

Пленарное заседание 3

Стратегии в сфере культуры: понимание взаимосвязи между сферой культуры и внешней средой

Четверг, 18 апреля, 2013 г.

14.30-16.00

Молдова

Авторское право © Лидия Варбанова



Аспекты изучения

- Политические, экономические, социальные и технологические факторы (внешняя среда в макро масштабе)
- Анализ отрасли и рынка (внешняя среда в микро масштабе)
- Анализ заинтересованных сторон
- Внутренний анализ: ресурсы, возможности, структуры, силы и средства
- Выбор стратегии



Экономические факторы

- Общая экономическая ситуация (экономический рост, финансовая стабильность или нестабильность, рецессия, уровень инфляции, дефляции);
- Покупательская способность населения – уровни заработной платы, налоговая политика, показатели сбережений, банковских кредитов, структура доходов и расходов домохозяйств
- Уровни расходов публики на разные виды искусства
- Взаимосвязи с финансовыми учреждениями
- Валютные курсы
- Уровень занятости/безработицы в секторе культуры
- Схемы приватизации и их отражение в секторе культуры.

Политические и законодательные факторы

- Специализированные законы в различных категориях искусства и культуры
- Законодательство об авторском праве и интеллектуальной собственности.
- Законодательство, регулирующее создание и деятельность некоммерческих организаций.
- Законодательство, регулирующее создание различных фондов поддержки культуры
- Законодательство, регулирующие оказание спонсорской помощи и благотворительные вклады со стороны физических и юридических лиц
- Законодательство, предусматривающее льготы для коммерческих организаций в сфере искусства.
- Нормативные акты, регулирующие экспорт и импорт культурных продуктов, услуг, человеческих ресурсов и материальных предметов, необходимых для осуществления творческих процессов.
- Поддержка образования и профессиональной подготовки в сфере искусства.
- Механизмы поддержки участия в культурной жизни, в т.ч. специальные государственные программы
- Защита культурного наследия

Социальные факторы

- социо-экономические характеристики населения (такие, как возраст, половая принадлежность, уровень образования, уровень дохода, род занятий, семейное положение и религия)
- географическое распределение населения
- уровень рождаемости и смертности
- уровни грамотности
- этническое происхождение
- средняя численность семьи
- взгляды на профессиональную карьеру
- разговорный (-е) язык (-и)
- социальные сети
- уровень распространения и использования сети Интернет в секторе искусства (и в целом)
- основные традиции и обычаи в обществе
- структура потребления культурных товаров и услуг
- интеллектуальные и творческие занятия, проведение времени досуга
- сообщества иммигрантов, диаспоры



Технологические факторы и цифровые технологии: возможности

- бесплатное или низкозатратное продвижение и предложение творческих продуктов и услуг в сети
- общение с аудиторией в режиме реального времени
- постоянное привлечение пользователей к творческому процессу и обратная связь с ними
- использование мобильных устройств
- персональная доставка контента
- новые способы привлечения финансовых средств с помощью сетевых ресурсов для реализации творческого проекта или инновационной инициативы
- быстрое и широкое распространение информации о конкретном событии
- преодоление расстояний
- продвижение мастеров искусства и художественных произведений
- электронная коммерция



Анализ культурной политики как элемента внешней среды

- основные принципы, механизмы и дилеммы прямой и опосредованной поддержки искусства со стороны государства
- международная, государственная, региональная и местная культурная политика
- государственные стимулы для развития инноваций и предпринимательства в сфере искусства
- поддержка образования в сфере искусства
- занятость в секторе культуры
- взаимодействие между культурными организациями и связи с внешними источниками финансирования и финансовыми учреждениями



Дилеммы культурной политики

- Прямая или опосредованная поддержка
- Бюджетное или проектное субсидирование
- Удаленные районы – крупные города
- Современные или традиционные/классические виды искусства
- Устоявшиеся или вновь появившиеся культурные организации
- Поддержка проектов или отдельных мастеров искусства

Важно:

Каким образом можно стимулировать постоянное художественное творчество путем принятия политических решений?

Существует ли поддержка культурных организаций, в которых ведется внутреннее предпринимательство?




Анализ творческих индустрий

«Творческие индустрии – это индустрии, происхождение которых заложено в индивидуальном творчестве, мастерстве и таланте, и которые обладают потенциалом создания материальных ценностей и рабочих мест путем производства и использования интеллектуальной собственности. Данное понятие охватывает рекламную сферу, архитектуру, рынок предметов искусства и антиквариата, ремесла, художественное оформление, дизайнерскую моду, кино и видео, программное обеспечение для интерактивного досуга, музыку, исполнительские искусства, издательскую деятельность, компьютерные игры, телевидение и радио.»



Особенности творческих индустрий

- экспериментальный характер
- как правило, состоят из мелких производителей (с низкими первоначальными и выходными издержками), деятельность которых дополняют крупные организации, имеющие тенденцию к массовому производству
- стимулирование экспериментальных действий со стороны потребителей
- подверженность конкурентному давлению



Необходимость в анализе творческих индустрий при разработке стратегий

- Рассмотрение потенциальных возможностей для реализации новой предпринимательской идеи в сфере искусства в целях достижения ее успешности
- Понимание уровня сложности в начале деятельности новой организации в рамках конкретной области сферы культуры
- Знание ресурсов, доступных на данный момент и в будущем
- Анализ движущих и сдерживающих сил индустрии
- Определение прямых и косвенных конкурентов в данном секторе
- Определение потенциальных партнеров и компаньонов
- Рассмотрение потенциальных источников инноваций

Аспекты анализа творческих индустрий

- *К какой области творческой (культурной) или развлекательной индустрии принадлежит ваша организация?*
- *Имеются ли базы данных, источники статистики, информация СМИ на национальном, региональном и местном уровне в вашей стране?*
- *Какими будут общие тенденции развития данной области индустрии в ближайшие годы?*
- *На какой стадии находится жизненный цикл развития данной индустрии?*
- *Какой уровень концентрации компаний и коммерческих структур в данной индустрии?*
- *Является ли структура индустрии капиталоемкой? Требуется ли она относительно большого объема капиталовложений по сравнению с затратами на оплату труда?*
- *На каком уровне находятся реализуемые инновации в данной области индустрии?*
- *В чем заключаются основные движущие силы для развития творческой индустрии?*



Анализ рынка

- Объем рынка: потенциальные аудитории
- Рост рынка: перемены и тенденции
- Сегментация рынка


- Прямые конкуренты
- Косвенные конкуренты

Аспекты анализа рыночных условий

- *Кто является нашими основными конкурентами (прямыми и косвенными)? Какие у них есть уникальные особенности, сильные и слабые стороны?*
- *В чем заключается наше «конкурентное преимущество»?*
- *Кто составляет нашу потенциальную публику, и какие у нее наблюдаются тенденции потребительского поведения, в частности, в отношении свободного времяпрепровождения и занятий на досуге?*
- *Кто является нашими основными поставщиками, какова их роль в реализации программ и деятельности организации?*
- *Кто составляет другие важные группы и является ключевыми фигурами из внешней среды в микро масштабе? Каким образом мы можем их задействовать в наших программах и проектах?*

Заинтересованные стороны

Лица, группы или организации из внешней или внутренней среды, оказывающие влияние (или имеющие потенциал оказания влияния в будущем) на эффективность и результаты деятельности организации, и/или которые могут испытывать на себе влияние от действий, ресурсов или результатов деятельности организации.




Категории заинтересованных сторон

- С наличием финансового интереса: участники в прибыли и пр.
- Участники рынка: представители аудитории и пр.
- Внутри организации: внутренние заинтересованные стороны

Примеры

- Отдел культуры городского совета: граждане, налогоплательщики, объединения, политические партии, другие государственные учреждения, получатели услуг, коммерческие структуры и государственные служащие.
- Частная галерея: подписчики, покупатели, спонсоры, клиенты, художники, выполняющие заказы и экспонирующиеся на выставке, персонал и подрядчики.
- Некоммерческая организация: члены Правления, волонтеры, руководители других некоммерческих организаций, финансирующие учреждения, персонал и подрядчики.



Аспекты анализа заинтересованных сторон

- Полномочия/возможности
заинтересованной стороны

(Что они могут сделать? На что они могли бы направить свое содействие?)

- Уровень и масштаб влияния организации
(Прямое или косвенное? В финансовой, организационной или в других сферах?)

- Подходы, направленные на привлечение
заинтересованных лиц

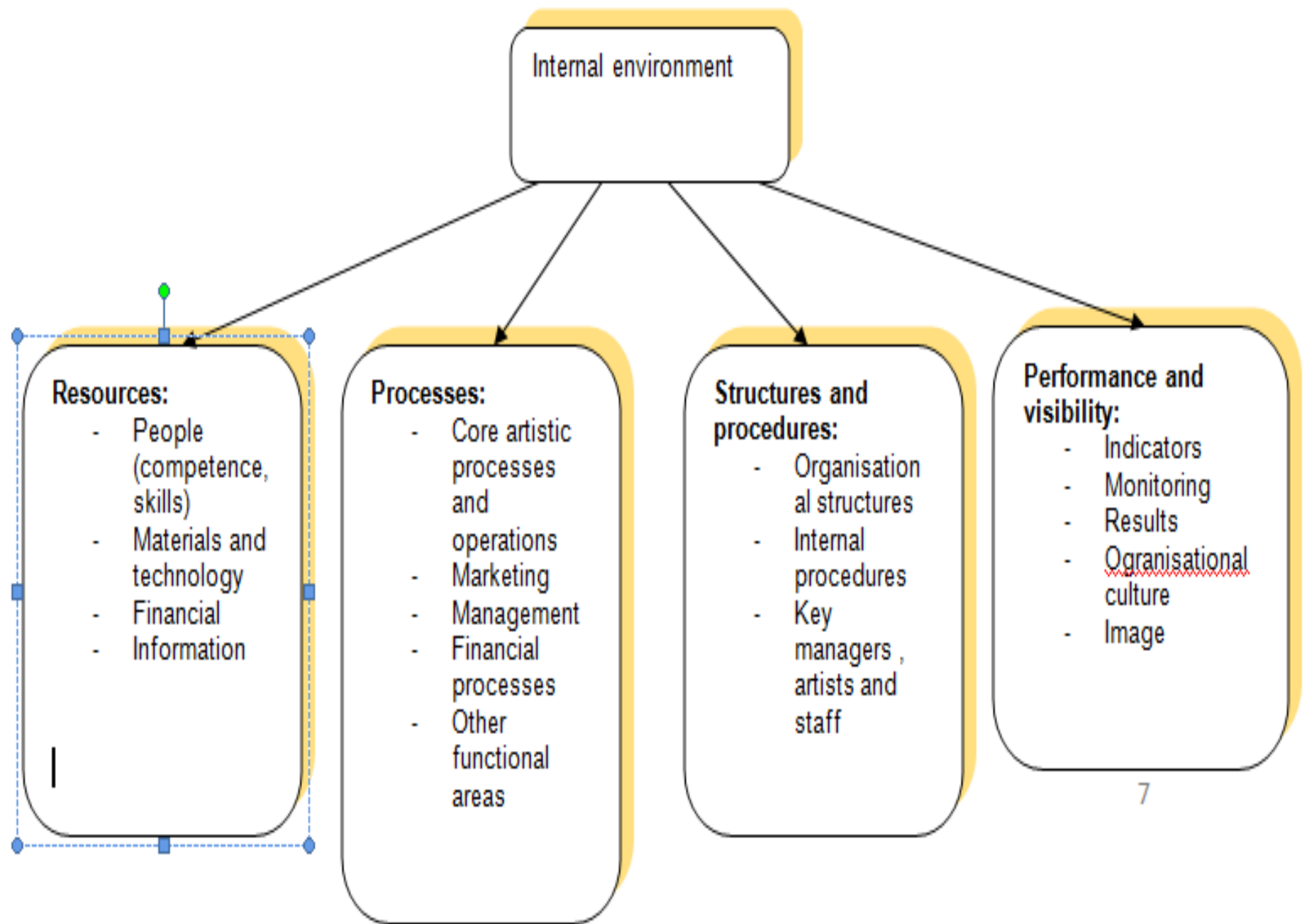
(Распространение информации,
поддержка взаимосвязей, лоббирование
и пр.)



Внутренний анализ

Может проводиться на институциональном либо секторном уровне:

- Ресурсы
- Процессы и направления деятельности
- Структура, кадры и процедуры управления
- Эффективность и видимость





Аспекты внутреннего анализа

- *Что мы делаем наилучшим образом?*
- *Какие из наших активов характеризуются самыми высокими показателями?*
- *Какими уникальными ресурсами и возможностями мы обладаем?*
- *Какие ресурсы у нас фактически имеются (активы, интеллектуальная собственность, кадры), и каким образом мы можем повысить эффективность их использования?*
- *Какие для нас существуют пути поиска новых и альтернативных ресурсов в будущем?*
- *В чем заключаются наши слабые стороны?*
- *Какие направления деятельности организации требуют от нас принятия мер по оптимизации, и каких именно?*
- *Каких знаний и профессиональных навыков нам не хватает?*



Типология стратегий

1. **Основные** (общие), корпоративные стратегии – направленные на достижение основных целей организации
2. **Функциональные стратегии** – направленные на достижение основных управленческих и оперативных целей организации
3. **Целевые стратегии** – направленные на достижение целей в рамках конкретных элементов или направлений



Main organisational strategies	Programme (product) strategies	Marketing strategies	Strategies for integration and partnership	Functional strategies
Intensive growth	Programme (product) development	Market development	Integration: -Horizontal -Vertical	Strategy for development of human resources
Stability	Diversification: -Concentrated diversification -Conglomerate diversification	Market penetration	Partnership: -Co-production -Networking -Co-operation	Financial strategies
Innovations	Programme (product) focusing	Competitive strategies: -Low price leadership -Differentiation -Focusing	Lobbying Advocacy	Technological and production strategies
Survival: -Increase of incomes -Decrease of expenditures (economy) -Spin-off -Liquidation (bankruptcy)				
Privatization				
Capacity building				

Таблица выбора стратегии

<p>Option 1: When strengths and opportunities prevail</p> <p>Possible strategies:</p> <ul style="list-style-type: none">- Intensive growth- Product (program) development- Product (program) focusing- Market development- Innovations- Differentiation	<p>Option 2: When weaknesses and opportunities prevail</p> <p>Possible strategies:</p> <ul style="list-style-type: none">- Integration (vertical)- Diversification (conglomerate)- Co-production- Capacity building
<p>Option 3: When strengths and threats prevail</p> <p>Possible strategies:</p> <ul style="list-style-type: none">- Integration (horizontal)- Diversification (concentrated)- Market penetration- Networking	<p>Option 4: When weaknesses and threats prevail</p> <p>Possible strategies:</p> <ul style="list-style-type: none">- Decreasing costs- Increasing incomes- Bootstrapping- Liquidation- Bankruptcy

Факторы, оказывающие влияние на стратегическое управление сегодня

- **Глобализация** и международная конкуренция
- Создание **общего европейского рынка**: свободный поток товаров, услуг, капиталов и кадров
- Революционные **технологические изобретения**, в т.ч. информационные и телекоммуникационные технологии
- **Человеческие ресурсы** как ключевой фактор конкурентоспособности рынка
- Текущая тенденция **повышения цен на природные ресурсы** и энергоносители
- Повышение роли **социальных и экологических требований** к коммерческим компаниям – «эко-социальная рыночная экономика»
- Мотивация и поддержка компаний малого и среднего бизнеса, **свободное предпринимательство**