

# **STRATEGICKÝ PLÁN V DIVADLE**

**MgA. Michal Lázňovský, Ph.D.**

Praha, 2014

## **Obsah**

1.1.	Funkce strategického plánování v oblasti divadla .....	3
1.2.	Poslání a vize divadelní organizace.....	7
1.3.	Proces strategického plánování.....	13
1.4.	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí .....	18
1.4.1.	Vnitřní analýza.....	18
1.4.2.	Analýza vnějšího prostředí .....	21
1.5.	Formulace strategického plánu .....	24
1.6.	Realizace a evaluace strategie .....	29
1.7.	Strategie a projekty .....	32
	Bibliografie .....	34

## **Seznam obrázků a tabulek**

Obr. č. 1 - Proces strategického plánování.....	17
Tab. č. 1 - Příklad strategických cílů .....	26
Tab. č. 2 - Příklady ukazatelů výkonnosti .....	30

## 1.1. **Funkce strategického plánování v oblasti divadla**

Jedna ze základních pouček teorie strategického plánování, o kterém budu psát na dalších stránkách, říká, že před tím než se můžeme zahledět dopředu, je dobré důkladně zmapovat stávající situaci a její příčiny, tedy i dosavadní vývoj. Nelze proto než začít ohlédnutím do historie českého divadelnictví.

Novodobé dějiny českého divadla jsou úzce spjaty zejména s národním obrozením a s lidovou kulturou. Na rozdíl od mnoha evropských kultur v té české zcela chybí dvorská divadelní tradice. Divadlo v českých zemích mělo v 19. století především funkci shromažďovací, a stávalo se mnohdy střediskem společenského života (českého nebo německého živlu) v dané lokalitě; plnilo jak funkci zábavnou, tak také osvětovou – a přímo nebo nepřímo pochopitelně do velké míry i politickou. Vrcholem společensko-politických očekávání a ideálů vkládaných do divadla pak bylo založení Národního divadla.

Z těchto dob se až do dnešních dnů dochovaly sklony zahalovat roli divadla do jakéhosi oparu národní kulturní památky, ztělesněné především mýtem vytvořeným okolo sbírky na stavbu Národního divadla a nápisu „Národ sobě“. Síla této obroditelské tradice ovšem pomalu ale nezadržitelně vyprchává a přežívá jen jako jakási vzpomínka, kterou ale není radno podcenit. Už proto, že v mnoha potenciálních i aktivních divácích tato vize divadla přežívá a navštívit „kapličku“, nebo „českou národní operu“, může dodnes být pro mnohé motivace k tomu, aby se vypravili do divadla. A ještě silněji než veřejnost tento sentiment uchovává část divadelnické obce, navázaná na veřejnoprávní divadelní instituce, které od něj proto ve velké míře odvozují své poslání a vize, což jsou základní pojmy strategického plánování, o kterých budu mluvit v další kapitole.

Zcela jiné pohnutky vedly ke vzniku řady divadel v meziválečném období, tedy v éře první republiky, kdy zažilo svůj vzestup divadelní podnikání. Ač v oblasti veřejné na divadelní tradici v podstatě plynule navázala část divadel (v Praze i nadále působilo kromě Národního divadla a jemu konkurujících měšťanských Vinohrad například významné Nové německé divadlo), vyrojila se celá řada scén vysloveně lidových, fungujících na podnikatelském základu, respektive jak se dnes říká na principu „star systému“, z nichž k nejslavnějším patří Divadlo Vlasty Buriana, postavené na osobnosti komika, nebo Nové divadlo, projekt inteligentní hudební komedie Oldřicha Nového. Vedle toho ovšem existovala řada

lidových divadel spíše pokleslejšího vkusu, společné ovšem byly cíle, za kterými byly tyto aktivity realizovány, tedy generování finančního zisku.

Období po druhé světové válce pak přineslo také v divadelní oblasti zásadní změny, jejichž důsledky pociťujeme dodnes. K těm podstatným patří vytvoření celostátní divadelní sítě, která se v průběhu let postupně proměňovala a vyvíjela a která v určité podobě existuje dodnes. Z kultury bylo naopak zcela vyloučeno podnikání; obdobně jako v ostatních odvětvích si socialistický československý stát vybudoval nad divadelním životem centralistickou moc. Modelem se stalo stálé repertoárové divadlo s vlastním souborem, jehož směřování a cíle byly jasně dané a kontrolované shora.

Výjimky byly vzácné, přesto za pozornost stojí období konce padesátých let a léta šedesátá, kdy vznikla celá řada malých scén, které zprvu existovaly jaksi paralelně, neoficiálně, „off“, a jejichž hlavním smyslem a cílem byl vzdor proti etablovanému uměleckému směru.

Tento rychlý exkurz do některých momentů novodobé historie nabízím proto, abych předestřel skutečnost, že po většinu dosavadního vývoje bylo české divadelnictví a jeho směřování silně determinováno významnými společenskými změnami, respektive silně mocensky regulováno a řízeno. Teprve od roku 1989 dostalo divadlo na území České republiky a Slovenska, stejně jako společnost jako taková, bezprecedentní možnost se po dobu 25 let svobodně rozvíjet za víceméně plynulého hospodářského růstu a bez ideologického omezení.

V tomto období se zhruba ztrojnásobil počet divadelních organizací v Česku z původních 47 v roce 1990 na 142 v roce 2013 (NIPOS, 2014 str. 12). Už z těchto čísel vyplývá, že najít, získat a udržet si své místo je v oblasti divadel stále těžší úkol. Divadelnictví se rozprostřelo do celé šíře směrů a typů, které mají vesměs kořeny v některém z výše charakterizovaných období. Jejich poslání se dá nicméně v obecné rovině odvodit od jedné ze tří skupin, do kterých se divadelní organizace dají rozdělit - podnikatelská, veřejná a nezávislá nezisková divadla.

Všem typům divadel v historii i současnosti je jeden z cílů společný, a to je snaha o maximální uměleckou kvalitu. U divadel provozovaných za účelem zisku je přirozeně na tuto stránku divadelní tvorby kladen menší důraz než u obou neziskových oblastí,

ambice co nejvyšší možné úrovně je ale vždy přítomná. U veřejných i nezávislých divadel je ale umělecká excelence prakticky vždy deklarována jako jejich „raison d'être“. Rozdíl mezi těmito dvěma druhy lze vysledovat v tom, že veřejné instituce mají svou činností plnit veřejnou kulturní službu a uspokojovat tak potřeby obyvatel např. v definovaném geografickém dosahu a jak už jsem zmínil, jsou do jisté míry formálními nositeli kulturní tradice a hodnot přispívajících mimo jiné k národní soudržnosti a sounáležitosti. Soukromoprávní neziskové organizace provozující divadelní aktivity pak častěji uspokojují na prvním místě umělecké potřeby svých zakladatelů a členů, případně reagují na konkrétnější potřeby např. obyvatel konkrétní lokality, ale mohou mít i vyšší ambice. V této oblasti jsou rozdíly v zacílení jednotlivých organizací nejmarkantnější.

Divadelnictví, respektive segment živého umění, je sice silně ovlivněn a formován veřejnou podporou, přesto platí některé základní tržní zákonitosti, přinejmenším omezená poptávka ze strany zákazníků, tedy diváků. V segmentu neziskových divadel je limitující i celkový objem finanční podpory, které orgány státní správy a samospráv mohou, respektive jsou ochotny do této oblasti investovat. Podstatné je ale i další omezení, kterým je počet talentovaných osobností, jež jsou schopné se svou tvorbou a uměním na profesionální úrovni prosadit.

Zejména veřejně podporovaná divadla na tato omezení v posledních letech stále častěji narážejí a boj o zdroje se stává stále intenzivnějším. Především v Praze, kde je konkurence uměleckých institucí logicky nejintenzivnější si divadelnická obec začíná uvědomovat nevyhnutelnost přirozené regulace formou zanikání některých organizací, které budou muset uvolnit místo dalším. Ač je sousloví konkurenční boj v oblasti minimálně neziskového umění tabu, ve skutečnosti bitva už plane a ne všichni ji přežijí. Kromě negativních konotací má ale tento proces zásadní přínosy jako je průběžná regenerace a zajištění životaschopnosti celého divadelního organismu.

Přežití a prosperita jednotlivých organizací pohybujících se v sektoru divadla záleží na kombinaci mnoha faktorů. Jedním z těch zásadních je ale uvědomělé zacílení a směřování dané instituce. Organizace, které najdou a dokážou pojmenovat svou jedinečnost a svou cestu, po které se vydají za svými cíli, získají oproti ostatním, které zůstanou nečitelné a budou přešlapovat na místě, rozhodující výhodu.

„Nemá-li mezi složkami divadelního provozu docházet k nesrovnalostem a nedorozuměním pro jejich rozdílná dílčí stanoviska, je nutné, aby pro všechny byl vytčen zcela konkrétní, společný cíl, o jehož dosažení mají usilovat v harmonickém souladu. (...) veškerá činnost divadla musí být orientována k uskutečňování dlouhodobého programu, stanoveného se zřetelem k jeho daným podmínkám a společenskému poslání. Ke spojitě práci všech složek k tomuto cíli je třeba nejen jemu odpovídající, racionální organizace, ale i jednotící vůle, která vede cílevědomě a koordinovaně aktivitu všech pracovníků. (...) K tomu je zapotřebí nejen cílevědomé strategie (programu postupného řešení) a taktiky (zřetelů k psychologii lidí), ale i takové jednotící vůle, která inspiruje motivaci všech zúčastněných, vytváří prostor pro iniciativní spolupráci, nepřipustí k hlavnímu úkolu nezacílené, dezorganizující tendence.“ (Vítek, 1986 str. 115)

V případě uměleckých institucí je jejich jedinečnost dána především neopakovatelným uměleckým názorem. To ale nestačí, pokud se nepodaří najít cestu jak ho vyjádřit a prosadit mezi všemi ostatními. Navíc v případě divadla jsou jak tvorba výsledného díla – inscenace, tak její zveřejnění ve formě představení relativně složité a náročné činnosti, zahrnující řadu neuměleckých procesů, které vyžadují zdroje, jež je třeba získávat a efektivně využívat.

K tomu, aby si organizace dokázala uvědomit své poslání, formulovat je a najít nejlepší cestu k jeho úspěšnému naplnění, slouží disciplína nazvaná strategický management.

Strategický management je souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování organizace. (Veber, 2011 str. 510)

Aplikovatelnost teorie strategického managementu v případě divadelních organizací je základní hypotézou této části mé dizertační práce. Osobním názorem je pak to, že pro divadla je dlouhodobé plánování – vedle jedinečnosti jejich vedoucích uměleckých osobností – základním předpokladem úspěchu.

## 1.2. Poslání a vize divadelní organizace

Všechny zásadní kroky při řízení organizace, mezi nimi i rozhodnutí jaké projekty bude realizovat a jaké ne, by měly vycházet z jasně, vedením vnitřně přijaté a navenek komunikované představy o směřování daného divadla. Pokud umělecká instituce nemá jedinečné poslání, případně si ho není vědoma, nebo ho nedokáže dostatečně zřetelně pojmenovat, upadá nutně do průměrnosti, eklekticismu a stereotypu, které jsou pro umění pomalu, ale neodvratně působícím jedem. Domnívám se, že právě tento fenomén je v současné době závažnějším problémem české oficiální, nebo řekněme páteřní, divadelní scény než snižující se výše veřejných dotací směřujících do této sféry.

V anglosaské oblasti, kde je z důvodů historického sociálně-politického vývoje veřejně zřizovaných institucí minimum, se za posledních zhruba 50 let rozvinula podrobná metodika řízení a rozvoje uměleckých institucí. Podle mého názoru by tato historicky podmíněná, ale i dlouhodobou praxí prověřená, zkušenost mohla být vhodnou inspirací a návodem jak zavedeným tuzemským divadelním institucím, tak pochopitelně i nově vznikajícím uskupením, k nalezení a pochopení vlastní výjimečnosti a pozice v rámci divadelního trhu, nebo obecněji v dnešní záplavě možností trávení volného času.

Vzhledem k tomu, že v následujících odstavcích vycházím zejména z odborných publikací amerických autorů, je třeba konstatovat, že se nacházíme ve velmi odlišném prostředí, ať už z pohledu právního, ekonomického, ale i hodnotového. Jsem ovšem přesvědčen, že dále uvedené obecné zákonitosti a poučky jsou alespoň částečně platné nebo mohou posloužit jako nový úhel pohledu na problematiku řízení divadelních organizací v podmínkách a situaci České republiky.

Prakticky každá odborná publikace anglosaských autorů zmiňuje na předním místě nezbytnou funkci jasné formulace poslání organizace a z něj vycházejícího strategického plánu. Mimo tuto oblast najdeme stejné vyjádření i např. v jedné z mála přeložených publikací z oblasti managementu umění nazvané *Umělecký management v podnikatelském stylu* uznávaného nizozemského odborníka a pedagoga na Utrechtské Hogeschool voor de Kunsten, který uvádí, že „Poslání je její (organizace) základní vizitkou, uvnitř ovlivňuje zaměstnance, spolupracovníky a členy správní rady, vně působí na klienty, mecenáše apod.“ (Hagoort, 2009 str. 87)

Z řady definic poslání, vize a strategie dostupných v manažerské literatuře pro oblast živého umění považuji za jednu z nejtrefnějších definici Roberta Lynche, prezidenta a generálního ředitele organizace Americans for the Arts:

„Poslání neboli účel organizace by měl vyjádřit, proč má organizace existovat, pro koho tu je a navrhnout cíle, případně výsledky, kterých se snaží dosáhnout. Vize je výhled vedení organizace na to, kam organizace dospěje nebo by mohla dospět v budoucnu. Je to víra v něco velkého, co se ale nemusí zdařit. A konečně strategie je celkový přístup nebo metoda využití všech prostředků.“ (Stein, a další, 2008 str. 51)

Poslání, vizi a strategii teoretici managementu navrhuji formulovat v případě všech typů organizací, pro neziskové organizace je ale nezbytností. Už jen z toho důvodu že zatímco v podnikatelské sféře je prvořadým účelem existence organizace vždy zisk, v neziskovém sektoru (a pochopitelně o to víc v tak těžko definovatelné oblasti jako je činnost kreativní, umělecká) najdeme nekonečné množství záměrů, pro které jsou organizace zakládány a provozovány.

Dobře formulované poslání má v organizaci plnit dvě základní funkce:

- stanovuje obecnou představu, kam organizace směřuje, čeho chce dosáhnout;
- sjednocuje chování všech částí organizace při realizaci všech úkolů.

(Veber, 2011 str. 549)

Účelem jasně zformulovaného poslání je nejen komunikace směrem k nejširší veřejnosti, ale i dovnitř organizace. Chceme-li přilákat mecenáše, sponzory nebo prostě sympatizanty naší činnosti, musíme jim jasně sdělit, v čem je naše organizace přínosná a v čem nezastupitelná, jedinečná. Pokud se nám to nepodaří, potenciální podporovatelé svou přízeň nasměrují k úplně jiné oblasti, anebo přinejmenším k jiné organizaci v našem oboru.

Směrem dovnitř organizace zajišťuje jasně formulované a srozumitelné poslání, že všichni, kdo se podílejí na procesu rozhodování, a to nejen na strategické, ale i operativní úrovni, svými rozhodnutími směřují ke společně sdílenému a správně pochopenému cíli. Řečeno s Michaelem M. Kaiserem: „Ma-li být poslání efektivním nástrojem řízení, pak každá osoba, která má vliv



na rozhodování organizace, musí pochopit jeho důsledky.“ (Kaiser, 2009 str. 17)

V případě řadových zaměstnanců, kteří „pouze“ vykonávají zadané pracovní úkoly a na směřování organizace přímý vliv nemají, je zase pochopení směřování jejich zaměstnavatele a jeho cílů zásadní motivací pro vyšší pracovní výkony. V neziskovém sektoru to opět platí o to více, o co nižší podíl má na motivaci zaměstnanců výše mezd, která se pochopitelně pohybuje níže než ve sféře komerční. V případě divadla se pak možnost ztotožnit se s uměleckým záměrem vedení zcela běžně stává rozhodujícím činitelem v rozhodování řadového zaměstnance – herce, zda v dané organizaci působit.

Formulace poslání se může zdát nadbytečná pro producenta – jednotlivce, který realizuje projekty menšího rozsahu a který všechny nutné kroky vykonává sám, respektive je jejich vykonavatelům zadává a jejich provedení kontroluje přímo. Nicméně také každý takový jednatel zvyšuje své šance být ve své činnosti dlouhodobě úspěšný, pokud má jasnou vizi a pokud jeho projekty synergicky přispívají k jejímu postupnému naplnění.

Divadla a divadelní producenti mohou při formulaci svého poslání nalézt inspiraci například v publikaci *How to run a Theatre* (Volz, 2004 str. 26), ve které je uvedeno patnáct komentovaných příkladů formulace mise a účelu předních divadelních institucí ze Spojených států amerických. Obdobné příklady nalezneme v knize *Management and The Arts*, ze které pro názornost uvádím poslání *The Guthrie Theatre*, která podle mého názoru návodně postihuje prakticky vše, co by poslání v souladu s teorií mělo sdělit:

„Divadlo Guthrie slouží jako podstatný poskytovatel umění obyvatelům Minnesoty a přilehlého regionu. Jeho hlavním úkolem je skrze divadelní představení oslavovat všeobecné lidství, které nás spojuje. Naše divadlo je zasvěceno tradičnímu klasickému repertoáru, který nás provází od našeho založení, ale i objevování nových dramát vycházejících z rozličných kultur a tradic. Guthrie svou tvorbou usiluje o maximální úroveň uměleckých výkonů a o oslovení co nejširšího publika. Divadlo Guthrie se považuje za čelní instituci amerického divadla s národním i mezinárodním renomé.“<sup>1</sup> (Byrnes, 2008 str. 130) (Překlad: autor práce)

---

<sup>1</sup> „The Guthrie Theater serves as a vital artistic resource for the people Minnesota and the region. Its primary task is to celebrate, through

Podrobným návodem, který uměleckou organizaci provede celým procesem strategického plánování, je již citovaná publikace *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce* (Kaiser, 2009). Mimo jiné jsou zde jasně pojmenovány oblasti, které je třeba mít při formulaci poslání divadla na paměti a které s výjimkou posledního bodu výše uvedený příklad zahrnuje. Jsou to následující parametry:

Produkt/Služba – jaké formy služeb chce naše divadlo nabízet?; u většiny divadel půjde hlavně a někdy dokonce pouze o veřejná divadelní představení, stále více se ale zejména v nezávislých divadlech a souborech objevují a někdy dokonce začínají dominovat specifické přístupy k divadelnímu produktu, který může mít podobu např. až sociálního experimentu (Farma v jeskyni) nebo akce ve veřejném prostoru (část projektů producentské agentury Art Prometheus). Především pod stále silnějším vlivem zahraničních trendů dochází i u nás k masivnímu rozšiřování nabídky divadelních workshopů a nejrůznějších kurzů, které jednotlivé soubory a divadla nabízejí:

Kvalita – je logické, že každé divadlo chce usilovat o maximální úroveň svých představení; lze ale také specifikovat na jakou složku např. budeme klást důraz – např. budeme angažovat pouze nejlepší režiséry současnosti z České republiky nebo ze zahraničí, případně budeme dlouhodobě pracovat na vybudování kompaktního hereckého souboru, anebo projekty postavíme vždy na jiné přední herecké osobnosti a podobně;

Publikum – pokud je naše činnost zaměřena na konkrétní diváckou skupinu, je vhodné to v poslání uvést (např. divadlo pro děti a mládež, divadlo zaměřené na národnostní menšinu atd.);

Zeměpisný rozsah působnosti – v tomto bodě by mělo divadlo formulovat své ambice, v jaké geografické oblasti hodlá do budoucna pravidelně působit, kam bude se svými představeními zajíždět nebo odkud budou běžně dojíždět jeho diváci;

---

theatrical performances, the common humanity binding us all together. The Theater is devoted to the traditional classical repertoire that has sustained us since our foundation and to the exploration of new works from diverse cultures and traditions. The Guthrie aspires to the highest level of artistic achievement and to reaching the widest possible audience with our work. The Guthrie Theater sees itself as a leader in American Theater with both a national and international reputation."

Repertoár – pokud se divadlo dramaturgicky vyhraňuje, mělo by to být z poslání zřetelné; příkladem může být v současnosti Divadlo Letí, které se soustředí výhradně na současnou původní dramatickou tvorbu a zřetelně to veřejnosti i podporovatelům sděluje;

Vzdělávání – jak jsem naznačil už v prvním bodě, divadla u nás v poslední době rozšiřují nabídku vzdělávacích aktivit; v našich divadlech ale stále zdaleka nedosahuje tato činnost takové důležitosti jako v působišti autora těchto parametrů, tedy ve Spojených státech amerických, kde umělecká organizace nemůže získat statut neziskové organizace, pokud nepůsobí zároveň jako vzdělávací instituce.

Je ovšem třeba si také uvědomit, že jednou formulované poslání by nebylo správné považovat za neměnnou konstantu, která po celou dobu trvání organizace bude určovat její směřování. Na změny podmínek vně i uvnitř instituce je třeba reagovat průběžně i změnou jejího směřování a vytčených cílů.

Jeden z důvodů pro pravidelnou revizi poslání uvádí Duncan M. Webb ve své publikaci Running Theatres:

„... Ukazuje se, že proces přepisování poslání je stejně cenný jako výsledek tohoto úsilí. Důvodem je, že toto úsilí obvykle vynakládá skupina lidí uvnitř organizace. To jim dává příležitost promyslet a sdílet své názory na organizaci, což vede (obvykle) k jednotnějšímu a soudržnějšímu vedení. Stejná poznámka může být směřována i na strategické plánování jako celek, při kterém se příslušní vedoucí pracovníci shromáždí, aby nastavili nebo pozměnili směřování organizace.“<sup>2</sup> (Webb, 2004 str. 130)(Překlad: autor práce)

Neexistuje jednoznačné pravidlo pro to, jak určit správnou periodu revize a případné úpravy formulace poslání organizace. Každopádně by tento proces měl proběhnout před zásadními změnami, jako je například příchod nového vedení divadla.

---

<sup>2</sup> „...it turns out that the process of rewriting the mission statement is as valuable as the result of that effort. This is because the effort is usually undertaken by a group of people within the organization. It gives them an opportunity to think through and share ideas about the organization, leading (usually) to a more unified and cohesive leadership. This same comment may be made in reference to strategic planning as a whole, when a focused leadership group assembles to set or reset the course for the organization.“

Na rozdíl od formulace poslání nepovažují autoři odborné literatury v oblasti managementu živého umění formulaci vize organizace, případně jejích hodnot, za nezbytně nutnou. Neshodnou se ani na tom, jakou formou by měla být vyjádřena. Jde spíše o pomocná cvičení, která pomáhají managementu ujasnit si vlastní představy. Příklady vykreslení budoucího vývoje umělecké organizace jsou uvedeny např. ve výše citované publikaci *Performing Arts Management* Tobie S. Steina a Jessiky Bathurst.

### 1.3. Proces strategického plánování

Před tím, než organizace přistoupí k formulaci konkrétního strategického plánu, je třeba shromáždit informace o všech zásadních okolnostech, podmínkách a zdrojích, které v tomto plánu musí zohlednit, a na základě kterých bude plán sestavovat. K tomuto účelu slouží analýza vnitřního a vnějšího prostředí.

Příručka *Running Theatres* (Webb, 2004) nicméně zmiňuje ještě jeden krok, který samotnému sběru informací předchází a který v našem prostředí považuji za velmi užitečný – plán plánování. Pokud už organizace, resp. její management, správní rada, zřizovatel nebo kdokoliv jiný, učiní moudré rozhodnutí strategický plán vytvořit, je třeba načrtnout cestu, jak k němu dojít. Jak jsem již zmiňoval, strategické plánování zatím není v českých veřejných institucích a neziskových organizacích nijak hluboce zakořeněno. Přitom pro úspěch celého procesu vzniku strategického plánu je nezbytné, aby každý, kdo bude k tvorbě strategie přispívat, znal a chápal jeho záměr. Zejména pokud k přípravě strategického plánu má dojít poprvé, je třeba proces jeho vzniku pečlivě připravit.

„Plánování nezačne samo od sebe. Někdo musí dostat míč do hry. Někdy je to zaměstnanec, který vidí, že stávající plán už není aktuální. Někdy je to člen správní rady, který se domnívá, že měnící se okolnosti vyžadují nový plán. Případně vnější síla (tj. vláda nebo soukromý sponzor) diktuje potřebu nového plánu jako podmínku podpory.

Jakkoliv se to stane, je tu pak jistý impuls k plánování, který vyžaduje, aby někdo vytvořil návrh plánu. Tento návrh by měl obsahovat definici cílů plánu, proces, jakým bude plán vytvořen a realizován, popis potřebných zdrojů (lidských a jiných) k dokončení plánu a harmonogram práce.“<sup>3</sup> (Webb, 2004 str. 132)(Překlad: autor práce)

---

<sup>3</sup> „Planning doesn't start by itself. Someone has to get the ball rolling. Sometimes it's a staff member who sees that the last plan has expired. Sometimes it's a board member who believes that changing circumstances necessitate a new plan. Or sometimes an outside force (i.e., government or a private funder) dictates the need for a new plan as a condition of support.

However it happens, there's then some impetus for a plan that requires someone to develop a planning proposal. That proposal should include a definition of the objectives of the plan, the process by which the plan will be developed and implemented, a description of the resources required

V případě, že organizace podcení přípravu procesu plánování, tedy volbu metody, případně účinné komunikační strategie, která zajistí pochopení mezi zaměstnanci, anebo rozvržení práce mezi konkrétní pracovníky atd., zvyšuje se pravděpodobnost, že proces plánování nebude úspěšný, tj. že vzniknuvší strategický plán nebude kvalitní nebo implementovatelný, případně že k vytvoření žádného plánu vůbec nedojde.

Samozřejmě, že selhání při přípravě strategického plánu obvykle vede k frustraci mezi všemi zúčastněnými stranami, může vést k rozbití jednoty vedení případně k přesvědčení, že podobný typ plánování je pouze ztrátou času. Bývá pak velice nesnadné si uvědomit, že k selhání došlo vinou podcenění přípravy a takto vzniklé škody již mnohdy nelze napravit.

To z vlastní bohaté zkušenosti potvrzuje Michael M. Kaiser ve zmiňované publikaci *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce* (Kaiser, 2009 str. 13).

Giep Hagoort v knize *Umělecký management v podnikatelském stylu* (Hagoort, 2009) ve snaze podtrhnout význam pečlivého naplánování samotného strategického procesu staví na jeho začátek samostatnou přípravnou fázi, která je v českém překladu označena jako „Strategický motiv“. Jedná se de facto o zadávací dokument v kombinaci s plánem plánu, který zmiňuji výše. V tomto přípravném kroku by se podle Hagoorta měla ověřit potřebnost celého procesu, jeho proveditelnost a měly by se zhodnotit důvody, které k jeho nastartování vedou. Extrémním závěrem „Strategického motivu“ tak může být rozhodnutí, které teorie projektového managementu nazývá variantou „Do nothing“, tedy proces tvorby strategického plánu vůbec nerealizovat, jelikož například není předpoklad, že by byl pro organizaci přínosem.

Pokud se ale pořadatel divadla, ať už jde o nezávislého producenta nebo přední divadelní dům, rozhodne k tvorbě strategie přistoupit, má na výběr z nepřehledného množství návodů a teorií. Jednotlivé kroky procesu plánování v nich nesou různá pojmenování, nicméně ve výsledku se příliš neliší. Většina autorů se také shodne na faktu, že proces přípravy strategie má a musí být do velké míry specifický

---

(human and otherwise) to complete the plan, and a schedule for the effort.”

a odlišný pro každou instituci. Ať už ale se budou tvůrci strategie inspirovat kdekoliv, je nezbytné dát tomuto procesu řád.

Sympaticky jednoduchý a pragmatický přístup k procesu tvorby strategického plánu nabízí autoři publikace Theatre Management Suzanne C. Celentano a K. Marshall (Celentano, a další, 1998 str. 54n). Jak už jsem zmínil, je důvěra nebo alespoň ochota podstoupit cestu k vytvoření a přijetí strategického plánu ze strany široké základny zaměstnanců organizace pro tento proces klíčová, a proto považují přímočarost následujícího „návodu“ za jeho velkou přednost. Tento postup je vytvořen zejména pro potřeby menších organizací nebo nezávislých producentů. Ti nicméně tvoří v segmentu umění drtivou většinu, přestože při pohledu zvenčí velké organizace se svými nasvícenými fasádami své menší soupeřníky zastiňují.

“PROCES

PROZKOUMEJ

- proveditelnost cíle. Polož si otázky: Pokusila už se moje organizace (nebo jiné podobné) někdy dosáhnout tohoto cíle? Uspěla(y)? Proč / proč ne?

VYMYSLI

- možné úkoly potřebné pro dosažení tohoto cíle. Polož si otázku: Kdybychom měli všechny potřebné prostředky (a ještě nějaké navíc), co musíme udělat, abychom tohoto cíle dosáhli?

ROZHODNI

- jestli některý z úkolů může být uskutečněn se stávajícími zdroji. Polož si otázku: Jak celkový seznam úkolů odpovídá mým současným zdrojům?

VYBER

- nejúčinnější a nákladově přijatelné úkoly, které vedou k cíli. Polož si otázku: Zním osobu nebo agenturu, která mi může poskytnout další zdroje nebo znalosti, které by mi pomohly dosáhnout cíle? Jak mohu maximalizovat své úsilí a zároveň minimalizovat svůj vklad?

NAPLÁNUJ

- úkoly v čase s výhledem až na pět let do úrovně jednotlivých týdnů. Polož si otázku: Jak mohu tyto úkoly umístit do svého kalendáře (a kalendářů ostatních)?

## DOKONČI

- úkoly v termínech, které jsi sám stanovil, týden co týden. Polož si otázku: Jak si udržet motivaci? (Porovnávej svůj sen s dosaženým pokrokem.)“<sup>4</sup> (Celentano, a další, 1998 str. 55) (Překlad: autor práce)

Pro velké divadelní instituce, které se rozhodnou k tvorbě nebo aktualizaci strategického plánu přistoupit, považuji za vhodnější systematictější postup, který znázorňuje Obrázek č. 1 „Proces strategického plánování“. Tento návrh vychází zejména z teorie Williama J. Byrnes popisné v publikaci Management in the Arts (Byrnes, 2008) v kombinaci s praktickým postupem navrhovaným v publikaci Strategické plánování v umění (Kaiser, 2009).

---

### <sup>4</sup> „THE PROCESS RESEARCH

- the feasibility of the goal. Ask the questions: Has my organization (or others similar) tried to reach this goal before? Were they successful? Why / why not?

### BRAINSTORM

- the possible tasks needed to reach that goal. Ask the question: If I had all of the resources that I needed (and then some), what would I need to do to reach this goal?

### DECIDE

- if any of the tasks can be accomplished with your give resources. Ask question: How does the overall list of tasks compare to my current resources?

### SELECT

- the most efficient and cost effective tasks that will meet the goal. Ask the question: Do I know anyone or any agency that can provide me with additional resources / insight to help me reach the goal? How can I maximize my effort while minimizing my input?

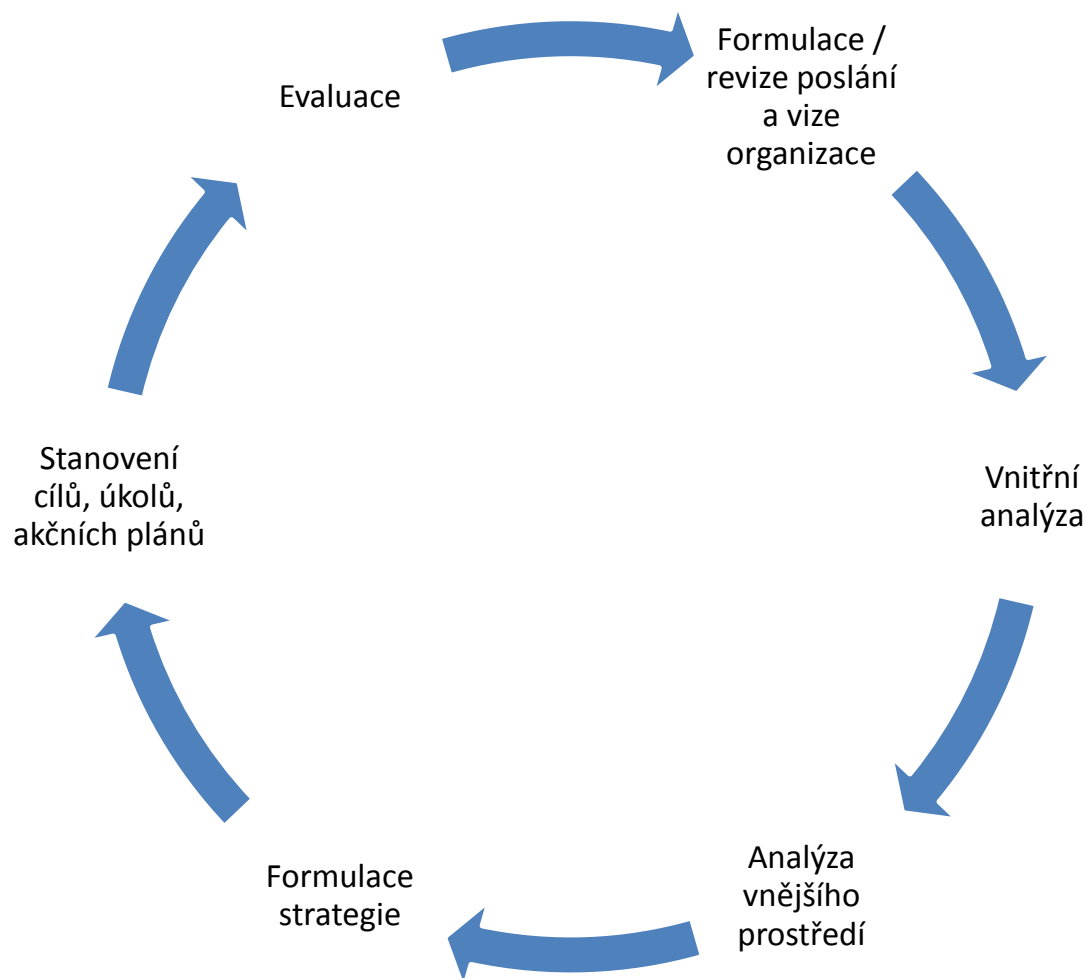
### BREAK

- the tasks down onto a timeline, planning as far as five years out, down to a weekly calendar. Ask the question: How can I put these tasks on my (and others') calendar(s)?

### ACCOMPLISH

- the tasks by meeting your self-imposed deadlines, one week at a time. Ask the question: How can I stay motivated? (Compare your dream to progress.)“





**Obr. č. 1 - Proces strategického plánování**

Giep Hagoort (Hagoort, 2009) považuje tzv. americkou školu strategického managementu za přehnaně formální a zdůrazňuje potřebu individuálního přístupu k tvorbě každého strategického plánu a především pak princip interaktivity, tj. průběžného ověřování a zapojení prakticky všech struktur dané organizace do postupujícího procesu. Přestože jeho přístup považuji naopak za přehnaně akademický na to, aby došel většího uplatnění v praxi jako celek, některé jím navrhované a velmi praktické nástroje do následujícího postupu zahrnuji.

## **1.4. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí**

Prvním krokem navrženého cyklického procesu tvorby strategie je formulace poslání a vize organizace, který v aplikaci na divadelní organizace popisují v kapitole č. 2.2. V tomto bodě se veškeré mnou prozkoumané zdroje věnující se teorii strategického plánování shodují.

Další kroky přípravné fáze představuje sběr informací a jejich analýza. K určení dalšího směřování organizace je třeba sestavit věrný obraz jejího současného stavu, ale i prozkoumat její okolí a zhodnotit, do jaké míry nabízí vstřícné podmínky k jejímu rozvoji.

Přes některé výhrady k obecně známému nástroji nazvanému analýza SWOT (více o analýze SWOT v kapitole 4.4.1.), které vznášejí např. Giep Hagoort, když upozorňuje na rychlé zastarávání jejích výsledků díky dynamice organizací i vnějších okolností, zůstává zřejmě tato metoda i v prostředí kultury nejvhodnější (právě díky všeobecnému povědomí o jejích principech) a bezpochyby i dostatečnou pro daný účel.

### **1.4.1. Vnitřní analýza**

V rámci vnitřní analýzy hodnotí daná organizace své silné stránky (strengths) a slabiny (weaknesses). Divadelní instituce by měly zejména zvážit a zhodnotit, jaké úrovně dosahují jak jejich tvorba a její prezentace, tak také např. systém komunikace s diváky, poskytování doprovodných služeb, fundraisingové aktivity nebo provoz, včetně případné správy budovy.

Prubířským kamenem sebehodnocení je samozřejmě objektivita závěrů, ke kterým hodnotitelé dospějí. Ve snaze nedotknout se jednotlivých vykonavatelů daných procesů nebo vinou nekritičnosti k sobě samým může totiž hodnotitel nebo hodnotitelský tým dospět ke zkresleným nebo zcela nepravdivým výsledkům. Toto riziko je třeba eliminovat třeba složením hodnotitelského týmu, ve kterém by neměl chybět odborník z vnějšku. Pokud se nepodaří zajistit otevřenost a objektivitu závěrů vnitřní analýzy, je pochopitelně předem vyloučeno, aby z takových nerealistických východisek vzešel funkční strategický plán.

Mezi oblasti fungování organizace, které by neměly v analýze vnitřního prostředí chybět, patří:

- samotný umělecký program

- struktura příjmů
- struktura výdajů
- marketing
- management
- lidské zdroje
- majetek

Vhodným nástrojem k odhalení chyb nebo slabin organizace v jednotlivých oblastech hodnocení je srovnání s výkony jiných podobných organizací. V případě, že při srovnání s obdobnými divadly v okolí například zjistíme, že naše organizace vydává na propagaci minimální náklady, možná najdeme příčinu našeho problému s nízkou návštěvností.

Dostupná statistická data o odvětví divadla nemají v České republice takovou tradici, nejsou tak podrobná, ani nemají tak promyšlenou strukturu jako v zemích západní Evropy či Severní Ameriky. To nicméně není jedinou příčinou toho, že údaje shromažďované Českým statistickým úřadem, Národním informačním střediskem pro kulturu (NIPOS) nebo Divadelním ústavem jsou managementy českých divadel využívány minimálně, přestože by jistě byly v některých ohledech vhodným zdrojem k sebepoznání. Hlavním důvodem je zřejmě fakt, že si organizace užitečnost takové sebereflexe neuvědomují a ani zřizovatelé a správci veřejných prostředků, kteří je mezi kulturní instituce distribuují, je nevyžadují.

Součástí vnitřní analýzy by měla být i analýza zdrojů organizace. Manažer nebo tým, který připravuje strategický plán, musí mít přehled o tom, jaké zdroje má k dispozici pro realizaci dílčích úkolů, které povedou k naplnění strategických cílů. Tato část analýzy zjišťuje zejména to, jestli má organizace potřebnou kapacitu lidských zdrojů, tedy nejen má-li dostatečný fyzický počet zaměstnanců, ale zda chystaným úkolům odpovídá i jejich kvalifikace, znalosti, schopnosti nebo zkušenost. Dále je třeba zvážit finanční potenciál organizace, její nemovitý i movitý majetek a vybavení. Byrnes v publikaci *Management and The Arts* doporučuje také ověřit schopnost organizace monitorovat a korigovat postup implementace zvolené strategie. Pokud nedisponujeme odborníkem v této oblasti, je vhodné povolat externího poradce. S finančním nákladem na jeho služby je samozřejmě pak třeba počítat v nákladech na realizaci strategického plánu. (Byrnes, 2008 str. 136)

Vedle jakési inventury zdrojů, které má organizace k dispozici, je vhodné zmapovat i jejich vytížení v čase. Při plánování akčních kroků by měla být zohledněna nepravidelnost divadelního procesu a k realizaci jednotlivých činností by se mělo přistoupit v období, kdy má příslušný personál dostatek kapacity. Banálním příkladem práce se zdroji při realizaci procesu strategického plánování v divadle může být např. nasměrování stanovených úkolů na období divadelních prázdnin.

Obrázek o situaci organizace je vhodné doplnit hodnocením stávajících aktivit.

„Chceme zjistit:

- Proč je naše činnost úspěšná?
- Proč nenásledoval úspěch?
- Proč nepokračovaly plánované aktivity?
- Proč pokračovaly neplánované aktivity?

Výsledkem je strategický profil, který naznačí, zda existující strategie vyhovuje či nevyhovuje současnému prostředí.“ (Hagoort, 2009 str. 104)

K vyhodnocení jednotlivých aktivit, např. inscenací, navrhuje Hagoort využít tzv. Bostonskou matici<sup>5</sup>. Pomocí tohoto nástroje můžeme rozdělit aktivity na:

Otazníky = produkty, které mají vysoký potenciál růstu, ale i riziko selhání; např. nově uvedené inscenace;

Hvězdy = produkty, které jsou velmi úspěšné na trhu a mají další potenciál růstu; tedy například inscenace, které se hned po premiéře staly kasovními trháky nebo také kurzy herectví, u kterých zájem mnohonásobně převyšuje nabízený počet míst;

Dojné krávy = produkty, které dlouhodobě přinášejí výnosy, ale nemají potenciál dalšího růstu; např. inscenace, které jsou na repertoáru dlouhou dobu a pomalu vyčerpávají potenciál publika i duševní zdraví interpretů;

Hladoví psi = produkty, které nezaznamenaly na trhu úspěch a nemají potenciál být inovovány; to může být inscenace, která si nenašla své publikum, ale na repertoáru se drží z nelogických příčin (např. protože si nejsme ochotni připustit neúspěch, nebo nikdo není

---

<sup>5</sup> např. viz <http://www.themanager.org/Models/BostonBox.htm>

schopný oznámit režisérovi nebo hlavní protagonistce, že se titul stahuje).

Hagoort ale zároveň upozorňuje, že ekonomické hledisko, které Bostonská matice vyhodnocuje, není jediné, které je třeba v případě kulturních aktivit uplatnit. Se stejnou, ne-li vyšší vahou je třeba posoudit, jestli daná aktivita neplní jiný než ekonomický cíl vyplývající z našeho poslání, tj. že má např. výjimečný umělecký přínos pro menšinové publikum, nebo prokazuje uměleckou výjimečnost našeho divadla a tím ho zviditelňuje minimálně v okruhu odborné veřejnosti.

Vyhodnocení stávajících aktivit spolu s dalšími výstupy vnitřní analýzy jsou podkladem k rozhodnutím o jednotlivých krocích ve fázi stanovení a realizace strategie.

#### **1.4.2. Analýza vnějšího prostředí**

Poté, co je zmapována situace uvnitř dané organizace, je třeba analyzovat i její okolí. Tyto procesy mohou případně probíhat i paralelně nebo v opačném pořadí.

Michael Kaiser (Kaiser, 2009) doporučuje nejprve vypracovat analýzu celého daného odvětví. Organizace by se při ní měla zaměřit jednak na srovnatelné instituce, tedy instituce, které poskytují obdobné služby podobné skupině diváků, ale i na nováčky, kteří by mohli do srovnatelné instituce v budoucnu teprve dorůst.

Kromě toho je třeba také uvážit jaké alternativní produkty či služby naši organizaci v současnosti a v budoucnu ohrožují, resp. pravděpodobně budou odvádět pozornost našich potenciálních diváků jinam. V posledních desetiletích se nabízí v tomto směru zejména úvaha, jaké dopady na divadlo v daném místě může mít stále rostoucí obliba nových médií a komunikačních technologií v čele s internetem a sociálními médi. Obecně tento fenomén nesporně představuje velkou hrozbu úbytku diváků všech institucí v oblasti živých umění, a to samozřejmě zejména v segmentu dětí a mládeže.

V českém prostředí není obzvlášť složité analýzu odvětví provést. Zejména v menších městech je prostředí vcelku dobře čitelné. Alespoň krátké zamyšlení tak může pomoci si vyjasnit, se kterými dalšími institucemi lze při navázání spolupráce vytvořit synergii např. společnou obchodní politikou, nebo si alespoň vzájemným přizpůsobením programového schématu nepřekážet.

Větší výzvou je ale podle mého názoru analýza stávajících a potenciálních zákazníků. Troufám si říct, že valná většina divadel své diváky dosud nezná a především nemá přehled, jaký potenciál diváků jejich okolí skrývá a jaké jsou bariéry, které jim prozatím brání v návštěvě divadelního představení. Předtím než vypracujeme svou strategii, je ale nutné zejména vědět, jestli naše poslání konvenuje s potřebami a názory našich současných a možných diváků. Ne nutně proto, abychom měnili své vize, ale spíše abychom byli připraveni naše diváky ovlivnit. Případně abychom byli schopni najít publikum nové.

Do skupiny zákazníků organizace v tomto pojetí (Kaiser, 2009 str. 28) patří i zřizovatelé veřejných divadel a poskytovatelé grantů, tedy instituce státní správy a samosprávy. U drtivé většiny tuzemských divadel se jedná o nejvýznamnější podporovatele, kteří stejně jako další členové této skupiny, kterými jsou sponzoři, donátoři a dobrovolníci, za svou podporu očekávají protiplnění. Jde v tomto případě o tzv. uspokojování kulturních potřeb občanů formou veřejné služby a zviditelňování těchto poskytovatelů. Překvapivě ale ani tyto instituce zatím zpravidla nedisponují sociologickými výzkumy, které by ověřily, zda obyvatelé dané lokality odpovídající potřeby skutečně mají, případně jaké přesně jejich potřeby a očekávání jsou.

Největší nevýhody residua příspěvkových organizací jsem popsal v kapitole 1.5. Patří k nim i nejednoznačnost jejich vztahu vůči zřizované instituci, kdy daný orgán samosprávy zaujímá de facto pozici „podporovatele“, přestože disponuje právy a povinnostmi „vlastníka“, ke kterým nemá odborné předpoklady. Na tomto místě chci nicméně zdůraznit fakt, že role veřejné správy ve financování kultury je v našich krajích neobvykle silná, a proto je třeba při analýze zákazníků v Kaiserově pojetí těmto institucím věnovat mimořádnou pozornost a pokusit se udržováním intenzivní komunikace průběžně vyhodnocovat pravděpodobný vývoj jejich postoje vůči našemu divadlu.

„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.“ (Kaiser, 2009 str. 34)

Vedle samotných výkonných umělců jsou pro divadla dodavateli samozřejmě i pracovníci všech dalších profesí. Úspěch či neúspěch

divadelních principálů a producentů dlouhodobě stojí na znalosti tvůrců a interpretů, kteří dokážou splnit kýžené umělecké zadání. A je jasné, že umělců obdařených mimořádných talentem a plnou profesionální výbavou není přebytek. Navíc v současné době se v souvislosti se stále vyšší náročností obsluhy divadelních technologií našemu malému divadelnímu pracovnímu trhu nedostává ani dostatek kvalitních technických pracovníků. Průzkum této oblasti je proto nezbytný, abychom pro svou organizaci nevytvořili ambiciózní plán, který ale s pomocí dostupných zdrojů nedokážeme naplnit.

Specifickým dodavatelem jsou v oblasti divadla autoři a agentury, které je zastupují. Bylo by samozřejmě hloupou chybou postavit příští sezónu na tvorbě konkrétního dramatika, aniž bychom si ověřili dostupnost jeho děl. I dostupná dramatická tvorba konvenující s našimi uměleckými záměry by tak měla být součástí vnější analýzy.

## 1.5. Formulace strategického plánu

Poté, co organizace shromáždí všechny relevantní informace o své vnitřní kondici i o vnějších podmínkách, může přikročit k úvahám o možných směrech, kterými se může vydat. Vhodným způsobem, jak sesbírat pokud možno všechny relevantní alternativy, je porada všech, kdo jsou do procesu tvorby strategie zapojeni. Na ní jsou shromážděny všechny možné varianty formou brainstormingu.

Zatímco předchozí kroky jsou explicitně založeny na materiálu (hodnocení, analýzy, dokumenty), od osob zodpovědných za formulování možností se očekává, že se odpoutají od jakýchkoliv předem vytvořených představ, (zakořeněných) postojů a předsudků. Možnosti by měly vycházet ze svobodné volby, z bohaté nabídky budoucích příležitostí. Možnosti jsou něco nového a odlišného. Na rozdíl od nepsaných možností, jak byly zmíněny v souvislosti se strategickým motivem, musí organizace vložit do této fáze veškerou svou invenci a tvořivost, aby dohlédla ke zcela novým budoucím možnostem. (Hagoort, 2009 str. 109)

Hagoort doporučuje do této kreativní fáze zapojit např. i řadové zaměstnance, jelikož pro tento krok nejsou rozhodující manažerské znalosti, ale především fantazie a kreativita. Nezátíženost stávajícími plány, pravidly a dosavadními úvahami je proto v tomto případě výhodou.

Nashromážděné náměty je třeba utřídit a vyhodnotit jejich reálnost a soulad s posláním organizace. Nápady vyhovující základním kritériím je poté vhodné seřadit podle naléhavosti a potřeby. Ze vzniklého seznamu je v dalším kroku možné začít formulovat samotné jádro strategie.

„Hlavní strategií divadelního domu, stejně jako jiných organizací může být jedna jednoduchá myšlenka, jako například, "Stát se hlavní baštou jevištního umění v kraji," nebo "Poskytovat celému okolí příležitost podílet se na jevištní tvorbě. "

Ale zároveň musí být tato strategie:

- technicky proveditelná a filozoficky přijatelná pro hlavní zúčastněné strany;
- etická, morální, legální a nápomocná dosažení poslání organizace;



- spojená se strategickými otázkami, které má za cíl řešit.“<sup>6</sup>  
(Webb, 2004 str. 137) (Překlad: autor práce)

Jak vyplývá z předchozí citace, Webb nedoporučuje žádnou konkrétní podobu či formu strategického plánu. Jde o popis základního směřování organizace v následujících letech a seznam priorit, na které se hodlá zaměřit.

William Byrnes shrnuje tři obecné druhy strategií. Konkrétní strategie organizace pak patří pod jednu z těchto kategorií nebo může být jejich kombinací.

Strategie stability je druh strategie navazující na stávající směřování organizace, která vyhodnotí svojí situaci jako uspokojivou a rozhodne se nepřistupovat k zásadním změnám.

Strategie růstu znamená, že se instituce rozhodne rozšířit svůj trh, tj. například produkovat více inscenací nebo odehrát více repríz, jelikož má důvody se domnívat, že pro nabídnutá místa najde odpovídající odbyt. Růstovou strategií je i rozhodnutí nově rozšířit paletu svých aktivit například o vzdělávací aktivity nebo o zájezdovou činnost.

Strategie omezení představuje defenzivní přístup k dalšímu vývoji, kdy organizace omezuje svou činnost, ať už co do jejího rozsahu nebo druhu, tj. například naopak zrušení nefunkčního vzdělávacího oddělení, o jehož služby není, nebo se předpokládá, že do budoucna nebude zájem. (Byrnes, 2008 str. 136n)

Jak už bylo řečeno, konkrétní strategický plán může být, a zpravidla bývá, kombinací uvedených základních druhů strategií. Některé aktivity zůstávají, jiné je vhodné rozšířit nebo ukončit.

Pro ilustraci možných strategických cílů uvádím několik návodných příkladů v následující tabulce.

---

<sup>6</sup> „The core strategy for a performing arts facility, as for other organizations, may be one simple idea, such as, „Become the preeminent home for the performing arts in the county,” or, „Create opportunities for the entire community to participate in the performing arts.”

But at the same time, that strategy must be:

- Technically workable and philosophically acceptable to key stakeholders
- Ethical, moral, legal, and in pursuit of the organization’s mission
- Connected to the strategic issues it is intended to address”

Poslání	Kritické hodnocení aktuální geopolitické situace a sociálních poměrů prostřednictvím profesionálně provedených divadelních představení a šíření těchto názorů v celé České republice ...
Analýza vnějšího prostředí	... divadlo se nachází ve vhodné situaci pro své záměry, protože po těchto tématech je poptávka ve společnosti a tato témata tak mají potenciál přitáhnout i sponzory a další podporovatele ...
Vnitřní analýza	... umělecký program je z pohledu dramaturgického i režijního na dobré úrovni, ale výkony části hereckého souboru nejsou přijímány pozitivně ... ... vstupenky na představení jsou vyprodány během prvního dne předprodeje ... ... diváci z 95% pocházejí z nejbližšího okolí ... ... o kurzy divadelní improvizace je naopak mizivý zájem ... ... náklady na propagaci jsou minimálně dvojnásobné oproti nákladům u tří dalších obdobných souborů, u kterých se je podařilo zjistit...
Cíl 1	Rozšířit trh o diváky z jiných měst a regionů (abychom naplnili poslání, které stanoví, že chceme působit celostátně)
Cíl 2	V horizontu tří let zvýšit počet obslužených diváků o 30 %, z čehož alespoň polovina budou diváci mimo naše sídlo (využíváme příležitosti – divácké poptávky – a naplňujeme předchozí cíl, růstová strategie)
Cíl 3	Dosáhnout 50% zvýšení příjmů z fundraisingu během příštích dvou let (využijeme příležitosti a získáme finanční prostředky na rozšíření činnosti)
Cíl 4	Zvýšit profesní úroveň hereckého souboru (odstraňujeme slabé stránky)
Cíl 5	Zrušit kurzy improvizace (nemají návaznost na poslání a nepřinášejí ani finanční efekt, kombinujeme růstovou strategii se strategií omezení)

**Tab. č. 1 - Příklad strategických cílů**

Podoba strategického dokumentu se bude lišit zejména podle charakteru a velikosti organizace, pro který tento plán vzniká. Výše

uvedený příklad odpovídá situaci menšího divadla, jehož strategický plán může případně pokrýt veškeré oblasti jeho činnosti.

V případě větších organizací vzniká výše popsaným způsobem centrální nebo hlavní strategie, která je ovšem dále rozpracovávána do dílčích strategických plánů pro jednotlivá oddělení nebo samostatné organizační složky.

Také formální podoba strategického dokumentu bývá v případě větších organizací daleko komplexnější. Giep Hagoort načrtává konkrétní osnovu strategického plánu, kterou lze brát spíše jako kontrolní seznam položek nikoliv jako závaznou a neměnnou podobu strategického dokumentu:

1. „Představení organizace; proč je nutné formulovat nové poslání a novou strategii?
2. Postavení organizace; jaký je její současný profil?
3. Důležité trendy v prostředí; co organizaci hluboce ovlivní?
4. Budoucnost; jaké jsou hlavní strategické možnosti v rámci kulturních hodnot, produktů a programů ve vztahu k (novému) kulturnímu publiku?
5. Důsledky nové strategie v oblasti řídicích procesů, jmenovitě:
  - a. finance
  - b. zaměstnanci
  - c. marketing
  - d. internacionalizace
  - e. působíště
  - f. digitalizace
  - g. výzkum a vývoj
6. Žádoucí organizační struktura a kultura.
7. Časový plán a rozvrh realizace.“

(Hagoort, 2009 str. 113n)

Zformulovaný strategický plán, ať už dostal jakoukoliv podobu, musí být následně předložen vrcholnému vedení organizace, ať už jde o majitele, správní radu nebo ředitele příspěvkové organizace. Pokud má strategický plán dopady na samotné poslání organizace, pak v posledním jmenovaném případě, kdy je poslání formálně ukotveno ve statutu organizace, musí ředitel tuto změnu projednat a nechat

schválit zřizovatelem, tedy zpravidla příslušnými orgány obcí, kraje nebo státu.

Divadelní organizace v ČR se v současnosti často nacházejí v obtížné situaci a čelí celé řadě výzev. Jedním ze společných problémů je podle mého názoru také nízká úroveň řízení neuměleckých procesů. Náprava tohoto stavu by se v ideálním případě mohla stát jedním z významných bodů strategických plánů mnoha divadel, pokud by se k jeho vytvoření jejich managementy rozhodly. Bludný kruh ovšem uzavírá fakt, že většina pracovníků, kteří stojí v čele těchto institucí, tento základní nástroj buď vůbec nezná, neuvědomuje si jeho užitečnost, nebo nemá znalosti k jeho správnému použití. Řešením je nejspíš jedině zvýšení úrovně počátečního i profesního vzdělávání v oblasti managementu uměleckých institucí.

## 1.6. Realizace a evaluace strategie

Samotný vznik strategického dokumentu, ač se může zdát vrcholem, je ve skutečnosti jen dílčím milníkem v procesu strategického řízení. Jak odborná literatura často varuje, úsilí vložené do poctivě vypracovaného strategického plánu může snadno zhatit jeho nedůsledná realizace.

Podle Duncana Webba (Webb, 2004 str. 137) často vůbec nedojde na implementaci připravené strategie, jelikož veškerou pozornost organizace na sebe strhnou aktuální operativní problémy. Ve své publikaci *Running theatres* proto Webb doporučuje i v případě neziskových organizací využití nástroje s názvem *Balanced Scorecard* (dále také „BSC“).<sup>7</sup>

Metoda *Balanced Scorecard* byla publikována v roce 1992 R. Kaplanem a D. Nortonem. Tehdejší běžnou praxi sledování výkonů a zdraví organizací prostřednictvím čistě finančních ukazatelů inovovala zavedením tří dalších skupin nefinančních ukazatelů.

Kromě finančních ukazatelů BSC zavádí ukazatele zaměřené na zákazníka, ukazatele zaměřené na efektivitu interních procesů a ukazatele zaměřené na schopnost růstu – tedy firemní potenciál. ...mezi těmito skupinami ukazatelů jsou jednoznačné vztahy příčina – následek. Chce-li firma dosáhnout zisku (nejdůležitější finanční ukazatel), musí prodat správné zboží správným zákazníkům za správnou cenu (zákaznické ukazatele) a současně být dlouhodobě úspěšná v interních procesech. Aby firma mohla být dlouhodobě úspěšná ve všech těchto disciplínách, musí včas disponovat potřebnými zdroji – zejména lidskými (růstové ukazatele).

(Plamínek, a další, 2005 str. 93)

Právě fakt, že na rozdíl od řady manažerských metod využívaných v podnikatelské sféře, pracuje BSC i s nefinančními ukazateli, ji činí prakticky využitelnou i v případě neziskových organizací, tedy mimo jiné u divadelních organizací nezaložených za účelem zisku, kterých je v České republice naprostá většina a kterým je proto v rámci této práce věnována hlavní pozornost.

Autoři BSC navrhli zavedení nefinančních ukazatelů výkonnosti hlavně proto, že finanční výsledky jsou pouze zpětnou vazbou, tedy že ukazují důsledky předchozích událostí, ale nemusejí mít

---

<sup>7</sup> Např. viz [http://www.themanager.org/strategy/Balanced\\_Scorecard.htm](http://www.themanager.org/strategy/Balanced_Scorecard.htm)

souvislost se současnou situací a momentálním směřováním organizace. Ukazatele zaměřené na skladbu a chování zákazníků a efektivitu vnitřního fungování mají nabídnout pravdivý obraz stávajícího stavu, zatímco ukazatele růstové naznačují pravděpodobný vývoj do budoucna.

Má-li být BSC účinná, je třeba, aby organizace našla ve všech čtyřech skupinách takové ukazatele, které mají přímou příčinnou souvislost se strategickým plánem, respektive s cíli, které z něho vycházejí. Ke každému cíli pak management přiřadí úlohu nebo úlohy, které k jeho splnění vedou, alokují potřebné finanční zdroje a naplánují je v čase. Následně musí dojít v rámci řídicích procesů uvnitř organizace k přidělení úloh konkrétním vykonavatelům.

V následující tabulce uvádím příklad ukazatelů a alokace zdrojů pro hypotetický případ divadla, uvedeného v Tab. č. 1 - Příklad strategických cílů.

CÍL	UKAZATEL	ÚLOHA	ROZPOČET	PLÁN
Rozšířit trh o diváky z jiných měst a regionů	Nové smlouvy o hostování	Vyjednat smlouvy pro 20 zájezdových představení v příští sezóně	20 tis. Kč (odměna za zprostředkování)	květen 2014
V horizontu tří let zvýšit počet obslužených diváků o 30 %	Zvýšení nabízené kapacity	Vyjednat nájemní smlouvu v budově s větší kapacitou	200 tis. Kč na náklady stěhování + 300 tis. Kč ročně (rozdíl nájmu)	březen 2015
Dosáhnout 50% zvýšení příjmů z fundraisingu během příštích dvou let	Vypracování nového plánu fundraisingu	Vyškolit pracovníky v metodách fundraisingu	20 tis. Kč (školení)	únor 2014
Zvýšit profesní úroveň hereckého souboru	Pozitivní kritiky	Uspořádat konkurz na obsazení souboru	100 tis. ročně (zvýšení honorářů)	leden 2015

**Tab. č. 2 - Příklady ukazatelů výkonnosti**

Procesní cyklus tvorby strategického plánu uzavírá jeho evaluace. Výsledky evaluace by měly mít písemnou podobu, aby byly k dispozici vedení organizace pro budoucí použití. Přínosem tohoto kroku by mělo být především poučení z chyb, ke kterým v průběhu plánování došlo, a tedy ke zvýšení kvality dalšího cyklu revize strategického plánu. Příprava strategie totiž není, jak už bylo zmíněno výše, jednorázovou činností, ale nikdy nekončící součástí procesu řízení organizace. Strategické směřování je třeba průběžně vyhodnocovat a zejména včas a adekvátně reagovat na změny vnějších okolností.

## 1.7. Strategie a projekty

Obecně lze říci, že tvorba strategického plánu je složitý a náročný proces a má-li být úspěšný a efektivní, je třeba ho odborně řídit. Vhodnou cestou k dosažení stanovených strategických cílů je postupné plnění plánu po jednotlivých, dobře uchopitelných a říditelných krocích – projektech.

Aplikaci projektového přístupu při tvorbě a naplňování strategického plánu doporučuje Giep Hagoort (Hagoort, 2009). Vazbě projektů na strategii také věnuje kapitolu standard projektového řízení PMBoK<sup>8</sup>, který říká:

„Projekty jsou často využívány jako prostředky k naplňování strategického cíle organizace. Projekty jsou často schvalovány k realizaci v důsledku z jedné z následujících strategických úvah.

- Požadavek trhu (např. automobilka schválí spuštění projektu na vývoj úspornějšího automobilu v důsledku nedostatku benzínu),
- strategická příležitost či obchodní nutnost (např. vzdělávací organizace spustí projekt vytvoření nového kurzu, aby zvýšila své příjmy),
- požadavek zákazníka (např. energetický regulátor schválí projekt stavby nové rozvodny pro potřeby nové průmyslové zóny),
- technologická výhoda (např. výrobce elektroniky schválí nový projekt vývoje rychlejšího, levnějšího a menšího notebooku poté co pokročí technologie počítačových pamětí a elektroniky),
- legislativní požadavek (např. chemický závod schválí projekt sestavení nových směrnic pro zacházení s novým toxickým materiálem).

Projekty, sdružené v programech a portfoliích, jsou prostředky dosahování záměrů a cílů organizace, často v návaznosti na strategický plán. Přestože skupina projektů zahrnutých v programu může mít minimální přínosy, může také přispět k přínosům programu, k cílům portfolia a ke strategickému plánu organizace.<sup>9</sup> (Project Management Institute, 2008 str. 10) (Překlad: autor práce)

---

<sup>8</sup> O PMBoK a dalších standardech projektového řízení viz kapitola 3.2.

<sup>9</sup> „Projects are often utilized as a means of achieving an organization's strategic plan. Projects are typically authorized as a result of one or more of the following strategic considerations:



Ač se mi to nepodařilo v odborné literatuře, v praxi lze samozřejmě nalézt i obdobné příklady z oblasti, již se tato práce věnuje, tedy divadla. Za strategický krok vyvolaný požadavkem trhu můžeme bez uzardění označit například dramaturgický příklon ke kratším dramatickým textům a časový posun začátků představení, se kterými zaznamenala velký úspěch některá pařížská divadla v 90. letech minulého století, kdy začala uvádět takovéto kratší hry např. autorky Jasminy Rezy, a to v časech dřívějších než bylo v Paříži zvykem (představení začínala místo ve 20,30 hodin, což bylo do té doby běžné, třeba v 19 hodin nebo i dříve). Tento krok zjevně vyhověl potřebám a životnímu stylu mnoha Pařížanů, kteří do divadla šli přímo ze zaměstnání, a pak ještě měli dostatek času probrat zážitky z představení se svými přáteli u dobré večeře. Tato změna přinesla razantní příliv diváků.

Strategickou příležitostí pro divadlo se také může stát připravenost uměleckého souboru na vzestup nového žánru. Příkladem je v posledních deseti letech stále narůstající obliba žánru nového cirkusu, který u nás předtím prakticky neexistoval a který přinesl raketový vzestup věhlasu prvnímu českému profesionálnímu souboru nového cirkusu Cirk La Putyka, jenž zatím zcela dominuje nad dalšími, kteří přišli později.

V jiných odvětvích pomáhají profesionálně řízené projekty nejen úspěšně využít a zdolat podobné výzvy, ale i dosáhnout řady dalších strategických cílů. Nevidím důvod, proč by tomu podobně nemohlo být i v oblasti divadla.

- 
- Market demand (e.g., a car company authorizing a project to build more fuel-efficient cars in response to gasoline shortages),
  - Strategic opportunity/business need (e.g., a training company authorizing a project to create a new course to increase its revenues),
  - Customer request (e.g., an electric utility authorizing a project to build a new substation to serve a new industrial park),
  - Technological advance (e.g., an electronics firm authorizing a new project to develop a faster, cheaper, and smaller laptop after advances in computer memory and electronics technology), and
  - Legal requirements (e.g., a chemical manufacturer authorizes a project to establish guidelines for the handling of a new toxic material).

Projects, within programs or portfolios, are a means of achieving organizational goals and objectives, often in the context of a strategic plan. Although a group of projects within a program can have discrete benefits, they can also contribute to the benefits of the program, to the objectives of the portfolio, and to the strategic plan of the organization."

## ***Bibliografie***

**Bryson John M.** Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement [Kniha]. - [místo neznámé] : Wiley, 2004. - ISBN 978-0-7879-7660-6.

**Byrnes William J.** Management and The Arts. 4. vyd. [Kniha]. - London : Focal Press, 2008. - ISBN 978-0-240-81004-1.

**Celentano Suzanne Carmack a Marshall Kevin** Theatre Management: a successful guide to producing plays on commercial and non-profit stages. 1. vyd. [Kniha]. - Studio City : Players press, 1998. - ISBN 978-0-887-34684-2.

**Conte David M. a Langley Stephen** Theatre Management: Producing and Managing the Performing Arts. 1. vyd. [Kniha]. - Hollywood : EntertainmentPro. - ISBN 978-0-89676-256-5.

**Donnelly James H., jr., Gibson James L. a Ivancevich John M.** Management. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Grada Publishing, 1997. - ISBN 80-7169-422-3.

**Dvořák Jan** Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak. 2. vyd. [Kniha]. - Praha : Pražská scéna, 2004. - ISBN 80-86102-53-X.

**Dvořák Jan** Malý slovník managementu divadla. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Pražská scéna, 2005. - ISBN 80-86102-49-1.

**Gregorini Bedřich, Gregorini Jindřich a Srstka Jiří** Základy divadelní činnosti. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Akademie múzických umění v Praze, 2007. - ISBN 978-80-7331-093-6.

**Hagoort Giep** Umělecký management v podnikatelském stylu. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Akademie múzických umění v Praze & KANT, 2009. - ISBN 978-80-7437-008-3.

**Kaiser Michael M.** Strategické plánování v umění: Praktický průvodce. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Institut umění - Divadelní ústav, 2009. - ISBN 978-80-7008-236-2.

**Kotter John P.** Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 1. vyd.. - Praha : Management press, 2008. - ISBN 978-80-7261-015-0.

**Plamínek Jiří a Fišer Roman** Řízení podle kompetencí. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Grada publishing, 2005. - ISBN 80-247-1074-9.

**Recklies Dagmar** SWOT (-Analysis) [Online] // www.themanager.org. - Recklies Management Project, 2005. - 20. 04 2014. - <http://www.themanager.org/Models/SWOT.htm>.

**Römerová Homíndová Eva** Nové přístupy v řízení neiskových divadel v ČR. - Praha : Dizertační práce na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze . Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc., 2013.

**Stein Tobie S. a Bathurst Jessica** Performing Arts Management. 1. vyd. [Kniha]. - New York : Allworth Press, 2008. - ISBN 978-1-581-15650-8.

**Veber Jaromír a kol.** Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. vyd.. - Praha : Management press, 2011. - ISBN 978-80-7261-200-0.

**Vítek Svetozar** Řízení a organizace divadla [Kniha]. - Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1986.

**Volz Jim** How to run a Theatre. 1. vyd. [Kniha]. - New York : Back Stage Books, 2004. - ISBN 978-0-8230-8313-8.

**Webb Duncan M.** Running Theatres. 1. vyd. [Kniha]. - New York : Allworth Press, 2004. - ISBN 978-0-823-08313-8.