



MASARYK UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
AND ADMINISTRATION

# Měření výkonu kulturních projektů

## Multiplikační efekty

Přednáška EKKU

Simona Škarabelová



## Tematické okruhy

- Ekonomické a sociální přínosy kultury
- Využitelnost ekonomických nástrojů měření efektivity v oblasti kultury
- Multiplikační efekty dotací do kultury



# Ekonomické a sociální přínosy kultury I:

- Přímé příjmy vynaložené spotřebiteli na kulturní zboží a služby.
- Nepřímé výnosy ze souvisejících služeb a ekonomických činností (tzv. multiplikační efekt).
- Vytváření pracovních míst a dopad na zaměstnanost.
- Nepřímé ekonomické dopady v podobě budování identity a image daného místa. Vytváření zájmu o dané prostředí a zvyšování atraktivity lokality pro investory.
- Budování sociálního kapitálu – sebevědomí, vlastní identita, sociální soudržnost komunit, aj.

# Ekonomické a sociální přínosy kultury II:

- Budování lidského kapitálu:
  - Participace na kultuře jako faktor vzdělání a růstu produktivity pracovní síly. Vytváření zásoby kvalifikované a kreativní pracovní síly a z toho plynoucí rozvoj ekonomických odvětví.
  - Produktivita práce v „kreativních oborech“ s „kulturní“ složkou je nesmírně vysoká a je tahounem růstu produktivity ekonomiky jako celku, kulturní průmysl je jedním z primárních zdrojů inovací pro jiné oblasti.

# Ekonomické a sociální přínosy kultury III:

- Dle The Arts and Public Purpose, 1997 definovány 4 hlavní veřejné účely kultury:
  - Napomáhá definovat národní identitu,
  - Přispívá ke kvalitě života a ekonomické prosperitě.
  - Napomáhá utváření vzdělaného a uvědomělého občana.
  - Zvyšuje kvalitu individuálního života.

## Kulturní turistika:

- Cestování zaměřené na prožitek kulturních prostředí, zahrnujících i krajinu, výtvarná a performativní umění, životní styly, tradice, hodnoty a události.
- Je pohybem osob ke kulturním atrakcím mimo jejich trvalé místo pobytu, se záměrem získat nové informace a prožitky k uspokojení jejich kulturních potřeb.

## Důvody návštěvy ČR cizinci

- Historická města (72,8 %)
- Poznávání života a mentality země (66 %)
- Hrady a zámky (64,4 %)
- Krajina a příroda (62,1 %)
- Kontakty s lidmi (60,3 %)
- Příležitost k zábavě (58,4 %)
- Kulturní nabídka (52,8 %)
- Česká kuchyně (41,5 %)

Shrnutí: **ekonomické dopady** lze definovat jako dopady na zvýšení následujících ukazatelů:

- na celkovou produkci (obrat) ekonomiky,
- na hrubou přidanou hodnotu, resp. hrubý domácí produkt,
- na výběr daní, a tím zvýšení příjmu do státní, případně krajské či městské pokladny,
- zvýšení běžného účtu platební bilance (v případě zahraničního cestovního ruchu).



Sumary: Jako **ukazatele sociální nebo socio-ekonomické**, na které má kultura a kulturní cestovní ruch vliv a které je možné statisticky měřit, můžeme označit

- zaměstnanost (tvorbu pracovních míst),
- příjmy zaměstnanců (resp. pracovníků),  
potažmo obyvatel destinace.

## Využitelnost ekonomických nástrojů měření efektivity v oblasti kultury

- **Analýza nákladů a užitků** (cost – benefit analysis, CBA)
- **Analýza efektivnosti nákladů** (cost – effectiveness analysis, CEA)
- **Analýza užitečnosti nákladů** (cost – utility analysis, CUA)
- **Analýza minimalizace nákladů** (cost minimizing analysis, CMA)
- **Analýza nákladů** (expense analysis)



# Analýza (společenských) nákladů a užitků (cost – benefit analysis, CBA)

- spočívá v ocenění užitků, které přináší hodnocená instituce v poměru k nákladům, které byly na tuto činnost vynaloženy (a tedy potažmo i k poskytnuté finanční podpoře z prostředků veřejného rozpočtu).
- Problém - oceňování užitků probíhá výhradně v peněžních jednotkách.
  - Ty - ve většině případů skutečně obtížně ocenitelné a měřitelné.
  - dáno samotnou povahou těchto produktů (nehmotnost) + samotný užitek kulturních statků a služeb je multidimenzionální a zahrnuje v sobě kromě samotné služby i další užité efekty (např. multiplikace, dopady, externality)
- přistupuje se k metodě odhadu ceny a doporučuje se i hledání tržní ceny tohoto produktu či služby).
  - tržní cena produktu nebo substitutu nebo odhad částky, kterou by spotřebitelé byli ochotni za tuto službu či produkt dát. V oblasti kultury a umění se přistupuje nejčastěji právě k metodě odhadu ceny, ale častěji pouze k výčtu kulturních produktů, které hodnocená instituce vyprodukovala v určitém časovém období.
  - společenské B+C jsou kalkulovány navíc i nepřímé přínosy a náklady.

## **Analýza efektivnosti nákladů** (cost – effectiveness analysis, CEA)

- poskytované služby hodnoceny prostřednictvím posuzování efektivnosti vynaložených nákladů.
- Výstupy - hodnoceny ne na základě ceny, ale ve fyzikálních či naturálních jednotkách.
- Tato metoda není v oblasti kultury a umění tak široce využitelná, protože ve své podstatě nezahrnuje společenské náklady, i když také kalkuluje se společenskými dopady.

## Analýza užitečnosti nákladů (cost – utility analysis, CUA)

- veřejné služby hodnoceny na základě užitečnosti svých výstupů pro jednotlivce nebo celou společnost.
- užitečnost je vyjadřována přímo uživateli, kteří mají možnost vyjádřit, jaké pro ně plyne ze spotřeby daného statku či služby uspokojení.
- je možné postihnout i kvalitu výsledné služby.
  - I z tohoto důvodu se zde opět setkáváme s využitím naturálních jednotek.

## Analýza minimalizace nákladů (cost minimizing analysis, CMA)

- posuzování podle kritéria nejnižších nákladů.
- poměrně málo využitelná v oblasti kultury a umění
  - nezahrnuje v sobě hodnocení přínosů poskytování daných služeb a statků
  - generalizuje všechny výstupy a nekalkuluje tak s možnými odlišnostmi.
- Nicméně užitky daných služeb jsou zde stanoveny dopředu jako určitý standard, kterého musí být dosaženo a na základě této premisy jsou už posuzovány jen náklady.
  - hojně využívaná například při posuzování veřejných zakázek ve veřejném sektoru, kdy jediným kritériem při tomto výběru je právě nejnižší cena ( např. dynamický nákupní systém MU).

## Analýza nákladů (expense analysis)

- Kvantitativní analýza, která má spojitost s finančními ukazateli (Kotler, Scheffová)
- výhradně zaměřena na ekonomické ukazatele. Prostřednictvím tohoto postupu se vyhodnocuje rozdíl mezi rozpočtem a skutečnými náklady, což je pro všechny instituce zcela běžným úkonem. Zhodnocení finančních ukazatelů je přirozenou součástí tohoto procesu.
- V rámci využití této metody možné 2 výsledky:
  - pozitivní rozdíl mezi rozpočtem a náklady, tj. aktuální výdaje jsou menší než plánované. Tento výsledek může poukazovat na malou výkonnost organizace, ale může také ukazovat na to, že instituce dosáhla významných finančních úspor například zvýšením své efektivity.
  - negativní rozdíl, jenž může naproti tomu poukazovat na příliš velká vydání nebo i na menší aktuální příjmy, než jaké byly očekávány.

## Další využitelné metody

### ■ **Nástroje řízení kvality**

- Mezi nejpoužívanější metody řízení jakosti patří **CAF, EFQM, TQM** a další.
- Specifikem těchto metod je, že v popředí kritérií hodnocení je zaměření se na uspokojení potřeb zákazníka, jako jedna z nejdůležitějších součástí hodnocení kvality.

### ■ **Balanced Scorecard**



## Nástroje řízení kvality - základ

- Mezi nejrozšířenější patří **soubor ukazatelů – indikátorů hodnotících jednotlivé oblasti kvality služeb**, který by měl být „SMART“
  - specifický (Specific),
  - měřitelný (Measurable),
  - dosažitelný (Achievable),
  - relevantní, reálný (Realistic),
  - vztahující se k určitému časovému období, termínovaný (Timed).
- především v personální oblasti, k řízení lidí, lze jej použít k řízení projektů za účelem dosažení měřitelných výsledků, konkrétně stanovených cílů.
- Tento náhled na práci nejen s lidskými zdroji při řízení pracovních týmů podporuje koncept projektového řízení kulturních organizací a aktivit.
- Využíván v oblasti grantů a dotační politiky.

## Balanced Scorecard – systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku (Kaplan a Norton)

- zahrnuje i jiné než finanční ukazatele a tím se snaží zmírnit slabiny měření výkonnosti pouze na základě těchto údajů.
- čtyři ukazatele výkonnosti podniku, v rámci kterých jsou vymezena měřítka a kritéria výkonnosti:
  - finanční perspektiva - jakých finančních výsledků by měla organizace dosáhnout, aby uspokojila ty, kteří činnost organizace podporují.
  - perspektiva zákazníka - co musí svým zákazníkům nabídnout k tomu, aby na trhu uspěla. (obě - výsledky, kterých má být dosaženo)
  - perspektiva vnitřních procesů - jak to v organizaci funguje a zda je produkce statků a služeb v souladu s přáním zákazníka (návštěvníka) a zda přinese i požadované finanční výsledky.
  - perspektiva růstu a inovací – např. školení a vzdělávání zaměstnanců, organizační kultura, pracovní prostředí a samozřejmě znalosti (obě - prostředky k dosažení definovaných výsledků).

## Limity metod řízení jakosti

- Představují totiž určitou náročnost na jejich aplikaci a vyžadují byrokratickou disciplínu při systematickém sledování.
- malé organizace + tvůrčí umělecké soubory, které nejenže takovéto metody řízení nemusí přijmout, ale z oprávněných důvodů mohou způsobit právě pokles kvality poskytovaných služeb.
- riziko spočívá také v osobních vztazích a zaujetí u malých pracovních týmů, které může formálnost demotivovat stejně tak, jak ubíjí uměleckou kreativitu např. v živém a výtvarném umění.
- o kvalitě scénické produkce rozhodují více manažerské výkony ekonomického nebo technického náměstka ředitele, než vlastních souborů a jejich uměleckých šéfů
  - A jaký silnější vztah než mezi umělcem a jeho divákem by mohly vytvořit uvedené nástroje řízení jakosti orientované na téhož zákazníka?

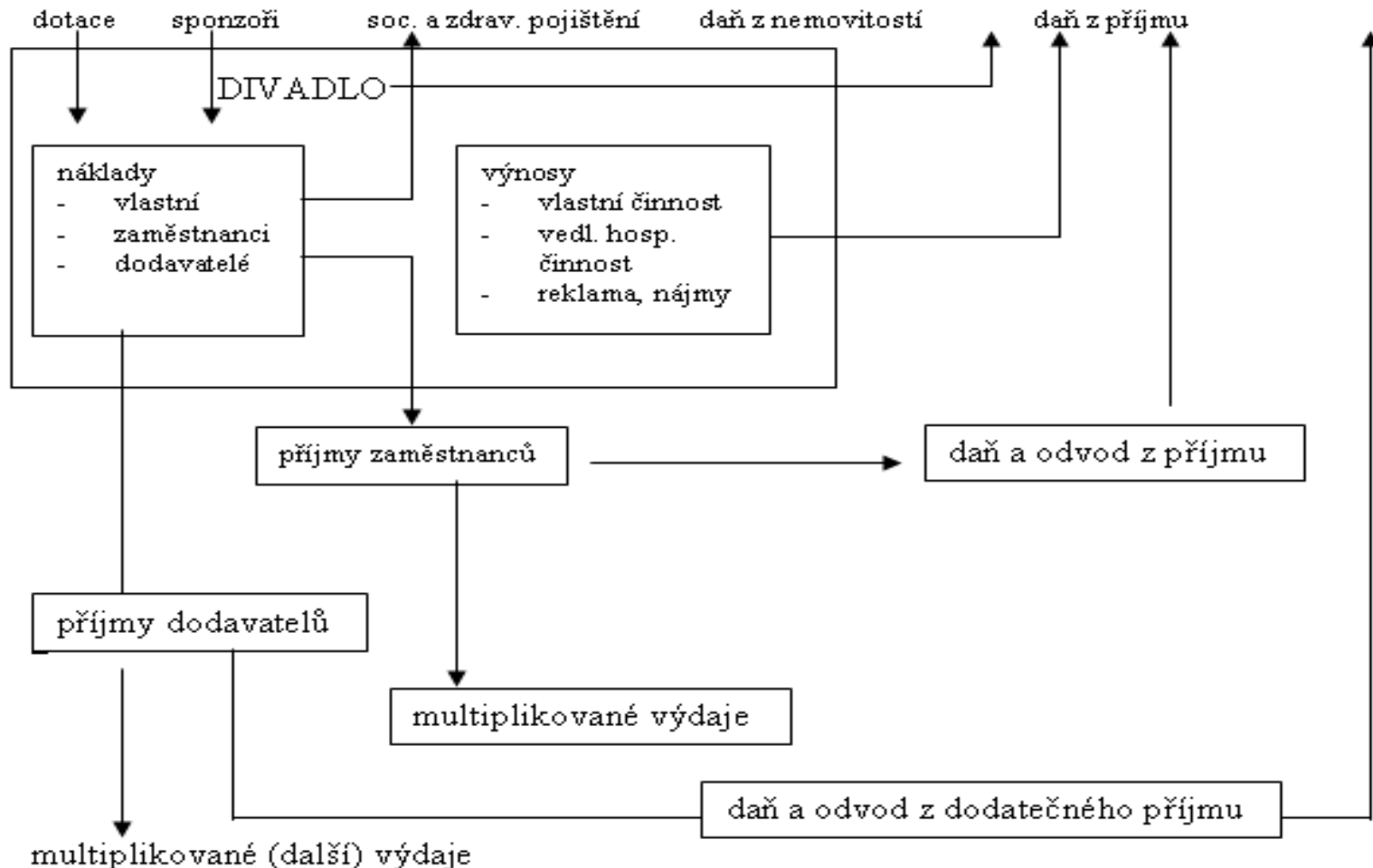
## Multiplikační efekty - Teoretická východiska

- Analýza na straně poptávky
- Alternativní přístup – zakladatel Myerscough, studie „*The Economic Importance of the Arts in Britain*“, 1988
- Nejen v oblasti kultury (např. Praha – návratnost olympijských her)
  - oprávněně odmítán
    - multiplikační efekt lze uplatnit v každém odvětví ekonomiky
    - část metodiky vůbec multiplikací není viz dále

## Hypotézy výzkumu v Brně, 2007:

- Divadlem vyvolané externí vlivy na hospodářství, a přímé i zprostředkované daňové odvody, převyšující komunální subvence.
- 3 dílčí hypotézy:
  - ***Divadlo – návštěvníci: Návštěvníci divadel vydávají peníze nejen za vstupenku, ale i za další externí výdaje.***
  - ***Divadlo – divadlo: Divadlo jako zaměstnavatel odvádí za své zaměstnance soc. a zdravotní pojištění + platí stravenky + daň z příjmů.***
  - ***Divadlo - dodavatelé: Divadlo dává vydělat dodavatelům (standardní a specifictí).***

# Finanční toky při analýze multiplikačních efektů v divadle



## Metodika výzkumu v Brně (2007)

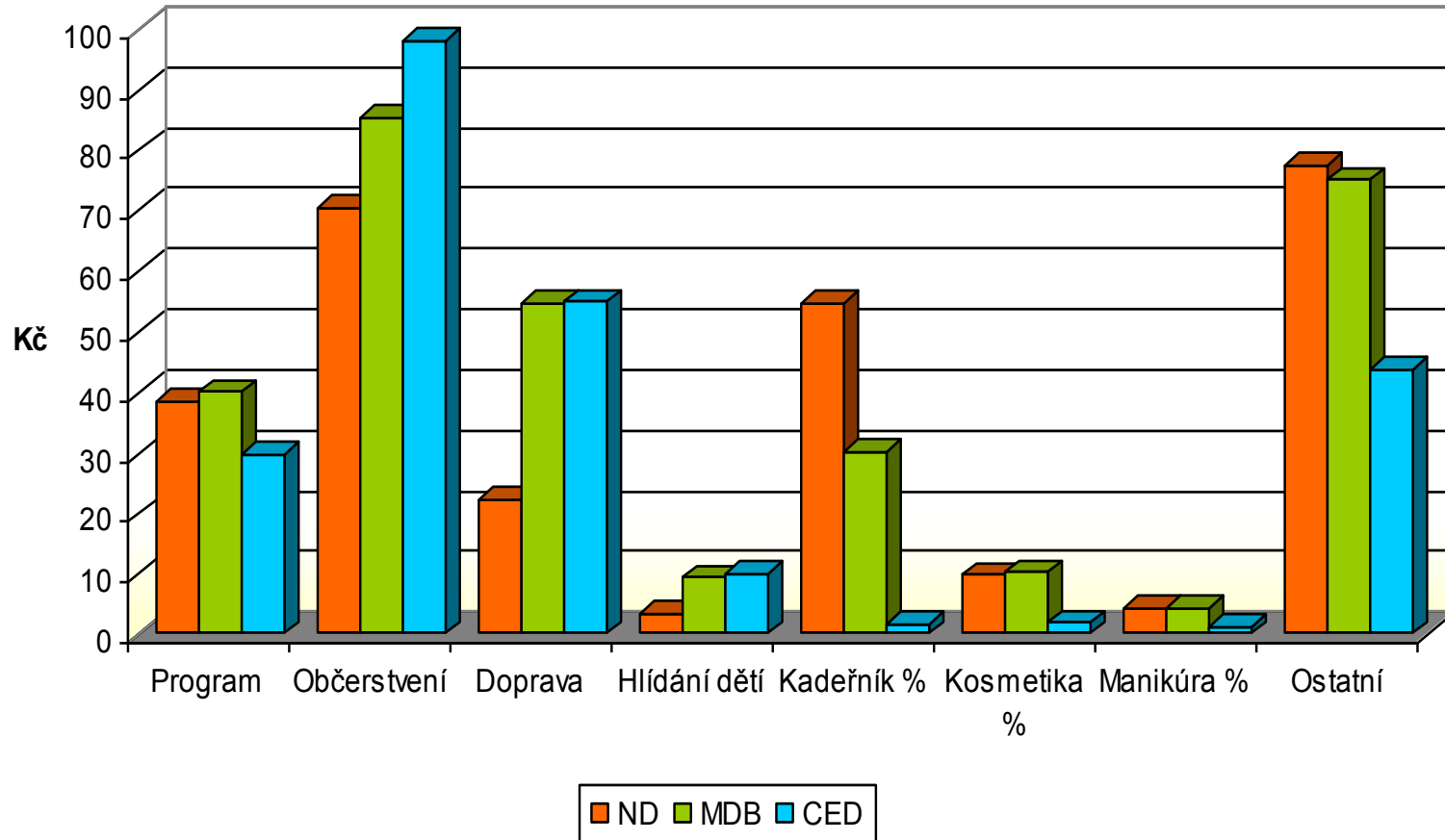
- 3 oslovená divadla – ND + MDB + CED
- **Divadlo – Návštěvník: *primární sběr dat*** - při popisu externích efektů byla použita klasifikace na:
  - externí efekty „přímé“ (základní + rozšířené)
  - daňové odvody z přímých externích výdajů
- **Divadlo – Divadlo + Divadlo – Dodavatelé: *sekundární sběr dat – dotazování na ekonomickém odd. divadla***
  - externí efekty „nepřímé“

## Dotazníky pro abonenty:

|                         | Národní divadlo v Brně (ND) - 3 scény | Městské divadlo Brno (MDB) - 2 scény | Centrum experimentál. divadla (CED) - 3 scény                   |
|-------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|---|
| osloveno                | 2 700                                 | 3 500                                | Prostřednictvím www stránek CEDu, tedy plošně (nejsou abonenti) |
| odpovědělo              | 550                                   | 521                                  | 70  |
| Návratnost v procentech | 20,4 %                                | 14,9 %                               | x   |



### Výdaje abonentů



## Zjištění:

Multiplikační efekty přímé ve sledovaných divadlech :

| Multiplikační efekt přímý                      | Metoda výpočtu   | ND (v Kč) | MDB (v Kč) | CED (v Kč) | Průměr (v Kč) |
|--|--|-----------|------------|------------|---------------|
| <b>Základní</b>                                | Program + občerstvení + doprava + hlídání dětí + kadeřník + kosmetika + manikúra)/průměrná cena vstupenky                          | 1,7       | 0,9        | 1,3        | 1,3           |
| <b>Rozšířený</b>                               | Program + občerstvení + doprava + hlídání dětí + kadeřník + kosmetika + manikúra + CD, knihy, DVD, apod. )/průměrná cena vstupenky | 1,9       | 1,2        | 1,6        | 1,57          |
| <b>Daňový odvod z přímých externích výdajů</b> | Živnostník, uplatňující paušál výdajů 50 % + daňová sazba 12 %   | 19,30     | 15,3       | 11,1       | 15,23         |

Zdroj: Kouřilová, I.- Pávišová, L. *Multiplikační efekty v kultuře, 2007*

## Zjištění/závěry:

### ■ **Externí efekty přímé:**

- **1 Kč vložená do vstupenky** (průměr tří divadel), vygeneruje v průměru **1,57 Kč na jiné vedlejší výdaje**.
- Na daňových odvodech z přímých externích výdajů **získají veřejné rozpočty průměrně 15,23 Kč, což znamená cca 7,8 % z průměrné ceny vstupenky**

### ■ **Externí efekty nepřímé:**

- Divadla vracejí do veřejných rozpočtů v průměru 50% získané dotace.

## Výsledky dosavadních výzkumů

### ■ Zahraniční výzkumy

- Porýní - Vestfálsko,
- Vídeň,
- Švýcarsko

### ■ Výzkumy realizované v ČR

- Marketingová laboratoř Ostrava, 1997 – sběr ve městech Ostrava, Olomouc, Šumperk and Plzeň
- ESF MU, 2007

### ■ Potvrzení faktu:

- Divadla peníze nejen stojí, ale i generují.

## Slabá místa výzkumu v Brně:

- nízkou návratnost dotazníků v CED u vyčíslování přímých multiplikačních efektů,
- u multiplikačních efektů divadel jako výrobních institucí pak využívání tzv. minimalizačního klíče stejně jako sledování ekonomických ukazatelů v jenom roce.
- řazení povinných daňových odvodů do multiplikačního efektu.
- Metodicky nezpochybnitelný multiplikační efekt je pouze přímý multiplikační efekt návštěvníků divadel. Ten lze však uplatnit v každém jiném odvětví NH.



## Vstupní data

1. podrobná struktura a výše výdajů sledované organizace/události
  2. struktura a výše výdajů návštěvníků této organizace.
- Na základe těchto dat model spočítá dopady organizace na zvýšení produkce, hrubé přidané hodnoty, mzdových příjmů a pracovních míst v České republice.
  - Počítá se s vývojem certifikované metodiky i pro malé organizace...