

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

**DIVADELNÍ FAKULTA**

Dramatická umění

Produkce

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**BYZNYS PLÁN**

**PRO NEZÁVISLOU TANEČNÍ COMPANYY**

**BcA. Zuzana Hájková, DiS.**

Vedoucí práce : MgA. Štěpán Kubišta

Oponent práce: Jaroslava Tomanová, M.A.

Datum obhajoby: 7. – 8. 5. 2016

Přidělovaný akademický titul: MgA.

Praha, 2016

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

**THEATRE FACULTY**

Dramatic Arts

Arts Management

**MASTER'S THESIS**

**BUSINESS PLAN**

**FOR CONTEMPORARY DANCE COMPANY**

**BcA. Zuzana Hájková, DiS.**

Thesis advisor: MgA. Štěpán Kubišta

Examiner: Jaroslava Tomanová, M.A.

Date of thesis defense: 7. – 8. 5. 2016

Academic title granted: MgA.

Prague, 2016

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem magisterskou práci na téma

BYZNYS PLÁN PRO NEZÁVISLOU TANEČNÍ COMPANYY

vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne .....

.....  
podpis diplomanta

## **Upozornění**

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi, je možné pouze na základě licenční smlouvy, tj. souhlasu autora a AMU v Praze.



## **Abstrakt**

Diplomová práce *Byznys plán pro nezávislou taneční company* se zabývá možnostmi usnadnění a zefektivnění plánovacího procesu malých tanečních company. Práce nabízí jak klasickou metodiku strategického plánování podle Michaela Kaisera, tak také v této oblasti doposud neprobádaný nástroj, takzvaný Business Model Canvas. Nástroj, který s pomocí vizualizace, již několik let po celém světě úspěšně pomáhá s revizí, tvorbou, inovací a prezentací byznys modelů.

Cílem práce je přiblížit obě tyto metodiky. Součástí práce je případová studie, jejíž smyslem je ověřit aplikovatelnost a smysluplnost nástroje Business Model Canvas pro potřeby nezávislé taneční company.

Práce vychází z teze, že soubory nedostatečně plánují, a že pro získání silných partnerů, případně dárců, musí umět zformulovat a prezentovat srozumitelnou a sebevědomou vizi.

## **Abstract**

This thesis deals with small dance company's business plan process options focusing on effectiveness and simplicity. The thesis offers views on two approaches of strategic planning. The classic one by Michael Kaiser and the second one - Business Model Canvas tool - not so developed in this particular domain. This tool is used in other fields all around the world for creating, reviewing, innovating and presenting business models.

The aim of this thesis is to describe and compare this two approaches. A case study is also included in the thesis, verifying implementation of Business Model Canvas for independent dance company special needs.

The thesis is based on premise that the business plans of independent dance companies are often inadequate and for gaining strong partners or donors the ability to form and present an intelligible and confident vision is crucial.

# Obsah

<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
1.1. Co je obsahem práce.....	10
1.2. Cíle práce.....	10
1.3. Zvolená metodika .....	11
<b>2. NEZÁVISLÉ TANEČNÍ COMPANY U NÁS A JEJICH CHARAKTERISTIKA..</b>	<b>12</b>
<b>3. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>17</b>
3.1. Co je to strategické plánování?.....	17
3.2. Proces strategického plánování.....	18
3.2.1. Formulace/ Revize poslání .....	19
3.2.2. Analýza vnějšího prostředí.....	20
3.2.3. Vlastní vnitřní analýza.....	21
3.2.4. Plánování a realizace umělecké vize.....	24
3.2.5. Plánování dalších aktivit - workshopy, kurzy, komerční akce .....	25
3.2.6. Finanční plánování.....	26
3.2.7. Plánování fundraisingu .....	27
3.2.8. Organizační struktura.....	28
3.3. Implementace vytvořeného strategického plánu .....	28
3.4. Evaluace funkčnosti plánu .....	29
<b>4. OD STRATEGICKÉHO PLÁNU K BYZNYS PLÁNU</b> .....	<b>30</b>
4.1. Bussiness Model Canvas.....	30
4.1.1. Byznys plán vycházející z BMC .....	36
4.2. Proč je i pro malý soubor důležité používat nástroje strategického plánování 40	
<b>5. PŘÍPADOVÁ STUDIE : Tvorba byznys plánu pro taneční soubor 420PEOPLE s využitím Bussiness Model Canvas</b> .....	<b>42</b>
5.1. Hlavní cíle případové studie .....	42
5.2. Účastníci studie a časový harmonogram.....	43
5.3. Průběh studie.....	43
5.3.1. Fáze přípravná.....	43
5.3.2. 1. pracovní setkání - Práce s Business Model Canvas.....	44
5.3.3. Mezifáze – Urychlený proces.....	46
5.3.4. 2. pracovní setkání - Zpřesňování a ověřování.....	47
5.3.5. Vznik byznys plánu .....	47
5.3.6. Zpětná vazba od souboru .....	48
5.4. Setkání s mecenášem .....	49
<b>6. ZHODNOCENÍ případové studie a její aplikovatelnost do praxe</b> .....	<b>50</b>
<b>7. ZÁVĚR</b> .....	<b>51</b>
<b>8. SOUPIS CITACÍ POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY</b> .....	<b>53</b>

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1            Byznys plán pro soubor 420PEOPLE
- Příloha č. 2            Fotodokumentace pracovního setkání se souborem 420PEOPLE
- Příloha č. 3            Business Model Canvas (prázdný)

## **Poděkování**

Za cenné podněty a připomínky děkuji svému vedoucímu práce Štěpánovi Kubišтови. Dále děkuji souboru 420PEOPLE za projevenou důvěru a příjemnou spolupráci. Martinovi Hudečkovi děkuji za velmi inspirativní konzultace, a děkuji také svému partnerovi a rodině za velkou podporu.



## 1. ÚVOD

V komerční sféře, nebo můžeme také říci v ziskové sféře, bývá základem úspěchu dobrý byznys plán. Byznys plán především říká, kde se daný subjekt nachází a kam chce dojít. Plán pomáhá vyhodnotit proveditelnost záměru, odhalit jeho slabá místa, příležitosti a v neposlední řadě také umožňuje v přehledné formě představit daný záměr potencionálním partnerům, kteří poskytují důležitou zpětnou vazbu.

Magisterskou prací navazuji na svoji bakalářskou práci, která se věnovala mapování české nezávislé taneční scény, a dále na magisterský projekt, zkoumající hlouběji fungování jednotlivých company. Jedním z poměrně překvapivých zjištění projektu bylo, že pouze dvě company se snaží o dlouhodobé plánování. Obě company se shodovaly na tříletém výhledu. Jestli ten tříletý plán opravdu mají se mi nepodařilo ověřit. Ostatní company myslím jen těžko mohou pracovat jasnou dlouhodobou vizí, čímž si uzavírají cestu k možným zdrojům financování. Nedostatečný se mi také jeví důraz, jaký company kladou na péči o svoji „značku“.

V neziskové sféře se s pojmem byznys plán setkáváme jen zřídka. U větších organizací můžeme vidět snahu o strategické plánování, která obvykle vychází z potřeby zefektivnit procesy v organizaci a vylepšit pozici pro získávání prostředků nezbytných pro naplňování poslání organizace. V některých případech jsou organizace k dlouhodobému plánování donuceny svojí velikostí, v jiných svým zřizovatelem. Menší subjekty se nad svojí budoucností z časových a kapacitních důvodů zamýšlejí především s blížícími se uzávěrkami grantových výzev. Přitom snaha nalézt společnou řeč s (někdy zbytečně démonizovaným) komerčním sektorem se může u taneční company projevit například nápadem představit svoji činnost formou byznys plánu.

Princip, kdy plánujeme a díváme se na své aktivity zvenčí pouze pro splnění určitých formálních požadavků není pro nás nijak zvlášť přínosný. Plán - ať už ho nazýváme "byznys", nebo "strategický", vždy bude vycházet z našich reálných představ a vizí. V zájmu neziskového kulturního subjektu by měla být snaha obhájit svoji smysluplnost, kvalitu a přínos, a zároveň být transparentní a po všech stránkách profesionální. Jedině tak má subjekt v ruce argument, který mu pomůže zajistit prostředky pro jeho existenci a především pro naplňování umělecké vize.

Taneční oblast, které se soustavně věnuji, a které se budu věnovat i v této práci, se ještě stále poněkud uzavírá sama do sebe. Přitom například setkání a sdílení konkrétních problémů s lidmi z jiných, neuměleckých oborů by mohlo tanečnickům, nebo jejich manažerům dát potřebný impuls pro rozhodnutí, která je posunou vpřed. Považuji za důležité učit se nejnovějším trendům v managementu, protože principy a postupy bývají v ziskové i neziskové sféře velmi podobné. Jiný je pouze cíl. Nechceme dělat tanec pro byznys, ale musíme dělat byznys pro tanec.

### **1.1. Co je obsahem práce**

Práce je rozdělena na tři hlavní části. Úvodní část je věnovaná charakteristikám české taneční scény. Vysvětluje, v čem jsou její specifika a zdůvodňuje potřebu věnovat se právě této oblasti.

Druhou část tvoří kapitoly věnující se strategickému plánování s ohledem na reálné možnosti a kapacity nezávislých tanečních souborů. Jedná se o tradiční metodiku vycházející z prací Michaela Kaisera. Cílem této části je propojit teorii s poznatky získané praxí.

V třetí části nabízím jeden z možných alternativních nástrojů, takzvaný "Business Model Canvas", který slouží k tvorbě, revizi a remodelaci byznys modelu organizace. Aplikace tohoto nástroje je předmětem případové studie, která vznikla ve spolupráci se souborem 420PEOPLE. Studie se zaměřuje na revizi současného modelu fungování souboru a jeho ustálení pro následující tři roky.

### **1.2. Cíle práce**

Hlavním cílem práce je ověřit aplikovatelnost a užitečnost nástroje Business Model Canvas, hojně využívaného v komerční sféře, pro potřeby nezávislého tanečního souboru. Hypotézu, že použití tohoto nástroje je pro taneční soubor vhodné ověřím zpětnou vazbou od členů souboru. Ambicí práce je také přispět ke srozumitelnosti jednotlivých kroků pomáhajících při strategickém plánování souborů tak, aby byly jednodušeji aplikovatelné v jeho běžném provozu bez nutnosti zásadně rozšiřovat tým o experty na strategické plánování.

### **1.3. Zvolená metodika**

S ohledem na charakter práce byla zvolena koncepce případové studie jako jedna z metod kvalitativního výzkumu. Důvodem byla potřeba získat podrobný vhled do procesů zkoumaného subjektu při aplikaci popisovaného nástroje. Tato metoda také umožňuje hledat souvislosti, průběžně dovytvářet hypotézy, reagovat na podmínky a zkoumat daný fenomén v přirozeném prostředí.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SEBERA, Martin. *Vybrané kapitoly z metodologie*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-5963-4.

## 2. NEZÁVISLÉ TANEČNÍ COMPANY U NÁS A JEJICH CHARAKTERISTIKA

V kontextu české kulturní scény vnímáme, že zde existují baletní soubory, které jsou součástí divadel - příspěvkových organizací státu, krajů, nebo měst. Těm někdy říkáme "oficiální scéna". Pak zde jsou taneční soubory, které vznikly čistě s podnikatelským záměrem a fungují na komerční bázi. Třetí, pro tuto práci zásadní skupinu tvoří soubory a uskupení, které vznikly z tvůrčího popudu kolem výrazných uměleckých osobností nezávisle na divadlech, nebo jiných institucích či organizacích. Pro účely této práce je budeme nazývat souhrnně "company". Jejich tvorbu můžeme zařadit pod označení současný tanec.

### SOUČASNÝ TANEC

„V širším významu znamená současný tanec obecné pojmenování tance různých stylů, které se tančí v dnešní době.“<sup>2</sup> V užším slova smyslu je současný tanec (contemporary dance) souhrn tanečních stylů a slovníků, které navazují na moderní tanec americké taneční reformy 20. století a evropský výrazový tanec. Současný tanec je syntetický žánr, který na tanečníka klade vysoké nároky jak po technické, interpretační, tak psychické i intelektuální stránce. Taneční díla se "vyznačují jednak inovativní, originální formou, svobodnou kreativitou, ale také schopností formulovat témata důležitá pro společnost a duši moderního člověka".<sup>3</sup>

### COMPANY

V práci je záměrně používán přejatý výraz "company", které asi nejlépe vystihuje oba dva ne úplně přesné české ekvivalenty: soubor a uskupení. Vzhledem k tomu, že až na jeden případ, žádná z company nemá tanečníky v angažmá a pracuje s tanečníky na volné noze (působící v různých projektech napříč scénou), nelze hovořit o žádném stabilním souboru. Uskupení se odkazuje více na nezávislé umělce tvořící pod jednou značkou. Slovo "company" vystihuje podstatu fungování nezávislých tanečních souborů u nás. Jde především o produkční zastřešení projektů, které pod hlavičkou této "company" vznikají. Založeny byly výraznými

---

<sup>2</sup> VIZE TANEC, o.s. Program na podporu současného tance, pohybového divadla a interdisciplinárních umění. Praha, 200 . Dostupné z: [www.vizetance.cz](http://www.vizetance.cz), str. 39

<sup>3</sup> VIZE TANEC, o.s. Program na podporu současného tance, pohybového divadla a interdisciplinárních umění. Praha, 200 . Dostupné z: [www.vizetance.cz](http://www.vizetance.cz), str. 39

uměleckými osobnostmi, které hledaly prostor pro realizaci svých uměleckých vizí. Tyto soubory fungují jako nestátní neziskové organizace, přičemž nejčastější právní formou je spolek. Vedle spolků existuje také například obecně prospěšná společnost (Pražský komorní balet).

## NEZÁVISLÁ SCÉNA

V porovnání s divadelní nezávislou scénou je ta taneční velmi komorní. Stabilně u nás v tuto chvíli funguje sedm company. Abecedně jsou to: DOT504 Dance Company, Lenka Vágnerová & Company, ME-SA, NANOHACH, Pražský komorní balet, VerTeDance a 420PEOPLE. Všechny tyto company sídlí v Praze. Mimo Prahu žádná company na podobné úrovni nefunguje. Zbylá část scény je tvořena solitéry, kteří nezávisle spolupracují na jednotlivých projektech. Do regionů jezdí company odehrát představení, nebo kulturní centra využívají pro své tvůrčí rezidence. V souladu se zahraničními trendy mizí jasné hranice mezi tancem, pohybovým divadlem, fyzickým divadlem, nebo alternativním divadlem. S požadavkem na žánrové přesahy vznikají také projekty, ve kterých tanečníci spolupracují například s hudebníky, činoherci, nebo výtvarníky. Podobné projekty získávají na atraktivitě a mají potenciál zaujmout širší publikum. Existují u nás také soubory, které se pohybují na pomezí více žánrů, a které s tancem, či stylizovaným pohybem výrazně pracují. Z nejvýraznějších například Spitfire Company, nebo divadelní studio Farma v jeskyni. Tyto soubory bývají pravidelně zařazovány do programu tanečních festivalů.

Company DOT504 založila v roce 2006 Lenka Ottová. Její snahou bylo vybudovat v České republice provozně a umělecky plně profesionální soubor fyzického tanečního divadla. Přestože DOT504 byl prvním nezávislým souborem věnujícím se fyzickému divadlu, který si zakládal na tom, že má tanečníky ve stálém angažmá (tři tanečníci), v posledních letech mu to již finanční podmínky neumožnily. Zázemí souboru poskytuje taneční studio Dance Perfect, které zároveň podporuje vznik nových projektů. V současné době soubor funguje na projektové bázi, zve ke spolupráci zahraniční tvůrce a v nových projektech jsou také interpreti převážně zahraniční. Úspěšné bývají spolupráce s dvojicí Jozef Fruček a Linda Kapetanea (RootlessRoot Company).

Lenka Vágnerová & Company (2012) založila tanečnice, choreografka a pedagožka Lenka Vágnerová spolu s producentkou Šárkou Pavelkovou (dnes již

nespolupracují). Repertoár souboru tvoří pouze díla Vágnerové. Ve svých choreografiích pracuje s dynamikou pohybu, a zkoumá paralely mezi lidmi a zvířaty, mezilidské vztahy i vztah člověka k sobě samému. Vágnerová kolem sebe soustředí okruh tanečníků, performerů a dalších umělců, se kterými spolupracuje na jednotlivých projektech. Například tanečnice Andrea Opavská tančí ve všech jejích dílech, které lze u nás v současné době vidět.

Taneční company ME-SA (2008) vznikla jako vyústění dvouleté spolupráce tanečnic Hany Kalouskové, Martiny Hajdyly Lacové a Karolíny Hejnové (tehdy Párové) s korejskou choreografkou Ji Eun Lee na tanečních projektech, které tvořila ještě v rámci studia choreografie na HAMU. Založení občanského sdružení byla snaha jejich práci profesionalizovat. V současné době stabilní jádro souboru tvoří už pouze Martina Hajdyla Lacová a Karolína Hejnová. Kromě dvou autorských projektů, většina jejich děl vzniká ve spolupráci s hostujícími choreografy a tvůrci. Skupina našla stálé zázemí v rámci rezidenčního projektu Studio ALTA - Hala 30 v pražských Holešovicích.

Impulesem pro založení souboru NANOHACH (2004) bylo zrušení festivalu Konfrontace, a v té době absence souboru pro současné taneční divadlo. Současnou uměleckou radu tvoří Honza Malík, Lea Švejdová, Michal Záhora. V posledních letech se tvorba souboru zaměřuje na realizaci původních českých děl, které uvádí především v pražském divadle Ponoc. Pravidelné denní tréninky probíhají pouze při přípravách nové inscenace. Dále před každou reprízou třídní zkoušky po čtyřech hodinách. Členové souboru NANOHACH se také aktivně podílejí na současném kulturním dění v ČR. Dle nejnovějších informací soubor oznámil poslední premiéru a následné ukončení své činnosti.

Pražský komorní balet (1964/2007) byl první profesionálním tanečním souborem, který se u nás pokoušel o experimenty s klasickým tancem mimo struktury velkých divadelních domů. U zrodu tehdy ještě Baletu Praha stáli Luboš Ogoun, Pavel Šmok a Vladimír Vašut. Jejich snahou bylo vybudovat moderní taneční soubor. Během let se střídala období, kdy byl soubor zaštitěn nějakou institucí a kdy fungoval samostatně. Od roku 2007 funguje jako obecně prospěšná společnost a žádá o grantovou podporu. Dramaturgii souboru tvoří z části tradiční Šmokova díla, z části díla současných českých a v menší míře zahraničních choreografů. Soubor tvoří osm stálých tanečníků "solistů" a dva "stálí hosté". Tanečníci mají v rámci

souboru určitou formu angažmá, která jim zajišťuje pravidelný příjem. Soubor zkouší pravidelně v prostorech tanečního studia Contemporary, které si dlouhodobě pronajímá. Veřejnost má možnost účastnit se pravidelných otevřených tréninků.

Uskupení VerTeDance (2004) založily tanečnice a choreografky Veronika Knytllová a Tereza Ondrová spolu se světelným designerem Pavlem Kotlíkem. Pro VerTeDance jsou například typické spolupráce s hudebníky na scéně. Do svých projektů zvou hostující tanečníky, performery, které oslovují dle charakteru projektu. Pracují mimo jiné například s tématy, jako je fyzický handicap. Zkušebnu si pronajímají ve Studiu Alta. Obě dvě tanečnice působí nejen jako choreografky a interpretky, ale věnují se také pedagogické činnosti.

Soubor 420PEOPLE (2006) tvoří Nataša Novotná a Václav Kuneš, které spojuje dlouholeté angažmá v prestižním souboru tanečního divadla - Nederlands Dans Theater. Jejich repertoár je tvořen především autorskou tvorbou, ale také několika choreografiemi od zahraničních tvůrců. Soubor pracuje s víceméně stálým okruhem tanečníků, kteří nejsou ve stálém angažmá. Zkouší prozatím v rámci dlouhodobé rezidence ve zkušebnách Nové scény, případně si zkušebny pronajímají dle potřeby.

## SHRNUTÍ

Všechny tyto soubory mají několik společných rysů. Za prvé je to závislost na grantové podpoře. Žádná company zřejmě i z tohoto důvodu nemá právní formu s.r.o. Grantová podpora na jednu stranu nezaručuje dlouhodobou finanční jistotu, ale na stranu druhou umožňuje vznik alternativnějších až experimentálních děl, která by se vzhledem ke svému zacílení z jiných zdrojů těžko financovala. Díla, která jsou odvážná, jsou důležitá, protože posouvají hranice estetiky a hledají nové cesty komunikace s divákem.

Kromě Pražského komorního baletu, žádný ze souboru nemá své tanečníky ve stálém angažmá. Jádro souboru obvykle tvoří jedna, nebo dvě umělecké osobnosti, které spolupracují zpravidla se stabilním okruhem tanečníků. Kromě již zmiňovaného Pražského komorního baletu fungují soubory na projektové bázi. O soubory se obvykle stará jeden produkční/manažer, který si většinou dělí práci s dalším produkčním, případně placovými produkčními. Téměř u všech souborů se na organizačně-administrativní práci podílejí také umělečtí šéfové souboru.

Vlastní zkušebnou disponuje pouze company DOT504. Soubory si zkušebny pronajímají za běžný (nebo zvýhodněný) pronájem, případně zkouší zadarmo v rámci příprav premiéry pro konkrétní prostor. Žádný ze souborů nemá vlastní divadelní scénu. Soubory obvykle nehrají pouze v jednom prostoru, ale střídají více divadel. Nejčastější praxí je, že soubory neplatí nájem za divadlo, techniky a služby v divadle, a dostávají fixní odměnu za reprízu případně i procenta z tržeb v závislosti na domluvě.

Soubory u nás ročně premiérují v průměru dvě nová díla a ročně odehrají v průměru kolem čtyřiceti představení. Pro srovnání norský soubor Jo Strømgren Kompani, který funguje tak, že může hrát na více místech zároveň, ročně odehraje sto až dvě stě představení. Jiné zahraniční soubory jsou schopné odehrát více představení, díky turné plánovaným s velkým předstihem.

Taneční oblast je dlouhodobě podfinancovaná. V roce 2016 byly v rozpočtu Magistrátu hlavního města Prahy navýšeny prostředky na jednoleté granty pro profesionální umění skoro o 10%. Zároveň se ve srovnání s předchozím rokem navýšil počet žadatelů v kategorii "tanec a nonverbální umění" o celých 54%. Konečné prostředky přidělené taneční oblasti byly ale v souhrnu o 1,5% nižší než v předchozím roce.<sup>4</sup> Už na první pohled je zřejmé, že projekty nemohly být adekvátně zafinancované. Na víceletou podporu se zatím podařilo dosáhnout souborům DOT504, Pražský komorní balet a 420PEOPLE.

---

<sup>4</sup> MHMP - Výsledky grantového řízení 2014-2016, dostupné z: <http://kultura.praha.eu/jnp/cz/granty/index.html>



### 3. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

#### 3.1. Co je to strategické plánování?

„Strategické plánování je vysoce efektivní proces k zajištění dlouhodobé udržitelnosti organizace. Smyslem strategického plánování je dobře definovat, kde se organizace nachází a kde by se v budoucnu nacházet chtěla.“<sup>5</sup>

Strategické plánování je možné zjednodušeně nazvat dlouhodobým plánováním. Jeho hlavní funkcí je v našem kontextu umožnit včasné zajištění všech potřebných zdrojů pro realizaci umělecké vize. I když mnoho manažerů argumentuje, že nemají čas plánovat, ve skutečnosti dobrý plán šetří čas a pomáhá soustředit se na priority. Hodnota plánu není v dokumentu jako takovém, ale především v rozhodnutích, která ovlivní.<sup>6</sup>

Před samotnou tvorbou plánu je potřeba si říct, za jakým účelem plán vzniká. Může sloužit k definování cílů a strategií k jejich dosažení nebo k běžné revizi našeho fungování a případným korekcím jeho směru. Vzniknout může také s cílem prezentovat ho našim současným, nebo potencionálním partnerům.

Plán by měl začít celkovým pohledem na projekt, nebo organizaci a odpovídat na otázky: kdo, co kde, kdy, proč, jak. Tento abstrakt se píše až jako poslední, protože v průběhu tvorby plánu obvykle přicházejí nové nápady. Rozdílně bude tato část pojatá v případě, že plán slouží pouze pro interní účely a pokud je určen pro prezentaci jiným subjektům.

**Strategický plán** obvykle slouží organizaci pro interní účely, pro rozpracování do dílčích analýz, a pro zaměření se na plnění strategických cílů. Může být stejně tak i prezentovaný partnerům. Dělá se na tři až pět let dopředu.

Velice podobný strategickému plánu je **byznys plán**. Používá se jak v úplných začátcích, kdy je potřeba rozpracovat a promyslet nový záměr, tak také pro revizi a remodelaci již fungujícího projektu, nebo organizace. Pomáhá analyzovat tuto

---

<sup>5</sup> ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6., Str.28

<sup>6</sup> BY TIM BERRY. Hurdle, the book on business planning: how to develop and implement a successful business plan. Millennium ed. rev. Eugene, OR: Palo Alto Software, Inc, 2000. ISBN 09-664-8914-4.

činnost a implementovat případné změny, které by měly vést k jejímu zefektivnění.

“Byznys plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.”<sup>7</sup> Jinak řečeno je to jakýkoliv plán, který nám umožňuje dívat se dopředu, alokovat zdroje, zaměřit se na klíčové body a připravit se na rizika a příležitosti.<sup>8</sup> Slouží také jako vhodný dokument při oslovování investora, nebo partnera, který se o našich záměrech chce dozvědět co nejvíce v co nejkratším čase.

Proces vytváření byznys plánu v neziskové organizaci je stejný, jako v organizaci ziskové. V té neziskové pouze v některých bodech volíme lehce odlišný postup s ohledem na specifické poslání a cíle organizace. Rozdílně bude zacílený například marketing. Zatímco komerční sféra cílí na zákazníka, který je plátcem i odběratelem produktu, nezisková sféra oproti tomu cílí na publikum/klienty a poskytovatele podpory. Odlišně budeme nahlížet také na strukturu a zdroje financování.

Důvodem pro sestavení jakéhokoliv plánu bývá potřeba popsat a prezentovat projekt a způsob jeho realizace buďto dovnitř organizace, nebo mimo ni. Projekt se tedy snažíme “prodat” potencionálním partnerům, investorům, nebo zainteresovaným osobám v rámci organizace. V případě neziskové organizace může dobře zpracovaný a promyšlený plán zvýšit důvěryhodnost projektu a pomoci tak získat potřebné zdroje.

### **3.2. Proces strategického plánování**

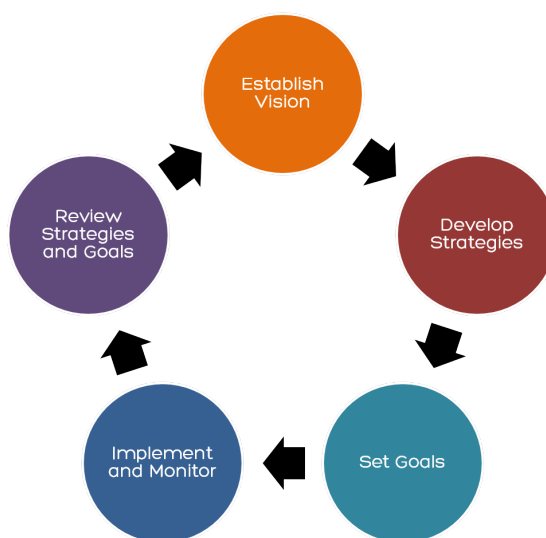
Základním předpokladem pro strategické plánování a tvorbu plánu je zainteresovanost všech členů týmu. Vznik strategického plánu začíná základní situační analýzou, při které dochází k nadefinování poslání a cílů. Proces pokračuje analýzou vnějšího prostředí a vnitřní analýzou company. Dále si soubor nadefinuje

---

<sup>7</sup> SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>8</sup> BY TIM BERRY. *Hurdle, the book on business planning: how to develop and implement a successful business plan*. Millennium ed. rev. Eugene, OR: Palo Alto Software, Inc, 2000. ISBN 09-664-8914-4.

jednotlivé strategie, z nichž vybere tu nejvhodnější a tu následně rozpracuje do operativního plánu s konkrétními cíli. Po realizaci plánu musí přijít zhodnocení, neboli evaluace. Předpokladem pro strategické plánování je vůle se vytvořeným plánem řídit a průběžně ho aktualizovat. Následující popis strategického plánování vychází z metodiky podle Michaela Kaisera<sup>9</sup>, který je již v kulturním sektoru považován za klasika.



Obrázek 1 Cyklus strategického plánování; Zdroj:<http://indigenouspartners.com.au>

### 3.2.1. Formulace/ Revize poslání

I když by se mohlo zdát, že poslání tanečního souboru je zcela evidentní - tvořit a prezentovat taneční díla, je potřeba se nad ním zamyslet důkladněji. Formulace poslání vytváří rámec pro další práci na strategickém plánu pro náš soubor. Michael Kaiser stručně vystihuje poslání jako něco, co „popisuje ústřední cíle organizace a rozsah jejího působení“.<sup>10</sup> To znamená, že by mělo být z poslání jasné, proč fungujeme, čeho se snažíme docílit a koho svoji tvorbou chceme oslovit. Podle Kaisera zároveň není podstatné, jaké je konkrétní znění poslání, nejedná se o reklamní slogan, důležitější jsou důsledky tohoto poslání. Organizace by se neměla nechat formulací poslání paralyzovat, raději si stanovit cíle v bodech, a k

<sup>9</sup> Michael M. Kaiser (\*1953) je proslulý kulturní manažer, bývalý prezident Kennedyho centra ve Washingtonu. Je přezdíván jako „král zvrátů“, díky záchraně institucí jako Alvin Ailey American Dance Theatre, American Ballet Theatre, Royal Opera House a mnoho dalších. Výrazně se zasloužil o rozvoj kulturního managementu ve světě. Nyní působí na DEVOS INSTITUTE OF ARTS MANAGEMENT.

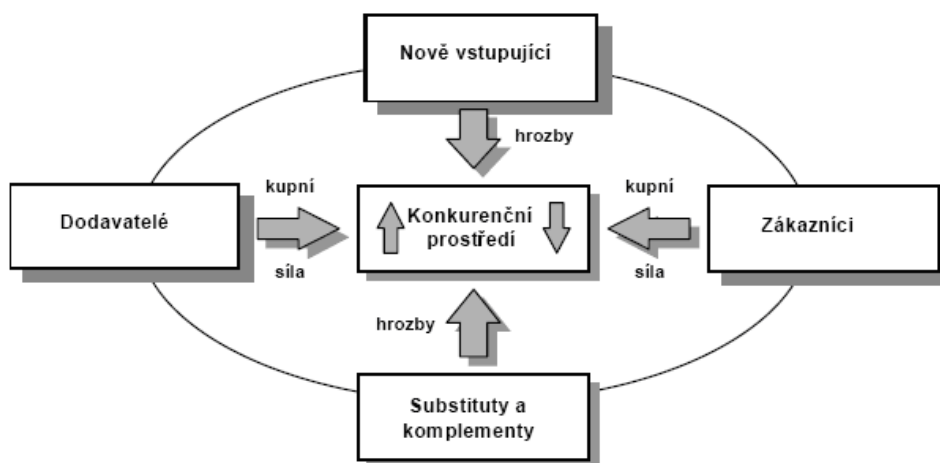
<sup>10</sup> KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009, 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2. Str.16

formulaci se vrátit později. Zároveň je dost možné, že tým při procesu plánování dojde k rozhodnutím, která poslání ještě o kus posunou. S výslednou formulací poslání (ale především jeho obsahem) by se měli všichni zúčastnění ztotožnit. Dobře naformulované poslání nám může usnadnit cestu k oslovení důležitých partnerů a je nezbytnou výbavou pro fundraisingové aktivity.

### 3.2.2. Analýza vnějšího prostředí

“Analýza prostředí odpovídá na otázku: Co je nutné k tomu, abychom dosáhli úspěchu v tomto prostředí a zároveň naplňovali své poslání?”<sup>11</sup>

V první řadě se pokusíme nadefinovat odvětví ve kterém se pohybujeme. Odvětví je skupina organizací nabízejících podobný produkt nebo službu stejné skupině zákazníků a/nebo čerpající ze stejného zdroje. Přesné vymezení našeho odvětví se může také v průběhu analýzy posouvat.<sup>12</sup> Michael Porter<sup>13</sup> navrhnul model pro analýzu struktury odvětví, který Kaiser doporučuje aplikovat také na umělecká odvětví. Model dělí sledované účastníky odvětví do kategorií: Srovnatelné společnosti, Nováčci, Alternativní produkty, Zákazníci a Dodavatelé.



Obrázek 2 Porterův model pěti sil; Zdroj: jakasi.cz

<sup>11</sup> KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009, 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2. Str.26

<sup>12</sup> KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009, 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2. Str.27

<sup>13</sup> Michael Porter (1947) je americký profesor, zakladatel jedné z nejznámějších strategií pro analýzu konkurenčních sil. Patří mezi nejmladší profesory Harvardovy univerzity. Lze ho zařadit mezi guru marketingu..

Sledujeme tedy subjekty, které nabízejí stejnou úroveň produktu jako my - s těmi se budeme dělit o zdroje, zákazníky a případné partnery. Dále musíme zmapovat nově vzniklé subjekty, které ještě nejsou na srovnatelné úrovni s námi, ale mají perspektivu se na ní vypracovat. Dále musíme sledovat, jaké se nabízejí alternativní možnosti, tedy zástupné produkty. To například z toho důvodu, abychom lépe pochopili, že většina našich diváků nechodí pouze na taneční představení, ale mohou mít mnoho jiných zájmů. Tudíž i my musíme cílit na jiného než na čistě tanečního diváka. Do kategorie "zákazníci" spadají nejen diváci, ale také pořadatelé a dramaturgové, které chceme zaujmout, a dále také příspěvatelé, mecenáši, partneři. Dodavateli se myslí pracovníci, kteří poskytují služby danému odvětví a které pro svojí činnost potřebujeme.

Důkladnější analýza srovnatelných společností nám jednoduše umožní inspirovat se tím, co funguje jiným. Z webových stránek, výročních zpráv a mediálních výstupů můžeme získat poměrně konkrétní představu například o uměleckém a finančním profilu, o struktuře organizace, jejích partnerech a intenzitě PR.

### **3.2.3. Vlastní vnitřní analýza**

"Vnitřní analýza odhaluje nejvýznamnější silné a slabé stránky organizace. Poctivé hodnocení či "audit" činností společnosti, spojený s vypovídající analýzou prostředí, poskytuje pevný základ pro vytvoření kreativní strategie."<sup>14</sup>

Na začátek je užitečné udělat si rychlou SWOT analýzu<sup>15</sup>. Ta nás donutí zamyslet se obecně nad našimi silnými stránkami, slabými stránkami, nevyužitými příležitostmi a možnými hrozbami. Nesmíme zapomínat, že často se zaměřujeme více na to, co nám nefunguje než na to, v čem jsme úspěšní a na čem můžeme stavět.

---

<sup>14</sup> KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009, 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2. Str.40

<sup>15</sup> SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení.

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<b>S</b> SILNÉ STRÁNKY strengths	<b>W</b> SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<b>O</b> PŘÍLEŽITOSTI opportunities	<b>T</b> HROZBY threats

Obrázek 3 SWOT matice; Zdroj: sunmarketing.cz

Dále následuje podrobnější analýza všech důležitých oblastí. Otázky jsou inspirované Michalem Kaiserem tak jak je uvádí své publikaci *Strategické plánování v umění (2009)*, upraveny a doplněny pro potřeby nezávislého tanečního souboru.

#### 1) Umělecká tvorba

- Pro koho je naše tvorba určena?
- Jakou máme návštěvnost?
- Jak nás vnímá kritika?
- Jak se vidíme v porovnání se srovnatelnými soubory?
- Kdo je dominantní uměleckou osobností? Je dostatečná?
- Jak kvalitní máme tanečníky?
- Existuje plán nástupnictví po aktuálním uměleckém vedení?

#### 2) Financování

##### a) Příjem z činnosti

- Jaké procento našeho příjmu pochází z vlastní činnosti?
- Jak vysoké je toto procento ve srovnání s průměrem v odvětví?
- Čím je způsobem tento rozdíl?
- Nabízí soubor nějakou formu předplatného na svá představení?
- Jsou velké rozdíly u prodejnosti jednotlivých děl?
- Vyjíždí soubor na turné?
- Jaké jsou celkové výdaje na turné a jaký je příjem?

- Podle čeho zvažujeme co nabídneme na turné?
- Jak složité je pro nás získat objednávky na představení po republice a v zahraničí?
- Kdo zajišťuje zájezdové termíny pro soubor?
- Jak si stojí soubor v porovnání s ostatními soubory z pohledu výjezdů?

#### b) Jiné příjmy

- Má soubor jiné příjmy než z představení?
- Kolik procent celkových příjmů tvoří granty?
- Kolik procent příjmů tvoří dary - firemní dárci + individuální dárci?
- Navyšují se příjmy souboru v posledních pěti letech? Čím je to způsobeno?

#### c) Výdaje

- Jaká je struktura našich výdajů?
- Ve které oblasti bychom pravděpodobně nejvíce potřebovali výdaje navýšit?

#### d) Výkonnost

- Ve kterých oblastech vynakládá soubor příliš mnoho finančních prostředků?
- Jaký je poměr mezi příjmy a výdaji?
- Ve kterém období roku představuje hotovostní tok největší problém?
- Je tato doba předvídatelná? Lze jí překlenout?

### 3) Marketing

- Jak viditelný je soubor? Doma? V mezinárodním měřítku?
- Které nástroje marketingu používáme, nebo jsme používali?
- Které byly/jsou efektivní?
- Jaké procento příjmů z činnosti je vynaloženo na marketing?
- Srovnatelené soubory vynakládají více, nebo méně?
- Jak schopný je člověk, který se u nás věnuje marketingu?
- Jaké máme povědomí o demografické struktuře našeho publika?
- Jak velké je naše potencionální publikum?
- Jak získáváme zpětnou vazbu od diváků?

### 4) Fundraising

- Jaký dopad mají silné/slabé stránky marketingu na fundraising?

- Jaký je poměr mezi příspěvky od individuálních dárců, podniků, nadací a veřejných rozpočtu?
- Jak jsme na tom v tomto ohledu ve srovnání s ostatními soubory?
- Jaké metody fundraisingu už jsme vyzkoušeli?
- Které se ukázaly být efektivní?
- Pořádali jsme v poslední době nějakou speciální kampaně zaměřenou na fundraising?
- Kdo se u nás zabývá fundraisingem? Na jak velký úvazek? Je to jeden člověk, nebo více lidí?

#### 5) Zaměstnanci/ Spolupracovníci

- Jak početný je administrativní a produkční tým?
- Jak jsme na tom v porovnání se srovnatelnými soubory?
- Jaká je výše odměn ve srovnání s průměrem v odvětví?
- Jak je tým organizovaný?
- Jsou jasné úlohy a odpovědnosti?
- Jaké jsou naše celkové náklady na produkci a administrativu?
- Jaká je míra zkušeností členů týmu?

“Porovnání výsledků vnitřní analýzy s požadavky na úspěch, které odhalila analýza odvětví, identifikuje oblasti strategického zájmu.”<sup>16</sup>

### **3.2.4. Plánování a realizace umělecké vize**

Umělecká činnost je smyslem existence uměleckého souboru. Především u nezávislého souboru je ale velmi obtížné předvídat jaké budou výsledky naší často experimentální tvorby, kdy přijde velká tvůrčí energie a kdy bude lepší pozvat si například hostujícího choreografa. Třebaže produkční manažer bude potřebovat znát tituly, obsazení a termíny v co největším předstihu, pro umělecké osobnosti právě touha po větší spontánnosti a flexibilitě bývá důvodem jejich odchodu z “kamenného” divadla. Je tedy potřeba nalézt kompromis, který umožní všem členům týmu odvádět kvalitně svoji práci.

---

<sup>16</sup> KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009, 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2. Str.40



Repertoár souboru musí dlouhodobě odrážet jeho poslání. Hlavní slovo při výběru hostujících choreografů a plánování nových inscenací má umělecký šéf. Často je umělecké vedení tvořeno dvěma šéfy, nebo uměleckou radou. Umělecké vedení navrhuje svoji ideální představu o dramaturgickém plánu, následně pak určuje priority podle ekonomických a organizačních možností. Ty vyhodnotí produkční manažer. Velmi důležitá je zde absolutní důvěra mezi uměleckým šéfem a manažerem.

Při uměleckém plánování si musíme zodpovědět tyto otázky:

- Jaké produkce chceme premiérovat v příštích třech letech?
- Jak touto volbou budeme plnit poslání organizace?
- Do jaké míry zaujme každá produkce publiku?
- Jak budou tyto produkce atraktivní pro poskytovatele podpory?
- Jaké budou náklady na každou produkci?
- Budou příjmy z činnosti a jiné příjmy dostatečné na pokrytí těchto nákladů?
- Kde budou produkce uvedeny?
- Klade některá z produkcí neobvyklé technické, nebo umělecké nároky?
- Budou v některé z produkcí účinkovat mediálně známí umělci?
- Jaký dopad to bude mít na náklady? Na ceny vstupenek? Na marketingovou strategii? Na strategii fundraisingu?
- Bude některá z produkcí uvedena na turné?

### **3.2.5. Plánování dalších aktivit - workshopy, kurzy, komerční akce**

Při hledání způsobu, jak našim spolupracovníkům umožnit navýšení jejich příjmu v době, kdy nejsou plně vytíženi zkoušením a hraním, nabízí se například tyto možnosti. Za prvé je to pořádání workshopů a pravidelných lekcí pro laickou, nebo odbornou veřejnost. Takové aktivity mohou mít kromě finančního efektu také vliv na zvýšení povědomí o souboru. Lekce také umožňují navázání přímého kontaktu s potencionálními diváky a příznivci. V řadách účastníků kurzů se klidně mohou objevit lidé s chutí podílet se na činnosti souboru v rámci příležitostné dobrovolnické výpomoci. Vzdělávací aktivity také ztraktivňují portofolio souboru pro potencionální dárce.

Další možností jak navýšit příjmy souboru jsou komerčněji zaměřené eventy. Umělci se obvykle těmto akcím brání. Tato otázka je vždy na zvážení, ale pokud je soubor oslovený firmou, nebo pořadatelem významné akce, měl by být

připravený rychle a profesionálně reagovat s nabídkou co je schopný a především ochotný realizovat. V zásadě, pokud je umělci ve větší míře ponechána tvůrčí svoboda a soubor si pohlídá s kým spojuje své jméno, neměl by být žádný důvod k obavám. Důležité je, aby tyto výjimečné akce nebránily souboru v naplňování jeho poslání.

### **3.2.6.Finanční plánování**

“Zatímco plány realizace odpovídají na otázky typu, co se bude dělat, kdo to bude dělat a kdy, finanční plány odpovídají na otázky “S jakými náklady?” a “Kde a kdy bude generován příjem?”.<sup>17</sup>

Finanční plánování se u větších organizací dělá standardně s výhledem na pět let. U malého souboru vidím jako smysluplné tři roky. Jde nám o co nejreálnější představu o našich příjmech a výdajích v budoucích obdobích. Se sestavováním rozpočtu pro následující roky nám pomůže výkaz zisku s ztrát z předchozích období. Sledovat bychom měli také rozvahu. Odhadnout budoucí příjmy u nezávislého souboru je velmi nelehký úkol. Důležité ale je, a to i na straně výdajů, vždy průběžně porovnávat plán s realitou, a umět se s ní vypořádat.

#### **Předpoklad výdajů**

Sestavuje se základní roční rozpočet obsahující všechny fixní výdaje, které by soubor měl, i bez uvedení nové premiéry. K nim se postupně přidávají výdaje na jednotlivé premiéry, turné, speciální marketingové kampaně atd. Nesmí se zapomenout na personální náklady, které mohou díky kampaním vzrůst. V plánu na další roky se připočte očekávaná inflace.

#### **Předpokládaný příjem z vlastní činnosti**

Soubory si zpravidla vstupenky na svoje představení samy neprodávají. Na základě smluvní dohody dostávají předem stanovený honorář za odehraná představení, případně procenta z tržeb. Příjem z vlastní činnosti se pro soubor dlouhodobě špatně předpovídá. V případě, že soubor nemá svůj vlastní prostor, počet odehraných představení závisí z velké části na prostorech, ve kterých se představení konají. Ve většině našich divadel, kde se nezávislý tanec uvádí, se

---

<sup>17</sup> KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009, 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2. Str.113

termíny domlouvají přibližně s ročním předstihem. Budeme tedy muset vytvořit odhad, kolik představení budeme asi schopni odehrát a kolik za ně minimálně utržíme.

Předpokládaný příjem z fundraisingu

Odhadování výše těchto příjmů se někdy blíží věštění ze skleněné koule. Granty z veřejných rozpočtů se až na výjimky udělují jednoleté. Rok od roku se podmínky mohou měnit a stejně tak se mění i grantová komise. Dalo by se říci, že soubor, který má vysokou kredibilitu a má dobře napsaný grant, respektující specifické požadavky každé jednotlivé výzvy, má šanci získat velkou část požadované částky. Z nadací můžeme žádat na projekty, které odpovídají poslání nadace. Obvykle se ale nejedná o příliš vysoké částky. Výjimkou jsou zahraniční nadace. S příspěvkem, nebo sponzoringem z komerční sféry můžeme počítat až ve chvíli, kdy máme podepsanou smlouvu.

### **3.2.7. Plánování fundraisingu**

“Fundraising ve skutečnosti spočívá v kultivaci vztahů”.<sup>18</sup>

Fundraising se často u malých souborů omezuje na to, že se “podají granty” a víceméně se čeká co z toho bude. Na víc nezbyvají kapacity. Dokonce i žádosti o grant se podávají na poslední chvíli a není obvykle k dispozici nikdo, kdo by se jim systematicky věnoval. Někdo, kdo by hlídal termíny a připravoval žádosti s dostatečným předstihem.

Stejnou péči je potřeba věnovat firemnímu a individuálnímu fundraisingu. Možná více tomu individuálnímu, protože firmám soubory obvykle nemají příliš co nabídnout. Je například vhodné, pokusit se navázat osobní kontakt s představiteli několika málo vytipovaných firem, které nám jsou hodnotově blízké. Trpělivě budovaný vztah může být později velmi cenný. V kontextu nezávislé company se nelze příliš odvolávat na zvýšení dárcovi prestiže. Soubor nebude schopný zajistit mnoho příležitostí k vlastní prezentaci dárce ve vybrané společnosti. Pokud se pro spolupráci rozhodne, bude to z touhy zacítit čistou tvůrčí energii, být u toho, když něco kreativního vzniká, nebo jenom z radosti podpořit něco v čem vidí smysl.

---

<sup>18</sup> KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009, 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2. Str.83

Soubor musí proti tomu nabízet naprostou profesionalitu, transparentnost a spolehlivost. Tím rozhodujícím faktorem jsou ale vždy nakonec osobní sympatie.

Při plánování fundraisingové strategie si klademe tyto otázky:

- Předává soubor dárcům informaci o své životaschopnosti a kvalitě?
- Které nadace věnovaly prostředky srovnatelným organizacím?
- Informovali jsme se dostatečně o každé nadaci?
- Vytipovali jsme si projekt, který by mohl zaujmout firemní dárce?
- Sdělujeme, jak můžeme zviditelnit firemní dárce? Máme pro ně připravené výhody?
- Jak můžeme rozvíjet kladný vztah s představiteli místní a národní správy?
- Máme vytipovanou skupinu potencionálních dárců z řad jednotlivců?
- Umíme tyto jednotlivce zapojit do činnosti souboru?
- Vynakládáme na fundraising dostatečné úsilí?

### **3.2.8. Organizační struktura**

V nezávislých souborech obvykle žádná velká organizační struktura neexistuje. Jsou zde umělecké osobnosti, které si nejčastěji k sobě najdou člověka, který jim pomůže s produkcí. Postupem času se tým možná rozšíří o další produkční. Ideálně by měla nastat situace, že v souboru synergicky pracuje umělecký šéf/garant spolu s produkčním manažerem. Chápu svoje potřeby a naprosto si důvěřují. Další členové produkčního týmu budou angažováni dle strategických cílů - například technický produkční, fundraiser, PR specialista a další.

Soubory u nás, až na jednu výjimku, fungují na projektové bázi, přičemž většina tanečnicků, které pro jednotlivé produkce angažují, jsou umělci na volné noze. Z toho důvodu není až tak zásadní organizační struktura, jako rozdělení kompetencí a dobré nastavení komunikace mezi spolupracovníky.

### **3.3. Implementace vytvořeného strategického plánu**

Pro implementaci strategického plánu si potřebujeme stanovit operativní cíle, které nám pomohou alokovat jak lidské, tak materiální zdroje.<sup>19</sup> Zcela zásadní je dobře

---

<sup>19</sup> FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

nastavená komunikace napříč organizací, aby mohly být průběžně plněny cíle vyplývající z rozpracovaného strategického plánu.

„Proces implementace strategie musí být v souladu s celkovou situací, strukturou a nastavením organizace, rozsahem strategických změn a manažerskými znalostmi.“<sup>20</sup>

### **3.4. Evaluace funkčnosti plánu**

Po uvedení plánu do praxe je nezbytné tento plán neustále uzpůsobovat vnějším a vnitřním změnám. Mění se prostředí, na které je potřeba reagovat. V této fázi se vyhodnocují průběžné výsledky a porovnávají se s předpoklady dle strategického plánu.

Hlavní cíle evaluace leží tedy v průběžných korekcích probíhajících procesů a nakonec ve vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů po ukončení realizace.

---

<sup>20</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5. Str. 136

## 4. OD STRATEGICKÉHO PLÁNU K BYZNYS PLÁNU

Na první pohled by se tvorba strategického plánu pro malou company mohla jevit z časových důvodů jako nadbytečná. Podstatné ve skutečnosti není, jestli vznikne nějaký dokument, který se založí do šuplíku, ale podstatná je změna uvažování nad způsobem fungování souboru.

Nezávislé taneční company se nacházejí někde na půl cesty mezi veřejně prospěšným subjektem a subjektem, který uspokojuje především potřeby členů souboru a jejich touhu tvořit.

Hlavním důvodem proč podporovat nezávislý tanec z veřejných zdrojů je zajistit kvalitní nabídku, která pokryje tuzemskou poptávku. Dalším důvodem podpory je investice do kulturního statku, který v zahraničí pomáhá ke zvyšování prestiže, reprezentaci a předávání kulturních hodnot.

Financování company, která produkuje kvalitní tvorbu nemůže fungovat jednoduše na běžných tržních principech. Stejně jako velká část živého umění, i tanec bude vyžadovat větší náklady v přepočtu na jedno uvedení, než jaké budou příjmy ze vstupného. Company ale mohou hledat nové modely svého fungování tak, aby co nejvíce zefektivnili svůj provoz, co největší část potřebných financí si byli schopni vydělat sami (to by měla být ta nejjednodušší cesta) a mít připravenou argumentaci, kolik a proč ještě potřebují z externích zdrojů.

Jako argumentační materiál může posloužit jakýkoliv dobře popsany záměr. Není důležité jestli to bude strategický plán, nebo byznys plán. Podstata zůstává stejná.

### 4.1. Bussiness Model Canvas

“Byznys model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

Každá organizace se vlastně opírá o určitý byznys model. A to i tehdy, když vůbec přívlastek "byznys" nepoužívá a ze své podstaty se proti němu vymezuje. Každá taková organizace, která vytváří a poskytuje hodnotu, musí také generovat příjmy dostatečné k pokrytí svých nákladů. Není rozhodující, jestli tyto příjmy pochází z naší činnosti, z prostředků veřejné zprávy, nebo se spolupráce s komerčním sektorem. Rozdíl je pouze v typu subjektu. Firmy se snaží maximalizovat své příjmy, zatímco neziskové organizace se zaměřují na naplňování svého poslání. V případě, že si organizace uvědomuje svůj byznys model (model fungování) a umí ho popsat, je na dobré cestě s ním začít pracovat ve svůj prospěch.

#### ALEXANDER OSTERWALDER

V roce 2004 dokončil Švýcar Alexander Osterwalder<sup>22</sup> na ekonomické fakultě v Lausanne doktorskou disertaci na téma inovace byznys modelů. Přišel s myšlenkou, že nejlépe lze byznys model popsat pomocí devíti základních stavebních prvků seskupených na tzv. plátně byznys modelu (v originále Byznys Model Canvas - dále jen BMC). Těchto devět stavebních prvků pokrývá čtyři hlavní oblasti organizace, nebo projektu: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Podle jeho slov má plátno sloužit jako "společný jazyk k popisu, vizualizaci, hodnocení a změnám byznys modelů"<sup>23</sup>. Aby prokázal a ověřil funkčnost tohoto nástroje, rozhodl se výsledky své práce zveřejnit na blogu věnované byznys modelům, kde postupně vznikla platforma, jejíž členové sdíleli (a nadále sdílejí) poznatky s využíváním BMC v praxi. Na publikaci která o tomto nástroji vznikla, se tak podílelo více než 450 lidí z praxe. BMC je používáný od malých start-upových projektů, až po velké nadnárodní firmy. Stejně tak, a to je podstatné, se jeho využití neomezuje pouze na komerční sektor. Pracují s ním neziskové organizace po celém světě. Dokonce je možné vytvořit si osobní BMC pro odhalení například vlastních potencionálních kariérních příležitostí.

Nejatraktivnější na nástroji BMC je to, že pracuje s vizualizací, je relativně jednoduchý a univerzální. Pomáhá uvědomovat si souvislosti a umožňuje náhled na celkový obraz. BMC je možné využít k tvorbě nového byznys modelu, ale také

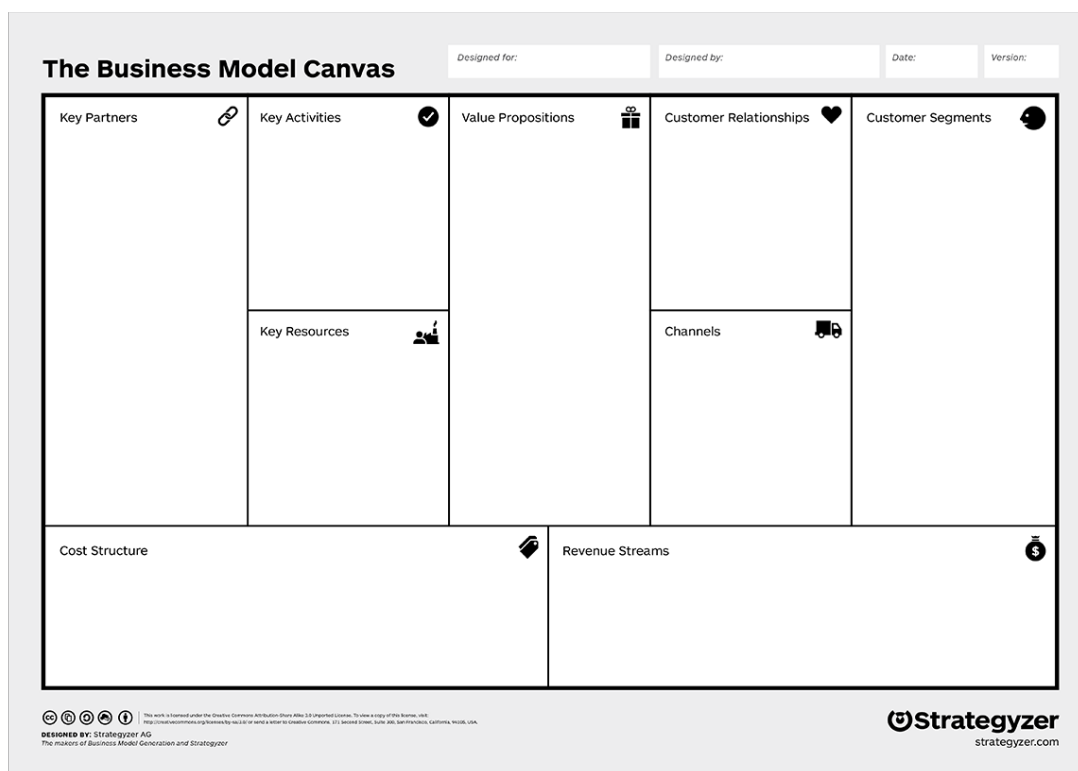
---

<sup>22</sup> Alexandr Osterwalder (1974) je švýcarský teoretik, který se proslavil vytvořením revolučního nástroje pro modelování, hodnocení a inovaci všech představitelných byznys modelů – Business Model Canvas. Sám si na tom postavil svůj byznys.

<sup>23</sup> OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

pro zmapování a případné vylepšení toho stávajícího. Právě vizualizace obsahu těchto modelů může názorně ukázat jaké logické mezery v něm existují.

„Vizuální myšlení třídí strategické uvažování, neboť abstraktní otázky mění na konkrétní.“<sup>24</sup>



Obrázek 4 The Business Model Canvas; Zdroj: strategyzer.com

Proces práce s BMC prochází pěti základními fázemi: mobilizace, porozumění, návrh a realizace řešení. Tyto fáze se mohou vzájemně prolínat. V zásadě se nejedná o nic komplikovaného. Na počátku je tým lidí, kteří se rozhodnou, že chtějí vymyslet nový byznys model, nebo chtějí zrevidovat či inovovat ten stávající. Je důležité, aby složení týmu bylo různorodé a případně, pokud je to vhodné, byly přizvány osoby i z jiných oborů s potřebnými zkušenostmi. Pokud jsou do týmu přizvány osoby odjinud, tak další fáze slouží k pozorování prostředí.

<sup>24</sup> OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.Str.148



V další fázi se již pracuje s plátnem byznys modelu. Plátno se vytiskne, nebo nakreslí na co největší plochu a připevní na zeď tak, aby na něj všichni zúčastnění viděli. Setkání vede zvolený, nebo přizvaný moderátor, který dohlíží na dodržování předem domluvených pravidel. Moderátor zná dobře princip BMC a ví, co by mělo být výstupem setkání. První setkání při plátně bývá obvykle jeden velký společný brainstorming, při kterém padá nespočet návrhů a nápadů. K jejich zaznamenávání slouží barevné samolepící papírky, které jsou umístovány na plátno. Dovoleno je psát, nebo kreslit. K tomu slouží fixy, které by měly být co nejtlustší, aby neumožnily přílišné rozepisování. Zároveň se tím zlepšuje čitelnost papírků. Samolepící papírky z toho důvodu, že v dalších fázích je bude možné na základě společné diskuze odstraňovat, přemisťovat a rozebírat možné eventuality.

V zásadě může zároveň vznikat neomezený počet modelů. Kreativité se meze nekladou - není dobré se omezovat na porovnávání nápadů s naší zažitou praxí, nebo praxí naší konkurence. V závěru se vyberou ty návrhy, které se týmem rozhodne realizovat. V případě inovace přichází proces sladění se starým modelem. V případě nového modelu také prototypizace a uvedení v život. Proces se nekončí, přichází zhodnocení a po čase další možná inovace.

Po plátně je možné se pohybovat libovolně, dle uvážení moderátora. Obvykle se začíná od zákazníka, nebo hodnotové nabídky. Důležité jsou příběhy, které díky plátnu vznikají. Jednotlivými prvky na plátně jsou: Zákaznické segmenty (Customers), Hodnotové nabídky (Value propositions), Kanály (Channels), Vztahy se zákazníky (Customer Relationships), Zdroje příjmů (Revenue streams), Klíčové zdroje (Key resources), Klíčové činnosti (Key activities), Klíčová partnerství (Key partners) a Struktura nákladů (Cost structure).

### **Zákaznické segmenty**

Zákazníci tvoří obvykle jádro celého modelu. Je nezbytné vědět, komu náš produkt, nebo službu nabízíme. Na základě znalosti naší cílové skupiny, případně většího počtu skupin, můžeme například zvolit správný způsob komunikace a zajistit co nejlepší dostupnost našeho produktu. Organizace může své služby zlepšit například tím, že si své stávající i potencionální zákazníky rozdělí do segmentů podle různých atributů. Na základě této segmentace se také může organizace rozhodnout, na které skupiny se více zaměří, a které bude spíše ignorovat.

Skupiny zákazníků představují oddělené segmenty v případě, že:

- jejich potřeby vyžadují a zdůvodňují zvláštní nabídku
- k nim firma přistupuje prostřednictvím různých distribučních kanálů
- vyžadují různé typy vztahů
- vykazují výrazně odlišnou ziskovost
- jsou ochotny platit za různé aspekty nabídky<sup>25</sup>

### **Hodnotové nabídky**

Hodnotová nabídka ovlivňuje to, proč se zákazníci rozhodnou právě pro tu jednu danou firmu, nebo organizaci. Zákazníkovi by nabízená hodnota měla vyřešit problém, případně pomoci uspokojit nějakou jeho potřebu. V neziskovém kulturním sektoru bude mít hodnotová nabídka větší váhu než zákaznické segmenty.

### **Kanály**

Tento prvek se věnuje způsobům, jakými firma komunikuje se zákaznickými segmenty a také, jakými způsoby jim předává hodnotovou nabídku (produkt).

Na kanály se díváme z pohledu zvyšování povědomí o organizaci, a také jako zprostředkování možnosti zakoupit si konkrétní produkty/služby.

### **Vztahy se zákazníky**

Pro organizaci je důležité ujasnit si, jaký typ vztahu chce s každým ze zákaznických segmentů vybudovat. Vztahy mohou být od osobních po automatizované. Potřeba budovat a udržovat vztahy se zákazníky může vycházet z různých motivací. Bude to především snaha získat nové zákazníky, udržet si ty stávající, nebo navýšit prodej našeho produktu.

### **Zdroje příjmů**

V této části se organizace zamýšlí nad tím, za jakou hodnotu je každý zákaznický segment opravdu ochoten platit. V případě neziskové organizace zde navrhuje ze kterých zdrojů budeme naší činnost financovat a v jakém poměru. Každý zdroj příjmů se může lišit v typu cenotvorby (fixní a dynamická). Zdrojem příjmu se myslí například nadace, veřejné rozpočty, vlastní činnost.

---

<sup>25</sup> OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

## Klíčové zdroje

Zdroje a aktiva, která jsou pro organizaci potřebná k tomu, aby mohla nabízet a dodávat svůj produkt. Mohou to být například lidské zdroje, nebo také know how.

## Klíčové činnosti

Klíčové činnosti jsou ty činnosti, které jsou zásadní pro naplňování stanovených cílů. Tým může například dojít k závěru, že před realizací fundraisingu je nutné připravit fundraisingovou strategii.

## Klíčová partnerství

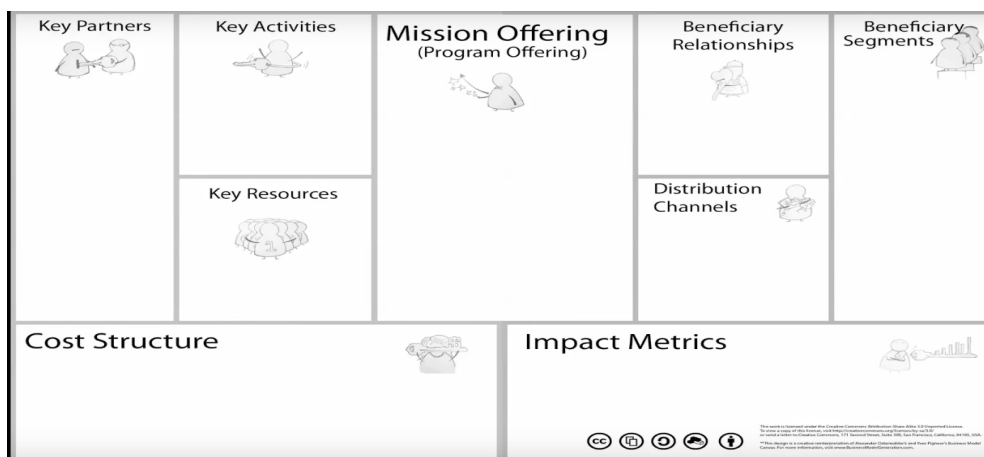
Partnerství se subjekty, které souboru jakýmkoliv zásadním způsobem umožňují naplňovat jeho poslání a strategické cíle. U neziskových organizací obzvlášť tato partnerství nabývají na důležitosti. Patří sem i tzv. strategická partnerství mezi konkurenčními subjekty.

## Struktura nákladů

Jednotlivé prvky byznys modelu postupně vytvářejí určitou strukturu nákladů. V souvislosti s nimi se ptáme: Jaké náklady související s naším byznys modelem jsou nejdůležitější? Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější, Které klíčové činnosti jsou nejnákladnější?

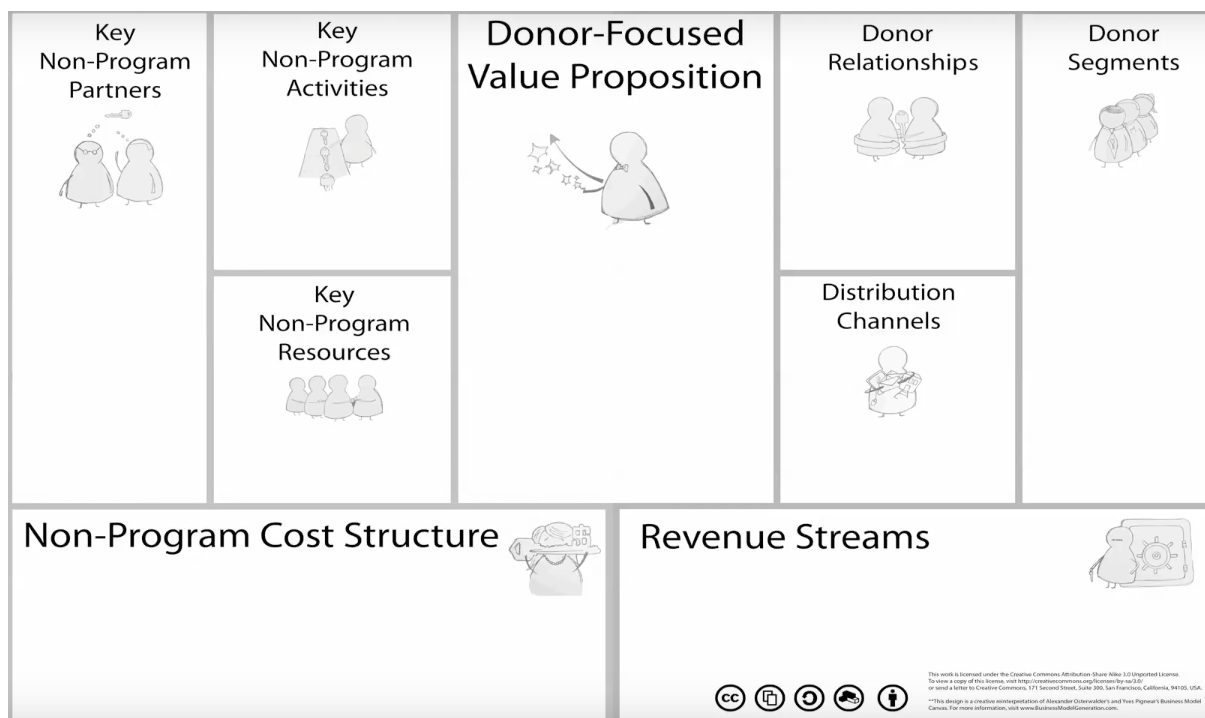
## DALŠÍ VERZE BMC

Na BMC vzniká nespočet variací. Pro neziskovou kulturní organizaci by mohla být zajímavá verze, která pracuje se specifiky neziskového subjektu. Liší se v záměně „hodnoty produktu“ za „programovou nabídku“, „zákazníků“ za „příjemce“ a „zdrojů příjmů“ za „dopady“.



Obrázek 5 BMC for nonprofits; <http://www.innovativenonprofit.com>

Za zmínku jistě stojí také plátno zaměřené na donátory. Tato varianta by mohla být cenným pomocníkem fundraiserů. Plátno pomůže organizaci dopracovat se hravou formou k vypracování fundraisingové strategie. Výhodou je, že se na ní bude moci podílet celý tým.



Obrázek 6 Donors focused BMC; <http://www.innovativenonprofit.com>

#### 4.1.1. Byznys plán vycházející z BMC

Dokument, který může posloužit k prezentaci projektu, nebo organizace budeme nazývat byznys plán. Můžeme ho také definovat jako příběh, který vypráví, jak naše organizace funguje.

Jeho struktura není nikde pevně zakotvena. Podle Alexe Osterwaldera a jeho týmu by se byznys plán měl skládat z pěti základních částí - týmu, byznys modelu, finanční analýzy, analýzy vnějšího prostředí, plánu realizace a analýzy rizik.

Pokud pracujeme s BMC, část byznys modelu budeme mít hotovou. Zbývá nám popsat personální zajištění, finanční výhled, zasadit projekt do kontextu vnějšího prostředí a konkurence a podle typu projektu také plán realizace a analýzu možných rizik.

## **Tým**

Potencionální partnery, případně dárce bude zejména zajímat, jestli je manažerský (v našem případě především umělecký) tým zkušený a má odpovídající kvality, aby dokázal naplnit své cíle. Je potřeba zdůraznit, proč je právě tento tým ideální k realizaci navrhovaného. Nebo zdali členové týmu zaznamenali již výrazné úspěchy s podobnými projekty v minulosti.

## **Byznys model**

V této části je potřeba zaujmout atraktivitou samotného byznys modelu. Pomocí plátka adresátům představujeme přímo vizuální portrét modelu. V ideálním případě lze jednotlivé prvky modelu ilustrovat kresbami.

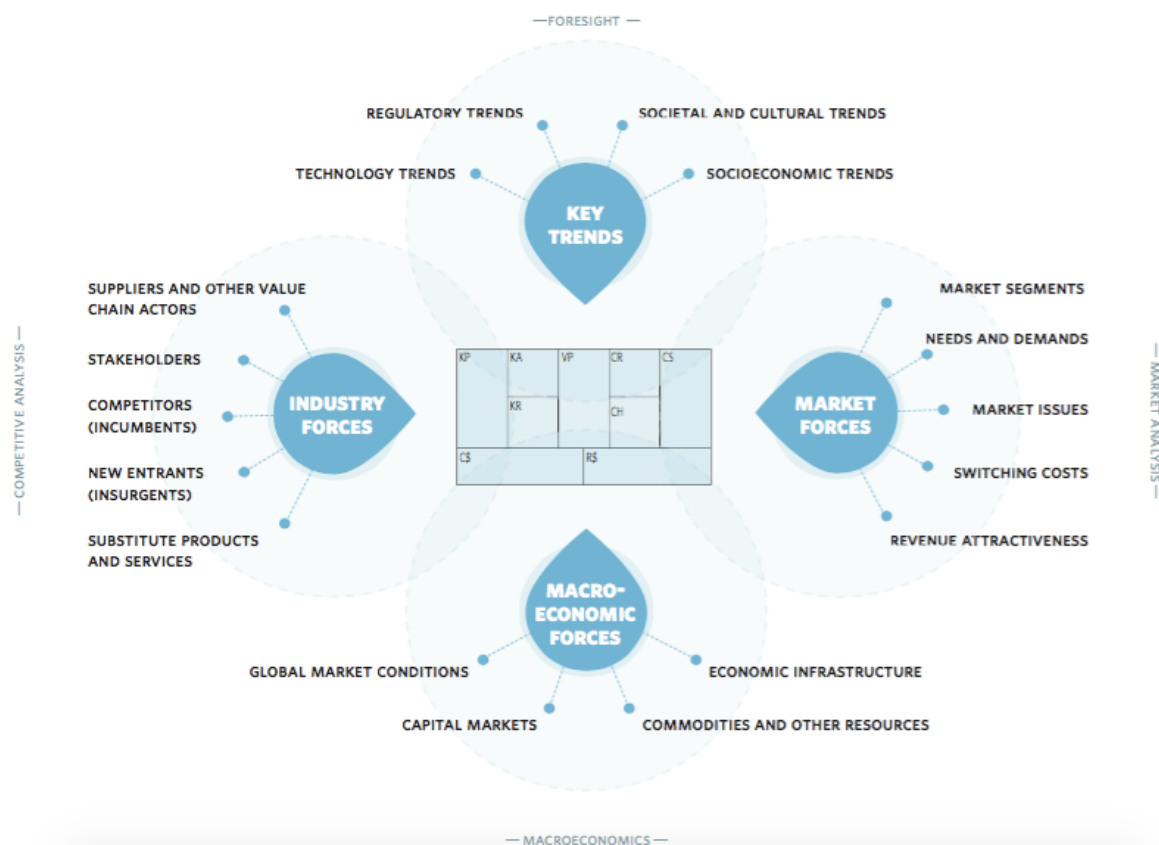
Nejprve popisujeme hodnotovou nabídku a předkládáme doklady o zákaznických potřebách. V závěru se popisují klíčové zdroje a činnosti, které jsou k tvorbě a realizaci daného modelu zapotřebí.

## **Finanční analýza**

V komerčním sektoru na sebe tato část strhává velkou pozornost, protože cílem podnikání je především generování zisku. Vytváří se tedy předběžné kalkulace a odhady, kolik zákazníků lze získat. Patří sem i analýza rentability, obchodní scénáře, provozní náklady, kapitálové výdaje, prognózy celkových nákladů a výnosů a peněžní toky. V neziskovém sektoru nás bude zajímat zejména struktura pokrytí nákladů z vlastních a cizích zdrojů - míra soběstačnosti a celkové odhady nákladů a výnosů. Případně je možné připojit fundraisingovou strategii subjektu.

## **Analýza vnějšího prostředí**

V této části byznys plánu popisujeme, kde se náš byznys model nachází ve vztahu k vnějšímu prostředí. Pokud organizace dokáže dobře porozumět prostředí, ve kterém se nachází, je schopna vytvořit kvalitnější a konkurenceschopnější modely. Pro lepší pochopení vnějšího prostředí byznys modelu, je užitečné zmapovat si čtyři hlavní komponenty - tržní síly, sektorové síly, hlavní trendy a makroekonomické síly. V závěru se shrnují konkurenční výhody vlastního byznys plánu.



Obrázek 7 Analýza vnějších vlivů; Zdroj: blog.strategyzer.com

## Plán realizace

Tato část adresátům prezentuje, co všechno bude realizace obnášet a jaký postup organizace zvolí. Objeví se zde přehled všech projektů a jejich společné milníky. Projekty lze odvodit přímo z plátna byznys modelu. Je možné zde použít také Ganttovy diagramy.

## Analýza rizik

Popis možných překážek, omezujících a kritických faktorů. Tyto hrozby je možné odvodit z jednoduché SWOT analýzy byznys modelu, nebo kombinací SWOT analýzy s plátnem byznys modelu. SWOT analýza sleduje čtyři perspektivy, z nichž hodnotíme jednotlivé prvky byznys modelu, plátno nabízí zaměření nezbytné k strukturované diskuzi. Sama o sobě může SWOT analýza vést pouze k povrchním diskuzím. Při spojení s plátnem byznys modelu umožňuje opravdu cílené zhodnocení a posouzení byznys modelu a jeho stavebních prvků.

SWOT analýza se vždy ptá na čtyři základní otázky. První dvě hodnotí organizaci zevnitř - jaké má silné stránky a jaké má slabé stránky. Druhé dvě posuzují organizaci v rámci prostředí - jaké má příležitosti a jakým hrozbám čelí. Dvě

z těchto čtyř otázek se zaměřují na prospěšné oblasti (silné stránky a příležitosti) a dvě na oblasti možných nebezpečí (slabé stránky a hrozby). Cílem propojení této analýzy s plátnem byznys modelu je položení si těchto otázek u každého z jeho devíti stavebních prvků.

Shrnutí struktury byznys plánu dle doporučení Alexe Osterwaldera<sup>26</sup>.

#### TÝM

- Profil managementu/ Uměleckého týmu
- Proč jsme kvalitní tým

#### BYZNYS MODEL

- Vize, cíle a hodnoty
- Jak náš byznys model funguje
- Hodnotová nabídka
- Cílové trhy
- Marketingový plán
- Klíčové zdroje a činnosti

#### FINANČNÍ ANALÝZA

- Provozní náklady
- Finanční požadavky
- Analýza rentability
- Prodejní scénáře a prognózy
- Kapitálové výdaje

#### VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

- Ekonomika
- Analýza trhu a klíčové trendy
- Konkurenční analýza
- Konkurenční výhody našeho byznys modelu

#### PLÁN REALIZACE

- Projekty

---

<sup>26</sup> OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

- Milníky
- Plán

#### ANALÝZA RIZIK

- Omezující faktory a překážky
- Kritické faktory úspěchu
- Konkrétní rizika a protiopatření

#### ZÁVĚR

#### PŘÍLOHY

### **4.2. Proč je i pro malý soubor důležité používat nástroje strategického plánování**

Existuje nespočet publikací se zaručenými návody, jak správně nastartovat podnikání, jak napsat dokonalý byznys plán, nebo jak řídit projekty strategicky. Situace v kulturním neziskovém sektoru se v mnoha aspektech liší. Většina publikací, které se věnují managementu kultury se zaměřuje na větší kulturní organizace. Jak by se ale měl ke svému managementu postavit malý nezávislý soubor, který potřebuje stejnou péči jako běžná firma prodávající svůj produkt, ale má k dispozici velmi omezené prostředky a také personální zdroje? Jak přenést teorii, kterou jak budeme předpokládat manažer souboru dobře zná, na tak proměnlivý organismus, jakým je nezávislá taneční company? Lze efektivně využít tuto teorii, aniž bychom svazovali uměleckou tvůrčí energii? Je vůbec vhodné a můžeme i říci výhodné aplikovat nástroje strategického plánování na malý taneční soubor?

Pokud se chce soubor rozvíjet a uspět v mezinárodní konkurenci, nemá dnes jinou možnost, než strategicky plánovat a vytvořit si určitou formu byznys plánu. Manažer musí najít způsob, jak pokrýt finanční potřeby souboru, bez úplné závislosti na grantech. Veřejné zdroje vyčleněné na kulturu se ztenčují, firmy spíše šetří a práce s individuálními dárci stojí hodně úsilí s velmi diskutabilními výsledky.

Pro napojení se na partnery, případně mecenáše z komerčního sektoru je nezbytné pochopit způsob jejich uvažování a zjistit co vlastně hledají a co je možné si vzájemně nabídnout. Prvním krokem může být snaha na chvíli zauvažovat nad



tvorbou souboru a prací lidí kolem něj jako nad něčím, co má velkou hodnotu a s čím je nutné zodpovědně, ale zároveň sebevědomě nakládat.

## **5. PŘÍPADOVÁ STUDIE : Tvorba byznys plánu pro taneční soubor 420PEOPLE s využitím Business Model Canvas**

Hypotézu, že nástroj "Business Model Canvas" je vhodný pro použití také v kulturní neziskové oblasti, konkrétně pro revizi modelu fungování nezávislé taneční company nelze ověřit jiným způsobem, než případovou studií.

### **5.1. Hlavní cíle případové studie**

Během rešerší se mi nepodařilo nalézt žádnou případovou studii, ve které by bylo využíváno BMC k analýze byznys modelu taneční, nebo divadelní company. Dokonce se mi v mém okolí nepodařilo nalézt více než dva lidi, kteří by vůbec o nástroji BMC slyšeli. Prvním cílem bylo tedy získat soubor ochotný jít do experimentu s velmi nejistým výsledkem. Reálné cíle experimentu směřovaly k otestování způsobu práce s plátnem a jeho přínosů. Plánovanými výstupy pak byla dokumentace procesu, popsání byznys modelu souboru, eventuálně vznik byznys plánu a zpětná vazba od souboru. Důležitější než výstup v podobě dokumentu (byznys plánu) byl pro nás samotný proces a pro všechny netradiční způsob práce s plátnem. Tedy snaha o co nejkreativnější přístup k běžně nudným organizačním otázkám a jejich přiblížení umělecké části týmu.

Pro tuto studii jsem si vybrala soubor 420PEOPLE, který funguje již deset let pod vedením Václava Kuneše a Nataši Novotné<sup>27</sup>. Se souborem jsem spolupracovala na několika projektech, ale nikdy jsem nebyla členem úzkého produkčního týmu. Při rozhodování, které company se věnovat, pro mě hrál zásadní roli požadavek na profesionální přístup k produkci, vysoká umělecká úroveň a snaha neustále se vyvíjet. Předpokladem pro zahájení spolupráce byla podmínka nevytvářet studii pro studii, ale snaha o to, aby proces i výstup byl pro company přínosný a využitelný. Motivací souboru pro společnou práci nakonec byla nejen příležitost zrevidovat svůj model fungování, ale také nabídka zprostředkování setkání s mecenášem, který by se potencionálně mohl stát podporovatelem souboru. Plánované setkání bylo dále motivované snahou prověřit sebevědomí a připravenost souboru pro tento typ získávání finančních prostředků.

---

<sup>27</sup> Václav Kuneš a Nataša Novotná jsou oba dlouholetými bývalými tanečnicemi prestižního Netherlands Dance Theatre. V roce 2006 se vrátili do Čech a založili vlastní soubor 420PEOPLE.

## **5.2. Účastníci studie a časový harmonogram**

Mojí úlohou v celém procesu bylo nastudovat metodiku BMC, připravit plán postupu, moderovat setkání a zpracovávat výstupy setkání. Do pracovního týmu jsem vstupovala jako člověk se znalostí fungování souboru i prostředí ve kterém se pohybuje. Do studie se zapojil celý umělecký i organizační tým souboru. Celkově se jednalo o pět osob: umělecké vedení souboru Václav Kuneš a Nataša Novotná, manažerka souboru Marta Lajnerová<sup>28</sup>, PR specialista a produkční pro mezinárodní spolupráce Bára Čermáková a Petra Kašparová, která má v týmu na starosti fundraising, rozvoj publika a produkci projektů. Jako externí konzultant se do studie zapojil Martin Hudeček<sup>29</sup>, který se zabývá propojováním komerční a divadelní sféry, a který také pomohl zprostředkovat následné setkání s dlouholetým mecenášem, panem Františkem Dostálkem<sup>30</sup>.

Časový harmonogram byl takový, že v lednu proběhlo definitivní odsouhlasení spolupráce a začátkem února se uskutečnila první informační schůzka, kde byl upřesněn postup, metodika, výstupy a časové požadavky. První skutečně pracovní setkání vyšlo na druhou polovinu února, druhé pak na začátku března. Průběžně pak probíhala individuální příprava moje i souboru.

## **5.3. Průběh studie**

### **5.3.1. Fáze přípravná**

Prvním mým úkolem bylo vedení souboru vysvětlit o co půjde, jak bude společná práce probíhat, co od nich bude vyžadováno a co jim tato investice času naopak může přinést. Hlavní společná zpřesňovací schůzka proběhla asi dva týdny před prvním pracovním setkáním. Na tuto schůzku organizační tým souboru přišel již z konkrétními dotazy vztahujícími se k průběhům setkání, výstupům a metodice.

---

<sup>28</sup> Marta Lajnerová v minulosti mimo jiné působila jako ředitelka festivalů TANEC PRAHA a Česká taneční platforma, od roku 2007 je členkou Vize tance a neformálního seskupení za Česko kulturní. V současnosti je ředitelkou Festivalu tanečních filmů a manažerkou 420PEOPLE.

<sup>29</sup> Martin Hudeček je podnikatel, systemický kouč, konzultant a pedagog, který propadl kouzlu divadla. V poslední době se intenzivně věnuje propojování lidí z byznysové sféry s lidmi z kulturní neziskové sféry. Zajímá se o téma mecenášství.

<sup>30</sup> František Dostálek je vášnivý mecenáš umění. Od roku 2006 byl předsedou a výkonným ředitelem KPMG ve střední a východní Evropě. Mezi léty 2012 až 2014 zastával pozici prezidenta Americké obchodní komory v České republice.

V nabitém pracovním rozvrhu všech členů týmu nesměl společně strávený čas přijít nazmar. Potěšující bylo velké odhodlání a otevřenost týmu 420PEOPLE. Jako úkol do příštího setkání si měli všichni členové vytvořit v hlavě obrázek, kde vidí soubor za deset let.

Moje příprava spočívala v nastudování metodiky BMC, zejména četbou publikace *Tvorba business modelů* (v originále: *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, 2010*) od Alexe Osterwaldera a Yvese Pigneura. K tomu jsem si dohledala další studie, články a videa věnující se práci s BMC. S přípravou na moderování setkání mi pomohl Martin Hudeček, který se také věnuje facilitaci, koučování a metodiku BMC zná.

Pro první setkání bylo také potřebné vyrobit plátno byznys modelu a zajistit zásadní pomůcky jako samolepící barevné lístečky a tlusté fixy.

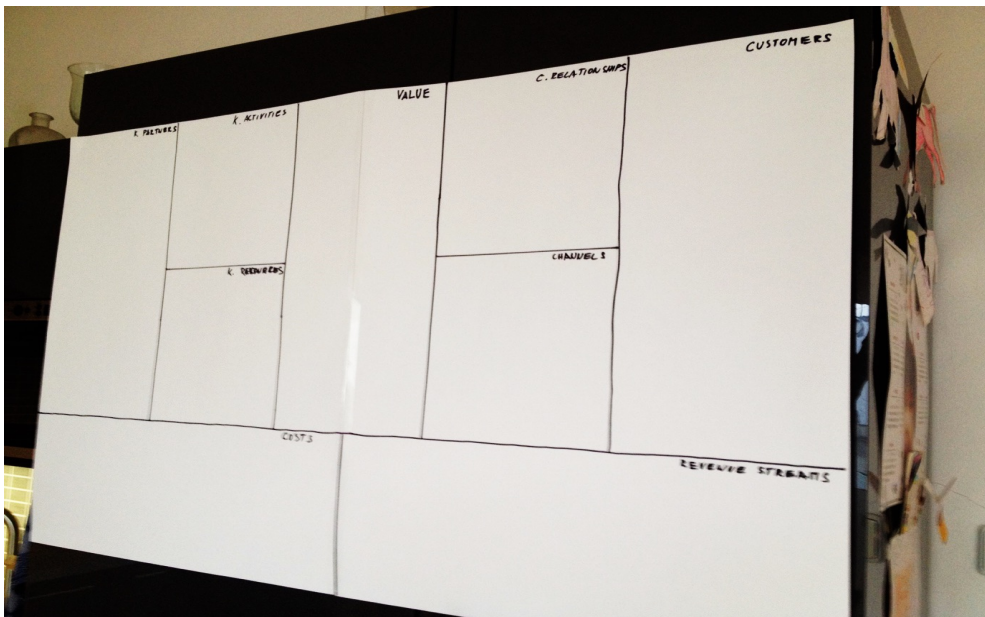
### **5.3.2. 1. pracovní setkání - Práce s Business Model Canvas**

V druhé polovině února se nám, i přes velice nabitý program souboru a blížící se premiéry, podařilo domluvit první setkání. Uskutečnilo se v bytě jednoho z uměleckých šéfů souboru. Na toto první setkání byl vyhrazen čas tři hodiny, který se nakonec protáhl skoro na čtyři hodiny. Účastnil se ho celý tým, pouze manažerka se s námi spojila na dálku přes videochat.

V úvodu bylo upřesněno, co má být předmětem a výstupem prvního setkání. Pro tyto celé tři hodiny byla zvolena metoda brainstormingu<sup>31</sup>. Tedy moderovaná diskuze, ve které se nahazují a zaznamenávají okamžité nápady a inspirace, bez toho aby byly podrobeny hodnocení. K této metodě se také hodí zvolit spíše neformální, uvolněné prostředí, aby se účastníci cítili v bezpečí se svými nápady. Domácí prostředí bylo tedy ideální volbou.

---

<sup>31</sup> *Brainstorming* je skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Je založena na skupinovém výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě. (Zdroj: managementmania.com)

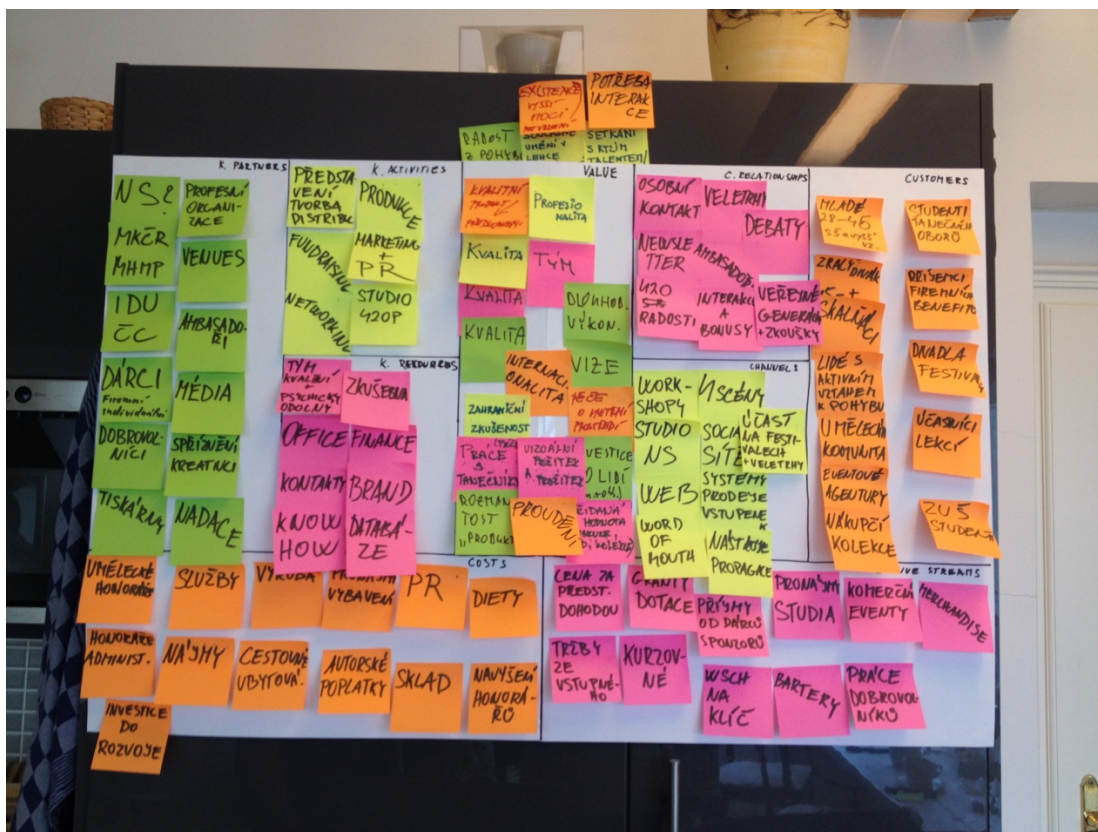


Obrázek 8 Business Model Canvas v praxi; Zdroj: Autor

Na úvod byla všem položena zahřívací otázka, kterou každý člen týmu dostal předem k promyšlení: "Kde vidíte company za deset let?". Někdy je potřeba nebát se zasnít, a nastínit si vize budoucnosti. V tomto konkrétním případě bylo zcela evidentní, že se o svých představách tým baví průběžně, protože jeho členové se ve svých výhledech poměrně shodovali. Jejich vize byly odvážné, ale přitom nikterak nereálné. Všechny tyto sny byly zaznamenány na speciální arch papíru, ke kterému jsme se později ještě vrátili.

Po rozehrívacím úvodu se pozornost konečně přesunula k plátnu byznys modelu. I když obvykle se při práci s plátnem začíná od zákaznických segmentů, v našem případě byl zvolen postup od hodnotových nabídek. Důvodem byl odlišný přístup k produktu. V kulturní oblasti (pokud nepočítáme tu komerční) vzniká obvykle nejprve tvorba/produkt, která si až následně hledá své příjemce, místo toho, aby produkt vznikal na míru příjemcům. Tedy produkt a jeho hodnotová nabídka stojí na prvním místě. V podstatě ale vždy záleží na moderátorovi, jaký postup zvolí. V první části účastníci na pokládané otázky odpovídali každý zvlášť. Stručné, až heslovité odpovědi psali na připravené lepící papírky, které byly umísťovány na plátno. V další části bylo již pro urychlení postupu a z obavy ze ztráty dynamiky zvoleno zapisování nápadů moderátorem, který je lepil přímo na plátno. Účastníci byli velmi aktivní, všichni se zapojovali a průběžně si upřesňovali zadání.

Během skoro čtyř hodin se plátno postupně zaplnilo barevnými papírky a vznikla tak myšlenková mapa - výstup z prvního pracovního setkání. Já, jakožto moderátor setkání, jsem v týmu figurovala jako usměrňovatel a pozorovatel zvenčí. Zároveň jsem díky vzhledu do činnosti souboru mohla snáze formulovat otázky, a nabízet další možné úhly pohledu.



Obrázek 9 Plátno na konci prvního setkání; Zdroj: Autor

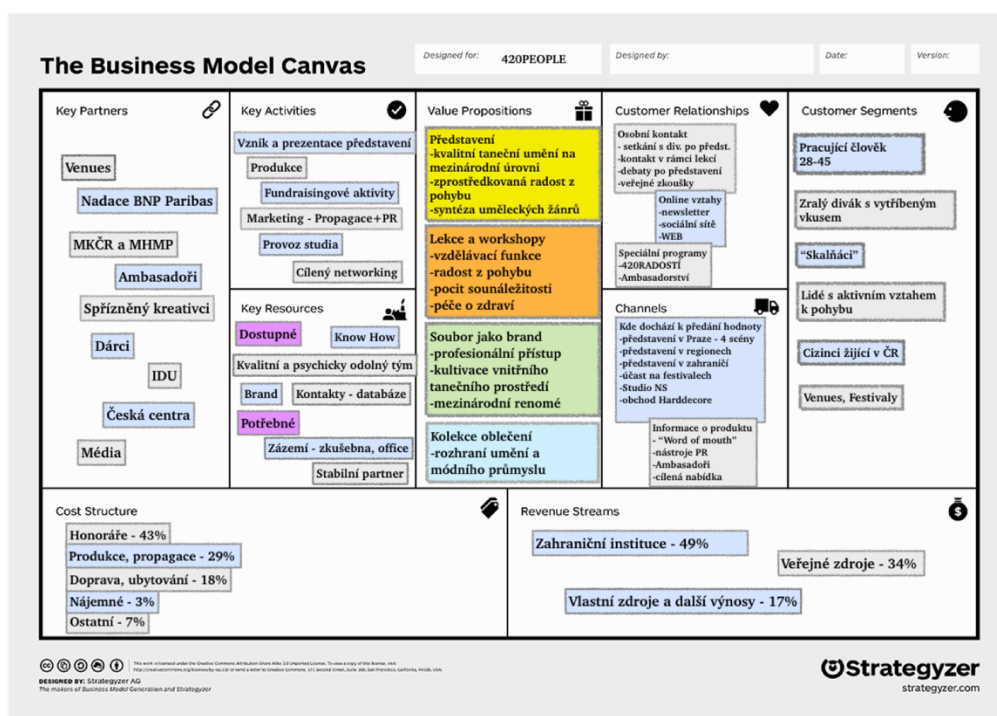
### 5.3.3. Mezifáze – Urychlený proces

Standardně by na první setkání navazovalo druhé setkání, ve kterém by probíhala možná ta nejzásadnější část práce s plátnem, tedy hodnocení, třídění a diskutování podnětů z prvního setkání. V tomto dalším kroku se hledají souvislosti. Jednotlivé prvky modelu by do sebe logicky měly zapadat. Nemělo by se například stát, že máme nadefinovanou nějakou cílovou skupinu, ale neudržujeme s ní žádný kontakt, nebo jí nemáme ve skutečnosti co nabídnout.

Vzhledem k časové tísní bylo rozhodnuto, že tuto hodnotící část udělám já sama, a že připravím podklady pro další setkání, kde budeme o mých návrzích diskutovat a dále je rozvíjet. Při mé práci s již zaplněným plátnem vyvstaly další důležité otázky, které musely být souborem zodpovězeny.

### 5.3.4. 2. pracovní setkání - Zpřesňování a ověřování

Další setkání se uskutečnilo asi měsíc po prvním setkání. Jeho účastníci předem obdrželi materiál zpracovávající výstupy prvního setkání. Dokument byl pracovně nazván "BYZNYS MODEL REVIZE" a obsahoval také již nástin budoucího byznys plánu. Společnou řízenou diskuzí pak došlo například k přehodnocení cílových skupin, klíčových partnerů, nebo ohraničení hodnotové nabídky. V závěru setkání se skupina shodla na zpracování výstupů do podoby byznys plánu.



Obrázek 10 BMC 420PEOPLE; Zdroj: Autor

### 5.3.5. Vznik byznys plánu

Dokument, který můžeme nazvat byznys plán vznikl s vědomím, že bude sloužit souboru pro rekapitulaci zásadních myšlenek, které zazněly při setkáních, ale především jako materiál, který by člověku z venčí měl dát ucelenou informaci o tom, čím se soubor zabývá, kde se teď nachází a jaké má ambice.

Struktura dokumentu, který přikládám v příloze, vychází z doporučení autorů BMC.

Dokument neobsahuje detailní finanční analýzy, informuje pouze o celkovém rozpočtu a struktuře financování. Materiál by měl být také doplněn o finanční plány zohledňující strategické cíle.

### **5.3.6. Zpětná vazba od souboru**

Zpětná vazba je jedním ze způsobů ověření hypotézy, že je použití BMC pro práci s nezávislou taneční company vhodné a smysluplné. De facto celý tým se shodoval, že podobný typ skupinové práce je přínosný, že dává prostor k diskuzi o otázkách, na které v běžném provozu nezbyvá čas. Zároveň z jejich reakcí při práci usuzují, že možnost vizualizace a aktivní zapojení do tvorby „obrazu“ company vnímali jako osvěžující a netradiční způsob uvažování nad celkem. Pozitivně hodnotili také mojí přítomnost, jakožto moderátora diskuze. V návaznosti na to ale upozorňovali, že je důležité, tak jak tomu bylo v tomto případě, aby byl moderátor s problematikou prostředí obeznámený.

Negativní zpětná vazba se týkala lepšího usazení metodiky především při prvním pracovním setkání, kdy nebylo zcela zřejmé, jestli se vztahujeme k současnému stavu, nebo k plánům do budoucna.

Níže vybírám některé z reakcí členů týmu:

„Po určité době je prostě fajn pro jakýkoliv kolektiv reflexe vedená 'zvenku' (za předpokladu že ten dotyčný má základní znalosti fungování kolektivu). Možná ani ne tak reflexe jako 'otázky z jiného zdroje', než na který je ten kolektiv zvyklý. Zvyk = No challenge. Tvůj přístup, tvé pro nás i nezvyklé otázky, jsou prostě zdravé.“

„Samotné setkání "Office" části company 420P a kontemplace nad jednotlivými proudy našeho působení byla velmi osvěžující. Přirovnala bych to k team building (poznávacím) praktikám - neřešíme "jen" povinnosti, uvažujeme komplexně nad existencí.“

„Především ty dlouhodobé cíle mám teď mnohem více v hlavě a při setkání s panem Dostálkem jsme tak měly přirozeně sladěné názory a to bylo dobře. Měla jsem z toho dobrý pocit.“



„Každé sezení tohoto typu přinese vždy různá témata, na která v běžném provozu není čas. Bylo bezva si ta témata připomenout, částečně je vyřešit, nebo alespoň zjistit přesné názory svých spolupracovníků na jednotlivé okruhy.“

„ Vyvřelo na povrch několik témat, ke kterým se v rámci větších porad v týmu určitě vrátíme a budeme je rozvíjet.“

#### **5.4. Setkání s mecenášem**

Domluvené setkání s dlouholetým aktivním mecenášem umění, panem Františkem Dostálkem mělo především prověřit připravenost souboru pro komunikaci s většími individuálními dárci. Podobná setkání by dle mého názoru měly absolvovat všechny company, a nejenom ty taneční. Pohled člověka, který dává se své vlastní peníze projektu, kterému důvěřuje a který ho zajímá, aniž by očekával finanční návratnost, je velmi inspirativní. Taková setkání nás učí naslouchat a zároveň se dívat na náš projekt z jiného úhlu.

K setkání s panem Dostálkem došlo po představení a po následné diskuzi s diváky. Účastnil se ho Martin Hudeček jako zprostředkovatel setkání. Za soubor 420PEOPLE byla přítomna Petra Kašparová, která má v souboru na starosti fundraising a později se připojila také Nataša Novotná, která reprezentovala umělecké vedení souboru.

Z mého pohledu reprezentantky souboru obstály výborně. A to i přes to, že se silnými individuálními dárci nemají příliš zkušeností. Velmi přirozeně popsaly jak soubor funguje, jak si představují fungování v budoucnosti a jaké konkrétní kroky potřebují udělat, aby se jejich vize naplnily. Pan Dostálek byl na setkání také dobře připraven. Informace čerpal z výročních zpráv souboru a z webových stránek. Měl mnoho dotazů, na které se mu dle mého názoru dostávalo uspokojujících odpovědí.

Vzájemná komunikace pokračuje i nadále. Budování vztahu s dárcem je běh na delší trať.

## **6. ZHODNOCENÍ případové studie a její aplikovatelnost do praxe**

Účelem případové studie nebylo ukázat dokonale správný postup jak pracovat s nástrojem Business Model Canvas, ani dokazovat, že tento nástroj vyřeší všechny problémy nezávislých tanečních company u nás. Cílem studie bylo spíše propojit dva zdánlivě rozdílné světy a inspirovat se nástroji, které jinde fungují.

Myslím, že studie dokázala, že podobný typ práce je možný a dokonce i přínosný. Pro další použití by bylo jistě přínosné přizvat si do týmu manažera (klidně z jiného odvětví), který má s nástrojem více zkušeností.

Nástroj BMC je aplikovatelný, ale za podmínek, že práci s ním povede někdo, kdo s nástrojem umí pracovat a vytěží tak ze společných setkání maximum.

Rozhodně bych jeho použití zvažovala v případě, že projekt, nebo organizace:

- si potřebuje ujasnit klíčové aspekty fungování
- chce dát svojí činnost do nějakého přehledného rámce
- má pocit, že stávající model fungování není vyhovující
- startuje s novým dílčím projektem
- chce přehledně prezentovat svojí činnost
- si chce si ověřit, že tým „mluví stejným jazykem“

## 7. ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo představit nástroje pro zefektivnění plánovacího procesu nezávislých tanečních company. Práce nabízí jak klasickou metodiku strategického plánování podle Michaela Kaisera, tak také v této oblasti dosud neznámý nástroj - takzvaný Business Model Canvas.

Případovou studií jsem se snažila ověřit hypotézu, že využití právě Business Model Canvas pro potřeby tanečních company je možné a výhodné. Předmětem studie bylo zrevidování současného modelu fungování souboru 420PEOPLE a následné vytvoření byznys plánu.

Tuto hypotézu se mi podařilo potvrdit několika výstupy. Prvním důležitým výstupem byla zpětná vazba od členů týmu ze 420PEOPLE. Způsob práce s Business Model Canvas hodnotili jako osvěžující a přínosný. Líbila se jim především možnost podívat se na model svého fungování ve větším celku. Ocenili také vytvoření prostoru pro diskuzi důležitých a dlouho odkládaných otázek.

Druhým výstupem bylo ukázkové setkání reprezentantů souboru s mecenášem umění panem Františkem Dostálkem. Podle jejich vyjádření jim naše setkání pomohla ujasnit si a sjednotit dlouhodobé vize a cíle. Mluvit o nich s panem Dostálkem pak pro ně bylo snadné. Sám pan Dostálek na konci schůzky vyzval k navázání další společné komunikace.

S pomocí Business Model Canvas se také v relativně krátkém čase a poměrně zábavnou formou podařilo vytvořit dokument, který může sloužit k prezentaci „byznys modelu“ souboru.

Slabé stránky studie tvořila absence předchozí zkušenosti s tímto nástrojem a nedostatek času. Z absence zkušeností vycházela počáteční neusazenost metodiky a delší proces upřesňování. Celý tým 420PEOPLE se shodl na tom, že jednotlivým oblastem plátna by bylo dobré věnovat se podrobněji a rozpracovat každou detailněji.

V závěru bych chtěla říct, že zoufale chybí společný komunikační jazyk umělecké sféry s tou komerční. K práci s Business Model Canvas by určitě bylo výhodnější

pozvat si někoho z byznysu, kdo má s tímto nástrojem větší zkušenosti. Problém je, že takový člověk by pravděpodobně neměl ani základní představu o specifikách kulturního sektoru.

Řešení se nabízí ve větším zapojení lidí z nezávislé taneční scény do dnes již fungujících mezioborových kreativních platforem. Například kreativní průmyslová odvětví jsou dle mého názoru hodně otevřená ke sdílení svých zkušeností. Dalším řešením by mohl být vznik nadace, která by podporovala vzdělávání manažerských pracovníků v kultuře a nabízela například také koučink, nebo cenné know how díky zapojení expertů z komerční sféry.

## 8. SOUPIS CITACÍ POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY

### PUBLIKACE A DIPLOMOVÉ PRÁCE

BENNETT, Braun. *The Business Plan*. Lulu.com, 2005. ISBN 9781411665279.

BERRY, Tim. *Hurdle, the book on business planning: how to develop and implement a successful business plan*. Millennium ed. rev. Eugene, OR: Palo Alto Software, Inc, 2000. ISBN 09-664-8914-4.

FINCH, Brian. *How to Write a Business Plan*. 4th ed. London: Kogan Page, 2013. ISBN 07-494-6711-8.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FRIEDLOVÁ, Eva. *Problematika současného tance a jeho produkční zajištění*. Praha, 2008. Magisterská práce. DAMU. Vedoucí práce Mgr. Doubravka Svobodová.

HÁJKOVÁ, Zuzana. *Česká nezávislá taneční scéna a její vnitřní struktura*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Akademie múzických umění v Praze. Vedoucí práce Ing. Jiří Pokorný.

KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009, 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2. Str.113

KAISER, Michael M. *The art of the turnaround: creating and maintaining healthy arts organizations*. 2008. Hanover: University Press of New England, c2008, xiii, 183 p. ISBN 1584657359.

KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1104-4.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

NAVRÁTILOVÁ, Eva. *Současný tanec v České republice z pohledu kulturního managementu*. Brno, 2009. Dostupné také z: [http://is.muni.cz/th/104352/ff\\_m/](http://is.muni.cz/th/104352/ff_m/).  
Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Jana Horáková, Ph.D.

NÁVRATOVÁ, Jana a Roman VAŠEK. *Tanec v České republice: definice, historie, financování, legislativa, sociální problematika, školství, reflexe oboru*. Praha: Institut umění, Divadelní ústav, c2010, 239 p. ISBN 978-807-0082-416.

NÁVRATOVÁ, Jana a Barbora ČERMÁKOVÁ. *Czech dance guide*. Second modified edition. 86 pages. ISBN 80-700-8280-1.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

PINSON, Linda. *Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company's future*. 7th ed. Tustin, CA: Out of Your Mind..and Iinto the Marketplace, c2008. ISBN 09-442-0537-2.

SEBERA, Martin. *Vybrané kapitoly z metodologie*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-5963-4.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

## OSTATNÍ ZDROJE

420PEOPLE dance company [online] Dostupné z:  
<http://www.420people.org>

MHMP Výsledky grantového řízení 2014-2016 [online] Dostupné z:  
<http://kultura.praha.eu/jnp/cz/granty/index.html>

Strategyzer.Business Model Canvas platforma [online] Dostupné z:  
<https://strategyzer.com>

Plátno byznys modelu ke stažení [online] Dostupné z:  
[http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business\\_model\\_canvas\\_oster.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_oster.pdf)

INP – Innovative Nonprofit [online] Dostupné z:  
[www.innovativenonprofit.com](http://www.innovativenonprofit.com)

Alexander Osterwalder na Quora.com [online]. Dostupné z:  
<https://www.quora.com/profile/Alexander-Osterwalder>

Business Model Alchemist – blog [online] Dostupné z:  
<http://businessmodelalchemist.com>

Business Model Canvas Explained - video [online] Dostupné z:  
<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

From the Idea to Business – video série [online] Dostupné z:  
<http://fromideatobusiness.strategyzer.com>

Brainstorming, pojem [online] Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/brainstorming>

SWOT analýza, pojem [online] Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

Na Plovárně s Michaelem Kaiserem [online] Dostupné z:  
<http://www.ceskatelevize.cz/porady/1093836883-na-plovarne/208522160100018-na-plovarne-s-michaelem-kaiserem/>



# 420PEOPLE contemporary dance

## **BYZNYS PLÁN 2017-2020**

Zadal:  
420PEOPLE z.s.  
Hvězdova 1259/35, Praha 4, 140 00, Česká republika  
IČO: 22833731

Vypracovala:  
Zuzana Hájková

duben 2016, v Praze

## 420PEOPLE

V roce 2008 spojila Nataša Novotnou a Václava Kuneše touha vybudovat v Praze svůj vlastní soubor současného tance. Tak vznikla značka 420PEOPLE, dnes zaštiťující celoroční aktivitu nemalé skupiny lidí. Z původní komorní myšlenky na realizaci několika představení ročně je dnes celoročně fungující provoz se 3 premiérami a téměř padesáti představeními v České republice a zahraničí za sezonu. 420PEOPLE jsou dnes energickou strukturou spolupracující s desítkou tanečnic/íků, vlastním technickým týmem a managementem. Osm let po založení souboru je třeba vyzdvihnout dva klíčové elementy – kontinuitu v tvůrčím úsilí a dlouhodobý růst – díky nimž si soubor kontinuálně udržuje místo na špici. Vybudovali jsme si jasnou linii komunikace s publikem v zahraničí, kde klademe důraz především na představování vlastní tvorby. Stejně tak intenzivně vyhledáváme vlastní cesty, kterými postupně oslovujeme nové divácké komunity v České republice, a to nejen prezentací nesmírně šire forem, kterou žánr současného tance nabízí. Nedílnou součástí fungování souboru je spolupráce se světovými jmény choreografické scény, mezi něž jednoznačně patří Jiří Kylián, Crystal Pite, Ohad Naharin, Saburo Teshigawara, Shusaku Takeuchi, Ann Van den Broek, Michael Schumacher nebo Jo Strømgren. V České republice spolupracujeme s kolegy/němi napříč žánry, od herectví (David Prachař), po divadelní režii (Jan Nebeský), hudbu (Orchestr Berg, Filip Jelínek, Please the Trees, Jan Šíkl) nebo módní design (Eva Brzáková, CHATTY, Josefina Bakošová). Naše projekty vznikají díky koprodukčnímu vkladu předních českých divadelních domů a festivalů, jakými jsou Experimentální prostor NoD, Divadlo Archa, Národní divadlo (původně Nová scéna ND), Játka78 nebo divadlo Ponec, stejně jako s prestižními zahraničními institucemi – cult!ur Partner, Divadlo Korzo v Hágu, Hessisches Staatstheater ve Wiesbadenu, belgicko-nizozemský WArD/waRD nebo Jo Strømgren Kompani. 420PEOPLE jsou organickou součástí české scény nejen ve smyslu tvůrčím, aktivita členů souboru přesahuje do profesních organizací jako jsou Vize tance nebo Nadační fond pro taneční kariéru, jejichž společným jmenovatelem je úsilí o profesionalizaci podmínek pro taneční tvorbu v českém prostředí. V podobě workshopů pravidelně přispíváme ke vzdělávání nastupující generace profesionálních tanečnicků, v rámci pravidelných tanečních lekcí Studia Nové scény a formou otevřených diskuzí po představení pak k taneční osvětě mezi širokou veřejností. Bohaté spektrum aktivit 420PEOPLE má společný cíl – ukázat, že současný tanec není jednolitým tvůrčím směrem, ani elitním uměním pro hrstku vyvolených, naopak jde o žánr, který má mnoho tváří a dokáže zasáhnout každého, bez ohledu na vzdělání, věk nebo fyzickou kondici.

*420PEOPLE je spojení tvůrců, kteří trvají na devizách výjimečné interpretační úrovně a profesionality, přitom však neopomíjejí hravost a odvahu, se kterou přivádějí na jeviště slovník současného tance, improvizaci jako součást tvorby a neustálý dialog s divákem.*

## **POSLÁNÍ**

Posláním souboru je uspokojovat domácí poptávku po vysoce kvalitním tanečním umění srovnatelném se špičkovou světovou tvorbou a dobývat zahraniční scény s cílem šířit dobré jméno současné české taneční scény. Dlouhodobou prioritou souboru je také kultivace podmínek a prostředí pro samotné profesní fungování tanečníků v České republice.

## **ČINNOST SOUBORU**

Činnost souboru zajišťuje umělecké vedení a stálý produkční tým (manažer, PR specialista a fundraiser, který se zároveň věnuje rozvoji publika a produkci projektů). Umělecká činnost se provozuje na projektové bázi za účasti stálého okruhu špičkových tanečníků. Zázemí (zkušebna, sklad rekvizit a kostýmů) má soubor v tuto chvíli částečně na Nové scéně ND, částečně ve Studiu Alta v Holešovicích. Ročně soubor odehraje 30-40 představení v tuzemsku i v zahraničí. Snahou je vyrovnat poměr mezi hraním v ČR a venku. Každý rok soubor vyprodukuje 2-3 nové premiéry.

Další aktivitou souboru je provoz tanečního studia při Nové Scéně ND - Lidé v pohybu, které nabízí pravidelné kurzy i jednorázové taneční workshopy amatérům i profesionálům. Tyto lekce jsou vedeny členy souboru.

Soubor také úzce spolupracuje s profesionály z jiných oborů, například s módní návrhářkou Josefínou Bakošovou, se kterou připravili kolekci tanečně-civilního oblečení.

## **STRATEGICKÉ CÍLE (pro následující tři roky)**

Cíl č. 1 - získání prostoru pro vytvoření skutečně komplexního zázemí pro provoz profesionálního souboru (zkušebna, sklad rekvizit, techniky a kostýmů, kancelář, prostor pro rehabilitaci)

Cíl č. 2 - tři tanečníci na plný úvazek, aby bylo možné soustředěně zkoušet a tanečníci nebyli nuceni přebíhat z vícero angažmá a projektů

Cíl č. 3 - nalezení alespoň tří spolehlivých partnerů ze soukromého sektoru, kteří budou mít zájem se na rozvoji souboru podílet

## **1) PRODUKT A JEHO HODNOTOVÁ NABÍDKA (VALUE PROPOSITION)**

### **Představení**

- v současné době na repertoáru 11 děl, která jsou různorodá - sóly počínaje, většími produkcemi konče
- některá díla propojují tanec s činohrou, nebo také živou muzikou, jiná vznikají jako site-specific

### **VALUE PROPOSITION**

- kvalitní taneční umění na mezinárodní úrovni
- zprostředkovaná radost z pohybu - vzájemná energie
- propojení s dalšími uměleckými odvětvími - činohra, hudba, výtvarné umění

### **Pravidelné lekce a workshopy**

- Lidé v pohybu-Studio NS - pravidelné lekce probíhající úterý-čtvrtek ve zkušebně ND - v budoucnu by tyto lekce měly být rozšířeny a přesunuty do vlastního studia
- workshopy pro profesionály a studenty tanečních oborů probíhají narázově
- workshopy na klíč - po domluvě je možné připravit workshop na míru jak v ČR tak zahraničí

### **VALUE PROPOSITION**

- vzdělávací funkce
- radost z pohybu
- pocit sounáležitosti
- péče o zdraví

### **Kolekce oblečení**

- kolekce spojující tanec a módu, ve spolupráci s návrhářkou Josefínou Bakošovou

### **VALUE PROPOSITION**

- originální a pohodlné modely
- rozhraní umění a módního průmyslu

### **Soubor jako brand**

- soubor sám o sobě produktem - jde o pověst, značku, hodnotové zakotvení atd., které si kupují zákazníci spolu s dalšími produkty, například pokud si kupují představení

- je to ale i produkt, který si (nepřímo) kupují například eventové agentury, nebo umělecká komunita

## **VALUE PROPOSITION**

- profesionální přístup
- kultivace vnitřního tanečního prostředí
- mezinárodní renomé
- rozmanitost představení na repertoáru

## **2) ZÁKAZNÍCI / CÍLOVÉ SKUPINY**

### **2a) Cílové skupiny a jejich charakteristika**

#### **Klíčové cílové skupiny**

- Pracující člověk 28-45
  - charakteristika: hledá inspirativní kulturní zážitek, příležitost pro setkání s přáteli, sleduje trendy, zkouší nové věci
  - produkty: Představení, Pravidelné lekce, Workshopy, Kolekce oblečení
  - způsob oslovení: “word of mouth”, PR aktivity, Ambasadoři
- Zralý divák s vytříbeným vkusem 45+
  - charakteristika: sází na jistotu, ale možná už je také unaven klasikou, má prostředky, více času, ocení vysokou úroveň představení, pokud ho osloví, téměř určitě příště vyrazí znovu; potenciál nalézt mecenáše
  - produkty: Představení, Kolekce oblečení
  - způsob oslovení: PR activity, cílené oslovení
- “Skalňáci” - věrní diváci, kteří aktivně navštěvují všechna představení souboru
  - charakteristika: v tvorbě souboru se našli, nevynechají žádné představení, je potřeba s nimi udržovat osobní kontakt a motivovat je k “náboru” dalších diváků (Ambasadorství)
  - produkty: Představení, Pravidelné lekce, Workshopy, Kolekce oblečení
  - způsob oslovení: elektronická media, osobní kontakt
- Lidé s aktivním vztahem k pohybu

- charakteristika: amatérští tanečníci, nebo sportovci zajímaví se o kultivaci těla, hledají inspiraci, dobře tanec vnímají a přijímají
- produkty: Představení, Pravidelné lekce, Workshopy, Kolekce oblečení
- způsob oslovení: nástěnky ve studiích, na sportovištích, elektronická média (speciální skupiny)
- Cizinci žijící v ČR - EXPATS
  - charakteristika: lidé, kteří se často kvůli jazykové bariéře ocitají v sociálním vakuu; velká příležitost napojit se na jejich komunikační kanály
  - produkty: Představení, Pravidelné lekce, Kolekce oblečení
  - způsob oslovení: média zaměřená na expats
- Divadla, Festivaly (české i zahraniční)
  - charakteristika: divadla a festivaly hledají úspěšné tituly do své dramaturgie
  - potřeba udržovat je v obraze, s předstihem je informovat o plánovaných tour
  - produkty: Představení, Workshopy, Soubor jako brand
  - způsob oslovení: cílená nabídka, newsletter

### **Další potencionální cílové skupiny**

- Účastníci lekcí 420P
  - charakteristika: lidé přicházející do nejbližšího kontaktu s tanečnický soubor, velký potenciál pro jejich oslovení s dalšími aktivitami
  - produkty: Pravidelné lekce, Kolekce oblečení, Představení
- Příjemci firemních benefitů
  - charakteristika: lidé, kteří vstupenku dostanou v rámci firemních benefitů
  - příležitost namotivovat firmy k zakoupení většího množství vstupenek pro své zaměstnance a tyto pak proměnit ve stálé diváky
  - produkty: Představení, Kolekce oblečení, Soubor jako brand
- Eventové agentury
  - charakteristika: agentury vyhledávající partnery pro jednorázové komerční akce
  - potřeba být připraven zformulovat nabídku, pakliže přijde poptávka
  - produkty: Představení, Soubor jako brand

- Studenti ZUŠ v regionech
  - charakteristika: velká míra nadšení, nedostupnost kvalitních tanečních představení
  - učitelům v ZUŠ možnost abídnout levnější vstupné, pokud zorganizují autobus a přijedou i se svými žáky, možné propojení s návštěvou generálky, setkání s tanečnicí
  - produkty: Představení, Workshopy
- Nákupčí kolekce
  - charakteristika: lidé, kterým se primárně líbí kolekce a chtějí si ji zakoupit, - buď nemají zájem o další produkty, nebo pouze ještě nebyli osloveni - je zde potenciál k návštěvě představení, nebo lekce
  - produkty: Kolekce oblečení, potenciálně Představení a Lekce

## **2b) VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY / CÍLOVÝMI SKUPINAMI**

- Osobní kontakt
  - osobní kontakt s diváky před a po představení
  - setkání v rámci lekcí studia NS
  - debaty s diváky po představení - divácká zpětná vazba, diskuze o představení - diváci si rádi ověřují, zdali právě ten jejich výklad představení byl správný
  - veřejné zkoušky - možnost nahlédnutí do procesu tvorby
- Online vztahy a komunikace
  - newsletter - pravidelné informace o novinkách souboru do mailu
  - Facebook
  - WEB
- Speciální programy
  - 420RADOSTÍ - možnosti aktivní podpory souboru
  - Ambasadorství - podpora těm, kteří pravidelně rozšiřují divácké řady, konkrétně volnou vstupenkou za každé tři platící diváky či divačky

## **2c) KANÁLY (jakými dostáváme produkty k zákazníkům a kterými o nich dáváme vědět)**

- Kde dochází k předání hodnoty produktu
  - představení v Praze - JATKA78, Nová scéna ND, Teatro NoD, Ponec - divadlo pro tanec

- představení v regionech
- představení v zahraničí
- účast na festivalech a veletrzích
- Studio NS
- obchod Harddecore
  
- Jak se o produktu zákazníci dozvídají
- “Word of mouth”
- nástroje PR a propagace
- prostřednictvím Ambassadorů
- cílenou nabídkou

### **3) KLÍČOVÉ AKTIVITY (spojené s naplňováním poslání)**

- vznik a prezentace představení
- produkce
- fundraisingové aktivity
- marketing - Propagace+PR
- provoz studia
- cílený networking

### **3b) KLÍČOVÉ ZDROJE (potřebné k naplňování poslání)**

#### Dostupné

- brand
- kvalitní a psychicky odolný umělecký i produkční tým
- kontakty - databáze
- know how

#### Potřebné

- zázemí - vlastní zkušebna, office
- stabilní partner - finanční dlouhodobá stabilita

### **3c) KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ (pro naplňování poslání)**

#### Stávající

- venues
- Nadace BNP Paribas

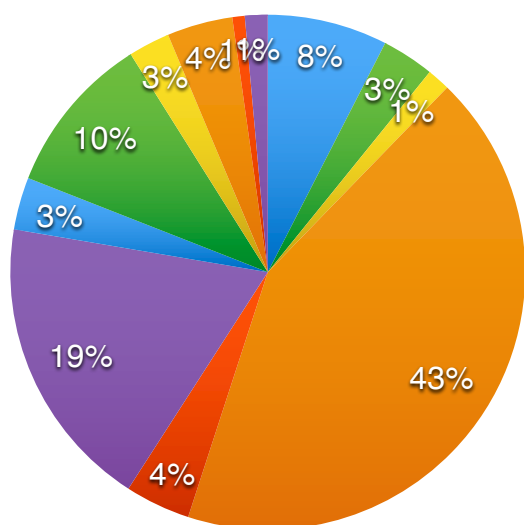


- MKČR a MHMP
- dárci (firemní a individuální)
- spříznění kreativci
- Ambasadoři
- IDU
- Česká centra
- Média

#### **4) STRUKTURA NÁKLADŮ a VÝNOSY**

Celkový rozpočet souboru se předchozí roky pohyboval kolem 4 milionů korun. V loňském roce se navýšil na 5 milionů. Prozatím je poměr tuzemských veřejných zdrojů, zahraničních i vlastních zdrojů přibližně vyrovnaný. Po skončení podpory od nadace BNP Paribas (2009-2017 - 500 tis. Kč) lze očekávat snížení poměru zahraničních zdrojů. Naopak, díky tříletému grantu od MHMP (2015-2017) ve výši 1 mil. Kč se již v loňském roce navýšil poměr zdrojů z tuzemských veřejných rozpočtů. O víceletou podporu bude žádat i na další období. V roce 2015 se souboru podařilo navýšit výnosy z vlastní činnosti.

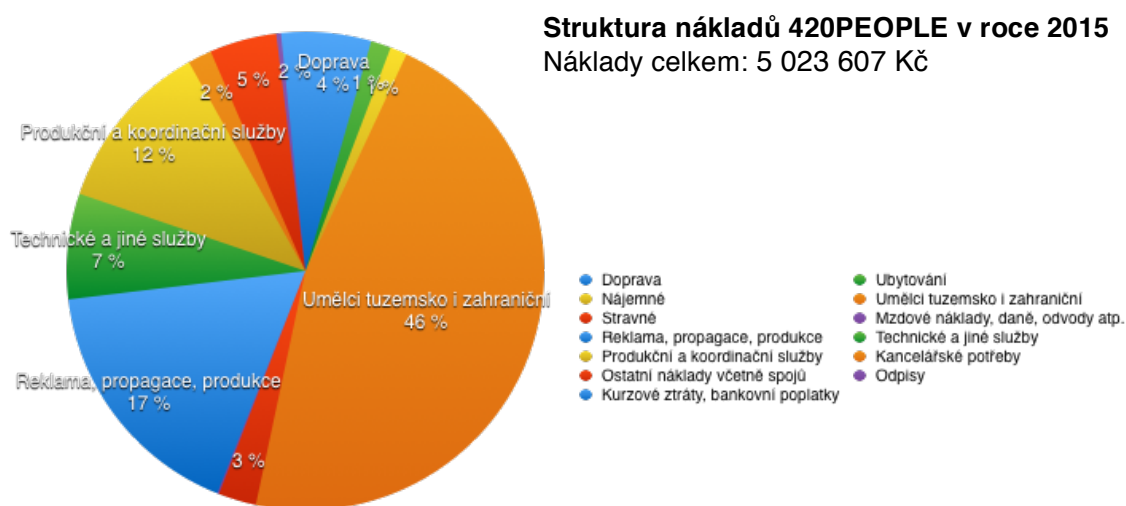
#### **4a) STRUKTURA NÁKLADŮ**



#### **Struktura nákladů 420PEOPLE v roce 2014**

Náklady celkem: 4 143 551 Kč

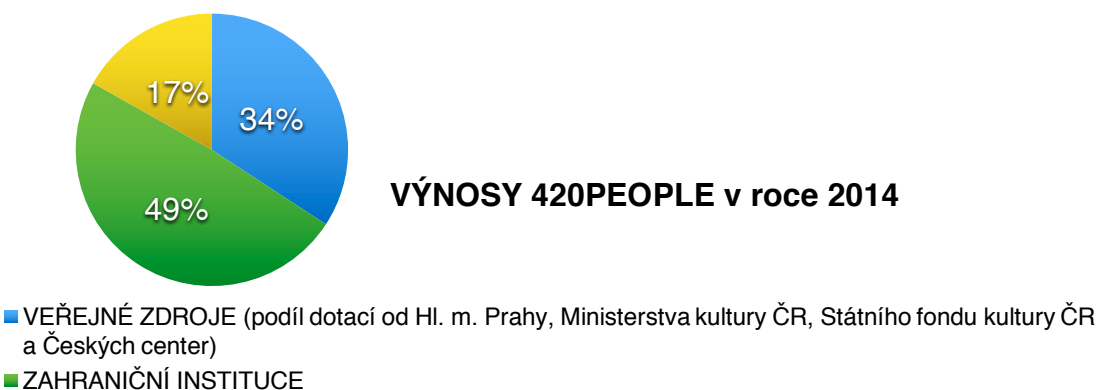
- Doprava
- Ubytování
- Nájemné
- Umělci tuzemsko i zahraniční
- Stravné
- Reklama, propagace, produkce
- Technické a jiné služby
- Produkční a koordinační služby
- Kancelářské potřeby
- Ostatní náklady včetně spojů
- Odpisy
- Kurzové ztráty, bankovní poplatky



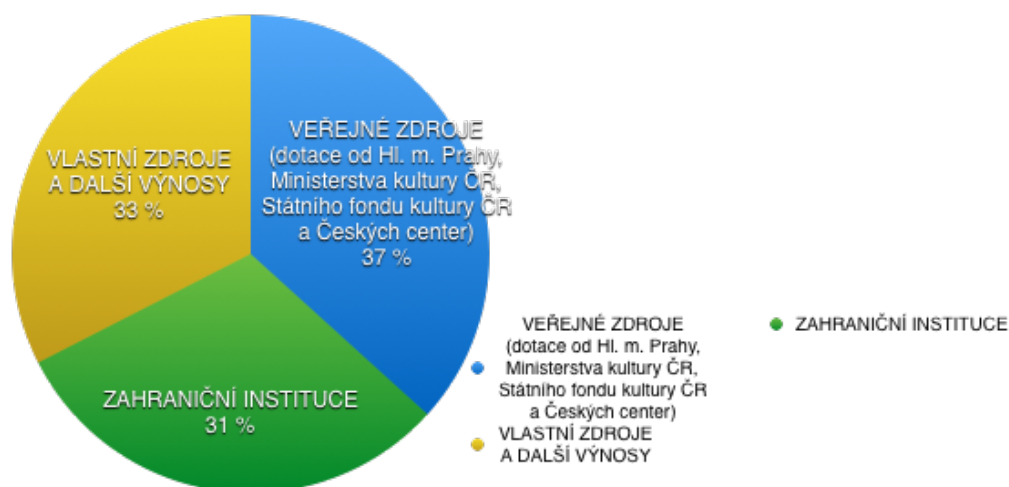
### Očekávané náklady spojené s růstem a realizací strategických cílů 2017-2020

- investice do rozvoje
- růst produkčního týmu
- pronájem prostoru pro vlastní studio a kancelář
- náklady na vybavení vlastního studia

### 4b) VÝNOSY



VÝNOSY 42OPEOPLE 2015

Příležitosti:

- komerční eventy
- kolekce oblečení
- barterové dohody
- merchandise
- práce dobrovolníků

**VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ**Ekonomika

- začátkem roku 2016 je v ČR nejnižší nezaměstnanost od vypuknutí finanční krize
- zvyšují se mzdy
- v roce 2015 lidé vydávali na kulturu v průměru o 8% více prostředků, než v roce 2014

Analýza trhu a klíčové trendy

- roste počet kulturních subjektů, tedy zároveň zvyšuje se konkurence při získávání prostředků
- klasické divadlo ztrácí na atraktivitě - do popředí se dostávají zážitková představení, multižánrové projekty, interakce
- dostupná kvalita, divák si vybírá
- přesycení - těžké zaujmout
- finanční podhodnocení taneční scény

Analýza konkurence

- dalších šest nezávislých tanečních company + company pracující s fyzickým a pohybovým divadlem
- všechny company - závislost na grantové podpoře
- kromě Pražského komorního baletu žádný ze souboru nemá své tanečníky ve stálém angažmá.
- jádro souboru obvykle tvoří jedna nebo dvě umělecké osobnosti, které spolupracují zpravidla se stabilním okruhem tanečníků
- company (až na PKB) fungují na projektové bázi
- u většiny souboru se na organizačně-administrativní práci podílejí také umělečtí šéfové souboru
- nepřímá konkurence: ostatní kulturní události a další volnočasové a sportovní akce

Konkurenční výhody našeho byznys modelu

- velký důraz na produkční složku
- zahraniční partneři, mezinárodní renomé
- propojení s tanečním studiem
- péče o spolupracovníky - loajalita vůči souboru

**PLÁN REALIZACE**Projekty

- premiéry 2017-2020
- vznik nového studia, skladu a zázemí

Časový plán

- od teď do poloviny roku 2017 probíhá aktivní vyhledávání prostor vhodných pro vznik nového studia a zázemí
- následovat bude práce architekta a kalkulace nákladů na vznik tohoto nového prostoru
- do roku 2020 podle toho, jak rychle se podaří sehnat prostředky, začne studio vznikat

**ANALÝZA RIZIK**

- Omezující faktory, rizika a překážky
- soubor nebude již moc dále zkoušet na Nové scéně ND a ještě nebude mít vlastní zkušebnu
- nepodaří se sehnat prostředky na vznik zkušebny

- nedostatek dobrých tanečníků
- neúspěšný pokus sehnat stabilního partnera (po skončení spolupráce s BNP Paribas v roce 2017)

### **ZÁVĚR**

420PEOPLE je soubor dokazující od svého založení stabilní výkonnost. Spolu s nárustem aktivit přichází také potřeba odpovídajícího zázemí, které by umožnilo zvýšit konkurenceschopnost souboru na mezinárodní úrovni a pro tanečnický zajistit udržitelné a zdravé pracovní prostředí.

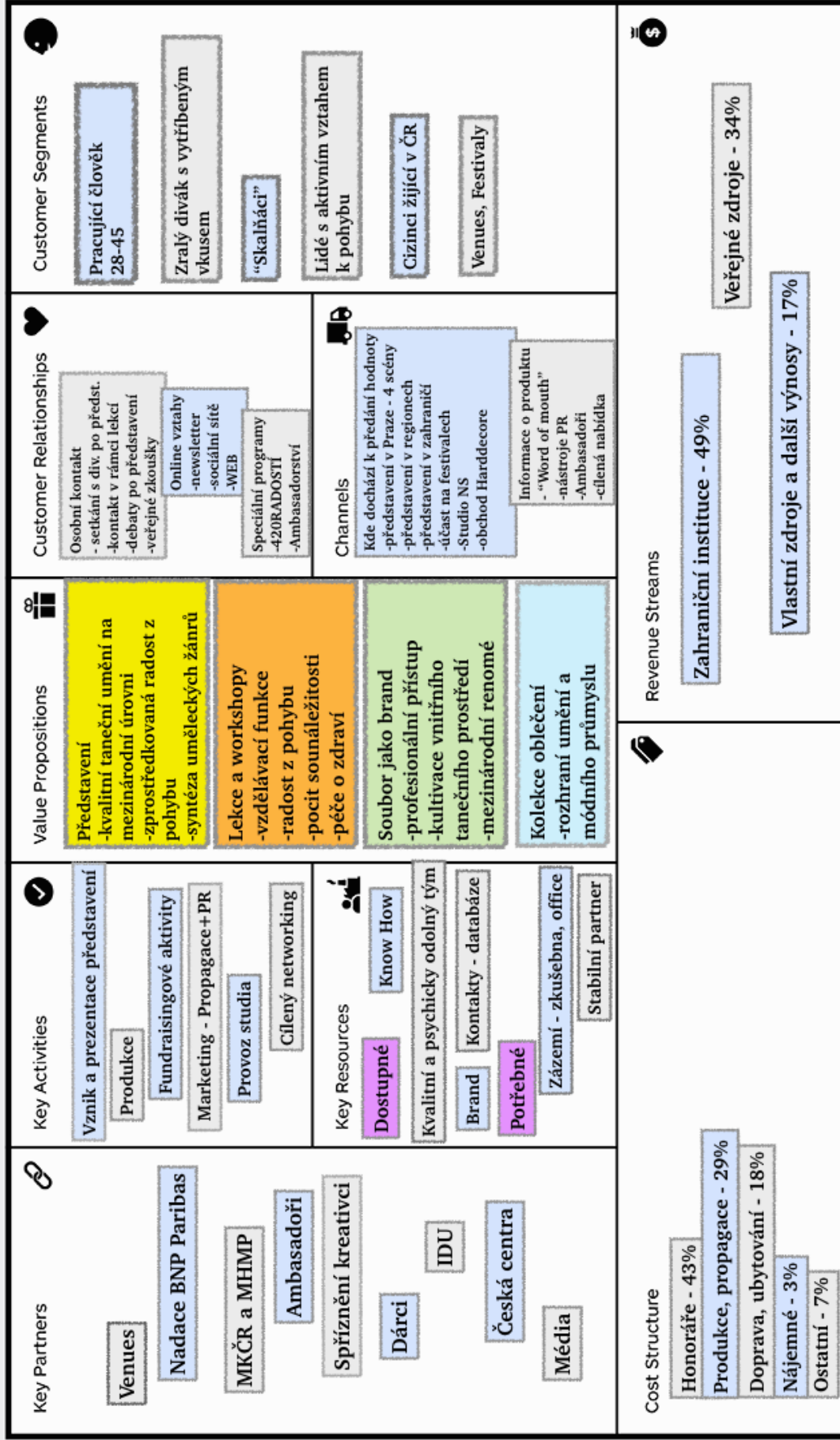
# The Business Model Canvas

Designed for: 420PEOPLE

Designed by:

Date:

Version:



DESIGNED BY: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> or write to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



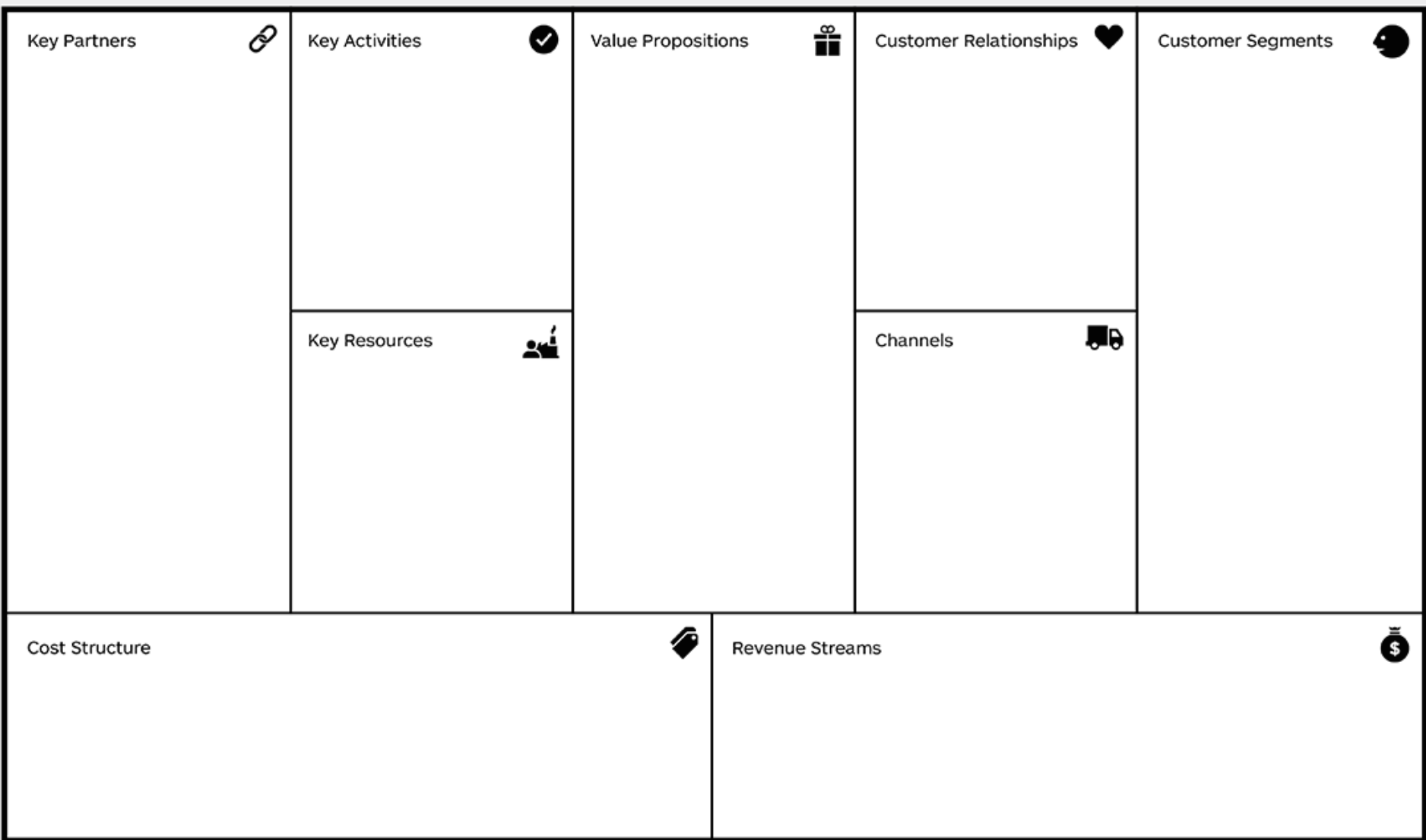
# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



 This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.