be too self-congratulatory nor too self-deprecating. Planning is about honesty.**

Je bezpodmínečně nutné, aby se interní analýza zakládala na objektivním pohledu na vaši organizaci. Sebepřeceňování i sebedopceňování nikam nevedou. Plánování musí být založeno na poctivosti.

- 15. One can compare ones own organization to other peer companies to understand your true strengths and weaknesses. Interviews with objective outsiders can also be instructive.**

Porovnáte-li svou organizaci s jí podobnými, lépe pochopíte své opravdu silné a slabé stránky. Poučný může být i pohled zvenčí.

- 16. The strategies should result from the internal and environmental analyses. If your organization does not have what it takes to be successful, which strategies will help you overcome this? If you do have what it takes to be successful, how do you protect and exploit these strengths?**

Strategie by měly vycházet z interní analýzy a z analýzy prostředí. Pokud vaše organizace nemá vlastnosti potřebné k dosažení úspěchu, jakou strategií to překonáte? Máte-li "klíče k úspěchu", jak tyto silné stránky ochráníte a využijete?

- 17. The strategies must be supported by an operating plan that indicates who will be responsible for achieving each strategy and in which time frame.**

Strategie musí být podloženy operačním plánem, jenž stanoví, kdo a v jakém časovém horizontu bude odpovědný za uskutečnění dílčích kroků.

Michael M. Kaiser, Symposium Leader
Prague, Czech Republic
DOX Prague
Poupětova 793/1, Praha 7 – Holešovice
April 23 - 24, 2008

Twenty Rules for Planning Dvacet pravidel plánování

- 18. A financial plan must indicate that the projected strategies are affordable. If not, then a review of the strategic and operating plans is essential.**

Z finančního plánu musí být jasné, že navržené strategie jsou realizovatelné. Pokud ne, je nutné přehodnotit strategické a operační plány.

- 19. The finished plan can be an important tool for communicating to funders, potential board members, staff, Board and the press. Experienced funders will appreciate thorough and honest analyses.**

Konečný plán může být významným nástrojem pro jednání s dárci, potenciálními členy správní rady, zaměstnanci, Radou a médii. Zkušení dárci ocení důkladný a nezkreslující rozbor.

- 20. A planning process is only successful if participants understand the planning logic well enough to change the plan as the environment changes. If everyone in the organization learns to 'think strategically' the organization is certain to succeed.**

Proces plánování je úspěšný pouze v případě, že jeho účastníci chápou logiku plánování natolik, že jsou schopni měnit plán v souladu se změnami prostředí. Pokud se v organizaci všichni naučí „myslet takto strategicky“, organizace bude jistě úspěšná.