

ЦИКЛ

ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ
ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ В
МИСТЕЦТВІ

Майкл Кайзер

Бретт Іган

DeVos Institute

OF ARTS MANAGEMENT

at the Kennedy Center

Інститут арт-менеджменту імені

ДеВос у Кеннеді Центрі

ЗМІСТ

Вступ: що таке «Цикл»?	3
Планування творчих програм	5
Програмний та інституційний маркетинг	9
Створення і розбудова «Сім'ї»	14
Інкрементальний фандрейзинг	16
Контроль витрат, реінвестування, нарощування потенціалу	19
Висновки	22

ВСТУП: ЩО ТАКЕ «ЦИКЛ»?

ЦИКЛ

Це – теорія організаційної діяльності, що надає пріоритет інвестуванню у велике мистецтво, яке за умов наполегливого маркетингу залучає до організації цілу «Сім'ю» заповзятих клієнтів і постійних відвідувачів (аудиторій). Прибуток, отриманий від такої «Сім'ї», повторно інвестується у розвиток творчого продукту, який, за належного просування на ринку, в свою чергу, значно примножує спільноту прихильників установи. Коли цей цикл повторюється з року в рік, організація поступово (інкрементально) й непохитно нарощує свій потенціал, створює свою «знаність», «видимість» на ринку та в суспільстві, зміцнює інституційне здоров'я.

Знову й знову ми виявляємо, що модель під назвою «Цикл» є ефективною для успішних, «здорових» культурно-мистецьких організацій, де:

- планування програм сміливе, збалансоване й відповідне задекларованій місії організації;
- наполегливо проводиться маркетингове просування програм, а відтак – і самого закладу;
- досягнуті знаність й імідж породжують хвилю зацікавлення і захоплення в колі «Сім'ї»: покупців квитків, студентів, членів правління, донорів, інвесторів і волонтерів;
- процес залучення «Сім'ї» до вкладення коштів, часу або зв'язків є простим і приємним;
- прибуток, отриманий від «Сім'ї», повторно інвестується у створення ще сміливіших програм, які, за належного просування на ринку, перетворюють «Сім'ю» на більш чисельну, різноманітну, щедрю й згуртовану спільноту.

Коли такий цикл повторюється з року в рік, усі сторони – персонал, члени правління та «Сім'я» – відчують, що вони є частиною звитяжної команди і, ще більше переймаючись ідеєю подальшого успіху організації, стають щедрішими й продуктивнішими. Подібні установи розвиваються поступально – від донора до донора, і неухильно набувають і підтримують своє творче й фінансове здоров'я.

Працюючи в Інституті арт-менеджменту імені ДеВос у Кеннеді Центрі, ми бачимо дію цього циклу в роботі успішних організацій різних рівнів, міських і сільських, у Сполучених Штатах і за кордоном. Ця модель діє не лише в закладах культури, що представляють або

Фактично, цими принципами може скористатися будь-яка некомерційна організація, змушена займатися залученням благодійних ресурсів (фандрейзингом) для забезпечення своєї діяльності. Однак «Цикл» – не лишень теорія про те, як закладам культури й мистецтва набувати і підтримувати своє інституційне здоров'я. Це – також практичний управлінський інструмент, що визначає взаємини між лідерами – художніми керівниками, виконавчими директорами й головами правління. Кожна сторона має свої обов'язки у функціональному циклі, кожен залежить від інших у досягненні загального успіху. Основу цієї теорії складає цілковита відданість ідеї довгострокового планування. Без наявності достатнього часу на пошуки ресурсів.

Основу цієї теорії складає цілковита відданість ідеї довгострокового планування. Без наявності достатнього часу на пошуки ресурсів для фінансування й маркетингу сміливого, трансформаційного мистецтва, страждає



останнє; наші клієнти – глядачі й відвідувачі, так само як і донори, залишаються бездіяльними, а наші творчі сезони, у кращому випадку, не розширюватимуть свої масштаби й амбіції.

У цьому виданні з'ясовуються всі складові такого циклу: планування великого мистецтва (або «програмування»), маркетинг, створення «Сім'ї», фандрейзинг, реінвестування, а також зазначено поширені помилки в кожній із цих сфер.

Зрештою, цей цикл представляє логічну схему послідовного створення потужних і життєздатних компаній.

ПЛАНУВАННЯ ТВОРЧИХ ПРОГРАМ

Здоров'я організації і, звісно ж, її здатність до виживання, залежать від якості, креативності й виразності планування її програм. Якщо ми неспроможні створювати високоякісні проекти, освітні заходи й мистецькі продукти, то чи можемо вважати себе успішними й сподіватися на підтримку? Ймовірно, що найближчим часом наші благодійники та клієнти разом дадуть однозначну відповідь на це запитання.

Що необхідно для створення справді трансформаційних програм, які максимально розширяють наш потенціал і можливості, змінять ситуацію й середовище? Що потрібно для якісного й масштабного проведення того ж міського фестивалю ризикованого призначення, надання консультацій з прогнозування або створення першокласної виставки, що приверне увагу глядачів, захопить існуючих симпатиків закладу й залучить до її діяльності нових друзів?

Створення трансформаційних програм потребує передусім, і це важливо, ретельне довгострокове планування. Дивовижні, навіть дещо авантурні проекти, що зазвичай потребують нових інвесторів, партнерів і широкого залучення аудиторій, є занадто дорогими й складними, якщо братися до їх виконання поспіхом.

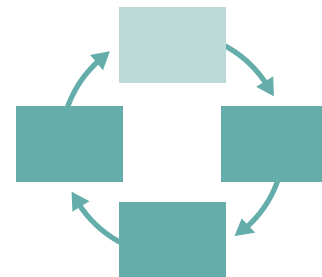
Саме тому ми рекомендуємо планувати основні програми на три-п'ять років уперед. Для деяких, особливо невеликих організацій, планування може видатися складним, непотрібним, а то й неможливим процесом. Утім, на наш погляд, він є фундаментальною умовою створення життєздатних закладів. Це особливо стосується компаній, що розвиваються і прагнуть значно розширити асортимент своїх пропозицій. Без наявності достатнього часу на створення «великого

мистецтва», на пошук фінансових ресурсів і маркетингові дії щодо його просування, театральні чи концертні сезони організації залишатимуться приблизно того ж самого обсягу, якості й характеру з року в рік. Без додаткових трудових ресурсів і можливостей надання більш вишуканої мистецької продукції для нових і чисельніших аудиторій, молоді компанії, у кращому випадку, залишатимуться на старому рівні, у гіршому – після кількох творчих сезонів донори втратять до них інтерес і почнуть вкладати свої час і фінанси в іншому місці.

Довгострокове планування творчих програм – це простий процес викладення своїх мрій на папері. Оскільки таке планування передбачає майбутню роботу, то воно зовсім не залежить від розмірів нашого теперішнього бюджету, штату або правління. Цей процес не повинен відбуватися лише в робочий час або в особливому усамітненому місці. Планування не потребує надзвичайних технологій. Усе, що потрібно для цього – аркуш паперу, олівець (з гумкою), час і увага.

Ми переконані, що:

- **Планування збільшує наші шанси знайти фінансування, необхідне для реалізації «великої ідеї».** Для досягнення успіху в залученні фінансів, обсяг яких перевищує нашу поточну потужність, потрібний час. Спланувати надзвичайну програму не зовсім просто. Здійснити це, не маючи достатнього часу на пошук фінансів, – ризиковано. Без належного планування наші сезони і мистецтво залишаються майже однаковими від року до року.
- **Завчасне планування, поміж іншим, зміцнює стосунки з донорами.** Запропонувати їм багаторічне «меню» для потенційних інвестицій – значно практичніше



ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ПРОГРАМУВАННЯ

Чільними засобами організації задля поживлення й приваблювання своїх клієнтів і донорів є сміливе, захоплююче, дивовижне, «грандіозне» планування творчих програм. Планування, проведене ретельно й завчасно, лежить в основі наполегливого маркетингу, успішного фандрейзингу й поступального нарощування потужності закладу.

ПРИКЛАД ТВОРЧОГО ПЛАНУ ДЛЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ТЕАТРУ

	Рік/ сезон 1	Рік/ сезон 2	Рік/ сезон 3	Рік/ сезон 4	Рік/ сезон 5
Програма/ дата	Нова постановка вистави «А»	Нова постановка вистави «В»	Нова постановка вистави «С» з відео дизайном мистця «Х»	Нова постановка вистави «D» з живою музикою, створеною «Х»	Нова постановка вистави «Е» з живою музикою у виконанні «Х» і танцювальною програмою від «Y»
Програма/ дата	Щорічна постановка або серії	Щорічна постановка або серії	Щорічна постановка з приїжджим мистцем «А»	Щорічна постановка або серії з приїжджим мистцем «В» у дивовижному місці «Х»	Нова щорічна постановка для відзначення нашого «Х» ювілею
Програма/ дата	Партнерство з інституцією «А»	Фестиваль, що висвітлює творчі здобутки драматурга «А»	Співпраця з інституцією «А» для створення нової постановки «Х»	Залучення видатного драматурга до міжнародного фестивалю «Х»	Фестиваль у співпраці з інституціями «Х», «Y» та «Z» на нашу тему «А» для відзначення нашого ювілею
Програма/ дата	Серії, що знаходяться у виробництві, спільно з радіостанцією «Х»	Залучення драматурга-початківця «Х»	Серії, що знаходяться у виробництві, у постановці режисера «Х»	Нові вистави з фестивалю країни «Х» спільно з регіональною спільнотою з «Х»	Ювілейна ретроспектива 10 вистав, прем'єри яких відбувалися на нашій сцені впродовж останніх «Х» років
Програма/ дата	Робота в школах із «Х» районів	Розширення роботи в школах включно району «Х» в місті спільно з організацією «Y»	Серія майстер-класів від знаменитих артистів «Х», «Y» та «Z», які працюють з нашими школярами	Віртуальний освітній додаток до веб-сайту, який надає доступ до нашого репертуару, а також репертуарів наших партнерів «Х» та «Y»	Фестиваль молодих драматургів для відзначення «Х»-річниці нашої роботи в громаді

Цей типовий шаблон – лише один приклад із низки можливих способів укладання п'ятирічного плану. (У цій системі немає нічого особливого, вона проста та дієва). У кожній колонці «Рік/Сезон» вписуємо назви програм (якщо вони відомі), а також ідеї щодо ключового співробітництва, освітніх програм, фестивалів, залучення виконавців, мистців тощо. Кожен наступний сезон ускладнюється й збільшує масштабність наших пропозицій. У цій таблиці наведено конкретні приклади подій у кожному рядку, однак дієвий п'ятирічний план потребує лише зазначення основних програм якомога заздалегідь.

- й привабливіше, аніж намагатися залучити кожного благодійника до чергового, найнагальнішого проекту.
- Великий експериментальний проект потребує маркетингових і освітніх зусиль для визначення, залучення й плекання наявних і нових аудиторій. Для цього також потрібен час – на задум, планування і здійснення.
- Планування посилює вплив і знаність організації. Маючи достатньо часу, можна організувати допоміжну діяльність, таку як майстер-класи, лекції та спеціальні заходи, а також започаткувати партнерство, здебільшого необхідне для здійснення великих проектів шляхом мобілізації спільних ресурсів, іміджу й аудиторій.
- У деяких сферах культури, зокрема в опері й оркестровій музиці, слід заздалегідь укласти угоди з кращими виконавцями, адже, як кажуть, «зірок замовляють завчасно». Закладам із надання послуг та правозахисним організаціям, що покладаються на співпрацю з різноманітними зацікавленими особами (стейкхолдерами), слід мати достатньо часу для створення необхідних партнерств

і проведення досліджень. Перемовини з відомими драматургами, композиторами й балетмейстерами щодо залучення їх до наших програм, можуть тривати роками. Без належного планування **ми просто втрачаємо доступ до культури найвищої якості.**

- Якщо мистці є напрочуд талановитими, то сам творчий процес зрідка буває гладким. Планування заздалегідь **забезпечує час для ретельної розробки, критичного осмислення, внесення змін і повторного запуску** мистецького «безладу», необхідного для творення великого мистецтва.

В ефективному довгостроковому плані не обов'язково зазначати всі події кожного року. Однак, слід визначити пріоритетні програми – «родзинки»: захоплюючу, сміливу, трансформаційну роботу, що потребує додаткового залучення коштів та маркетингових зусиль. Інші, менші програми цілком можливо вписувати пізніше.

Такий план може й буде змінюватися. «Гаряча», унікальна пропозиція може витіснити стандартну програму, яка може відбутися будь-якого сезону. (Кошти, зібрані на скасований проект, часто надаються на інший захід). Експериментальні продюсери й мистці, які створюють кращі роботи спонтанно, можуть планувати ключові партнерства, запрошення, тури, освітню роботу й святкування ювілеїв заздалегідь. Усе, що необхідно для ефективного планування, – розумне поєднання завбачливості та підприємливості.

Але цей вид планування не можна складати поспіхом. Здебільшого ми настільки зайняті здійсненням цього річної програми (зазвичай квапливо запланованої), що не в змозі вчасно запланувати наступну. У розпачі вдаємося до наслідування того, що спрацювало в інших або колись у нас, для того, аби лишень заповнити вільну «клітинку» (святкове шоу, сімейна програма тощо). Діючи так, ми нівелюємо свою роль культурних лідерів і йдемо на поталу смаків наших відвідувачів і колег.

Найкращі творці програм – навіть ті, хто, видається, без особливих зусиль влаштовують надзвичайні сезони від року до року, – щоденно працюють, відшуковуючи й залучаючи найбільш цікавих мистців, провідних акторів і партнерів. Їхні мрії далекосяжні, вони планують на багато років уперед, забезпечуючи непересічні таланти, приваблюючи благодійників і персонал своїм баченням майбутнього, вносячи за потреби зміни і створюючи запасне наповнення для розширення впливу й знаності своїх найважливіших проектів.

Діючи так, вони максимізують свої можливості у впровадженні конкурентоспроможних, різноманітних трансформаційних сезонів від року до року. Здатність постійно дивувати й збуджувати глядачів стає тим важливішою, чим стрімкіше поповнюється наша галузь талановитими колегами й доступними електронними альтернативами нашої діяльності. Звісно, віртуальні виступи не можуть надати ті ж відчуття, як і живе виконання, утім для багатьох, особливо молодих, аудиторій, вони все ж здатні стати такою заміною.

Водночас, розмаїття конкурентоспроможних гравців на ринку культури й мистецтва значно ускладнило процес досягнення й утримання знаності організації. Масмо змагатися запекліше й пропонувати більше для підтримки зацікавлення в нашій продукції. Якщо до всього цього додати скорочення ресурсів і зменшення кількості джерел фінансування, а також розширення сфер, де люди можуть витратити свої доходи, то отримаємо ситуацію, коли неспроможна постійно дивувати й збуджувати свої аудиторії організація просто швидко зникне з поля зору. «Сім'я» та ресурси цього закладу почнуть стрімко вичерпуватися, так само як і можливості для реінвестування у свою діяльність наступного року.

Саме тому сміливі, «великоідейні» програми мають непересічне значення, особливо за кризового часу, коли зростає конкуренція. Вони відіграють роль ментальної кнопки «перезавантаження», змушуючи наших клієнтів повторно звернути на нас увагу, утримуючи нашу діяльність на вершині переповненого пропозиціями навколишнього ринку. (При цьому

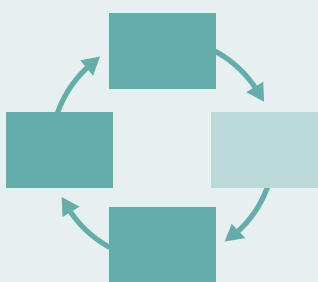
ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ

Здатність організації виконувати свою місію від року до року визначається її трудовими ресурсами; ноу-хау або вміннями, якими володіють ці трудові ресурси; якістю стратегії, розробленої для об'єднання й підсилення цих умінь; ресурсом, що набувається як результат діяльності; та життєздатністю усіх цих елементів. Організація з відповідним потенціалом грамотно використовує кожен цей елемент для належного виконання своєї місії. Зкладам із недостатніми потужностями бракує трудових ресурсів, ноу-хау, стратегії, ресурсів або життєздатності для тривалого виконання своєї місії.

слід пам'ятати, що грандіозні програми не обов'язково мають бути великобюджетними. Однак, вони повинні бути яскравими, особливими й цікавими).

Нам можна заперечити, стверджуючи, що перспективне планування неможливе для організацій з обмеженим потенціалом. Так само легко можна запевняти, що його необхідно робити. Утім, незаперечним є факт: планування забезпечує найбільші шанси для того, щоб наш основний проект таки відбувся, щоб він успішно пройшов і викликав захоплення, ентузіазм і ресурси, необхідні для повторення цього успіху наступного року.

ПРОГРАМНИЙ ТА ІНСТИТУЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ



Для створення неспинно захоплюючого і значущого мистецтва, що спонукає наші аудиторії йти за нами трансформаційним, менш знайомим їм шляхом, маємо бути готові наполегливо змагатися за їхню увагу й прихильність.

У цьому й полягає роль маркетингу, до якого ми підходимо з двох боків.

ПРОГРАМНИЙ МАРКЕТИНГ

Програмний маркетинг складається передусім з інструментів і стратегій, які ми застосовуємо для створення аудиторії для нашої діяльності, продажу квитків, освітніх програм, лекцій, виставок і т.п. Він використовує як традиційні засоби – друковану продукцію, радіо й телевізійні ЗМІ, поштові відправлення, телемаркетинг, партнерство з громадами, спеціальні заохочення, знижки та мережі, так і електронні, «медіавірусні», соціальні та мобільні засоби. Серед них – інформаційні й рекламні оголошення, електронні відправлення, брошури, радіовиступи, соціальні мережі, онлайн-заходи тощо.

Ефективний програмний маркетинг розвиває довгострокові, багаторівневі відносини з клієнтами. Він вимагає від нас визначати

цільові аудиторії й створювати потужний посил (меседж), що має активно просуватися відповідними каналами для створення попиту; встановлювати конкурентоспроможну цінову політику, спрямовувати попит до точки продажу; створювати контекст і вести освітню роботу навколо цієї послуги; гарантувати якість отриманого від споживання продукту досвіду, а також закладати основи для майбутньої прихильності до нашої організації. Ця практика вимагає від нас ретельного вивчення кожної нашої програми з метою визначення її потенційних покупців серед існуючої, основної аудиторії, або зосередження на «маргінальних» чи нових клієнтах під час спеціальної кампанії.

Певні програми, що висвітлюють відомий, популярний репертуар або зірок, наприклад «Лускунчика», Пікассо, щорічну конференцію тощо, не потребують занадто дорогих кампаній. Для них необхідні лише так звані **інформаційні** маркетингові засоби, спрямовані на запуск цього продукту в продаж: назва програми, місце проведення, світлина, дата проведення й контактні телефони.

Більш ризикований, трансформаційний проект, з яким наші аудиторії знайомі менше та почуваються не так комфортно, потребує від нас так званої **«місіонерської»** маркетингової діяльності. Невідомий міжнародний захід,

світова прем'єра, експериментальний мистець, нова послуга: усі ці програми вимагають від нас особливих зусиль для інформування наших потенційних покупців про унікальність та цінність запропонованого їм художнього продукту. Для цього виду маркетингу необхідне планування і внесення у бюджет додаткового дослідження, роботи з громадськістю й широке залучення аудиторій з метою створення відповідного підґрунтя для отримання прибутку від проведення заходу.

Для напрацювання дієвої кампанії з програмного маркетингу вирішальним є розуміння місця кожного запланованого заходу в загальному спектрі.

ІНСТИТУЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ

Другий, менш відомий підхід до створення результативної знаності нашої роботи полягає у так званому **інституційному** маркетингові. Ця діяльність спрямована не на продаж певного спектаклю або програми, а на створення розуміння й прихильності до того, **ким** ми є і **чим** займаємося як організація. Вона зосереджується на культивуванні такого захоплення й привабливості довкола нашої роботи, що покупці квитків і добродійники активно прагнуть **бути частиною нас** – незалежно від їх ставлення до тієї чи іншої нашої програми або пропозиції.

Інституційний маркетинг базується на чіткому розумінні того, що аудиторії й донори мають необмежені варіанти місць проведення дозвілля і витрачання грошей, і спрямовується на конкурентне змагання за місце закладу та його продукту на вершині пропозицій перенасиченого ринку. Одним словом, мета цієї діяльності – зробити інституцію та людей, які стоять за пропонованим мистецтвом, більш «відомими» і звияжними.

Інституційний маркетинг залучає всі активи організації – як фізичні (будівля, костюми, колекції і т.п.), людські (внутрішні або зовнішні), так і набуті власним досвідом (художній

процес, обід в особливому будинку, закулісні тури тощо) – для «розчулення» потенційних покупців (глядачів, членів, донорів, правління, партнерів, організаторів виступів чи виставок, волонтерів і навіть штатних працівників) до того рівня, коли вони будуть готові придбати наш продукт або підтримати нашу роботу без підсиленої реклами.

Як і програмний маркетинг, інституційний маркетинг потребує часу, зосередженості й відданості штатних працівників. Але оскільки він покладається на уявне використання існуючих активів, великих ідей або творчого опису роботи, яку плануємо виконувати, то здійснення його має бути недорогим, а то й зовсім безкоштовним. Слід пам'ятати, що зацікавлення й розуміння нашої діяльності є важливими аспектами успішного фандрейзингу. Відтак, інвестування в інституційний маркетинг є прямим вкладенням у наші дії із залучення необхідних ресурсів.

Як виглядає інституційний маркетинг на практиці?

- Сміливе, вражаюче, трансформаційне **програмування** є найголовнішою і найкращою формою інституційного маркетингу. Основні фестивалі, інноваційні програми, провокаційне співробітництво й унікальний або першокласний мистецький талант – усе це створює захоплення й ентузіазм – ознаку успішного інституційного маркетингу. Звичайно, успішні програми забезпечують також активний продаж квитків, однак важливішим є те, що вони сприяють сприйняттю наших організацій як привабливих, захоплюючих, унікальних, тобто таких, які не слід ігнорувати.
- Креативні, добре складені **анонси** майбутньої роботи – за два чи три роки наперед – вказують на життєву, сильну й сповнену енергії організацію. (Це особливо важливо для молодих інституцій). Яскрава церемонія початку сезону, яку відвідали добродійники, штатні працівники, преса й партнери, створює відчуття піднесення й причетності. Публічне відзначення нового стратегічного плану, урочисте відкриття приміщення або дієве партнерство можуть бути однаково ефективними.

ПРОГРАМНИЙ МАРКЕТИНГ

Це – тактика, яка зазвичай застосовується для визначення й залучення потенційної аудиторії до кожного заходу, створює поінформованість і попит, а також стимулює продаж (квитків, навчання, послуг або інших видів діяльності). Дієвий програмний маркетинг сягає поза саме виконання справи для наповнення контекстом кожної пропозиції, гарантування високої якості набутого досвіду й закладення основ для довгострокових відносин із покупцем.

- Для інституційного маркетингу суттєвим є забезпечення того, щоб **преса** – схвальний анонс, огляд чи будь-яка інша опублікована згадка, – досягла ключових осіб і потенційних покупців. Нас часто вивіщують (або травмують) матеріали преси, які ніхто, окрім нас самих, більше не бачить. (Якщо їх і читають, то вмиль забувають; ми здебільшого вважаємо себе набагато відомішими, аніж є насправді). Позитивні відгуки преси вказують на життєву організацію, але лишень у тому випадку, якщо наші покупці реально дізнаються про них.
- **Допоміжна діяльність**, яка висвітлює окремі особистості або процеси, що стоять поза нашими програмами, і розширює вплив і знаність нашого мистецтва, також може бути достатньо дієвою. Майстер-класи зі знаменитими гостями (кожен може знайти вихід на особу, більш відому за себе); спеціальні події для вшанування нового художнього керівника; лекції, закулісні тури, конкурси, виставки, відкриті репетиції, онлайн-трансляції; дні відкритих дверей, вистави на сусідніх територіях – усе це відносно недорогі, ефективні тактики інституційного маркетингу.
- **Ідеї лідерства**, що похваляють діяльність різноманітних партнерів, є особливо ефективними для досягнення знаності організації, скорочуючи при цьому витрати часу чи інших ресурсів. Наприклад, компанія, залучаючи партнерів до створення програми на її тему (скажімо, міський фестиваль, присвячений культурі певної країни, доби або ювілею), здійснює бурхливу діяльність, що вказує, поза власне проектом, на лідерство цієї організації. Такий тип інституційного маркетингу робить нас набагато величнішими, аніж ми є насправді.
- Усе вищезгадане збільшує вплив і «силу зчеплення» за умов вдалого поєднання програми з історичним моментом, глобальним культурним заходом або суспільним рухом, що захоплюють увагу суспільства, наприклад, ювілеї художників або країн, інавгурації, Олімпійські ігри, екологічні або гуманітарні проблеми тощо.

Як і всі форми маркетингу, інституційний маркетинг ефективний лише за умови постійного повторення. Саме тому, як ми виявили, найуспішніші організації створюють календар регулярної діяльності, інтегрований у календарні плани програм для успішного їх провадження.

Усе, що потрібно для планування інституційного маркетингу, як і для планування творчих програм, це – уява, аркуш паперу, олівець і час. Виконавчий директор (головний творець цієї кампанії) повинен ретельно працювати над ним, так само як художній керівник над своїм.

Для створення достатньої знаності великі організації потребують щонайменше один щомісяця. Для менших закладів три або чотири «родзинки» на рік матимуть велике значення.

Така діяльність спрямована на дві цільові аудиторії. Першою є загальна публіка: потенційні покупці квитків, студенти, відвідувачі тощо. Успішна широка кампанія призводить до приросту заробленого доходу, спричиняючи велику кількість дрібних операцій (придбання квитків або інші трансакції).

Друга цільова аудиторія цієї кампанії – наші наявні й потенційні члени «Сім'ї», а особливо головні добродійники, керівники програм, члени правління й основні партнери. Оскільки відносини з вищезазначеними особами є визначальними для наших фандрейзингових дій, менеджерам слід докласти особливих зусиль для забезпечення того, щоб інституційний маркетинг досяг цієї ключової групи.

Менеджери організацій, особливо з обмеженими ресурсами, мають віднайти, окрім цих двох аудиторій, інші для зосередження своєї уваги. Керівникам дрібних організацій здебільшого бракує часу або ресурсів для спрямування інституційної маркетингової кампанії на широку, невідому аудиторію в надії на те, що ці зусилля спричинять лавину несподіваних, спонтанних пожертвувань.

ІНСТИТУЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ

Творче використання активів організації на створення «родзинок» для посилення розуміння, захоплення й ентузіазму довкола закладу починається із самого показу трансформаційного мистецтва й продовжується діяльністю, що розширює інформацію про людей, процеси й інші інституційні активи, що знаходяться поза цим мистецтвом.

Насправді, більшості організацій достатньо зосередитися на 100–300 (у цих цифрах немає жодної магії) ключових особах, які одним розчерком пера або одним рішенням можуть змінити їхнє майбутнє. Важливо, щоб кожний із цих «геймченджерів» (зацікавлених осіб) був «посвячений» у якомога більше наших «родзинок».

З цієї причини інституційний маркетинг постає більш важливим для невеликих або сільських організацій, аніж для їх потужніших колег. Такі установи мають менші можливості й ресурси для ведення кампанії з програмного маркетингу й повинні створити більшу знаність своєї діяльності з мінімальними витратами. Наполеглива кампанія з інституційного

маркетингу може просунути навіть невелику, віддалену організацію на передову лінію місцевої, регіональної або національної уваги, і значно збільшити кількість потенціальних клієнтів і добродійників. Але важливішим для досягнення фандрейзингової мети є те, що після таких кампаній заангажовані «Сім'ї» організацій, вочевидь, стануть більш щедрими й готовими залучати своїх друзів до діяльності закладів.

Існує чимало інших результатів ефективної кампанії з інституційного маркетингу:

- Це має зменшити витрати на програмний маркетинг, особливо у випадку «місіонерських» кампаній. Якщо наші відвідувачі й клієнти схильні йти за нами

ПРИКЛАД ПЛАНУ ІНСТИТУЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ

	Інституційна маркетингова ініціатива
Вересень:	Нова постановка і спеціальна подія/гала; масове висвітлення у пресі; широкий розголос для зацікавлених осіб
Жовтень:	онлайн-конкурс на роль у наступній постановці
Листопад:	міський фестиваль, заснований на нашій програмі («ідея лідерства»)
Грудень:	безкоштовна вистава в приміщенні партнера для його благодійників, клієнтів та «Сім'ї»
Січень:	Урочисте анонсування співпраці з новим мистцем; після цього – захід для зацікавленої особи
Лютий:	Презентація результатів провокаційного співробітництва; масове висвітлення у пресі; широкий розголос для зацікавлених осіб
Березень:	церемонія оголошення майбутнього сезону (спільно з іншими організаціями?)
Квітень:	влаштування вечірки з нагоди прийняття нового стратегічного плану; розіслати копію цього документа всім зацікавленим особам та інвесторам
Травень:	запровадження серії майстер-класів, під час яких досвідчені мистці спілкуватимуться зі студентами
Червень:	відкриття виставки в сусідньому культурному центрі або музеї
Липень:	усі на пляжі, ніхто не читає газет..., час відпочити самим!
Серпень:	Дійсно... гайда у відпустку! Нікому немає діла, що відбувається в серпні! Плануймо наступний рік!

Меншим організаціям необхідно планувати близько чотирьох інституційних маркетингових ініціатив щороку, закладам середнього розміру й великим – принаймні одну щомісяця.

тому, що вірять у те, хто ми є як інституція, то більш вірогідно, що вони придбають річний абонент на театральний сезон або відвідають невідому прем'єру, не чекаючи на рецензії чи відгуки, оскільки довіряють нашому бренду мистецького лідера. Ця основна група підтримки повинна спонукати прийняття нами рішень із впровадження творчих програм.

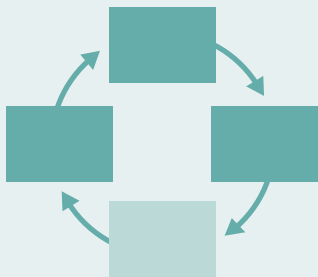
- Це може вдихнути друге життя у кволе правління. Недієві члени правління зазвичай також не в захопленні від художнього рівня програм або фінансового становища нашої організації. Негативний огляд у пресі або фінансовий звіт можуть притлумити їхню активність; вони все більше й більше втрачають бажання залучати своїх друзів до невиразних, фінансово ненадійних проєктів. Ефективна кампанія з інституційного маркетингу може «перезавантажити» такі настрої, оскільки ми відновлюємо завзяття й ентузіазм зацікавлених осіб в організації, яка починає (і вони це відчувають) рухатися у вірному напрямку.
- Інституційний маркетинг заощаджує час. Успішна рекламна кампанія може відразу мотивувати різноманітних зацікавлених осіб для виконавчого директора дрібної організації з обмеженою потужністю (з невеликим або жодним маркетинговим відділом). Для зайнятого члена правління цілеспрямована кампанія з інституційного маркетингу створює підстави для почуття гордості, знаності й суспільної довіри, необхідних для стрімкого й успішного залучення інших.

Але найважливішим є те, що клієнти і добродійники, які по-справжньому захоплені нашою організацією, стануть значно прихильнішими до надання щедрої допомоги нашій діяльності. Таким чином, ефективний інституційний маркетинг постає наріжним каменем успіху у фандрейзингу.

ҐЕЙМЧЕНДЖЕРИ (ЗАЦІКАВЛЕНІ ОСОБИ)

Це – відносно невелика група людей, ключових інвесторів, членів правління, приватних та офіційних осіб, творчих або інституційних партнерів, виконавців, дистриб'юторів, представників преси, здатних змінити майбутнє організації і які потребують особливого, ретельного культивування і спрямування. Набуття або втрата цих осіб у «Сім'ї» організації мають суттєве, вирішальне значення.

СТВОРЕННЯ І РОЗБУДОВА «СІМ'І»



Якщо програмування сміливе й маркетинг наполегливий, то кількість людей, котрі прагнуть підтримати керовану циклом організацію шляхом піклування, вкладення свого часу й грошових внесків, природно зростає.

Купівельна спроможність цієї «Сім'ї» складає «здорову» основу заробленого доходу; її щедрість закріплює й зміцнює наші фандрейзингові зусилля. Ця «Сім'я», дбайливо спрямовувана, розростається – людина за людиною, тиждень за тижнем, місяць за місяцем, сезон за сезоном, поступово збільшуючи доходи й ресурси організації.

Саме тому поняття «Сім'я» є чимось більшим за чемний псевдонім слова «благодійник» або «покупець». Це – стратегія поступального, надійного розвитку.

Добре поінформовані «Сім'ї» постають необхідним маркетинговим інструментом організації. Менеджери, які усвідомлюють силу потужної «Сім'ї», випрацьовують своєрідну «репризу» – динамічне меню майбутніх проектів, ініціатив і подій з метою долучити цих важливих дієвих осіб до своїх програм. (Творчий та інституційний маркетингові плани складають смислове наповнення такої кампанії). Це перетворює членів «Сім'ї» на завзятих, ефективних посланців нашої організації, а захоплення, підсилене «репризою», – на важливий «соціальний засіб».

Серцем щедрої «Сім'ї», а також найважливішим фандрейзинговим

інструментом менеджера постає радісне, задіяне й захоплене правління. Саме тому орієнтовані на «Сім'ю» менеджери докладають усіх зусиль, щоб робота ради правління була приємною й продуктивною. Вони добре усвідомлюють, що члени правління – це волонтери, робота яких аж ніяк не компенсується, навпаки – від них ще й очікуються внески. До того ж, існує безліч організацій, де вони можуть виконувати свою щедрю роль. Відтак, менеджери запекло конкурують за прихильність і увагу цих цінних членів «Сім'ї». Якщо наші засідання – недолугі й процедурні, ми ставимо себе у невідгдане становище. Коротка вистава, особливий гість або обговорення нового мистецького проекту мають велике значення в нагадуванні членам правління навіщо вони жертвують свій час і ресурси на нашу користь.

Основна винагорода членів правління – почуття їхньої значущості в успіхові шанованої ними інституції. Досить часто менеджери організацій з обмеженими ресурсами розцінюють «правління» як одне ціле утворення зі спільними інтересами й активами. Насправді, кожен член правління має власну мотивацію своєї причетності до закладу; кожен із них шукає можливість отримати унікальний життєвий досвід від свого обміну з організацією. Менеджер, який усвідомлює це, заповзято працює над залученням кожного члена правління до особливого проекту, враховує їхні інтереси й пріоритети. (Для цього слід мати портфель перспективних планів проектів – як творчих, так й інституційних, – що потребують підтримки).

Такі менеджери докладають зусилля, щоб виділити кожному членові правління реальну частку успіху в їхньому проекті. Їм надають необхідну юрисдикцію в позатворчих питаннях; їм звітують про статус проекту на кожній зустрічі; усіляко підтримують у намаганні залучити своїх друзів і партнерів; і, після завершення проекту, їх публічно асоціюють із досягнутим успіхом. Усе це створює для членів правління важливе відчуття належності, володіння й гордості за діяльність організації. Саме у цьому і полягає залучення.

І, навпаки, знеохочені члени правління, пригнічені депресивними зустрічами, невиразними програмами, жакливою бухгалтерією, поспішними кампаніями або збайдужілими співробітниками, дістають достатньо причин відійти від організації. Найкращими ліками для недієвого правління є відновлена відданість плануванню й потужна інституційна маркетингова кампанія. Такий тандем матиме вирішальне значення для повторного формування планів на майбутнє й закладання підвалин для нового залучення.

Зосереджені на «Сім'ї» менеджери розуміють, що її члени з різноплановими здібностями й інтересами зазвичай здатні на більше, аніж один внесок. Непродуктивними членами «Сім'ї» часом постають члени правління, які після довгих років виконання в організації лише однієї ролі – планування гала-концертів, перегляд контрактів і затвердження бюджетів, – просто втомлюються від таких взаємин. Залучаючи інші їхні зацікавлення, наприклад, сприяння зміцненню нового інституційного альянсу, оцінки програми або участі в комітеті зі стратегічного планування, дієвий менеджер відкриває для них інші двері в життєвий світ організації. Запрошення членів правління «напружити інші м'язи» для просування інституції надає можливість залучити їх знову.

Ефективні менеджери дбають про культивування почуття належності та значущості також поміж волонтерами. Групи заповзятих, вишколених волонтерів можуть зробити проект незбитковим. Горді своїм

залученням і споряджені волонтери здатні забезпечити позитивний досвід клієнтам у тих сферах, куди не може сягнути персонал. Це особливо актуально сьогодні, коли все більше закладів залучають неоплачуваних волонтерів (або інтернів) до виконання функцій, які раніше здійснювали штатні працівники.

Зрештою, успішні менеджери добре усвідомлюють значення ролі, яку відіграють передплатники, члени й покупці квитків у розширенні розмаїтій «Сім'ї». Добре маркетинговане, вражаюче мистецтво збільшує сукупність заповзятих відвідувачів вистав, подій і допоміжних заходів. Таке залучення, як короткостроковий результат, забезпечує важливий приріст заробленого доходу організації. Доброзичливість, виплекана позитивним досвідом, формує підвалини майбутніх, щедріших відносин. Успішний менеджер бачить у кожному покупцеві квитка потенційного передплатника свої послуг; у кожному передплатнику – потенційного члена організації, а у кожному членові – майбутнього благодійника.

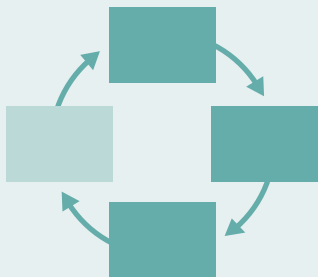
Дієві менеджери докладають усіх зусиль, аби охопити цих цінних членів «Сім'ї» своїм інституційним маркетингом, стимулювати залучення (у якості волонтерів або добродійників), мотивувати їх залучити своїх друзів, надати їм широкі можливості для самоідентифікації на вищих рівнях залучення й зробити складення пожертв легким процесом. (Насправді, залучити й утримувати людину залученою до діяльності певних організацій надзвичайно складно).

Поінформована, радісна, віддячена «Сім'я» вочевидь буде продуктивною, представницькою і щедрою. Зусилля менеджерів, які вдосконалюють зародження й поширення радості поміж групами своїх прихильників, винагороджуються, оскільки капітал – людський і фінансовий – продовжує накопичуватися довкола їхньої місії. У керованих циклом організаціях *сама радість є стратегією*.

«СІМ'Я»

Це – заповзята, сповнена ентузіазму група покупців квитків, членів, благодійників, правління і волонтерів, що зміцнює фінансове здоров'я організації шляхом вкладення власного часу, здібностей, зв'язків і фінансових ресурсів.

ІНКРЕМЕНТАЛЬНИЙ ФАНДРЕЙЗИНГ



Ефективне залучення благодійних ресурсів поєднує кожного члена «Сім'ї» з логічною, фінансовою дією на підтримку місії організації.

Життєздатні організації є віддані справі поступовій розбудові своїх «Сімей» – волонтер за волонтером, благодійник за благодійником, член правління за членом правління – відповідно до своїх програмних спрямувань. Вони планують грандіозні, ризиковані проекти заздалегідь, ідентифікують і культивують нових членів «Сім'ї» для розширення візії та поступу організації впродовж реалістичного відтинку часу. Цей тип інкрементального (поступового) розвитку мінімізує стреси й ризики в ситуаціях, коли масштаб проекту виходить за межі потужностей закладу. Такий тип зростання є визначенням життєздатності.

Ефективні фандрейзери, оснащені довгостроковими творчими планами, залучають якомога більше клієнтів до відкритого діалогу про те, які проекти їх найбільше цікавлять. Замість того, щоб відразу просити їх підтримати чергову програму з недостатнім бюджетом, вони на зустрічі з кожним потенційним благодійником готові більше слухати, аніж спонукати. Менеджер із цілим «меню» інвестиційних пропозицій максимізує шанси віднайдення правильної, навіть послідовної, можливості для кожного благодійника скласти пожертву, і щойно буде виявлено зацікавлення останнього, той просто запитує: «Як нам залучити Вас до цієї програми?»

З іншого боку, фандрейзинг із застосуванням напористості, коли менеджери та члени правління поспіхом тиснуть на своїх друзів з метою отримання підтримки недофінансованої

програми, до якої у потенційного клієнта немає достатньої зацікавленості, рідко є результативним чи життєздатним. (Цей процес також не приносить задоволення).

Менеджери, які усвідомлюють продуктивність циклічного, поступального фандрейзингу, застосовують силу інституційного маркетингу і влучного моменту для «прохання» так, щоб воно співпало з піками ентузіазму, спричиненого великим мистецтвом і вражаючими допоміжними програмами організації. Вони розуміють, що люди складають пожертви з певних причин, які допомагають їм почувати себе енергійними й захопленими, тож докладають усіх зусиль для підтримання такого становища.

Ефективні фандрейзери полегшують благодійникам їх залучення так, щоб воно давало їм відчуття комфорту і створювало зиск – прямий і непрямий – на багатьох рівнях задля визнання збільшення обсягів їхньої доброчинності. Зиск для благодійників створити недорого й легко. (Наприклад, однією з привабливих вигод, що нічого не коштує, є надання привілею заздалегідь придбати квитки на популярні заходи). Менеджери, які обіцяють витратні, трудомісткі привілеї, які не можуть забезпечити, рано чи пізно зіштовхнуться із ситуацією, коли їхні благодійники, звичні до високих рівнів обслуговування клієнтів, з часом зникнуть із їхніх списків.

Успішні фандрейзери також добре усвідомлюють, що інтереси благодійників різняться. Вони використовують програмні й інституційні маркетингові активи для створення можливостей, спрямованих на різноманітні типи характерів і вподобань

добродійників:

- Наші основні благодійники ототожнюють себе з нашою **місією, програмами і мистецтвом**, хочуть бачити нас успішними просто тому, що вірять у те, що ми робимо. Ці донори шукають можливості долучитися до процесу і людей, задіяних у програмах: наших художніх керівників, кураторів, мистців, студентів і партнерів; до наших репетицій, майстер-класів, церемоній відкриття сезону, читань, творчих зустрічей і концертів.
- Деякі донори шукають **вихід** через нас до інакше недосяжних людей, діяльності, місць або речей. Ефективні менеджери постійно поповнюють активи, до яких благодійники можуть одержати доступ завдяки підтримці їхніх організацій. Такі активи охоплюють членів правління, експертів або знаменитостей; спеціальні колекції, архіви або короткочасні вистави; особливі місця, домівки членів правління, залаштунки тощо.
- Інші благодійники прагнуть захоплюючої **соціальної взаємодії** – місця, куди можна приходити знову й знову, зустрічатися з тими самими людьми у комфортному середовищі, встановлювати товариські взаємини або розвивати особисті чи професійні інтереси. Організації, які мають фізичний простір і постійні програми, найбільш придатні для задоволення таких потреб. Утім, навіть гастролуючий ансамбль танцю може стати партнером культурного центру в його рідному місті для проведення тривалих і взаємовигідних серій семінарів, майстер-класів, салонів та інших заходів.
- Ще інші прагнуть бути причетними до престижних закладів, визначених розміром, якістю, знаністю й масштабом програм, людей і талантів, які вони залучають до своєї діяльності. Ці благодійники домагаються підвищення особистого **статусу** визнанням своїх колег, з якими вони розділяють суспільні чи професійні інтереси.

Як тільки-но складення пожертви гарантовано, ефективні фандрейзери стрімко переходять до супровідної діяльності. Вони дбають за те, щоб їхні організації належним чином визнали

дар, виконали обіцянки, зроблені під час культивування стосунків із добродійником, і повернули його знову до захоплюючого циклу артистичної й маркетингової діяльності. Так розпочинається процес поновлення складення пожертв: поступове залучення й інформування благодійника, і, зрештою, визначення наступного пориву щедрості.

Незалежно від розміру організації чи її ресурсів, зусилля з поновлення й розширення «Сім'ї» ніколи не припиняються. Це трапляється здебільшого через те, що розрив між вартістю виконання місії й готовністю покупця оплатити ці послуги збільшується з кожним роком.

У той час, як вартість нашої діяльності зростає щорічно, наша продуктивність – час і людські ресурси, необхідні для виконання роботи, – залишається приблизно такою ж самою. Скажімо, для виконання симфонії №5 Ґустава Малера все ще необхідно близько 70 хвилин і 103 музиканти, – так само як і в час її прем'єри 1904 року, тоді як вартість оплати праці музикантів і виробничі витрати відтоді значно зросли.

Роками уряди й корпорації допомагали долати цей розрив. Фахівці з державного й корпоративного спонсорства залишаються важливими членами «Сімей» багатьох організацій, однак нині ці джерела фінансування для багатьох установ є вкрай обмеженими. Навіть там, де вони залишилися актуальними, менеджери цілком усвідомлюють непередбачуваність їх майбутнього й відсутність втішних прогнозів для стабільного розвитку.

Так само багатьом організаціям не можуть надати фінансової певності ті фонди, благодійницька спрямованість і спроможність яких зазнає постійних і разючих змін. Економічна криза впливає на фонди цільового капіталу (ендаументи), які визначають розміри надання фінансової допомоги. Лояльні керівники програм змінюють місце роботи. Пріоритети надання благодійної допомоги коливаються. Після звернення організації до тих інституцій, що фінансують її тип діяльності, уже немає

ІНКРЕМЕНТАЛЬНИЙ ФАНДРЕЙЗИНГ

Це – стратегія стабільного розвитку, що поєднує довгострокові творчі цілі, завзяту «Сім'ю» й послідовні можливості для інвестицій з метою створення ресурсів організації – від благодійника до благодійника, тиждень за тижнем, місяць за місяцем, від року до року.

де шукати допомогу. У той час, як менеджери повинні завзято плекати й утримувати цих впливових членів «Сім'ї», для усіх, окрім молодих закладів, підтримка з боку фондів не надає достатнього простору для розвитку.

Отже, арт-менеджери мають бути креативними й послідовними в розбудові різноманітної «Сім'ї» своїх прихильників, лави яких збільшуються щороку. Тоді, як більшість спільнот має лишень кількох, надзвичайно видатних і популярних благодійників, існує буквально сотні або й тисячі інших донорів у межах досяжності «Сім'ї», сповненої ентузіазму і натхненної ефективною кампанією з інституційного маркетингу. Чимало організацій залежать від кількох благодійників і є досить вразливими у випадку, коли бодай один із них втрачає зацікавленість інституцією або здатність допомагати їй. З іншого боку, заклади, що розбудовують здорові, різноманітні «Сім'ї», можуть спокійно розпрощатися з будь-якою особою, яка неспроможна фінансово підтримувати організацію (або стає надокучливою).

Менеджер, котрий планує мистецькі проекти заздалегідь і наполегливо провадить маркетингову діяльність, особливо у колі ключових фігур, культивує радість і невимушеність серед членів «Сім'ї» організації, – втішиться поступальним, природнім, життєздатним зростанням свого закладу.

Успішний менеджер наприкінці року, а не в час кризи, переймається іншим нагальним викликом: як і де зробити реінвестування.

КОНТРОЛЬ ВИТРАТ, РЕІНВЕСТУВАННЯ, НАРОЩУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ

Звичайно, створення «великого мистецтва» і його наполегливий маркетинг самі по собі не забезпечать тривалого успіху. Необхідно встановити контроль над витратами, мудро реінвестувати і примножувати ресурси відповідно до масштабів амбіцій організації.

Усі великі художники – невгамовні мрійники (як і всі великі менеджери). Нашому характеру притаманно творити більше, масштабніше, краще мистецтво з року в рік. І це – нормально.

Але з цієї причини майже кожна організація досягає рівня фінансового дискомфорту. Новий грант у розмірі 50 000 \$ рідко перетворюється на фінансову відстрочку, здебільшого він означає появу нової програми вартістю в 50 000 \$ (або 75 000 \$ чи 100 000 \$), яка потребує ще більшого фінансування і ресурсів для подальшого продовження. (Пов'язане з цим явище суперечить уяві про ендаумент-фонд: замість того, щоб перетворити першу виплату дивідендів на стабілізаційний фонд або готівковий демпфер, комплекс мрійливого художника-менеджера зазвичай розширює програмні витрати за рахунок цього прибутку). Наступного року битва за збалансований бюджет розгортається знову.

Саме тому відповідальний менеджер повинен розрізняти між нашою природою мрійників і нашою роботою мріяти життєздатно. Творчі плани слід прив'язати до реалістичних маркетингових планів, які оцінюють потенціал отримання доходів від кожного заходу. Художні

керівники, адміністратори й члени правління повинні усвідомлювати фінансові наслідки кожного творчого рішення. Організаційна спроможність впоратися з невдачею має відповідати творчому ризику. (Ми радимо щороку прогнозувати можливість однієї-двох невдач). Мета фандрейзingu – подолати розрив між заробленим доходом і вартістю проектів.

Ефективні менеджери впродовж кожного сезону регулярно коригують відхилення від цього плану. Несподівані скорочення «залаштункових» і адміністративних бюджетів повинні враховувати непривабливі програми, неефективні кампанії або слабкі продажі.

Загальновідомо, що арт-менеджери досить умілі й що небагато нужденних організацій зіштовхуються з проблемою перевитрат. (Частіше, вони не в змозі досягти відповідного доходу). Нам притаманна схильність ретельно контролювати витрати, активно вести переговори з продавцями й винагороджувати заощадливих співробітників, котрі знаходять творчі виходи з фінансових труднощів не за рахунок мистецтва. Проте необхідно наголосити, що організації, особливо з обмеженими ресурсами і які перебувають у стані початкового розвитку, не повинні витрачати даремно бодай один долар, годину, можливість або йоту «доброї волі». Якщо можна виконати завдання з меншими витратами, але це не робиться, то втрачаються ресурси для підтримки проектів на виконання місії організації.

Усім менеджерам слід удосконалювати баланс між великими мріями, скороченням витрат, максимізацією продажів і капіталізацією «Сімейної» доброї волі.

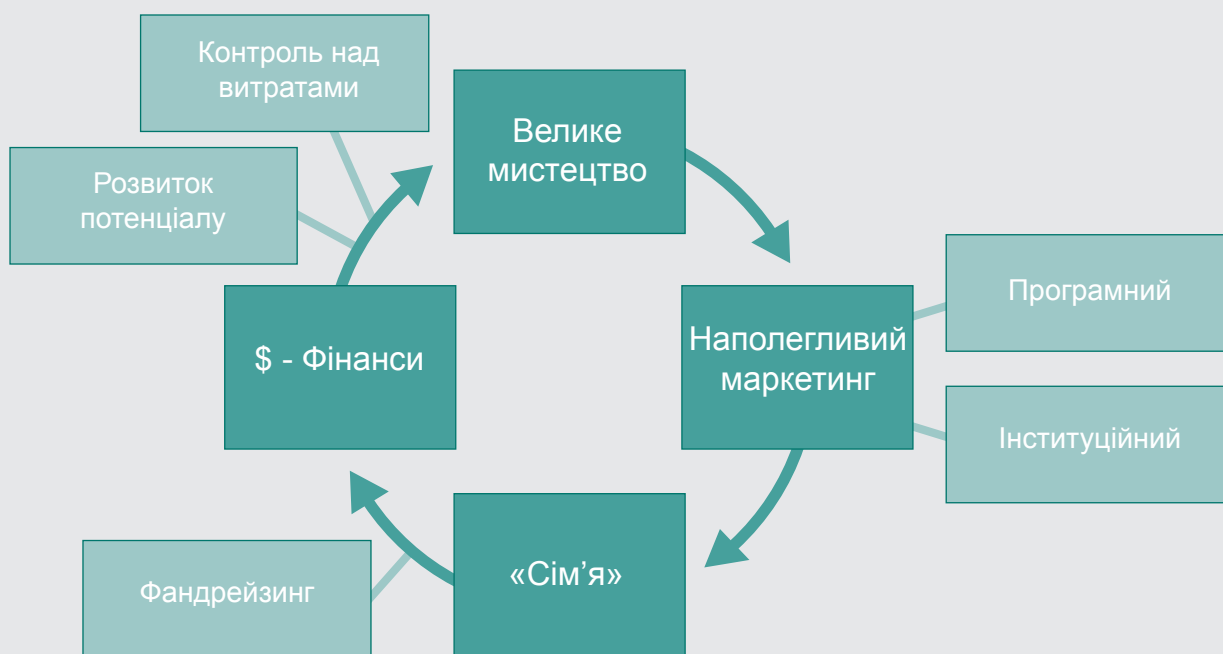
Зрештою, найбільш успішні, зростаючі організації потребуватимуть додаткових трудових ресурсів для відповідності збільшеним масштабам їхньої роботи. Стратегічне нарощення потенціалу як частина реінвестиційного процесу має зосереджуватися спочатку на потенціалі, який приносить зростання доходів. Організації, яким тяжко сплачувати виконання чинних успішних програм, зрідка потребують додаткові трудові ресурси на програми, їм більш необхідні гнучкіші достатні ресурси для просування цих програм серед потенційних покупців і благодійників. У той час, як створення великого мистецтва має залишитися всеосяжним пріоритетом, перш ніж організація зможе різко збільшити обсяги того мистецтва, вона повинна розширити фінансові межі

свого поточного успіху так, щоб нове, амбіційніше мистецтво, могло бути створене, представлене на ринку й капіталізоване на тому ж рівні якості й з такою ж успішністю.

Збільшення штату працівників рідко приносить фінансовий комфорт, особливо відразу і для молодих організацій. Утім, тривалий дефіцит професійного штату може виснажити навіть найамбіційнішого антерпренера. Отже, якщо немає цільового гранту на розвиток персоналу, слід віднайти баланс між покладанням на мінімум, що може надійти від діяльності згідно місії, та здійсненням нежиттєздатного стрибка у заборгованість.

Поступальний розвиток персоналу – відповідно до пропорційного збільшення «Сім'ї», ресурсів і програм – поступово примножить трудові ресурси. Грантозаявник, який працює не на повну ставку, – озброєний довгостроковим творчим планом, відданим і представницьким правлінням, здоровим,

ЦИКЛ (ДЕТАЛІЗОВАНИЙ)



творчим і рентабельним інституційним маркетинговим планом – швидко окупить своє призначення. Найближчим часом він почне працювати на повну ставку й організація може прийняти на роботу помічника маркетолога з неповною зайнятістю, котрий зосередиться на перетворенні маргінальних клієнтів у регулярних покупців квитків і передплатників. Зрештою, така розвинена потужність збільшувати обшири успішного мистецтва зміцнює роботу на всіх фронтах. Дисципліноване, поступальне зростання потенціалу – після виконання творчих зобов'язань – постає природною еволюцією циклічного успіху.

ВИСНОВКИ

Ця модель – ЦИКЛ – представляє теорію, ґрунтовану на спостереженні й практиці щодо того, як перетворити організацію на життєздатну інституцію: благодійник за благодійником, з дня на день, сезон за сезоном. В її основі – відданість та покладання на довгострокове планування.

Ми добре розуміємо, що запровадження цієї моделі не буде легким для усіх організацій. Для багатьох із них почати планування багато сезонів наперед стане саме по собі багатосезонною роботою. Потрібен певний час на перехід від шестимісячного плану до річного або дворічного. У деяких випадках може знадобитися кілька сезонів перед тим, як організація розвине свій потенціал і ресурси для складання реального п'ятирічного плану.

Оскільки планування потребує витрат часу й енергії, деякі можуть стверджувати, що цей процес сам по собі є небажаним виснаженням і так обмежених ресурсів. Скептики стверджують, що ця галузь обтяжена постійними змінами, і що довгострокове планування у цій ситуації є ані практичним, ані доречним. Однак, приймаючи критичні зауваги, ми шанобливо відповідаємо: якщо не плануємо, то не можемо розвиватися. Наша справа занадто складна, капіталомістка й залежна від інших, щоб виконувати її поспіхом.

І коли ми говоримо про розбудову потенціалу, розвиток ресурсів – саме тут і починається цей процес. Організація, неспроможна планувати, є організацією, яка залишається вразливою до виснаження, падіння духу, роз'єднання й хаосу. (На жаль, навіть ті заклади, які продукують велике мистецтво, не є винятком із цього правила). З іншого боку, інституція, що починає продумувати свою діяльність

18, 24, 36 місяців наперед, забезпечує себе привілеєм часу, необхідним для створення більшого мистецтва, включаючи час на підбір, тренінг і оплату додаткових співробітників для належного виконання проектів.

Ми не приховуємо того факту, що цей вид планування може зазнавати змін в окремих своїх складових і пріоритетах. Він потребує відданості й зосередженості, особливо тих, хто має справу з торговцями, які стукають у двері, коли співробітники хворі, на часі підсумкові звіти, а відкриття події – наступного тижня, і так далі.

Але ми також вважаємо, що цей процес завчасного планування нашого мистецтва, маркетингу і фандрейзингу повинен мати місце до того, як організація реально може стати на шлях до інституціоналізації. Насправді – це шлях життя для організації і людей, які керують нею.

Зрештою, цей цикл, – включаючи процес контролю витрат, розвитку потенціалу й мудрого реінвестування, – є найкращим захистом від латентних криз, що підстерігають нас на кожному кроці. Загальновідомо, що наші галузі є мінливі, що більшість організацій перебувають від кризи на відстані одного невдалого сезону або однієї неуспішної продукції. Ці принципи розроблені для захисту творчого процесу і людей, які уможливають цей процес, від ризиків і нестабільності, що виснажують наші лави і зменшують ефективність нашої роботи.

Ми не закликаємо вірити нам на слово. Придивіться уважніше до культурних організацій у ваших містах (великих і маленьких), які процвітають, які є на слуху

в усіх мешканців, які розвиваються від року до року, і, здається, постійно дивують своєю винахідливістю, стилем, якістю й вишуканістю. Переконані, що кожна з них постійно продукує сміливе, вражаюче, трансформаційне мистецтво; що вони творчо й послідовно проводять маркетинг того мистецтва і свого закладу; що кількість людей довкола них прагне їхнього успіху й розширюється з дня на день; і що, коли прийде час для користування ресурсами, накопиченими їх «Сім'єю», вони залишатимуться відданими своїй місії й поширюватимуть її на ще більше мистецтво.

Ця радісна картина – «Цикл» у дії.

Майкл М. Кайзер – президент Центру Джона Ф. Кеннеді (Кеннеді Центру). Він розширив освітні й художні програми цього національного центру виконавських видів мистецтва й скеровував реновацію більшості театрів цього закладу. Охрещений «королем кардинальних змін» за свою роботу в численних закладах, зокрема в Королівському оперному театрі (Лондон), Американському театрі балету, Американському театрі танцю Елвіна Ейлі та Міському балеті Канзас-Сіті, Майкл Кайзер здобув міжнародне визнання за свої знання й досвід в арт-менеджменті. Він надавав консультації культурно-мистецьким організаціям в усьому світі, працюючи з лідерами мистецької галузі в близько 70 країнах. Після приходу 2001 року до Кеннеді Центру, Майкл заснував Інститут арт-менеджменту Кеннеді Центру, перейменований на Інститут арт-менеджменту імені ДеВос у Кеннеді Центрі після отримання пожертви у розмірі 22,5 мільйонів доларів від подружжя Діка та Бетсі Девос, призначеної на вишкіл сучасного й наступних поколінь лідерів у сфері мистецтва. Інститут пропонує низку ініціатив і програм, у тому числі освітній онлайн-форум для адміністраторів мистецтва на сайті www.artsmanager.org, де фахівці й студенти цієї галузі можуть ділитися досвідом, шукати роботу й розміщувати пропозиції. У лютому 2009 року Майкл Кайзер створив проект «Мистецтво в умовах кризи: Ініціатива Кеннеді Центру» і розпочав турне з поширення своїх знань у 50 штатах США.

Бретт Іган – директор Інституту арт-менеджменту імені ДеВос у Кеннеді Центрі. На цій посаді він очолює інститутську команду консультантів і тренерів двох національних програм з розвитку потенціалу й ресурсів як складової ініціативи Фундації Форда «Простір для змін»; регіональних програм з розвитку потенціалу в семи американських містах; міжнародної програми з арт-менеджменту, яка надає стипендії 37 учасникам із 28 країн; дев'ятимісячної програми для арт-менеджерів з Північної Америки; міжнародних симпозіумів з арт-менеджменту й довгострокового консультування організацій, агенцій і муніципалітетів у Сполучених Штатах і за кордоном.

Додаткову інформацію про Інститут арт-менеджменту імені ДеВос у Кеннеді Центрі можна знайти на сайті [www. DeVosInstitute.org](http://www.DeVosInstitute.org)

Переклад з англійської Ігоря Пошивайла

© Інститут арт-менеджменту імені ДеВос у Кеннеді Центрі, 2011
Copyright ©2011 The John F. Kennedy Center for the Performing Arts

Усі права захищені. Жодна частина цієї публікації не може бути відтворена, передана або збережена в інформаційно-пошуковій системі в будь-якій формі або будь-якими засобами, електронними, механічними, фотокопіюванням, записом або інакшим чином, без письмового дозволу видавця.

Опубліковано:

Інститут арт-менеджменту імені ДеВос у Кеннеді Центрі
The John F. Kennedy Center for the Performing Arts
2700 F Street, NW
Washington, DC 20566
USA