

POSUDEK MAGISTERSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Oponent:

Jaroslava Tomanová, M.A.

Diplomant:

BcA. Zuzana Hájková, DiS.

Název oponované práce:

BYZNYS PLÁN PRO NEZÁVISLOU TANEČNÍ COMPANY

Text posudku:

Při hodnocení práce jsem zohlednila požadavky podle platného Výnosu rektora AMU č. 4/2006 „*Magisterská práce překračuje úroveň bakalářské práce rozsahem i hloubkou zpracování. Má charakter rozsáhlejší teoretické studie, která přináší nový pohled na zadaný problém nebo je fundovanou analýzou zkoumaného problému a variant jeho řešení. Vlastní text práce zpravidla nepřesahuje 80 stran, minimální rozsah je 40 stran.*“

Práci Zuzany Hájkové jsem dále hodnotila podle následujících kritérií:

- 1) Použití dostupných zdrojů vzhledem k tématu
- 2) Analýza – organizace, celistvost argumentace, metodologie, uvedení příkladů, detailů, správné uvedení citací a odkazů na literaturu
- 3) Prezentace – délka, formální kritéria, stylistika, jazyková správnost, odstavce atd.

Celkově hodnotím práci jako přijatelnou vzhledem k tématu, které považuji za ne příliš vhodně zvolené. Tvorba byznys plánu je praktická záležitost, spíše než teoretický problém týkající se kulturního sektoru. Práce vychází z reálné zkušenosti autorky s prací v kulturním sektoru, konkrétně z autorkou definovaného problému nedostatku strategického plánování v managementu tanečních souborů a jejich následné schopnosti získání silných partnerů, případně dárců, jež nutně závisí na schopnosti umět zformulovat a prezentovat srozumitelnou a sebevědomou vizi (str. 5). Jakkoli je tento problém českého kulturního sektoru standardně diskutován v pracovním prostředí, vědecká práce by měla obsahovat alespoň jeden odkaz na literaturu, která existenci tohoto problému dokládá a dává tak silný podnět k hledání variant řešení. Velmi oceňuji schopnost autorky získat souhlas tanečního souboru k provedení případové studie a poměrně důkladně vypracovaný postup při přípravě byznys plánu. Fotografie a přílohy dokládají pečlivost a důslednost při práci v „terénu“.

1) Použití dostupných zdrojů vzhledem k tématu

Výzkumná otázka nebyla přesně definována, úvod práce zmiňuje cíl, kterým je „*přiblížit metodiky strategického plánování*“ (str.5), domnívám se, že cílem magisterské práce by mělo být především zodpovězení výzkumné otázky, spíše než „*přiblížení*“ problému, jež předpovídá popisnost, spíše než intervenci do problému a nalezení odpovědi na výzkumnou otázku. V textu se dále operuje s ověřováním hypotézy, zda je metoda strategického plánování Business Model Canvas aplikovatelná a užitečná pro nezávislou taneční company. Není však jasně vysvětleno,

z jakého důvodu byla právě tato metoda vybrána, či zda využití této metody představuje problém či zásadní otázku týkající se fungování tanečního oboru.

Co se týče dostupných zdrojů, autorka nevyužila možnost pracovat s teorií managementu, do které strategické plánování spadá. V teoretické části práce/rešerši literatury bych očekávala diskusi/prezentaci různých teorií managementu a přístupů ke strategickému plánování a dále diskusi o aplikaci manažerských teorií v neziskovém kulturním sektoru a specificky v tanečním oboru. Text pracuje se dvěma metodami strategického plánování, podle Michaela Kaisera a dále podle Alexandera Osterwaldera. Text prezentuje detailní popis obou metod, chybí však jejich porovnání a kritická diskuse nad oběma metodami případně zdůvodnění jejich výběru. V jedné ze sekcí se cituje tzv. Porterův model pěti sil, jehož bližší zdůvodnění a souvislost s tématem výzkumu není zahrnuto.

V teoretické části se nachází poměrně stručná sekce definic. Současný tanec je definován krátce podle dokumentu VIZE TANCE, což považuji za praktické řešení vzhledem k zameření na českou taneční scénu. Zároveň by bylo velmi vhodné zabývat se i širším okruhem taneční teorie a podívat se na definice zahraničních teoretiků. Zdůvodnění použití termínu „company“, které podle autorky „asi nejlépe vystihuje oba dva ne úplně přesné české ekvivalenty: soubor a uskupení“ (str. 12) není dostatečně rozpracováno a chybí vysvětlení, proč jsou české ekvivalenty ne úplně přesné. V rozsáhlých částech textu práce se běžně operuje s označením „soubor“ a stejně je tomu i v praxi tanečního oboru. Užívání termínu „company“ považuji za anglicismus v profesním žargonu kulturních manažerů v oboru současného tance, nikoli však za adekvátní řešení ve formálním textu magisterské studie.

Teoretická část nabízí poměrně detailní a přesný popis sedmi vybraných souborů působících na české taneční scéně. Opodstatnění této sekce vzhledem k výzkumné otázce není vysvětleno, detaily typu jak často a kde soubory zkoušejí (kolikrát denně apod.) považuji za zbytečné a nepříliš relevantní ve vztahu k cílům práce. Popis taneční scény neobsahuje odkazy na zdroje, například webové stránky souborů, publikované rozhovory, video rozhovory apod. Formulace „*Stabilně u nás v tuto chvíli funguje sedm company. Abecedně jsou to...(…) Mimo Prahu žádná company na podobné úrovni nefunguje.*“ (str. 10) je poněkud nepřesná. Není jasné, co autorka považuje za „stabilní fungování“ a „podobnou úroveň“. Při obhajobě bych uvítala rozvedení tohoto argumentu. Proč se autorka domnívá, že právě těchto sedm souborů je vhodné považovat za vhodné reprezentanty oboru, jaké kritérium je staví na pomyslnou „úroveň“ a proč se rozhodla subjekty působící v tanečním oboru abecedně katalogizovat?

V teoretické části dále chybí bližší rozebrání tématu, jak se liší nezisková organizace od ziskové. Například na str. 18 „*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.*“ Domnívám se, že rozbor argumentu, že v případě neziskové organizace volíme odlišný postup, by měl být zásadním předmětem teoretické diskuse nad tématem této magisterské práce. Například respektování rozdílu v potřebách a hodnotách uspokojovaných komerční sférou a naproti tomu současným uměním, je podstatný krok v přemýšlení o činnosti kulturních organizací a jejich strategickém plánování. V teoretické části bych proto očekávala adresování samotné otázky toho, zda byznys plán ze své „tržní“ podstaty je vhodným nástrojem pro management uměleckého uskupení, jehož cílem není v žádném případě maximalizace zisku (str. 18 „*Firmy se snaží maximalizovat své příjmy, zatímco neziskové organizace se zaměřují na naplňování svého poslání.*“). Vhodné by bylo případně i doplnění diskuse o tom, odkud pochází trend týkající se posledních několika desetiletí – tzv. „marketization of cultural sector“ neboli požadavek na fungování kulturních organizací podobným způsobem, jakým fungují firmy v komerčním sektoru. O tomto tématu bych ráda hovořila při obhajobě práce.

Na str. 19 se objevuje schéma „Cyklus strategického plánování“ s uvedením zdroje Australské konzultační společnosti pro původní obyvatelstvo, Indigenouspartners, bez vysvětlení a zdůvodnění jeho použití v práci.

Na str. 40 se nacházejí klíčové otázky teoretické diskuse nad tématem, které dokazují pokročilou úroveň přemýšlení o tématu, bohužel však nejsou důkladněji rozebrány v závěru práce. „*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?*“ Věřím, že po prozkoumání zahraniční literatury dostupné například skrze zdroje Národní knihovny ČR mohlo být představeno několik velmi přínosných názorů zahraničních odborníků. Doufám, že při obhajobě práce bude možné rozvést diskusi na základě těchto otázek.

2) Analýza

Metodologická část poskytuje velmi stručné zdůvodnění použitých metod, a to na str. 42: „*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.*“ Zde bohužel nemohu souhlasit, domnívám se, že kvalitativních metod pro ověření této hypotézy existuje celá řada, například strukturované rozhovory napříč kulturním sektorem apod. Metodologie by dále měla obsahovat rozbor tzv. etických dilemat výzkumu, a jak s nimi bylo naloženo - konkrétně vysvětlení, jakým způsobem bylo jednáno z účastníky výzkumu, zda byl obdržen souhlas k veřejné prezentaci dat formou fotografií a příloh, uvedení jmen účastníků v diplomové práci apod. Sekce dále hovoří o experimentu o jehož provedení nejsou uvedeny žádné další detaily. Metoda případové studie a experimentu se liší, je třeba používat přesnou terminologii.

Zdůvodnění výběru souboru pro případovou studii je následující: „*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*“ (str. 42). Fakt, že vědecká práce měla posloužit konkrétnímu souboru, pro jeho další činnost nepovažuji za dostatečné zdůvodnění magisterské teoretické studie. Na druhou stranu je pochopitelné, že souhlas k poskytnutí dat od konkrétního souboru by bylo problematické získat, pokud by z procesu neplynuly specifické výhody uplatnitelné souborem v praxi. Oceňuji otevřenost a upřímnost autorky.

Metodologie by dále měla obsahovat detailnější zamyšlení nad vybranou metodou, jejími výhodami a nevýhodami případně uvedení důvodů, proč nebyly brány v potaz další metody kvalitativního či kvantitativního výzkumu.

Nejzávažnějším nedostatkem metodologické stránky práce považuji fakt, že jediným způsobem ověření hypotézy byla zpětná vazba od souboru, se kterým se pracovalo. Tento nedostatek je však otevřeně přiznán, což dokládá čestný přístup k podání pravdivých informací, neboli nezbytnou součástí každé vědecké práce. Během obhajoby bude potřeba prodiskutovat otázku, zda se pozitivní zpětná vazba týkala specificky BMC, například se srovnání s jinými metodami, a nebo spíše skutečnosti, že se tým 420 People setkal a zamyslel se nad strategickým plánováním nezávisle na metodě.

Celkově práce obsahuje velké množství spekulací založených na subjektivním pohledu autorky, které vyplývají ze silné praktické zkušenosti s prací v tanečním oboru. Je zřejmý pozitivní vztah k manažerským metodám a principům řízení v „tržním prostředí“, spekulace však postrádají oporu v odkazech na zdroje informací. Např. citace na str. 27 demonstruje silnou pracovní zkušenost autorky, avšak zároveň se jedná o generalizování bez uvedení zdroje tvrzení: „*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."

Další podobná spekulace se nachází na str. 40 „Veřejné zdroje vyčleněné na kulturu se ztenčují, firmy spíše šetří a práce s individuálními dárci stojí hodně úsilí s velmi diskutabilními výsledky." Domnívám se, že tvrzení tohoto typu, které se běžně používá v praxi není vhodné začleňovat do vědecké práce bez uvedení odkazu na zdroj, data, trendy ve financování kulturního sektoru, které by mohly tvrzení podložit.

V podobném stylu se nachází i závěr práce, kde je použita citově zabarvená formulace o „zoufale chybějícím společném komunikačním jazyku umělecké sféry s komerční" (str. 52). Předpoklad, že „člověk z byznysu by pravděpodobně neměl ani základní představu o specifikách kulturního sektoru" (p. 52) se zakládá na subjektivním pohledu autorky a bez uvedení zdroje jej nedoporučuji uvádět v textu magisterské práce.

Závěr bych také ráda prodiskutovala během obhajoby se zvýšenou pozorností k poslednímu odstavci „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."

Na čem se zakládá tvrzení, že kreativní průmyslová odvětví jsou otevřená ke sdílení svých zkušeností? Dále, proč by měl být koučink a vzdělávání manažerských pracovníků předmětem činnosti nadace a ne například konzultační agentury či příspěvkové organizace Ministerstva kultury typu Institut Umění – Divadelní ústav či NIPOS?

3) Prezentace

Jazyková stránka práce je na průměrné úrovni. Stylisticky by se dala vylepšit eliminováním ukazovacích zájmen, např. „ta taneční scéna", „ten byznys plán", odstraněním neurčitých výrazů a konstatování jako např. „občas", „většinou", "na první pohled by se mohlo zdát", a dále citově zabarvených slov a hovorových slovních spojení používaných především v profesní mluvě, např. "pod hlavičkou", „solitéři", "u nás" (myšleno v ČR), "nějakou institucí", „bývá", „o soubory se obvykle stará", "placovými produkčními", "umělečtí šéfové", "zadarmo", "potencionální", "guru marketingu", "král zvrátů", "udělat si rychlou SWOT", "sám pan Dostálek" apod.

Drobné překlepy, čárky a nedostatky týkající se interpunkce:

Str. 9 - 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.

Princip, kdy plánujeme a díváme se na své aktivity zvenčí pouze pro splnění určitých formálních požadavků **není** pro nás nijak zvlášť přínosný.

Str. 10 - Hypotézu, že použití tohoto nástroje je pro taneční soubor **vhodné ověřím** zpětnou vazbou od členů souboru.

Str. 14 Pražský komorní balet (1964/2007) byl **první profesionálním taneční** souborem, který se u nás pokoušel o experimenty s klasickým tancem mimo struktury velkých divadelních domů.

Str. 17 – odkaz na referenci č. 6 – citace je nesprávně – „BY TIM BERRY" – autor se jmenuje Tim Berry

Str. 20 – Porterům model pěti sil;

Str. 21 – není uveden zdroj u vysvětlení pojmu SWOT analýza

Str. 24 – 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.

Str. 27 a víceméně se **čeká co** z toho bude

Str. 27 V kontextu nezávislé company se nelze příliš odvolávat na zvýšení **dárcovi prestiže**.

Otázka(y) k obhajobě:

1. Formulace „*Stabilně u nás v tuto chvíli funguje sedm company. Abecedně jsou to...(…) Mimo Prahu žádná company na podobné úrovni nefunguje.*“ (str. 10) je poněkud nepřesná. Není jasné, co autorka považuje za „stabilní fungování“ a „podobnou úroveň“. Při obhajobě bych uvítala rozvedení tohoto argumentu. Proč se autorka domnívá, že právě těchto sedm souborů je vhodné považovat za vhodné reprezentanty oboru, jaké kritérium je staví na pomyslnou „úroveň“ a proč se rozhodla subjekty působící v tanečním oboru abecedně katalogizovat?
2. V teoretické části bych očekávala adresování samotné otázky toho, zda byznys plán ze své „tržní“ podstaty je vhodným nástrojem pro management uměleckého uskupení, jehož cílem není v žádném případě maximalizace zisku (str. 18 „*Firmy se snaží maximalizovat své příjmy, zatímco neziskové organizace se zaměřují na naplňování svého poslání.*“). Vhodné by bylo případně i doplnění diskuse o tom, odkud pochází trend týkající se posledních několika desetiletí – tzv. „marketization of cultural sector“ neboli požadavek na fungování kulturních organizací podobným způsobem, jakým fungují firmy v komerčním sektoru.
3. „*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?*“
4. Během obhajoby bude potřeba prodiskutovat otázku, zda se pozitivní zpětná vazba týkala specificky BMC, například se srovnání s jinými metodami, a nebo spíše skutečnosti, že se tým 420 People setkal a zamyslel se nad strategickým plánováním nezávisle na metodě.
5. Na čem se zakládá tvrzení, že kreativní průmyslová odvětví jsou otevřená ke sdílení svých zkušeností? Dále, proč by měl být koučink a vzdělávání manažerských pracovníků předmětem činnosti nadace a ne například konzultační agentury či příspěvkové organizace Ministerstva kultury typu Institut Umění – Divadelní ústav či NIPOS?

Magisterskou diplomovou prací k obhajobě **/doporučuji /**

Datum:2/6/2016.....

Podpis:....Jaroslava Tomanová...