

# **Management kultury a fundraising**

Distanční studijní text

**Kristýna Konczyna**

**Opava 2021**



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
FILOZOFICKO-  
PŘÍRODOVĚDECKÁ  
FAKULTA V OPAVĚ

**Obor:** Audiovizuální tvorba, Kulturní dramaturgie v divadelní praxi

**Klíčová slova:** Management kultury, marketing, fundraising.

**Anotace:** Opora shrnuje specifika marketingu ve sféře kultury a umění. Věnuje se dále podstatě, roli a prostředí kulturního marketingu a definuje kulturní marketing a specifikuje základní marketingové nástroje kulturních institucí.

Zároveň se věnuje problematice fundraisingu, tedy financování kulturních organizací a seznamuje s možnostmi vícezdrojového financování. Zároveň klade důraz na zpracování grantových žádostí a na představení jednotlivých fundraisingových možností.

**Autor:** **Mgr. Kristýna Konczyna**

## **Obsah**

ÚVODEM.....	5
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY .....	6
1   MARKETING A KULTURA .....	7
1.1   Definice a charakteristika marketingu.....	7
1.2   Kulturní organizace a kulturní produkty .....	8
1.3   Marketing kultury .....	10
2   MARKETINGOVÝ MIX V KULTURNÍCH ORGANIZACÍCH .....	13
2.1   Produkt.....	13
2.2   Distribuce.....	15
2.3   Cena .....	16
2.4   Komunikace (komunikační mix).....	18
2.4.1   Reklama .....	19
2.4.2   Public Relations .....	20
2.4.3   Podpora prodeje .....	22
2.4.4   Přímý marketing .....	23
2.4.5   Osobní prodej .....	24
3   CÍLOVÉ SKUPINY MARKETINGU KULTURNÍCH ORGANIZACÍ .....	27
3.1   Cílové skupiny a segmentace .....	27
4   FUNDRAISING .....	31
4.1   Význam fundraisingu .....	31
4.2   Hlavní zásady fundraisingu .....	33
4.3   Fundraisingová strategie.....	34
4.4   Fundraiser .....	36
5   ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	39
5.1   Státní správa a samospráva.....	40
5.2   Nadace a nadační fondy.....	41
5.3   Finanční zdroje Evropské unie .....	43
5.4   Zahraniční zastupitelstva a instituce.....	45
5.5   Podnikový fundraising.....	46
5.6   Individuální fundraising .....	48
5.7   Crowdfunding.....	50

5.8	Vlastní zdroje.....	51
6	ZPRACOVÁNÍ GRANTOVÝCH ŽÁDOSTÍ .....	54
6.1	Základy zpracování grantové žádosti .....	54
6.2	Struktura grantové žádosti .....	56
6.3	Nejčastější chyby při zpracování projektů.....	59
6.4	Vyhodnocování projektů .....	59
	LITERATURA .....	63
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY .....	65
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON .....	66

## ÚVODEM

Tento text je určen především studentům uměleckých, kulturních či kulturně-společenských zaměřených oborů. Má sloužit jako průvodce specifikami marketingu kultury (arts marketingu) a seznámit studenty s problematikou fundraisingu. Cílem je uvést studenty do základů problematiky financování organizací neziskového sektoru a seznámit je s možnostmi vícezdrojového financování. Studenti by měli být obeznámeni se základy marketingu a marketingového mixu. Zároveň by se měli orientovat v problematice kultury a kulturních organizací a umět se alespoň částečně orientovat v tématice fundraisingu.

Studijní text se skládá z několika částí. Základem je výkladová část k marketingu kultury. Jednotlivé kapitoly jsou doplněny o úkoly, které předpokládají doplňkovou samostatnou práci studenta. Nejedná se o vyčerpávající informace – text počítá s tím, že studenti budou získané znalosti a vědomosti doplňovat samostudiem a vlastní prací.

Druhá část studijního textu, která se věnuje fundraisingu má podněcovat studenta k samostatnému a průběžnému studiu a nést jej k osvojení žádoucích znalostí a dovedností v oblasti fundraisingu. Nezbytnou součástí studijní opory je doporučená literatura.

## **RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY**

Následující text si klade za cíl nabídnout studentům aspoň stručný vhled do problematiky marketingu kultury a kulturních organizací. Představí marketing kultury a bude se zabývat jeho specifiky v marketingovém mixu u kulturních organizací.

Dále je text zaměřen na obsah, význam a metody fundraisingu kulturních organizací. Seznámí studenty s možnostmi financování z různých zdrojů a ukáže, jakým způsobem koncipovat fundraisingovou žádost. Zároveň představí jednotlivá grantová schémata, která jsou dostupná pro kulturní organizace v České republice.

## 1 MARKETING A KULTURA

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V první kapitole se věnujeme definici a charakteristice marketingu obecně. Stručně vysvětlujeme základy marketingu a dále definujeme náplň kulturních institucí a kulturních produktů. Na to navážeme specifiky marketingu kultury a seznámíme se s modelovým marketingovým procesem, který probíhá v kulturních institucích.

### CÍLE KAPITOLY



- Schopnost definovat pojem marketing
- Umět rozdělit oblasti kultury a umění
- Charakterizovat specifika marketingu kultury

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



marketing, marketing kultury, marketingový mix, kulturní produkt, kulturní organizace, modelový marketingový proces

### 1.1 Definice a charakteristika marketingu

Pojem marketingu v jeho klasické komerční podstatě se definuje jako „naplňování potřeb se ziskem“. Marketing se vysvětluje jako aktivita a soubor procesů, které vedou k vytvoření, distribuci, komunikaci a následně k výměně nabídek, které představují pro zákazníka určitou hodnotu. V centru moderního marketingového přístupu stojí vždy zákazník a jeho potřeby. Cílem marketingu je dodat produkt správným skupinám zákazníků, v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací, lépe než konkurence.

Úspěšná organizace musí znát svého zákazníka s jeho potřebami a přáními a musí na ně umět reagovat. Marketing se na rozdíl od prodeje nejdříve ptá, co zákazník na trhu vyhledává, a pak připravuje nabídku, která odpovídá zákaznickovým přáním a očekáváním. Organizace se sama na sebe a svoji nabídku dívá zákaznickovými očima a snaží se objevit i

nevyřčená nebo utajená přání, která by mohla uspokojit, aby byl zákazník nejen spokojen, ale nadšen. K tomu organizace potřebuje informace a nástroje, s jejichž pomocí bude cílů dosahovat.

Základními nástroji marketingu jsou složky marketingového mixu. Marketingový mix je souborem taktických a říditelných marketingových nástrojů, které představují všechny prostředky, pomocí nichž může subjekt ovlivnit poptávku po svých produktech. Marketingový mix je společnostmi využíván k vytvoření určité pozice své nabídky na trhu, která ji má odlišit od nabídek konkurence.

Jednotlivé složky marketingového mixu (4P):

- produkt (product)
- distribuce (place)
- cena (price)
- komunikační mix (promotion)

Marketingový mix 4P dostal své označení podle počátečních písmen anglických názvů těchto marketingových nástrojů. **Produkt** vyjadřuje celkovou nabídku zákazníkovi, **distribuce** zahrnuje dvě dimenze, místo a čas, což znamená nabídnout produkt na správném místě, ale i ve správný čas a prostřednictvím správných distribučních cest. **Cena** musí být koncipována tak, aby měl zákazník zájem. A aby o produktu vůbec věděl, musí se přidat i **komunikační mix**.



### KONTROLNÍ OTÁZKA

1. Definujte vlastními slovy marketing.
- 

## 1.2 Kulturní organizace a kulturní produkty

Hlavním úkolem odvětví kultury je produkce a realizace kulturních statků a služeb, resp. kulturních produktů. Naplnění této úlohy se uskutečňuje prostřednictvím kulturních institucí. V každé zemi, v každém časovém úseku jsou tyto kulturní instituce někým vlastněny, nějak uspořádány a někým řízeny. Tyto tři základní charakteristiky jsou vzájemně podmíněny - např. charakter vlastnictví je jedním ze základních faktorů ovlivňujících organizační strukturu odvětví.

Kulturu můžeme z ekonomického hlediska popsat jako část společenského života a odvětví veřejného sektoru, ve kterém probíhají určité procesy a činnosti, vznikají specifické produkty. Rozlišujeme několik prvků ekonomického systému kultury:



- **kulturní procesy** – mezi ně můžeme zařadit tvorbu, produkci, distribuci, udržování kulturních hodnot,
- **kulturní instituce** – prostřednictvím nich vznikají kulturní produkty,
- **kulturní produkty** – hlavní úkoly odvětví kultury.

### **SPECIFICKÉ RYSY KULTURNÍ ORGANIZACE**

Kulturní organizace mají specifické cíle jako je produkce, prezentace nebo vzdělávání. Kulturní sektor zahrnuje rozmanitou škálu organizací, které uskutečňují zcela odlišné aktivity. Obecně je možno říci, že kulturní organizaci definují následující body:

- menší organizace s drobnými pracovními týmy,
- neformální prostředí,
- dynamické vztahy způsobené odlišným kulturním vkusem a z toho vyplývajícími ekonomickými rozdíly,
- přítomnost uměleckého vedení, které dohlíží na tvůrčí procesy,
- dominantní postavení odborného a normativního hlediska při posuzování obsahu a formy.

V současné době velký počet kulturních organizací funguje na bázi neziskových organizací (NO), které lze považovat za šířitele nekomerčního umění. V prostředí České republiky se vedle sebe podobnou činností zabývají jak instituce, které jsou projevem občanské společnosti (nebo organizace zřízené veřejným sektorem), tak subjekty, které byly zřízeny soukromými osobami (komerční subjekty).

Neziskové organizace, které se vyskytují v oblasti kultury, můžeme rozdělit na veřejné a soukromé (nestátní, nevládní). Divadla, filharmonie nebo muzea řadíme k hraničním typům ekonomických subjektů. Pro oblast kultury je potřeba zmínit veřejnoprávní neziskové organizace, jako jsou mimo jiné příspěvkové organizace státu a příspěvkové organizace územních samosprávných celků. Zatímco počet organizací, jež jsou zřizovány orgány státní správy, je stále držen na stejné úrovni, občanské iniciativy nestátních neziskových organizací, mezi které řadíme spolky, ústavy, nadace, obecně prospěšné společnosti nebo nadační fondy, neustále zvyšují svůj počet.

### **ZÁKLADNÍ SEGMENTY OBLASTI KULTURY**

- **Živé interpretační umění** – všechny kulturní aktivity, které se interpretují nebo předvádějí, přičemž dochází k místnímu i časovému sladění produkce se spotřebou (divadlo, koncerty, opera, balet atd.).
- **Výtvarní umění** – zastupuje malba, sochařství a umělecké předměty. Každé dílo se zde považuje za originál a proto nepodléhá tradičním principům nabídky a poptávky.
- **Kulturní dědictví** – představují pamětihodnosti, muzea, galerie a knihovny. Tato oblast je úzce spjatá s cestovním ruchem. Velice často tvoří návštěvníky turisté. Je-

likož je velká většina památek ve vlastnictví státu, tak turisté přispívají do HDP jednotlivých zemí. Proto vláda podporuje a propaguje národní kulturní dědictví. Součástí tohoto dědictví jsou i umělecké předměty a písemnosti. Muzea a galerie se prolétají s oblastí výtvarného umění. Nicméně rozdíl mezi oblastí výtvarného umění a kulturního dědictví spočívá v tom, že muzea a galerie uchovávají umělecké předměty pouze pro účely umělecké, výzkumné či studijní a neobchodují s nimi.

- **Kulturní průmysl** – tvoří například kinematografie a populární hudba. Tato oblast začala expandovat spolu s rozvojem nových technologií, které umožňují zaznamenávat, reprodukovat a masově šířit kulturní produkty. Výsledný produkt (kniha, film, CD apod.) se prodává jako kterýkoliv jiný spotřební produkt.



### KONTROLNÍ OTÁZKA

2. Na jaké bázi nejčastěji fungují kulturní organizace?
3. Co je hlavním úkolem odvětví kultury?



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zamyslete se, proč většina kulturních organizací funguje na bázi neziskových organizací.

## 1.3 Marketing kultury

Za **marketing kultury**, **kulturní marketing**, nejčastěji **art marketing** bývá označován proces komunikace, propagace a podpory prodeje v různých odvětvích kultury. Stejně jako potřebují komunikovat s veřejností a upozorňovat ji na svoji činnost neziskové či státní organizace, není tomu jinak ani u kulturních organizací. Kulturní marketing bývá někdy mylně zařazován pouze do sféry tzv. nekomerčního marketingu. To je ovšem chyba, protože povaha marketingu kultury záleží vždy i na povaze instituce, která je propagována. O komerční marketing se jedná nejen při obchodování např. s výtvarným uměním, ale vždy, kdy je umění provozováno čistě komerčním subjektem.

Do uměleckého sektoru se taktiky marketingového řízení začaly výrazněji přenášet v sedmdesátých letech minulého století. V této době měly marketingové snahy kulturních organizací převážně informativní a jednostrannou povahu a jejich oddělenost od uměleckého vedení jim nedovolovala marketing lépe integrovat. Pomalé zapojování marketingového řízení bylo ovlivněno neochotou spojit umění s něčím, co může degradovat jeho vnitřní hodnotu ve prospěch povrchnosti.

Faktem ovšem je, že i trh s kulturními produkty nese charakteristiky trhu komerčního. Kulturní produkt má potenciál oslovit určité cílové skupiny hledající určité benefity a je ohrožován konkurencí, tedy jinými formami zábavy. Publikum kulturní instituce se v podstatě chová jako zákazník. Vzhledem k tomu, že bez publika nemá samotná organizace důvod existovat, by se měl marketing kultury, stejně jako klasický moderní marketing, soustředit na zákazníka, jeho potřeby a touhy, vnímání, hodnotový systém a spokojenost.

**Modelový marketingový proces**, který probíhá v kulturních institucích, lze definovat následovně:

1. definice vlastní představy organizace o podobě produktu a cílových skupinách, pro které by mohl být určen,
2. zjištění postojů, hodnot, potřeb, přání vybraných cílových skupin a očekávaných benefitů, které by potenciálně vnímaly jako důležité v souvislosti s konzumací produktu,
3. tvorba produktu v podobě, která naplní představy instituce a všech nositelů zájmů,
4. propagace a informování o produktu, vzdělávání a přesvědčování jednotlivých cílových skupin,
5. realizace služby, která je rozdílná pro jednotlivé cílové skupiny,
6. ověření, zda bylo dosaženo plánovaného stavu, korekce příští podoby marketingového procesu a jeho fází.

#### **KONTROLNÍ OTÁZKA**



4. Kdy se do uměleckého sektoru začaly přenášet taktiky marketingového řízení?

#### **ÚKOL K ZAMYŠLENÍ**



Proč si myslíte, že kulturní marketing bývá často řazen jen do sféry tzv. nekomerčního marketingu?

#### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Zvolte si kulturní organizaci z vašeho blízkého okolí. S touto vybranou kulturní organizací a jejími produkty budete nadále pracovat v rámci celé studijní opory.

#### **ODPOVĚDI**



1. Student definuje vlastními slovy.
2. Na bázi neziskových organizací.
3. Vytvářet kulturní produkty, produkce a realizovat kulturní statky a služby.

4. V sedmdesátých letech minulého století.



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Důležitým úkolem kulturních organizací je změnit svůj přístup k marketingové komunikaci se svým publikem, jež povede k získání silné pozice v konkurenčním prostředí nejen mezi kulturními organizacemi. Marketingová orientace neznámá jen zvyšování prodeje. Jedná se také o aktivitu, která rozpoznává publikum, vytváří produkt a komunikuje se svými donátory, jako s jednou z hlavních cílových skupin.

Marketing jako cílené, profitově orientované jednání je pro kulturní organizaci klíčovou aktivitou, která by se měla objevovat na všech úrovních činnosti. Směřuje k identifikaci, předvídání a uspokojení potřeb uživatelů služeb a k naplnění potřeb organizace samotné, i jejich podporovatelů.

---

## 2 MARKETINGOVÝ MIX V KULTURNÍCH ORGANIZACÍCH

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se detailně věnujeme charakteristice marketingu a jednotlivých částí marketingového mixu kulturních organizací. Seznámíme se s jednotlivými prvky a zároveň si definujeme, které jejich vlastnosti jsou specifické pro kulturní marketing.

Využijeme znalosti z předchozí kapitoly o charakteristice marketingu a definujeme si jednotlivé části marketingového mixu (4P).

### CÍLE KAPITOLY



- Schopnost definovat části marketingového mixu
- Charakterizovat specifika marketingového mixu pro kulturní organizace
- Znalost základních marketingových nástrojů

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



marketing, marketing kultury, marketingový mix, 4P, produkt, distribuce, cena, propagace, komunikační mix

### 2.1 Produkt

Nejdůležitější prvek marketingového mixu kulturní organizace je **produkt**. Produktem v marketingu rozumíme jakoukoli nabídku zákazníkovi. Může existovat v podobě hmotné, jako zboží, výrobek, nebo v podobě nehmotné. Mnoho produktů v kultuře má povahu nehmotných statků, tedy služeb. To má svá pozitiva i negativa. Negativem je, že se zákazník daný produkt nemůže předem vyzkoušet, ale výhodou je, že na jeden produkt může navázat množství souvisejících doplňkových produktů, jako jsou například plakáty, audio/video záznamy apod.

### PŘÍKLADY NEHMOTNÝCH PRODUKTŮ KULTURNÍCH ORGANIZACÍ:

- **Služba.** Sektor služeb je nejrychleji rostoucím odvětvím ve vyspělém světě a s rostoucí životní úrovní a vzdělaností roste i význam služeb kulturního charakteru.
- **Událost.** Událost je jednorázová akce, např. výstava, vernisáž, premiéra, dočasná expozice, koncert, divadelní představení, konference, přednáška, autogramiáda, beseda atd.
- **Zkušenost.** Ke zkušenostem můžeme řadit nejrůznější tvůrčí dílny, workshopy atd.
- **Místo.** Marketing místa sice vychází z hmotné podstaty, protože místo reálně existuje, návštěvník si však místo nekupuje – prohlíží si ho, odnáší si pocity, dojmy (např. muzeum).
- **Myšlenka.** Marketing myšlenky je také propagací něčeho nehmotného, např. filozofie určité doby, směru nebo životního stylu, náboženství, názoru.
- **Kampaň.** Je jednorázová akce spojená s prezentacemi myšlenek, názorů a navrhovaných postupů, obvykle politické strany, názorového směru, zájmového uskupení. Cílem je dostat hlasy, mandát k provedení svých záměrů nebo ovlivnit ty, kdo mají pravomoc záměr odsouhlasit nebo provést (lobbování).
- **Instituce.** Podobně jako místo sice existuje v hmotné podobě, ale marketingem instituce myslíme především její nehmotnou nabídku – služby muzeí, galerií, památek, knihoven, představení hudebních těles nebo divadelních souborů.
- **Činnost.** Marketing činnosti používá jako svůj produkt nějakou aktivitu, o kterou by zákazníci mohli mít zájem. Např. umělecké dílny jako součást nabídky galerií.
- **Zážitek.** Na zážitek z výstavy, představení, tedy na přínos pro zákazníka se velice často orientují marketingově zaměřené kulturní instituce.
- **Osoba.** Marketing osoby je nezbytný při prosazování nových umělců i pro udržení zavedených umělců na trhu. Tento přístup používají herci, zpěváci, spisovatelé, výtvarníci, režiséři atd.

### SPECIFIKA NEHMOTNÝCH STATKŮ/SLUŽEB:

- **Neoddělitelnost.** Služby jsou neoddělitelné od poskytovatele.
- **Heterogenita** (jedinečnost, proměnlivost). Každý produkt je originál a s tím souvisí i jeho variabilita. Závisí nejen na tom, kdo je poskytuje, ale také kdy. Zároveň je povaha produktu ovlivněna nejen tím, kdo ho utváří, ale také tím, kdo ho konzumuje.
- **Pomíjivost** (neskladnost). Služby nelze uchovat, ani si je nelze vyrobit do zásoby (divadelní představení nemůžeme uskladnit a regulovat jeho prodej). Pomíjivost nehmotného produktu vytváří vysoké nároky na koordinaci nabídky a poptávky. Tento produkt můžeme směnit pouze v určitý čas a na omezenou dobu.



### KONTROLNÍ OTÁZKA

1. Jakou podobu má většina produktů v kultuře?

2. Vlastní slovy řekněte, jaká jsou specifika nehmotných statků/služeb.

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamyslete se, proč roste význam služeb kulturního charakteru

### SAMOSTATNÝ ÚKOL



Vyberte produkt vámi zvolené kulturní organizace. Využívá všechny možnosti, které jí dává marketing v oblasti produktu? Pokud ne, doplňte vlastní návrhy.

## 2.2 Distribuce

Distribuce v marketingovém mixu představuje samotný tok produktů od prodejce k zákazníkovi. Ve sféře služeb souvisí distribuce se snahou usnadnit zákazníkovi přístup ke službě včetně její lokalizace, volby jejího zprostředkovatele a do jisté míry i s pohybem hmotných prvků, které službu tvoří.

Pojem distribuce v kontextu kulturního marketingu tedy odkazuje k místu, kde divácký zážitek probíhá. Jedná se jak o samotnou lokaci, tak i o dostupné vybavení, parkování, celkový komfort, její prestiž a atmosféru, velikost a stav údržby prostor, kapacitu sezení a výzdobu nebo vizuální a akustické parametry sálu.

**Místo může mít tři hlavní podoby.** Zaprvé se jedná o hlavní místo, kde organizace sídlí a uskutečňuje se zde většina koncertů. Za druhé jde o alternativní místa, kde instituce pořádá koncerty nebo doprovodné akce. Za třetí formu místa lze považovat distribuční cesty.

Současným trendem je pořádání kulturních akcí v netradičních alternativních prostorech. Tyto tendence lze vyzorovat u všech druhů umění, ať už jde o výstavu malířských děl, nebo o alternativní místo pro hudební či divadelní produkci (např. staré průmyslové areály, auly, ulice města). Nalezení netradičního místa, kde by probíhaly koncerty s neobvyklou prezentací nebo repertoárem, může vést k vytvoření nového segmentu a získání konkurenční výhody.

S distribucí pak kromě místa konání souvisí i místo prodeje. Místo prodeje představuje prostor, kde jsou zákazníkovi vytvářeny příznivé podmínky pro samotný nákup. Musí být kladen důraz na image, atmosféru nebo chování zaměstnanců vůči zákazníkovi. Můžeme mluvit o přímé a nepřímé distribuční cestě. Tou přímou může být prodej v pokladně nebo internetový rezervační systém. Nepřímé distribuční cesty jsou zpravidla využívány ve

formě prodejních a předprodejních sítí či specializovaných prodejen, které jsou schopny nabídnout širší sortiment neomezující se na produkty jedné organizace.



### KONTROLNÍ OTÁZKA

3. K čemu všemu odkazuje distribuce v kontextu kulturního marketingu?



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zamyslete se nad dalšími alternativními místy kulturní produkce kromě těch, které jsou zmíněny v textu.



### SAMOSTATNÝ ÚKOL

Definujte tři hlavní podoby místa vámi zvolené kulturní organizace a následně navrhnete nové metody a trendy distribuce.

---

## 2.3 Cena

Cena představuje částku, za kterou jsou produkt nebo služba nabízeny na trhu. Je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele – tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému produktu nebo zakoupené službě. Problematika tvorby cen je jednou ze základních otázek marketingu kultury, zejména s ohledem na to, že část kulturní produkce je nějakým způsobem dotována, ať již z veřejných zdrojů nebo ze zdrojů soukromých.

Cena produktu, která v případě kulturních statků nejčastěji vystupuje v podobě vstupného na jednu kulturní akci nebo v podobě předplatného (abonmá, subskripce), má dvě funkce – funkci finanční (ekonomickou) a marketingovou.

**Ekonomická funkce** znamená, že cenová politika (strategie) je nástrojem ovlivňujícím celkovou výši příjmů organizace. **Marketingová funkce** znamená, že cena je nástrojem, s jehož pomocí je možné přimět (nebo též odradit) část dostupného publika k návštěvě kulturní akce. V souladu s tím může být cenová strategie kulturních organizací zaměřena buď na maximalizaci příjmů (resp. alespoň pokrytí nákladů), nebo na maximalizaci publika.

Cenu kulturního produktu dále ovlivňuje jeho vzácnost, autorství, móda, stáří produktu, ale i vyšší společenské a státní zájmy, které se pak projevují dotacemi do oblastí kultury. Cena kulturního produktu často neodráží skutečnou výšku nákladů na svou produkci. Můžeme se tak setkat se dvěma extrémy, a to cenou dotovanou a cenou za vzácnost. U



dotované ceny, spotřebitel zaplatí jen část nákladů. Naopak u ceny za vzácnost zaplatí spotřebitel mnohem více, než jsou skutečné náklady produktu.

Cenové strategie mohou být stanoveny podle cílů organizace:

- maximalizace počtu návštěvníků,
- návratnost nákladů a zisková rezerva na budoucí náklady,
- přizpůsobení se cenám přímé konkurence,
- cena zohledňující ceny ostatních volnočasových aktivit,
- maximalizace příjmů,
- sociálně spravedlivá cena.

Cenové strategie kulturních organizací by tak měly zohledňovat různorodou povahu poptávky napříč skupinami zákazníků formou členských a klubových slev, zákaznických karet nebo prostřednictvím cenové diskriminace. Příklady cenových kategorií založených na rozdílnosti poptávky:

- předplatné, množstevní slevy a zaváděcí ceny;
- časová cenová diskriminace – zvýhodněná cena v předprodeji; termínové slevy (podle denní doby), sezonní slevy;
- slevy pro návštěvnické organizace;
- slevy pro určité kategorie (studenti, senioři, děti, novináři), zaměstnanecké slevy;
- slevy na neregulární nebo nepohodlná místa v sále.

### **KONTROLNÍ OTÁZKA**



4. Co může ovlivňovat cenu produktu?

### **ÚKOL K ZAMYŠLENÍ**



Jak by se podle vás měla určovat cena kulturního produktu?

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Jaké jsou podle vás cíle vámi zvolené kulturní organizace a jakou má nastavenou cenovou strategii? Navrhněte možné změny.

### 2.4 Komunikace (komunikační mix)

Marketingová komunikace je zvenčí nejviditelnější součástí marketingového mixu. Lze ji charakterizovat jako formu komunikace organizace s jejich zákazníky, potenciálními zákazníky a ostatní veřejnosti prostřednictvím reklamy, publicity, podpory prodeje a přímého marketingu.

Má za cíl ovlivnit postoje cílového trhu tak, aby došlo k pozitivní změně ve vztahu k organizaci či produktu, což vede ke zvýšení poptávky po daném produktu, oblíbenosti značky apod. V konečném důsledku se jedná o zvýšení tržeb. Podobné je to i u marketingové komunikace v umění a kultuře. Avšak i zde existují určitá specifika. Komunikace v kultuře je nástrojem změny, který umožňuje organizaci modifikovat vnímání, postoje, vědomosti a informace, a zároveň vzdělávat spotřebitele v oblasti produktu na různých úrovních.

Mezi tři hlavní komunikační cíle v kultuře patří informovat, přesvědčovat a vzdělávat. Přesvědčování spotřebitele probíhá upozorněním na kvalitu nabídky, známé osobnosti, získání nových vědomostí apod. Lidé využívají kulturní produkty, o kterých si myslí, že pochopí. Proto je potřeba vzdělávat (vychovávat) již od útlého věku, tedy dát lidem prostředky, které jim umožní pochopit a ocenit produkty v kultuře.

Přesně definované cíle jsou předpokladem pro kvalitní a efektivní marketingovou kampaň. Marketingová komunikace si klade za cíl přesvědčení zákazníků o důvěryhodnosti a atraktivitě instituce a o kvalitě její nabídky. Zdařilá marketingová komunikace ví, co sděluje, jaké jsou její cílové skupiny, jakým způsobem komunikovat, jak často sdělení opakovat a v jakých médiích.

Složky propagace jsou popsány komunikačním mixem, který se skládá z forem osobní a neosobní komunikace se zákazníkem. Osobní forma je reprezentována osobním prodejem a neosobní složky poté zahrnují reklamu, podporu prodeje, přímý marketing a public relations.

Jednotlivými částmi komunikačního mixu tedy jsou:

- reklama
- public relations
- podpora prodeje
- přímý marketing
- osobní prodej



#### KONTROLNÍ OTÁZKA

5. Vyjmenujte jednotlivé části marketingového mixu a uveďte ke každému příklad.
6. Vyjmenujte tři hlavní komunikační cíle v kultuře

### 2.4.1 REKLAMA

Reklamu lze definovat jako formu neosobní, masové komunikace realizovanou pomocí médií, jejímž cílem je oslovení současných a potenciálních zákazníků se záměrem ovlivnit jejich nákupní chování. Většina kulturních organizací využívá především produktovou reklamu zaměřenou na průběžné oznamování programů. Vzhledem k masovému zásahu se reklama hodí spíše pro komunikaci s těmi skupinami osob, které si ještě ke kulturní organizaci nebo jejímu produktu dosud nevytvořily užší vztah a nelze je zasáhnout přímějšími formami komunikace.

Reklama zahrnuje:

- tištěné reklamy určené pouze ke shlédnutí (od plakátů po billboardy),
- ostatní plošné, velkoplošné a světelné reklamy (podlahy, schodiště, fasády staveb, neóny, světelné tabule, velkoplošné obrazovky),
- tištěné reklamy k prostudování (inzeráty v novinách a časopisech, reklamní noviny a časopisy, letáky, prospekty, brožury, katalogy),
- audiovizuální reklamu (rozhlas, televize, film),
- 3D reklamu,
- nové technologie, internet.

Kulturní instituce mohou využívat následující formy reklamy:

- reklama propagující **instituci**, její jméno a image,
- reklama zaměřená na **produkt** propaguje konkrétní produkty kulturní organizace,
- reklama zaměřená na **událost** propaguje jednorázovou akci,
- reklama zaměřená na **zákazníky** má za úkol získat předplatitele, abonenty.

Reklama má jako prostředek komunikace řadu výhod. Reklama působí rychle. Zadavatel má absolutní kontrolu nad obsahem zprávy, volbou médií, tedy kde bude zveřejněna, počtem opakování. Zadavatel může ovlivnit, koho a na jakém území reklama zasáhne. Reklama má i své nevýhody. Pro kulturní organizace je to především cena. Za reklamu je nutné platit a napjaté rozpočty organizací nutí zvažovat, zda je tento výdaj nutný.

Reklama působí jednosměrně od vysílatele k příjemci a během této cesty musí překonávat řadu šumů. Zpětná vazba, v podobě např. vyšší návštěvnosti, se nemusí projevit ihned. V této časové prodlevě mohou spolupůsobit i další faktory, např. osobní doporučení nebo pozitivní odborná kritika, a účinnost prostředků vynaložených na reklamu je pak obtížné vyhodnotit.

Cíle reklamy musí odpovídat strategickým cílům organizace, a proto z nich také vycházejí. Instituce působící v oblasti kultury musí především specifikovat svoji nabídku, co je jejich (jedinečným) produktem, v čem se liší od své přímé i nepřímé konkurence v oblasti využití volného času. Dále musí určit koho chce jejich reklama oslovit, kdo je cílovým publikem. K tomu je nutná dobrá znalost stávajících návštěvníků i potenciálních

zákazníků. Na tomto základě pak organizace může stanovit cíle v oblasti očekávané odezvy, tedy čeho má reklama dosáhnout a do kdy, v jakém časovém horizontu.



### KONTROLNÍ OTÁZKA

7. Jaké jsou výhody a nevýhody reklamy?
8. Co to znamená, že reklama působí jednosměrně?



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zamyslete se, jaké nejčastější formy reklamy využívají kulturní organizace



### SAMOSTATNÝ ÚKOL

Jaké formy reklamy využívá vámi zvolená kulturní organizace. Jaké byste navrhli rozšíření?

---

## 2.4.2 PUBLIC RELATIONS

Publicita (PR) je definována jako neplacená forma marketingové komunikace. Tato definice může v některých případech platit pro neziskové kulturní organizace, a právě proto bude jednou z nejvyužívanějších a nejúčinnějších forem marketingové komunikace těchto organizací. Na druhé straně, účinné PR v komerční oblasti mohou být stejně nákladné jako reklama.

PR napomáhají vzájemnému přizpůsobování mezi organizacemi a veřejností, zajišťují důvěru, posilují prestiž a vytvářejí image organizace. PR mají nezastupitelnou úlohu v případě nutnosti reagovat na mimořádné události a v případě řízení změn. Ovlivňují hodnocení pozic organizace a jsou nedílnou součástí marketingové komunikace.

PR plní několik funkcí:

- **informační funkce** – zpravodajství vně i dovnitř organizace, informování o nových produktech/službách,
- **kontaktní funkce** – udržování vztahů,
- **funkce image** – budování představ o organizaci,
- **stabilizační funkce** – prezentace organizace a potvrzení její pozice na trhu,
- **harmonizační funkce** – koordinování vztahů organizace a společnosti,
- **funkce zastupování zájmů** – jednání se zástupci veřejnosti.

Úkolem marketingových nástrojů je ovlivnit chování zákazníků. Hlavní rolí PR je vytvářet a zachovávat nebo měnit postoje veřejnosti k organizaci a k jejím nabídkám, a tím zprostředkovaně ovlivňovat chování veřejnosti. Marketingové nástroje a public relations se vzájemně doplňují. Výhodou publicity a PR je především vyšší důvěryhodnost veřejných informačních zdrojů oproti placené reklamě.

Publicita dává větší prostor pro příběh a jeho dramatizaci, vzbuzuje pozornost. A v neposlední řadě, náklady na publicitu jsou zlomkem nákladů na reklamu, což je pro neziskové organizace nezanedbatelný fakt.

Kulturní organizace zaměřují své PR aktivity na rozhodující skupiny veřejnosti. Těmi jsou především stálí návštěvníci, abonenti, členové (v případě existence členských programů), dárci, mecenáši a patroni. Nejvýznamnějším donátorem kulturních organizací v našich podmínkách jsou instituce státní a místní samosprávy, proto se PR zaměřují i na tyto instituce. Veřejné rozpočty nikdy nebudou neomezené a kultura nikdy nebude na prvním místě v centru pozornosti, proto mají svoji nezastupitelnou úlohu i sponzoři a potenciální sponzoři.

Mezi další důležité skupiny patří experti, tedy vědci, znalci, kritici z oboru a média, která jejich informace zprostředkovávají. Důležitou referenční skupinou jsou i zaměstnanci. Pozitivní publicita zvyšuje jejich prestiž a oni osobním doporučením pomáhají dále publicitě. Hlavní cílovou skupinou jsou však návštěvníci a potenciální návštěvníci. V ideálním případě se publicita dostane za rámec cílových skupin, k nejširší veřejnosti.

Publicita využívá řady nástrojů, které pomáhají organizacím s jejím zviditelňováním a vytvářením image. Instituce působící v oblasti kultury mohou využít následující nástroje:

- **Události** – naplánované akce, jejichž primárním úkolem je komunikace s cílovými skupinami veřejnosti (vernisaže, tiskové konference, křest publikace atd.).
- **Vztahy s veřejností** – oslovování názorových vůdců, vzdělávací programy atd.
- **Vztahy s médii** – dobré vztahy s médii jsou základem úspěšné publicity. Základním nástrojem komunikace s médii je tisková zpráva. Tisková zpráva je zdrojem základní informace, musí být výstižná, jednoduchá a stručná, organizace musí počítat s tím, že její tiskové zprávě konkuruje každodenně nespočet dalších.
- **Interview** s významnými osobnostmi zvyšuje atraktivitu PR.
- **Obrazový materiál a fotografie** informaci doplňují, dělají ji živější, často jsou tím prvním, co upoutá pozornost.



### KONTROLNÍ OTÁZKA

9. Proč je public relations nejvyužívanější formou marketingové komunikace kulturních organizací?
10. Na jaké skupiny veřejnosti zaměřují nejčastěji kulturní organizace své PR aktivity?



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zamyslete se, jaké jsou hlavní výhody publicity a PR v prostředí kulturních organizací.



### SAMOSTATNÝ ÚKOL

Jaké možnosti public relations využívá vámi zvolená kulturní organizace? Navrhněte tiskovou zprávu představující vaši organizaci.

---

### 2.4.3 PODPORA PRODEJE

Podporu prodeje neboli prodejní reklamu tvoří krátkodobé akce v místě prodeje nebo poskytování služeb. Zahrnuje spotřebitelské soutěže, hry, loterie, odměny a dárky, vzorky, prodejní veletrhy a výstavy, slevové akce, kupony, úvěry s nízkým, nulovým nebo odloženým úročením, odkoupení starého produktu při nákupu nového, vázané obchody (když koupíte jeden výrobek, druhý dostanete se slevou), přehlídky, ukázky, slavnostní události, dlouhodobé programy.

Podstatou podpory prodeje je přijít s takovými stimuly, které přitáhnou a uspokojí cílové skupiny zákazníků a současně budou v souladu se strategickými, taktickými i operativními cíli organizace, tedy budou přínosem k příjmům nebo ziskům organizace, zvýší její návštěvnost, rozloží návštěvnost pravidelněji v čase apod.

Účinná podpora prodeje musí upoutat pozornost cílových skupin, na které je zaměřena, a musí je vést k jednání, ke koupi, právě teď nebo v limitovaném časovém úseku. Tato forma prodejní reklamy je vždy časově omezená. Více stimuluje zákazníky, aby se rychle rozhodli a jednali, a navíc příliš dlouhá doba trvání by byla pro organizaci finančně nákladná.

Podpora prodeje je možná i ve spolupráci s dalšími, partnerskými organizacemi. Typickým příkladem jsou např. městské turistické karty, které slouží jako permanentka na městskou hromadnou dopravu na určitý počet dnů a současně jako slevová karta na některé další služby pro turisty, včetně vstupů do kulturních institucí daného města.

## KONTROLNÍ OTÁZKA



11. Jaké jsou nejčastější formy podpory prodeje u kulturních organizací?

## SAMOSTATNÝ ÚKOL



Využívá vámi zvolená kulturní organizace nějakou formu podpory prodeje? Pokud ano, popište jednotlivé formy. Pokud ne, navrhněte takové, které by byly pro danou kulturní organizaci nejvhodnější.

### 2.4.4 PŘÍMÝ MARKETING

Direct marketing znamená přesun masové komunikace k co nejpřesněji segmentovaným trhům a postupuje k marketingu cílenému a adresnému. Představuje interaktivní komunikační systém využívající jeden nebo více komunikačních nástrojů k efektivní reakci.

Jedná se o oslovení konkrétního člověka prostřednictvím pošty nebo nových technologií (newsletter, poštovní zásilky, telemarketing a teleshopping, elektronické nakupování, zasílání vyžádaných informací na e-mail, telefonické rozhovory, katalogy).

Mezi nejhlavnější výhody tohoto přístupu patří:

- přesné zacílení na segment,
- možnost oboustranné komunikace a vytváření vztahu se zákazníkem,
- měřitelnost,
- dlouhodobé využívání přináší informace, které jsou využitelné pro pozdější marketingové aktivity.

Direkt marketing je formou osobní komunikace, kterou lze přizpůsobit každému příjemci nebo skupině příjemců na míru a příjemce této propagace si organizace sama volí. Touto formou komunikace je sice osloveno menší procento lidí, ale je jii věnovaná nesrovnatelně vyšší pozornost, a proto má vyšší účinnost. Účinnost je podle počtu odpovědí a způsobu reakcí lehce měřitelná.

## KONTROLNÍ OTÁZKA



12. Vlastními slovy definujte přímý marketing.



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zamyslete se, jaká forma direct marketingu je v kulturních organizacích nejčastější.



### SAMOSTATNÝ ÚKOL

Využívá vámi zvolená kulturní organizace direct marketing? Navrhněte pro ni nejvhodnější formu newsletteru.

---

## 2.4.5 OSOBNÍ PRODEJ

Osobní prodej je formou osobní komunikace, jejíž funkcí je přesvědčit zákazníka, poskytnout mu relevantní informace a servis. Od neosobních forem komunikace se liší svojí interaktivitou – možností okamžitě přijmout zpětnou vazbu od zákazníka a adekvátně na ni reagovat upravením podoby sdělení. Na druhou stranu je však hůře kontrolovatelný a nemá širší zásah, a proto je jeho větší využití velice nákladné.

K osobnímu prodeji v oblasti kultury řadí i ústní šíření doporučení, a to nejen od blízkých, ale i od známých osobností a názorových vůdců. Formou osobního prodeje je i činnost prodejního personálu pokladny. Ten by měl být schopen identifikovat přání a potřeby diváků, v návaznosti na ně poskytnout informace o dostupných kulturních akcích a cenových variantách a doporučit nejlepší řešení.

Osobní prodej je velice specifickou formou marketingové komunikace, kdy je kladen důraz na plánování strategií prodejních sil a tréninku dovedností z důvodu vysokých nákladů na tuto formu komunikace.



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zkuste najít příklad osobního prodeje z českého prostředí kulturních organizací.



### SAMOSTATNÝ ÚKOL

Jaké jsou možnosti využití osobního prodeje ve vámi zvolené kulturní organizaci?

---



## ODPOVĚDI



1. Většinou má povahu nehmotných statků, tedy služeb.
2. Student definuje vlastními slovy.
3. K místu/lokaci, dostupnému vybavení, parkování atd.
4. Vzácnost, autorství, móda, stáří.
5. Reklama – plakáty, public relations – tisková zpráva, podpora prodeje – slevové kupony, přímý marketing – newsletter, osobní prodej – ústní doporučení.
6. Informovat, přesvědčovat, vzdělávat.
7. Výhoda – působí rychle. Nevýhoda – v případě kulturní organizace je to především cena.
8. Nemá okamžitou zpětnou vazbu od příjemce
9. Jedná se o neplacenou formu marketingové komunikace.
10. Návštěvníci, abonenti, dárci, mecenáši.
11. slevy, kupony, věrnostní karty, partnerství s jinými podniky
12. Student definuje vlastními slovy.

## SHRUTÍ KAPITOLY



Do marketingu kultury v nejširším pojetí patří marketing kulturní organizace či firmy a marketing jakéhokoli odvětví kultury a umění. Lze ho využívat jak v neziskové sféře, kde je nekomerčním cílem uspokojovat potřeby a přání určitého okruhu lidí, tak i v oblasti obchodu s uměním ve sféře komerční.

Cílem marketingu je dodat produkt správným skupinám zákazníků, v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací, to vše lépe než konkurence. Úspěšná organizace musí znát svého zákazníka s jeho potřebami a přáními a musí na ně umět reagovat. K tomu organizace potřebuje informace a nástroje, s jejichž pomocí bude cílů dosahovat.

Produkt vyjadřuje celkovou nabídku zákazníkovi, distribuce znamená nabídnout produkt na správném místě, ale i ve správný čas. Cena musí být koncipována tak, aby zákazník

## *MARKETINGOVÝ MIX V KULTURNÍCH ORGANIZACÍCH*

neztratil o produkt zájem. A aby o produktu vůbec věděl, musí se přidat i komunikační mix. Všechny nástroje musí odrážet specifika trhů, na kterých je budeme používat.

---

## 3 CÍLOVÉ SKUPINY MARKETINGU KULTURNÍCH ORGANIZACÍ

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V další kapitole se věnujeme charakteristice cílové skupiny marketingu kulturních organizací. Definujeme si cílové skupiny, které do marketingu kulturních organizací patří a zjistíme, co je to segmentace cílové skupiny a jaké existují modely segmentace publika.

---

### CÍLE KAPITOLY



- Schopnost definovat pojem cílová skupina
  - Umět vymezit cílovou skupinu kulturní organizace
  - Definovat základní modely segmentace publika
- 

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



cílová skupina, segmentace trhu

---

### 3.1 Cílové skupiny a segmentace

Kulturní organizace neobsluhují masový trh. Mají své specifické segmenty zákazníků s jejich potřebami a přáními, které musí identifikovat, aby organizace mohla připravit nabídku, která tyto skupiny zákazníků osloví.

Nabízet všem zákazníkům univerzální produkt přináší výnosy z rozsahu, ale téměř žádná organizace však nemůže vyjít vstříc každému zákazníkovi individuálně. Organizace se snaží identifikovat dostatečně velké skupiny zákazníků a potenciálních zákazníků, kteří mají společné charakteristiky a obdobná přání, aby je mohla oslovit nabídkou odpovídající jejich potřebám.

Marketingové aktivity různých organizací se obracejí jak na vnější, tak vnitřní veřejnost. Do vnitřní veřejnosti lze zařadit zaměstnance, členy, dobrovolníky, popřípadě jejich příbuzné, kteří se obracejí buď přímo, nebo prostřednictvím médií. Za nejdůležitější prvek vnější veřejnosti lze zařadit dostupné publikum. To se dále rozděluje na návštěvníky a

zájemce. Návštěvníci jsou ti, kteří na kulturní akce chodí, mají o ně zájem. Návštěvníkům stačí pouze informace o tom, kdy a kde se kulturní akce koná. Zájemci jsou lidé, kteří by na kulturní akci šli, ale něco jim v tom brání. Například nemají s kým jít nebo nemají čas. Zájemcům je potřeba argumentovat, proč by měli na konanou akci jít.

Další skupinou, která patří do marketingu kulturních organizací, je skupina podporovatelů. Ti podporují kulturní organizace převážně finančně. Sem spadají především nadace, které se zaměřují z velké části pouze na projekty. Nadace kladou velký důraz na to, aby podporované projekty byly něčím výjimečné a zdokonalovaly službu jako takovou. Další podporou kulturních organizací jsou dotace orgánů veřejné správy. Ty jsou pro změnu častěji určeny na běžné činnosti.

V současné době je pro většinu organizací zcela neefektivní zaměřovat se na celý trh, protože potřeby spotřebitelů jsou velmi odlišné a rozsáhlé. Důležité je tedy využití tzv. cíleného marketingu a s ním se pojící segmentace trhu.

### SEGMENTACE CÍLOVÉ SKUPINY

Segmentaci cílové skupiny lze vymezit jako proces předpokládání, jaký segment populace by mohl mít zájem o náš produkt/službu a poté stanovení, jak jej motivovat nás navštívit a produkt/službu využít. K segmentaci musí dojít dříve, než se začne uvažovat o složkách marketingového mixu.

Segmentem rozumíme dostatečně velkou, jasně identifikovatelnou skupinu zákazníků. Kultura v žádné společnosti neoslovuje celý trh, všechny lidi. Segmentační přístup bude optimálním řešením. Principem segmentačního přístupu je, že organizace připraví různé programy a nabídky pro rozdílné skupiny zákazníků.

Pro oblast kultury a umění vůbec se nejčastěji využívají pět hlavních modelů segmentace publika:

- **Geografická segmentace** – její podstata spočívá v předpokladu, že zákazníci, kteří přicházejí z odlišných míst, vyhledávají různé nabídky. Z geografického hlediska je můžeme dělit na místní zákazníky, tuzemské zákazníky, kteří za nabídkou musí cestovat, a na zahraniční návštěvníky.
- **Demografická segmentace** – dělí trh podle pohlaví, věku, vzdělání, příjmu, zaměstnání atd. Vychází z předpokladu, že preference spotřebitele mají s těmito znaky přímou souvislost.
- **Psychografická segmentace** – dělení dle životního stylu, zájmů, politické či mediální orientace, náboženství atd.
- **Segmentace podle chování návštěvníka** – dělí spotřebitele do skupin podle jejich postojů ke spotřebě a užívání produktů. Zákazníci mohou být rozděleni podle příležitosti, při které volí konkrétní aktivitu. Např. podle loajality se zákazníci dělí na věrné až neloyalní. Organizace zkoumají, co návštěvníky vede k věrnosti, a co takovému segmentu mohou nabídnout, aby si jeho věrnost udržely, případně rozšířily.

- **Segmentace dle nabídky výhod** – lidé, kteří hledají zábavu; přístup pro rodiny s dětmi; lidé, kteří hledají dobrodružství; lidé, kteří očekávají mimo umění další bonusy, např. dobře se najíst atd.

Podle stádia připravenosti zákazníka přijmout nabídku se zákazníci nebo potenciální návštěvníci dělí na ty, kteří:

- o nabídce nevědí,
- mají o nabídce pouze povědomí,
- něco o nabídce slyšeli,
- mají dostatečné informace (ale možná nemají zájem),
- mají zájem,
- určitě chtějí službu využít.

### KONTROLNÍ OTÁZKA



1. Vlastními slovy definujte a uveďte příklady vnitřní a vnější veřejnosti.
2. Co je principem segmentačního přístupu?
3. Uveďte příklady, podle čeho dělí trh demografická segmentace.
4. Jak dělíme zákazníky z geografického hlediska?

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Proč není vhodné zaměřovat své potřeby na celý trh, ale je nutné využívat segmentaci trhu?

### SAMOSTATNÝ ÚKOL



Využívá vámi zvolená kulturní organizaci segmentaci trhu? Jak byste definovali její cílovou skupinu?

---

### ODPOVĚDI



1. Student definuje vlastními slovy.
2. Organizace připraví různé programy a nabídky pro rozdílné skupiny zákazníků.
3. Např. pohlaví, věk, vzdělání, příjem, zaměstnání

### 4. Místní zákazníci, tuzemští zákazníci, zahraniční zákazníci



#### SHRNUTÍ KAPITOLY

Zkoumání potřeb a motivace zákazníků odpovídá na otázku, proč zákazníci vyhledávají kulturní organizace. Důvody lze shrnout do několika základních kategorií. Toto členění napomůže segmentaci trhu, jejíž podstatou je oslovovat skupiny s podobnými charakteristikami a zájmy.

Klíčovým prvkem úspěchu je dlouhodobé a kontinuální studium zákazníka, tedy výzkum preferencí, potřeb a přání nejen existujícího publika, ale také publika potenciálního, které může v hypotetické rovině zahrnovat téměř celou veřejnost. K popisu trhů kulturních organizací není možné přistupovat schematicky a spokojovat se se zjednodušujícími zjištěními týkajícími se „typických“ návštěvníků kulturních akcí, ale je potřeba zabývat se spíše konkrétním nákupním chováním a jeho motivacemi, které mohou tato obvykle používaná schémata překračovat.

---

## 4 FUNDRAISING

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V následující kapitole si definujeme pojem fundraising a vysvětlíme si čím se fundraising zabývá a kdo jej může využívat. Zjistíme, proč je nezbytné využívat pro financování kulturní organizace vícezdrojového financování a charakterizujeme si hlavní zásady fundraisingu. Zaměříme se na popis fundraisingové strategie a definujeme si dovednosti dobrého fundraisera.

### CÍLE KAPITOLY



- Definovat a pochopit pojem fundraising
- Seznámit se se základními pravidly fundraisingu
- Seznámit se s problematikou vícezdrojového financování projektů
- Osvojit si hlavní fundraisingové dovednosti a zásady
- Pochopit význam fundraisingu v rozvoji organizace

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



fundraising, nezisková organizace, hlavní zásady fundraisingu, vícezdrojové financování, fundraisingová strategie

### 4.1 Význam fundraisingu

Fundraising se zabývá hledáním a rozvojem zdrojů pro činnost organizace a jeho výsledkem je získání finančních či jiných prostředků. Organizacemi bývají zpravidla neziskové organizace. Ty nevytváří zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Sice mohou zisk vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání. Můžeme je rozdělit na:

- veřejné organizace (příspěvkové organizace, organizační složky státu, obce, svazky obcí, kraje atd.),
- soukromé organizace (spolky, ústavy, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, církve atd.).

## *Fundraising*

Zdroje pro fungování neziskových organizací většinou zahrnují granty státní správy, nadací a zahraničních institucí, dary nebo sponzorské příspěvky domácích a zahraničních sponzorů (individuálních nebo firemních). Fundraising se netýká jen peněz, ale také získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků, případně získáváním dalších příznivců a dobrovolníků.

Fundraising rozhoduje o míře úspěchu organizace, o jejím přežití (často se jedná o náklady na provoz), rozhoduje o rozšíření a rozvoji organizace a omezuje její závislost. Díky fundraisingu si organizace buduje podporu přes své příznivce a dobrovolníky. Fundraising není jen získávání prostředků potřebných k přežití v příštím roce nebo k plánovanému rozšíření a rozvoji. Dotýká se také toho, zda organizace bude životaschopná, stabilní a nadále udržitelná.

Nejlepší a nejvýhodnější je pro organizaci přijímat finanční prostředky z více zdrojů, tedy **vícezdrojové financování**. Hlavním příjmem pro mnoho organizací je získávání grantů a dotací od domácích státních institucí a nejrůznějších nadací. Řadu organizací také podporují hlavní a stálí dárci. Organizace by se však neměla dostat do stavu závislosti, kdy jediná zamítnutá žádost o příspěvek může vyvolat finanční propad. Proto je výhodné využívat vícezdrojové financování a neustále se snažit rozšiřovat fundraisingovou základnu.

Důležitost fundraisingu můžeme tedy definovat v několika bodech:

- **přežití organizace** – pokud chceme, aby organizace fungovala profesionálně, potřebujeme k jejímu přežití peníze. A to nejen na samotný projekt, ale také např. k zaplacení zaměstnanců, pronájmu a zařízení kanceláře;
- **rozšíření a rozvoj** – pokud má organizace v dnešní době obstát, musí rozšiřovat svou činnost, zlepšovat služby, rozšířit svou působnost do dalších regionů atd.;
- **omezení závislosti** – řada organizací je podporována jedním nebo jen několika dárci, kteří poskytují většinu financí. Smyslem fundraisingu je zamezit situaci, kdy jedna zamítnutá žádost nebo jeden odcházející sponzor bude znamenat pro organizaci krizi;
- **budování podpory** – fundraising není jen o penězích, ale také o počtu příznivců – všichni, kdo organizaci podporují, jsou pro ni důležití;
- **vytváření udržitelné organizace** – fundraising není jen o získávání finančních prostředků na konkrétní projekt nebo na jeden rok. Většina organizací dosáhne svých cílů a vybuduje si svou pozici za daleko delší dobu.

Základním kamenem a filozofií fundraisingu je pozitivní myšlení, protože u řady organizací se stále setkáváme se stesky typu:

- na naši činnost nikdo nepřispěje,
- naše problematika veřejnost či sponzory nezajímá, nepovažují ji za důležitou,
- nikdo nám nechce dát peníze, nikoho to nezajímá.



Česká společnost si však již zvyká na to, že činnosti nejen kulturních organizací patří ke každé službě společnosti, že prostředky do ní vložené se nám vrátí nejen ve formě osobní uspokojení z dávání, ale i spokojenějšího života celé společnosti. Organizace by měla být schopna přesvědčit veřejnost o tom, že neziskové organizace jsou užitečné a že veškeré vynaložené prostředky dávají tam, kde jsou potřebné.

### KONTROLNÍ OTÁZKA



1. Charakterizujte neziskovou organizaci.
2. Uveďte příklady zdrojů fungování neziskové organizace.
3. Vlastními slovy definujte důležitost fundraisingu.
4. Jaká je nejčastější forma neziskových organizací v České republice?

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Co bude pro organizaci znamenat zavedení vícezdrojového financování?

### SAMOSTATNÝ ÚKOL



Zhodnoťte, zda vámi zvolená kulturní organizace využívá možnosti vícezdrojového financování.

## 4.2 Hlavní zásady fundraisingu

Abychom se mohli začít fundraisingem vůbec zabývat, musíme pochopit jeho základní zásady a dovednosti, bez kterých bychom se neobešli. Jedno z nejdůležitějších pravidel úspěšného fundraisingu zní: **přesvědčit druhé dokážeme jen tehdy, jsme-li sami přesvědčeni**. Kdo žádá o podporu musí být sám přesvědčený, že to, co organizace dělá, je správné a užitečné a že prostředky, o které žádá, nezbytně potřebuje.

Většina lidí neziskovým organizacím nepřispívá, protože je nikdo o to nepožádal. Další ze zásad fundraisingu je tedy **umění požádat**. Čím osobnější přístup k takové žádosti použijete, tím lépe zapůsobíte. Ze všeho nejdříve je potřeba získat zájem. Nikdo nechce platit za to, co mu nic neříká – **nezískáváme peníze, ale člověka**.

Dále je důležité **porozumět pohledu dárce**, pochopit, co se skrývá za jeho rozhodnutím darovat organizaci peníze a umět prodat dárci myšlenku, že je užitečný a že dokáže pomoci v řešení problému.

## Fundraising

Pro fundraising je také nezbytná **důvěryhodnost a dobré vztahy s veřejností** – lidé přispívají především na projekty, o kterých už slyšeli. Dárci obvykle netuší (pokud nejsou daná jasně definovaná specifika), kolik se od něj očekává – vždy tedy žádejte konkrétní částku, kterou doplňte konkrétními položkami, které se zaplatí z daru dárce.

V případě, že dar dostanete, nezapomeňte **poděkovat** a dárce pravidelně **informovat** o vývoji projektu, na který přispěl. Zvyšujete tím pravděpodobnost **dlouhodobého zapojení** a opakovaného daru. Cílem fundraisingu je získat dárce, který bude přispívat pravidelně.



### KONTROLNÍ OTÁZKA

5. Jste schopni po prostudování materiálů vlastními slovy shrnout hlavní zásady fundraisingu?



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Co je z vašeho pohledu pro fundraising kulturní organizace nejdůležitější?

---

## 4.3 Fundraisingová strategie

Fundraisingový plán se odvíjí od připravované činnosti organizace a podobně jako ostatní plány by měl být pravidelně vyhodnocován a aktualizován ve spojitosti s aktuálními potřebami. Dlouhodobé plánování by mělo přispívat k dosažení plánů a cílů organizace co nejefektivněji činností. Před samotným plánováním je nutné si uvědomit, jaké je poslání organizace a kam vlastně směřuje.

Každá organizace, která se chce fundraisingem zabývat, musí mít vyjasněné právní uspořádání, srozumitelné poslání a cíle a průhledné systémy financování jednotlivých činností. Zároveň se musí rozhodnout, od koho a za jakých podmínek podporu přijme a jak s ní naloží.

Sestavení fundraisingové strategie si vyžaduje důkladné promyšlení, co a jak bude organizace dělat:

- **definování poslání organizace** – organizace musí umět výstižně a stručně vyjádřit své poslání a nabídnout je každému, kdo by jí mohl poskytnout finanční podporu. Krátké a srozumitelné sdělení je klíčem k lidem, kteří organizaci zajímají, a které by mělo motivovat k tomu, aby zajímala je. Důvěru u dárce pomůže vybudovat např. výroční zpráva organizace, která přehledně vyjadřuje to, co již organizace udělala;
- **stanovení potřeb** – je nutné si ujasnit, jaké má organizace finanční nároky, kolik peněz má zajištěno a kolik jich ještě potřebuje zajistit;

- **identifikace zdrojů** – organizace si musí předem promyslet, jaké zdroje příjmů pro ni připadají v úvahu. Vyhne se tak zbytečnému úsilí v oblastech, které pro ni nejsou vhodné;
- **vyhodnocení příležitosti** – organizace musí zvážit své vlastní dosavadní zkušenosti, základu podpory, kterou již má, styl práce, personální zdroje a dovednosti. Součástí strategie by mělo být přehledné nastínění personálního zajištění činnosti organizace a přehled prostorového a technického zázemí;
- **vyjasnění limitů** – organizace si musí stanovit geografickou působnost, přijatelnost finančních zdrojů, přitažlivost tématu, rozsah svých potřeb nebo konkurenci;
- **plánování do budoucna** – organizace si musí stanovit svou dlouhodobou vizi a konkrétní postupy a plnění jejich cílů. Je vhodné si stanovit podrobné plány realizace nejen na příští rok nebo dva, ale také plány činnosti na dalších pět a více let.

Jinými slovy můžeme fundraisingovou strategii shrnout do sedmi základních otázek, na které by si měla organizace před sestavením fundraisingového plánu umět odpovědět:

- **PROČ** organizace existuje?
- **KOMU** slouží a kdo jsou její klienti?
- **CO** si klade za cíl a čeho chce dosáhnout?
- **JAK** hodlá stanoveného cíle dosáhnout?
- **KOLIK** to bude stát?
- **KDO** se podílí na činnosti, kdo je vůdčí osobností?
- **PROČ** by měl někdo k naplnění cíle přispět?

### **KONTROLNÍ OTÁZKA**



6. Co vše by měla mít organizace vyjasněno předtím, než se začne fundraisingem zabývat?
7. Vlastními slovy řekněte, jaké vlastnosti by měl mít kvalitně sestavený fundraisingový plán?

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Na základě charakteristiky fundraisingové strategie definujte poslání Vaší organizace, stanovte její potřeby a zdroje a vyhodnoťte příležitosti organizace podle bodů, které jsou zmíněny u sestavování fundraisingové strategie.

### 4.4 Fundraiser

Základem úspěšného fundraisingu je dobrý fundraiser, nebo spíše celý spolupracující tým. Potřebuje jej každá úspěšná kulturní organizace a nemusí mít přímo pro něj vytvořenou stálou pracovní pozici. Pokud není nikdo v organizaci, kdo je dostatečně kompetentní, může fundraising vykonávat specialista na částečný nebo plný úvazek, členové statutárních orgánů organizace, dobrovolník, externě najatý specialista nebo agentura.

Očekávané dovednosti fundraisera:

- analytické myšlení
- myšlení v souvislostech
- strukturovaný přístup
- vhodné vyjadřování ve vazbě k podmínkám a potřebám konkrétního dárce
- pečlivost
- dodržování termínů
- práce v týmu
- schopnost práce v zátěži

Co je úkolem fundraisera?

- **plánování** – vytváření fundraisingového plánu, správa databází dárců a kontaktů, spolupráce s ekonomem na přípravě rozpočtů a sledování jejich plnění, příprava komunikace s dárci;
- **administrativa** – evidence spojená s realizací projektů, zpracování průběžných a závěrečných zpráv, spolupráce na vytváření nových projektů (žádosti o udělení grantů a dotací);
- **komunikace** – se stávajícími i potenciálními dárci, vytváření a distribuce materiálů o organizaci;
- **strategie** – vyhodnocení vlastní činnosti i fundraisingového plánu, příprava podkladů pro jednání vedení organizace, podílí se na strategickém plánování organizace.



#### KONTROLNÍ OTÁZKA

8. Kdo by se podle vás měl v organizaci, kromě fundraisingem zabývat, kromě samotného fundraisera?
9. Jaké by měl mít fundraiser dovednosti?
10. Vlastními slovy definujte vztah mezi fundraiserem a organizací, pro kterou pracuje?

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zkuste se zamyslet nad tím, jaké další dovednosti byste přiřadili fundraiserovi a jaké vlastnosti by naopak fundraiser mít neměl?

---

## ODPOVĚDI



1. Nevytváří zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Sice mohou zisk vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání.
2. Např. granty státní správy nebo nadace, sponzorské příspěvky.
3. Student definuje vlastními slovy.
4. Spolek.
5. Student definuje vlastními slovy.
6. Právní uspořádání, srozumitelné poslání, průhledný systém financování.
7. Student definuje vlastními slovy.
8. Např. člen statutárního orgánu, dobrovolník.
9. Např. analytické myšlení, pečlivost, dodržování termínů.
10. Student definuje vlastními slovy.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Fundraising chápeme jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci kulturním organizacím zbavit se nedostatku financí. Fundraising zahrnuje různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost kulturních organizací.

Kulturní organizace by měla zaměřit svou pozornost na hledání odpovědi na otázku, proč by právě jí měl někdo něco dát. Ve chvíli, kdy si bude umět organizace uspokojivě, a hlavně pravdivě odpovědět na tuto otázku, může se začít věnovat hledání zdrojů na podporu své organizace.

## *Fundraising*

Je nezbytné si zapamatovat 2 základní zásady fundraisingu, které jsou nezbytné pro kteroukoliv následnou fundraisingovou činnost: vytvořit pocit důvěry v to, že pracujeme efektivně; přesvědčit druhé může jen ten, kdo je sám přesvědčený.

---

## 5 ZDROJE FINANCOVÁNÍ

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Zjistíme, že fundraising se překládá jako získávání finančních prostředků, které může být ve formě využívání vlastních zdrojů, grantů nadací, státních nebo zahraničních institucí, Evropské unie, individuálního nebo firemního dárcovství. Detailně se seznámíme s jednotlivými možnostmi financování a charakterizujeme si jejich specifika.

Uvědomíme si, že drtivá většina institucí poskytujících dotace (ať už státní správa nebo různé nadace) neposkytuje 100% financování projektu. Což znamená, že v případě využití těchto zdrojů, musí organizace vždy přistoupit k vícezdrojovému financování.

### CÍLE KAPITOLY



- Seznámit se se způsoby financování kulturních organizací
- Seznámit se s jednotlivými technikami fundraisingu
- Pochopení rozdílu mezi jednotlivými zdroji financování
- Seznámit se s dotačními programy na jednotlivých úrovních státní správy České republiky a na úrovni nadací a nadačních fondů
- Seznámit se s individuálním a podnikovým fundraisingem
- Porozumět rozdílu mezi dárcovstvím a sponzoringem
- Naučit se vymezit vlastní činnosti organizace jako zdroje finančních příjmů organizace

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



nadace, nadační fondy, státní správa, státní fondy, dotační program, zásady pro vyhlášení dotací, individuální fundraising, podnikový fundraising, grantové řízení, zahraniční zastupitelstva, firemní nadace, donátorství, sponzorství, Evropské fondy, osobní žádost, samofinancování

## **5.1 Státní správa a samospráva**

Jedním z nejdůležitějších poskytovatelů zdrojů pro kulturní organizace v oblasti státní správy a samosprávy jsou jednotlivá resortní ministerstva. Ta mají své grantové systémy a pravidelně – většinou jednou za rok – vyhlašují soutěž, kde se organizace mohou ucházet o dotace. Jinými zdroji na úrovni ministerstev mohou být různé státní fondy.

Další programy podpory existují také na úrovni krajských úřadů. Na obecní úrovni jsou vyhlašovány programy v různých oblastech, což se v případě měst týká nejen úrovně magistrátu, ale i jednotlivých městských částí – obvodů. Vyhlašování takových programů závisí na majetnosti obce a jejich pravidla si do značné míry každá obec upravuje samostatně.

Pro oblast kultury si můžeme stanovit následující strukturu grantových programů v rámci české státní správy a samosprávy:

### **MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY**

Ministerstvo kultury vyhlašuje grantová řízení v následujících oblastech:

- památková péče
- regionální a národnostní kultura
- ochrana movitého kulturního dědictví
- profesionální umění
- literatura a knihovny
- církve a náboženské společnosti
- média a audiovize
- zahraniční vztahy

Ministerstvo kultury ČR dále spravuje dva státní fondy:

- Státní fond kultury ČR
- Státní fond pro podporu a rozvoj české kinematografie

### **KRAJSKÉ ÚŘADY**

Jednotlivé krajské úřady vyhlašují své dotační programy v rámci svých kulturních odborů. Každý krajský úřad si stanovuje své dotační podmínky a vyhlášení, jejichž součástí je také stanovení specifických cílů a priorit programu. Obecně platí, že příjemci dotace musí projekt realizovat na území daného kraje nebo mimo jeho území s tím, že výstupy realizovaného projektu musí být využity na území daného kraje. Kraje do svých grantových systémů často zapracovávají náročnou metodiku financování evropských projektů, což vyžaduje ze strany organizace vyšší stupeň profesionality.



## OBCE A OBVODY

Jednotlivé obce i městské části vyhlášují svá grantová řízení na základě usnesení zastupitelstva města. Stejně jako v případě krajů, si každá obec stanovuje své dotační podmínky, včetně specifických cílů a priorit programu. U obcí, podobně jako u krajů platí, že projekty se musí realizovat na území daného města s celoměstským dopadem, musí mít k danému městu vztah nebo město reprezentují v zahraničí.

V případě městských částí se musí jednat o projekty na podporu jednotlivých akcí nebo činnosti subjektů zajišťujících služby ve vazbě s danou městskou částí.

Obce mají, kromě financí, také další možnosti, jak kulturní organizace podpořit (na rozdíl od ministerstev nebo krajů). Jednou z nejvýznamnějších a nejrozšířenějších možností je bezplatný pronájem prostor v majetku obce, které mohou sloužit organizaci jako stálé zázemí nebo pro jednorázové akce. Další formou podpory může být také garance obce při jednání s jinými subjekty, ať již v obchodních vztazích nebo při žádostech o dary z jiných zdrojů.

### KONTROLNÍ OTÁZKA



1. Stručně charakterizujte možnosti financování kulturních organizací ze strany státní správy.

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zkuste vymyslet další příklady možností, jak mohou obce kromě financí kulturní organizace podpořit.

### SAMOSTATNÝ ÚKOL



Sestavte seznam možných dotací ze státní správy na projekt, který je součástí vámi zvolené kulturní instituce. Dále si zvolte jednu z možností financování v rámci státní správy, která odpovídá cílům vaší kulturní organizace a prostudujte si zásady jejich dotačních programů. V následující kapitole budete dále pracovat při sestavování žádosti s touto zvolenou možností financování.

---

## 5.2 Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou instituce, které byly přímo zřízeny za účelem podpory konkrétních projektů. Prostředky z grantů nadací jsou jedním z hlavních zdrojů financování kulturních organizací. Tyto granty mají typickou podobu finančních prostředků.

**Nadace** se zakládá za účelem obecně prospěšným nebo také za účelem dobročinným. Jedná se o účelové sdružení majetku. Nadace však nesmějí podporovat politické strany, členy svých orgánů nebo své zaměstnance a nemohou být zakládány výhradně za účelem dosahování zisku. Mohou však v rámci své vedlejší činnosti podnikat, kdy zisk z podnikání musí být použitý výhradně na podporu své hlavní činnosti.

**Nadační fond** se zakládá stejně jako nadace za účelem užitečným jak společensky, tak i hospodářsky. Nadační fond však nemá stanovenou minimální hodnotu vkladu, nemá nadační jistinu ani nadační kapitál. U nadačního fondu je běžné, že zanikne, jakmile jsou finanční prostředky spotřebovány pro daný účel. Nepočítá se s jeho dlouhodobou existencí.

Podpora nadací se zaměřuje takřka výhradně na projekty, nikoliv na běžnou činnost organizací. Tato podpora je žadatelům o poskytované projekty většinou rozdělována v rámci předem vyhlášených grantových programů.

Nadace zpravidla vypisují s určitou frekvencí grantová řízení, do kterých se mohou žadatelé hlásit. Některé nadace nevyhlašují pevné termíny výběrových řízení, ale žádosti je možné podávat průběžně. V obou případech však nadace zpravidla vyhlásí obecně definované téma podpory, částku, která je k dispozici, minimální a maximální výši grantu a upřesní způsob podávání žádosti, k němuž je poté třeba připojit projekt. Většina nadací nepodporuje všechny druhy nákladů – většina z nich například odmítá hradit náklady na pořízení hmotného a nehmotného investičního majetku, pohoštění atd.

### **Přehled některých českých a zahraničních nadací a nadačních fondů pro organizace z České republiky v oblasti kultury**

- Nadace Via
- Nadace rozvoje občanské společnosti
- Nadace Open Society Fund Praha
- Nadace Život umělce
- Hudební nadace OSA
- Nadace pro současné umění
- Česko-německý fond budoucnosti
- Nadace Český hudební fond
- Nadace Českého výtvarného umění
- Nadace Český literární fond
- European Cultural Foundation
- Central European Foundation
- International Visegrad Fund

Souhrnný přehled informací o dotacích naleznete v následujících internetových zdrojích:

- [www.culturenet.cz](http://www.culturenet.cz)
- [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz)
- [www.granty.ecn.cz](http://www.granty.ecn.cz)

- [www.dotaceonline.cz](http://www.dotaceonline.cz)

### KONTROLNÍ OTÁZKA



2. Prostudujte si detailně v doporučené literatuře způsob vzniku a fungování nadací. Za jakým účelem se nadace zřizují?
3. Uveďte příklady, co nadace nesmí podporovat.
4. Jaký je rozdíl mezi nadací a nadačním fondem?

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamyslete se nad rozdíly mezi financováním projektů ze státní správy a z nadačních zdrojů. Zkuste některé rozdíly definovat.

### SAMOSTATNÝ ÚKOL



Z výše uvedeného přehledu nadací, případně z výše zmíněných internetových informačních zdrojů si zvolte ty, které by mohly podpořit vámi zvolený projekt kulturní organizace.

## 5.3 Finanční zdroje Evropské unie

Jedním z dalších možných finančních zdrojů pro kulturní organizace v České republice jsou fondy Evropské unie. Evropská unie spravuje širokou škálu podpůrných programů a fondů. Pro přímou podporu kulturních a kreativních odvětví existuje program Kreativní Evropa. Existuje však další řada programů, ze kterých lze projekty s kulturním rozměrem financovat. Tyto programy podporují mezinárodní spolupráci, výměnu zkušeností, mobilitu, budování mezinárodních sítí a nepodporují investiční projekty. Projekty mohou být podle vybraného programu zaměřeny na vzdělávání, aktivní občanství, vědu a výzkum, podnikání či meziregionální spolupráci.

Výhodou dotací ze strany EU může být víceletost dotací. Tím umožňují kulturní organizaci plánovat dlouhodoběji, zpravidla jsou také řádově vyšší než dotace na národní úrovni. Obvykle se jedná o podporu mezinárodních projektů ve spolupráci subjektů z jednotlivých členských zemí. Jednou z častých podmínek je tak pro žadatele vytvoření partnerství mezi subjekty z různých států.

Podmínky pro poskytování dotací z těchto fondů jsou velmi přísné a samotná realizace je administrativně velmi náročná. Organizace, která se chce ucházet o podporu v rámci

## Zdroje financování

těchto programů musí obvykle vykazovat svou činnost ve výroční a finanční zprávě a je povinna vést podvojně účetnictví.

System evropských fondů je poměrně složitý a je velmi komplikované v jejich rámci žádat o podporu. Z tohoto důvodu existuje řada organizací, které se evropským fondům přímo věnují a pořádají semináře o fungování těchto fondů.

U evropských fondů je podstatné zmínit, že ve většině případů je velká část získaných zdrojů uvolněna až po skončení projektu, a to v závislosti na úspěšnosti realizace. Organizace tedy musí počítat s tím, že projekt musí zálohovat.

### Přehled některých zdrojů financí z Evropské unie pro organizace z České republiky v oblasti kultury

- Program Kreativní Evropa – částečné financování především mezinárodních projektů z oblasti kultury.
- Dílčí program Media (pod programem Kreativní Evropa) – zaměřený na podporu činnosti ve fázi přípravy audiovizuální výroby (vzdělávání vývoj) a ve fázi následující po ní (distribuce, propagace).
- Evropa pro občany – podpora mezinárodních projektů zaměřených na podporu aktivního evropského občanství.
- Erasmus + - program, který podporuje spolupráci a mobilitu ve všech sférách vzdělávání, odborné přípravě a v oblasti sportu, mládeže a neformálního vzdělávání.
- Horizont 2020 – program pro výzkum a inovace EU.
- COSME – program na podporu podnikání a zlepšení podnikatelského prostředí pro malé a střední podniky.
- Strukturální fondy – jejich prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony.



#### KONTROLNÍ OTÁZKA

5. Který program Evropské unie je pro financování projektů kulturní organizace nejvhodnější?



#### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Jakým způsobem si myslíte, že je možné zajistit zálohování projektu v případě, že evropská dotace bude vyplacena až po ukončení projektu?

## SAMOSTATNÝ ÚKOL



Na internetových stránkách [www.kreativnievropa.cz](http://www.kreativnievropa.cz) si prostudujte jednotlivé možnosti financování v rámci tohoto programu. Zjistěte, zda je možné vámi zvolenou kulturní organizaci financovat v rámci jedné z jeho větví. Pokud ano, stručně napište proč.

---

### 5.4 Zahraniční zastupitelstva a instituce

Kromě fondů Evropské unie lze rovněž získávat finanční podporu v rámci zahraničních programů prostřednictvím zastupitelstev a institucí jednotlivých zemí v České republice. Kromě zastupitelstev (velvyslanectví, ambasády) existují v České republice také kulturní instituty některých zemí, u kterých je možné požádat o podporu projektu (např. Italský kulturní institut, Maďarské kulturní středisko, Rakouské kulturní fórum, Goethe-Institut atd.).

Vzhledem k tomu, že charakter a zaměření těchto programů podléhá častým změnám a je závislé na prioritách dané země, je nezbytné před každým podáním žádostí kontaktovat jednotlivá zastupitelstva nebo instituce a jednat o podpoře nejlépe s konkrétním velvyslanecem. Samotné podání oficiální písemné žádosti by mělo přijít až po této schůzce, na které vám bude upřesněno, co přesně zastupitelstvo podporuje a na co mohou finanční prostředky uvolnit.

Obecně platí, že zahraniční zastupitelstva nebo instituty nejčastěji přispívají na náklady spojené se zahraničním účastníkem projektu, který pochází z dané země a s jeho participací na projektu (cestovné, ubytování, honorář), a dále dokážou poskytnout projektu propagaci v rámci svých vlastních aktivit.

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamyslete se, jakou část kulturních projektů lze financovat ze zdrojů zahraničních zastupitelstev a institucí

## SAMOSTATNÝ ÚKOL



Zamyslete se, která zahraniční zastupitelstva a instituce by byla vhodná k oslovení podpory vámi zvolené kulturní organizace

---

## 5.5 Podnikový fundraising

Zatímco v případě individuálního dárcovství můžeme jako o hlavním motivu darování hovořit o altruismu, v případě firem obvykle nastupují motivy společenské zodpovědnosti (spousta firem má v současné době definován vlastní koncept své společenské odpovědnosti) nebo podnikového občanství, které jsou ovšem částečně motivovány také vlastním profitem nebo snížením svého daňového základu. Pro menší podnikatele a firmy je většinou přijatelnější poskytnout zdarma své služby (kopírování, výroba tiskovin) nebo výrobky (nábytek, počítač, kancelářské potřeby) než určitý finanční obnos.

**Z hlediska firmy jako dárce** je potřeba rozlišit dva typy donátorství: **dárcovství a sponsoring**. Dárcovství je čistě altruisticky motivovaná podpora, za kterou dárce nic neočekává – není zde přímá protihodnota. Sponzorství naopak není jen obyčejný dar, ale jedná se o oboustranný vztah, ze kterého jak dárce, tak obdarovaný očekávají užitek. Sponzor předpokládá, želepší svou image a zajistí propagaci své firmy nebo určitého výrobku během akcí pořádaných organizací, kterou podporují. Obecně vzato je tedy dárcovský vztah výhodnější pro obdarovaného a sponzorský vztah pro sponzora.

**Firma jako nadace – mnohé** firmy na svých internetových stránkách již deklarují, které oblasti aktivit podporují a které nikoliv, některé dokonce k rozdělení části svého zisku zřizují vlastní nadace a fondy, ve kterých je již rozhodování o darech silně formalizováno. Předložené žádosti posuzuje většinou skupina lidí složená ze zástupců firmy nebo firma přenechá správu firemního nadačního fondu jiné organizaci, která má se zpracováváním grantových programů zkušenosti.

### Přehled vybraných firemních nadací v České republice

- Nadace Vodafone
- Nadace ČEZ
- Nadace ČEPS
- Nadace O2
- Filmová nadace RWE

Dále můžeme firmy rozdělit podle toho, jakou formu dárcovství zvolí:

- **Firmy nabízející finanční podporu** – jednorázové dary a sponzorské příspěvky, podpora prostřednictvím vlastního fondu, podpora skrze firemní nadace, podpora přes oceňování projektů a nabízení stipendií, nakupování produktů kulturní organizace.
- **Firmy nabízející služby** – nabídka prostor, dopravy, pohostinských služeb, „zapůjčení“ zaměstnance, firemní dobrovolnictví, produkty.
- **Firmy nabízející věcnou podporu** – nabídka technického vybavení, dopravních prostředků, nábytku a dalšího vybavení kanceláří.
- **Firmy nabízející podporu při public relations** – tisk nebo distribuce pozvánek, plakátů nebo letáků, reklama v novinách nebo televizi, zorganizování eventů.

## JAKÁ JE MOTIVACE K FIREMNÍMU DÁRCOVSTVÍ?

**Zodpovědnostní motivace** – některé firmy chtějí dát najevo dobrou vůli, chtějí být v místě, kde působí, vnímány jako dobří občané a celou společností jako firmy, kterým není vše lhostejné. Prostřednictvím dárcovství mohou firmy ukázat, že jim záleží na komunitě, v níž působí, a zvýšit si tak svou reputaci. Chtějí mít dobrou pověst mezi zákazníky, zaměstnanci, obchodními partnery i u představitelů státní správy.

**Účelová motivace** – zlepšování image či dobrého jména u zákazníků či širší společnosti je běžnou součástí obchodní strategie většiny firem, proto by měla být nabídka sponzorských smluv, kde firmám prodáváme či poskytujeme prostor pro jejich vlastní prezentaci na našich akcích či produktech, samozřejmostí. Některé firmy navíc vyvíjejí činnost v oborech, které jsou částí veřejnosti vnímány negativně. A dárcovství může být způsobem jak demonstrovat odpovědnost za negativní dopady firemních aktivit. Firmy se dále snaží optimalizovat svou daňovou zátěž častěji než jednotlivci. Na dary pro různé neziskové organizace se nevztahuje zdanění a je možný odpočet ze základu daně.

**Familiární motivace** – u malých i některých středních firem o podpoře neziskových projektů rozhoduje majitel, ředitel či člen užšího vedení. Někde může mít vlivné slovo předseda představenstva či správní rady. Pokud již navíc vaše téma již podpořil i osobně či má s vaší službou dobrou osobní zkušenost, pravděpodobně jste našli velmi nadějný firemního partnera.

### KONTROLNÍ OTÁZKA



6. Na základě doporučené literatury se seznamte s rozdílem mezi dárcovstvím a sponzoringem. Jaký je mezi nimi rozdíl?
7. Na základě zjištěných poznatků stručně charakterizujte, jaké podoby může mít podpora ze strany podniků a firem.
8. Jaké formy dárcovství může firma zvolit?

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Jaké výhody a nevýhody přináší dárcovství a sponzoring organizaci a jaké naopak samotnému podniku?



Připravte žádost o podporu, která bude směřovat vedení vámi zvolené firmy, která by mohla potenciálně oslovit vámi zvolenou kulturní organizaci.

---

## 5.6 Individuální fundraising

Jednotlivci jsou významnými potenciálními dárci finančních prostředků a mohou vhodným způsobem doplnit dotace a granty. Nejspolehlivější metodou získání daru je osobní žádost. Nejlepší taktikou je rozvíjet kontakty s osobami, se kterými již organizace přišla do styku a které k ní tedy mohou mít vztah. Žádosti o příspěvek je pak možné spojit například s pozvánkou na připravovanou akci, se zasláním výroční zprávy nebo s přáním k Vánocům.

Pro kulturní organizace jsou velmi důležití dárci, kteří přispívají opakovaně a často, i když třeba malými částkami. Individuální fundraising se liší od získávání dotací a příspěvků z veřejných zdrojů zejména způsobem komunikace, rozsahem informací a jejich prezentací. Základem individuálního dárcovství je budování osobního vztahu mezi organizací a jejími dárci.

První dárci se obvykle rekrutují ze sympatizující veřejnosti. Poukázal-li někdo organizaci první dar, jak pak v nejvyšším zájmu organizace tohoto dárce motivovat, aby dar zopakoval a stal se nejlépe pravidelným dárcem. Od pravidelných dárců je pak vhodnou motivací možno získat i dary významnější či přímo velké. Úspěšné získání takového daru záleží na získání důvěry takového dárce a vybudování pevného vztahu s ním, vzbuzení pocitu sounáležitosti s organizací a s jejím posláním.

V neposlední řadě záleží také na osobě, která dárce o dar žádá – je nutné zvolit tu osobu, která je dárci v rámci organizace nejsympatičtější a se kterou má nejbližší vztah, protože lidé darují především lidem. Může se tak jednat o fundraisera, ředitele organizace, člena správní rady nebo i osobu z vnějšku organizace, která promlouvá v její prospěch. S významnými dárci je možné vybudovat i trvalé partnerství. Dárci takové partnerství přináší vyšší pocit sounáležitosti s organizací, bere ji za „svou“ a ztotožňuje se s jejími úspěchy, což v důsledku přináší další a vyšší dary od tohoto dárce.

V případě jednotlivců se může jednat o následující způsoby podpory:

- jednorázový příspěvek – obvykle náhodná podpora akce, ze které se ale může časem stát pravidelná podpora, např. ve formě klubu příznivců;
- klub příznivců;
- velký dar na určitý projekt;
- závět;



- věcný dar ve formě zařízení kanceláře, kancelářských potřeb nebo nabídky prostor na provoz organizace;
- dobrovolnictví – pomoc s organizací jednotlivých projektů nebo s provozem organizace (např. účetnictví, grafické návrhy atd.);
- a další – benefiční akce, tombola...

Cílem fundraisingu není pouze získávat nové dárcy, ale trvale pečovat o dárcy stávající. Individuální dárcovství je náročnou fundraisingovou disciplínou. Vyžaduje trpělivost, každodenní péči o dárcy a v neposlední řadě také nápaditost.

### JAKÁ JE MOTIVACE K OSOBNÍMU DÁRCOVSTVÍ?

**Zodpovědnostní motivace** – dar poskytuje člověk proto, že to cítí jako svou morální povinnost (chce pomoci tam, kde cítí, že je to potřeba). Možnost daru nabízí lidem možnost něco změnit, zlepšit. I u tohoto druhu motivovanosti platí zásada, že potenciální dárci často darují teprve tehdy, když jsou o to výslovně požádáni.

**Familiární dotace** – dárcy měl už s organizací osobní zkušenost. Někteří byli v kontaktu se zaměstnanci, další znali její projekty či klienty. Jako velmi důležitý se zde projevil faktor důvěry v neziskovou organizaci (dárcy má osobní zkušenost s prací organizace nebo zná osobně toho, kdo žádá).

**Účelová motivace** – dárcy může přesvědčit nějaká výhoda, kterou z podpory může mít (daňové výhody, osobní zainteresovanost a informovanost, poděkování a prezentace).

### METODY OSLOVOVÁNÍ INDIVIDUÁLNÍCH DÁRCŮ

- **Nepřímá/neadresná komunikace:** plošné oslovení (reklama, letáky, veřejné sbírky, webové stránky), na které můžeme osobně upozornit okruh možných podporovatelů.
- **Přímá/adresná komunikace:** Adresné oslovení konkrétních lidí či skupin osobních přátel či známých (rozesílání osobně formulovaných mailů konkrétním lidem, telefonické pozvání, osobní rozhovor, pozvání do centra organizace, pozvání k dobrovolnictví, sdílení dobrých zkušeností s organizací, prosba o oslovení dalších osob – sněhová koule).

### KONTROLNÍ OTÁZKA



9. Odkud se obvykle rekrutují první individuální dárci?
10. Vyjmenujte alespoň tři způsoby podpory individuálního fundraisingu.



## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zamyslete se nad metodami oslovování individuálních dárců. Která z výše zmíněných metod bude mít větší šanci na úspěch?



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

Připravte osobní žádost pro oslovení potenciálních individuálních dárců vámi zvolené kulturní organizace.

---

## 5.7 Crowdfunding

Crowdfunding nabízí alternativní cestu k získání financí od velkého počtu lidí skrze internet. Termín crowdfunding vznikl jako složenina dvou anglických slov – crowd neboli dav a funding čili financování. Jak napovídá již samotný název, jedná se způsob shromažďování finančních prostředků prostřednictvím široké veřejnosti. Mezi světově nejznámější platformy, kde je možné na tyto projekty přispět, patří Kickstarter a IndieGoGo, v českém prostředí je to například Hithit, Kreativcisobe.cz a další.

Tímto způsobem lze financovat zajímavé projekty, produkty či společnosti. Organizace (příp. jednotlivci), kterým chybí finanční prostředky na konkrétní účel, si otevřou kampaň přes některou z platforem a stanoví přesnou částku, kterou potřebují. Podle výše příspěvku určí strukturu odměn. Ty se pohybují od děkovného emailu, přes drobné suvenýry až po zaslání hudebního alba, na jehož nahrání je částka vybírána. Nestihne-li se do předem stanoveného data vybrat konkrétní částka, příspěvky jsou vráceny. K úspěchu je třeba vědět, jak oslovit přispěvovatele, a mít promyšlenou online strategii. V ČR se takto prosazují především aktivity z oblasti kultury, umění či komunitní oblasti.

Výhoda pro zákazníky crowdfundingu spočívá především v tom, že mají možnost svou věc úspěšně zafinancovat jen na základě nápadu – pokud je dostatečně dobrý, resp. dokáže dostatečně zaujmout veřejnost. Crowdfundingové platformy umožňují prezentaci projektu široké veřejnosti a tím také poskytují cennou službu, protože zákazník si jejich prostřednictvím může ověřit, zda daný projekt by skutečně mohl být úspěšný a byl by o něj zájem. Pokud se projekt nezařadí, nikdo nic neztrácí. Naopak zákazník dostane cennou informaci o tom, že jeho nápad, produkt či služba buď není vůbec žádaná, nebo potřebuje vylepšit. Investoři a přispěvatelé mohou se zákazníkem skrze platformu komunikovat a zákazník tak dostává cennou zpětnou vazbu.

## DRUHY A ZPŮSOBY CROWDFUNDINGU

Do definice crowdfundingu se vejde několik modelů, které se liší především tím, co osoba poskytující finanční prostředky získává za svůj příspěvek. Mezi úplně první modely, které historicky vznikly, se řadí modely neinvestiční (tzv. dárcovský a odměnný). Tyto se příliš nehodí pro účely kontinuálního podnikání, ale spíše pro jednorázové projekty a často bez očekávání návratnosti vložených prostředků ze strany přispěvatele:

- **Dárcovský model:** používá se na nejrůznější sbírky především sociálního, charitativního či politického charakteru. Osoba, která přispívá na určitou věc, v rámci tohoto způsobu crowdfundingu nedostává nic za svůj finanční příspěvek, kromě naplňujícího pocitu za to, že přispěla na podporu (z jejího pohledu) dobré věci.
- **Odměnný model:** v rámci tohoto modelu přispěvatel do projektu nedostává na oplátku za svůj finanční příspěvek žádné peněžité plnění, ale odměnu ve formě poděkování, slevy, služby či produktu, která se skrze platformu financuje. Výhoda pro vlastníka projektu je především to, že nemusí vracet jemu poskytnuté finanční prostředky, ale je nutné pouze poskytnout (s přispěvateli dohodnutou) nepeněžitou odměnu.

### KONTROLNÍ OTÁZKA



11. Vlastními slovy definujte pojem crowdfunding a vyjmenujte jeho výhody.

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Proč si myslíte, že se v současné době daří kulturním organizacím získávat finance na své projekty prostřednictvím crowdfundingu?

### SAMOSTATNÝ ÚKOL



Využila někdy vámi zvolená kulturní organizace metody crowdfundingu? Zkuste se zamyslet, zda na vámi zvolený projekt můžete požádat prostřednictvím crowdfundingu a pokud ano vymyslete jednoduchou crowdfundingovou kampaň.

## 5.8 Vlastní zdroje

Samofinancování označuje strategii neziskových organizací vytvořit vlastní příjem s cílem posílit své poslání. Vlastní zdroje představují pro organizaci způsob, jak si udržet finanční nezávislost na zdrojích z veřejných rozpočtů či od dárců. Jejich výhodou je, že o

## Zdroje financování

nich rozhoduje samotná organizace a není přitom vázána vůlí poskytovatelů, má relativně přehled a jistotu, jaká bude jejich výše v dalším období.

Vlastní zisk pramení z vlastní činnosti, a to z tržby za prodané výrobky, z tržby za vykonanou činnost nebo poskytnutou službu čili zpoplatnění služeb a členských příspěvků. Dále také z vlastního majetku – tržby za pronájem majetku, nebo z výnosů plynoucích z práv k duševnímu vlastnictví (např. autorské právo).



### SAMOSTATNÝ ÚKOL

Definujte, jaké možnosti má vaše kulturní organizace možnosti financování z vlastních zdrojů.

---



### ODPOVĚDI

1. Student samostatně vypracuje na základě prostudovaného textu.
2. Student samostatně vypracuje.
3. Např. politické strany, své zaměstnance.
4. Nadační fond se zakládá shodně jako nadace za účelem užitečným jak společensky, tak i hospodářsky. Nadační fond však nemá stanovenou minimální hodnotu vkladu, nemá nadační jistinu ani nadační kapitál. U nadačního fondu je běžné, že zanikne, jakmile jsou finanční prostředky spotřebovány pro daný účel.
5. Kreativní Evropa.
6. Student samostatně vypracuje na základě prostudovaného textu.
7. Student samostatně vypracuje na základě prostudovaného textu.
8. Finanční podporu, nabídka služeb, nabídka věcné podpory, nabídka podpory při PR
9. Ze strany sympatizující veřejnosti.
10. Např. jednorázový příspěvek, klub příznivců, dobrovolnictví.
11. Student definuje vlastními slovy.
- 12.

## **SHRnutí KAPITOLY**



Stejně jako jakékoliv jiné právnické osoby, i kulturní organizace potřebují ke svému chodu dostatek finančních a nefinančních prostředků. V poslední době je věnována zvýšená pozornost oblasti fundraisingu a návodům, jak profesionálně zajistit zdroje a efektivně je využít.

Pro vytvoření optimální kombinace finančních zdrojů je důležité, aby organizace nebyla závislá na jednom zdroji. Je vhodné, aby zdroje byly v dostatečné míře diverzifikované, neboť organizace se tak lépe vyhne negativním důsledkům, pokud jeden z nich odejde. Jednotlivé zdroje mají navíc specifické vlastnosti a možnosti použití.

V ideálním případě dochází ke kombinaci prostředků z veřejných rozpočtů, od individuálních a firemních dárců, sponzorů, nadací a nadačních fondů a prostředků získaných vlastní činností.

---

## 6 ZPRACOVÁNÍ GRANTOVÝCH ŽÁDOSTÍ



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Definujeme si, co jsou to granty a dotace a zjistíme, jaké jsou jejich jednotlivé výhody a nevýhody. Charakterizujeme si základní pravidla při psaní projektů a přesně si sestavíme strukturu grantové žádosti a její jednotlivé dílčí části.

Seznámíme se s nejčastějšími chybami, které můžeme při zpracování žádostí udělat a porozumíme tomu, proč je vyhodnocování realizovaných projektů stejně nezbytné, jako samostatné předložení grantové žádosti.

---



### CÍLE KAPITOLY

- Umět vysvětlit a pochopit pojem dotace
  - Porozumět grantovému procesu
  - Seznámit se se základními pravidly při psaní projektů
  - Porozumět struktuře grantové žádosti
  - Naučit se formulovat poslání organizace pro donátory
  - Umět sestavit rozpočet projektu
  - Seznámit se s vyúčtováním grantové žádosti
  - Naučit se sestavit závěrečnou zprávu k projektu
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

grant, dotace, zásady poskytování dotací a grantů, grantová žádost, průvodní dopis, formulář projektu, popis projektu, metodika, cíle projektu, cílová skupina, časový harmonogram projektu, finanční údaje, rozpočet, předpokládané příjmy a výdaje

---

### 6.1 Základy zpracování grantové žádosti

Granty (či dotace) jsou účelově vymezené příspěvky na předem stanovený záměr; jedná se o psaný dokument, na jehož základě lze získat finanční podporu. Výhody grantů jsou

spatřovány ve větším finančním obnosu na určité období nebo činnost, může se stát pravidelným zdrojem příjmu a organizace má možnost plánovat své činnosti dopředu. Zároveň přinutí organizaci vymezit formální odpovědnosti a zaměřit se na svou budoucnost.

Nevýhody spočívají v omezení podporovaných činností představami dárce, dlouhý rozhodovací proces, účelové vázání poskytnutých prostředků, komplikovaný proces vyúčtování.

Jednotlivé instituce, ať už státní nebo soukromé, si předem stanovují zásady poskytnutí dotací a grantů. Je tedy nezbytně nutné dodržovat jejich požadavky k vyplnění a pozorně si přečíst zásady pro poskytování dotací ke každé žádosti zvlášť.

Pro samotné sestavování žádosti o grant platí stejné zásady jako v jiných oborech, které se zabývají komunikací – tedy především stručnost, konkrétnost, průhlednost, pravdivost, atraktivita, originalita, jedinečnost a nenapodobitelnost řešení problému a samozřejmě použitavost formy, jakou je problém podán.

#### **Pět základních pravidel pro psaní projektů:**

- Píše-li organizace projekt na základě výzvy, zadání nebo podmínek grantu, musí si v úvodu zjistit, zda je určen pro správný typ organizace, zda se týká stejného poslání a zda je dotace určena na investice, provoz nebo je bez rozlišení.
- V textu projektu nezdůrazňovat v činnosti organizace to, co organizace sama považuje za důležité a na co je hrdá, ale to, na co se ptá formulář projektu a to, co bude zajímat hodnotitelskou komisi – používat terminologii formuláře.
- Po napsání projektu se doporučuje vše několikrát zkontrolovat, případně požádat o spolupráci další osobu. Je zbytečné nechat projekt vyřadit kvůli chybějícímu dokumentu nebo podpisu.
- Dávat pozor na datum a hodinu doručení projektu. Zásadně posílat projekt doporučeně nebo doručit osobně a nechat si předání potvrdit.
- Udělat si kopii od všech textů projektu.

#### **KONTROLNÍ OTÁZKA**



1. Vlastními slovy definujte základní pravidla platí při sestavování grantové žádosti.
2. Jaké jsou výhody a nevýhody grantových žádostí?

#### **ÚKOL K ZAMYŠLENÍ**



Zkuste se zamyslet, proč poskytovatelé dotací vyžadují v rámci žádosti informace o dalších finančních příjmech projektu.



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

Na základě výše uvedených pravidel si odpovězte na otázku, zda vámi vybrané zdroje financování v předchozí kapitole jsou opravdu vhodné pro vaši kulturní organizaci a důkladně prostudujte zvolený formulář žádosti ze strany státní správy, kterou jste si sami zvolili.

### 6.2 Struktura grantové žádosti

Předtím, než organizace začne s přípravou žádosti, musí si odpovědět na následující otázky:

- jaký je profil organizace a její kapacita na navrhovaný projekt?
- na jakou společenskou potřebu reaguje?
- jaké cíle si projekt klade a jak jejich dosažení přispěje k řešení prezentovaného problému?
- kdo bude projekt realizovat a z jakých činností se bude skládat?
- jaký je předpokládaný časový rozvrh projektu a jeho odhadované náklady?

Většina grantových žádostí má velmi podobné formuláře a požadavky k žádosti o dotaci. Nejčastěji se tak struktura žádosti skládá z následujících bodů:

#### PRŮVODNÍ DOPIS

Průvodní dopis je prvním dokumentem, se kterým se hodnotící komise setká. Uvědomte si, že v tomto okamžiku o vás a vašem projektu slyší poprvé. Dopis by tedy měl obsahovat následující informace:

- identifikace organizace,
- jasně říkat co posíláme, komu a proč,
- dopis by měl být podepsán výkonným vedoucím organizace.

#### OBECNÉ ÚDAJE (FORMULÁŘ PROJEKTU)

Formulář dotace obvykle zahrnuje obecné údaje o organizaci a samotném projektu:

- obecné údaje o organizaci: název a základní údaje o organizaci, právní statut, registrační číslo IČ, DIČ, adresa, email, telefon, webové stránky, zaměstnanci a spolupracovníci organizace, předchozí zkušenosti organizace;
- obecné údaje o projektu: název projektu, stručný popis a cíl projektu, termín konání a realizace, požadovaná částka;



- často se také setkáváme s tím, že jednotlivé instituce vyžadují informace o předchozích zkušenostech organizace a jejich příjmech a výdajích za předchozí rok.

## ÚDAJE O PROJEKTU

Jedná se o podrobný popis projektu, jehož strukturu si obvykle žadatel volí sám a má být přílohou výše uvedeného formuláře. Poskytovatel dotace pouze v bodech zadá, co by měl popis obsahovat a na jaké otázky by měl odpovědět.

Text podrobného popisu projektu by měl být co nejpřehlednější. Uvědomte si, že hodnotící komise bude mít před sebou několik desítek žádostí. Je vhodné pro přehlednost užívat např. odrážky, odstavce, číslování nebo tučný text. Pokud předkládáte v projektu nějaký fakt, musí být dokazatelný. A nezapomeňte, že název projektu by měl být jednoduchý, vystihující a zapamatovatelný. Projekt by měl být zároveň stručný a jasný.

Podrobný popis projektu by měl zahrnovat následující údaje:

- **popis projektu** – popis projektovaného cílového stavu a analýza současné situace, včetně případných statistických údajů a výsledků průzkumu, definice rozporu cílového stavu a současné situace, jak bude výsledný stav odpovídat zájmům dárce;
- **metody práce** – podrobný popis konkrétních aktivit, které budou v rámci realizace projektu pro jednotlivé cílové skupiny vykonávány, včetně jejich personálního a materiálního zabezpečení;
- **cíle projektu** – logicky vyplývají z definice problému, stanovují v širším měřítku, čeho chce organizace dosáhnout. Uvádí, jak dosažení tohoto cíle zmenší nebo zcela odstraní daný problém;
- **popis cílové skupiny** – popis cílové skupiny pomocí demografických, geografických, ekonomických a jiných relevantních charakteristik a její velikost;
- **místo realizace**
- **délka projektu**
- **časový harmonogram projektu**
- **očekávané výsledky projektu**
- **jakým způsobem budou výsledky šířeny**
- **odborné předpoklady žadatele**

## FINANČNÍ ÚDAJE

Finanční údaje o projektu informují hodnotitelskou komisi o rozpočtu žádosti a představují finanční kapacitu žádající organizace. Je vhodné si rozpočet velmi pečlivě sestavit a vycházet z reálných částek. K finančním údajům žádosti patří:

- celkovou výši rozpočtu projektu – rozpočet musí odpovídat dílčím cílům a vybraným metodám projektu, musí být srozumitelný, všechny položky rozpočtu musí být oprávněné a reálné

## Zpracování grantových žádostí

- spoluúčast na financování projektu – předpokládané příjmy projektu
- požadovanou částku na realizaci projektu

Při sestavování rozpočtu si zjistěte, jak pevné jsou dané jednotlivé položky – zda lze po získání žádosti přesouvat částky mezi položkami a za jakých podmínek (evropské fondy často dovolují jen 10% přesun položek rozpočtu, u některých dotací není stanoven žádný limit). Dále je dobré si předem ověřit, jak podrobně se musí jednotlivé položky rozepisovat (např. stačí uvést celkovou částku za honoráře, nebo ji dále rozepsat na jednotlivé účastníky).

### POVINNÉ PŘÍLOHY

Nezbytnou součástí každého projektu jsou povinné přílohy, které si určuje každý poskytovatel dotace zvlášť. Povinné přílohy můžeme rozdělit do dvou položek:

- **Doklady o právní subjektivitě:** zakládají dokumenty žadatele, doklad o registraci, smlouva o zřízení bankovního účtu
- **Informační a propagační materiály k projektu:** výroční zpráva, propagační materiály, doporučující dopisy od klíčových osob a organizací, životopisy zaměstnanců organizace, ohlasy v médiích z předcházejících akcí.



### KONTROLNÍ OTÁZKA

3. Na jaké otázky si musí organizace odpovědět před přípravou žádosti?
4. Charakterizujte strukturu grantové žádosti.
5. Vlastními slovy definujte, co to znamená mít vyrovnaný rozpočet?



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zamyslete se, jaké vlastnosti by měla mít kvalitně napsaná žádost.



### SAMOSTATNÝ ÚKOL

Vypracujte grantovou žádost pro státní správu, kterou jste si zvolili v předchozí kapitole. Využijte jednotlivé formuláře a napište kompletní žádost včetně průvodního dopisu se seznamem příloh.

## 6.3 Nejčastější chyby při zpracování projektů

Jedním z hlavních důvodů odmítnutí žádosti bývá kromě omezenosti finančních zdrojů poskytovatele dotace také to, že projekt nesměřuje k cílům, které podporuje. Pokud je tedy žádost o grant zamítnuta, je zpravidla možné vyžádat si další konzultaci nebo alespoň písemné odůvodnění zamítnutí.

Druhým nejčastějším důvodem, proč žádost o grant neuspěje, bývá špatně sestavený projekt, tzn. především formální a věcné chyby zejména ve finančním plánu, který bývá považován za nejdůležitější část projektu.

Pokud chce tedy organizace v grantových žádostech uspět, musí se vyvarovat co nejvíce chyb. Mezi nejčastější chyby, kterých se organizace dopouštějí patří:

- upravování předem daného formuláře,
- žádost neodpovídá zadaným normám – jiný počet kopií a příloh,
- rozpočet neodpovídá aktivitám projektu,
- žádost je odevzdaná po termínu uzávěrky,
- projekt je přihlášen do nesprávného grantového projektu,
- cíle projektu nekorespondují s grantovými zásadami, případně jsou jen obecným prohlášením bez jakékoliv další specifikace,
- žádost je napsaná nespisovným jazykem,
- projekt přesahuje dosavadní zkušenosti i možnosti žadatele na realizaci projektu – návrh projektu viditelně přesahuje schopnosti a možnosti organizace.

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zkuste se zamyslet nad dalšími možnými chybami, které by mohly způsobit zamítnutí žádosti.

## 6.4 Vyhodnocování projektů

V případě, že projekt v dotačním řízení uspěl a organizace se tak stala úspěšným žadatelem, obdrží od poskytovatele projektu vyrozumění o dotačním řízení a smlouvu o poskytnutí dotace spolu s pokyny k vyúčtování dotace.

Ihned po obdržení dotace doporučuji detailně smlouvu o dotaci prostudovat a vytáhnout z ní informace, které budou nezbytné pro kvalitní vyúčtování projektu. Předem tak zjistíme, jakou podobu má vyúčtování projektu mít a jakou dokumentaci máme k vyúčtování připravit.

Je důležité zdůraznit, že vyúčtování dotace je stejně důležité jako napsání dobré žádosti. Nezapomeňte dárce uvádět na všech propagačních materiálech k projektu a zvát je na všechny akce, které se v rámci tohoto projektu realizují. Také doporučuji po obdržení dotace jejímu poskytovateli písemně poděkovat a průběžně ho o vývoji projektu informovat (především v případě zahraničních zastupitelstvem a institucí, individuálních a firemních dárcích).

Poskytovatelé dotace mají své vlastní formuláře k vyúčtování, které obvykle vyžadují následující dokumenty k závěrečnému vyúčtování projektu:

- **tabulka příjmů a výdajů** – příjmy a výdaje musí být obvykle uvedeny ve stejném složení jako předložený rozpočet a týkají se nejen obdržené částky, ale rozpočtu celého projektu, který byl uveden v žádosti. V případě, že došlo k výraznému snížení rozpočtu, doporučuji tuto skutečnost poskytovateli dotace oznámit v dostatečném časovém předstihu;
- **vyúčtování poskytnuté částky** – vyúčtování se skládá z kopií účetních dokladů a dokladů o jejich zaplacení. Složení poskytnuté částky je obvykle definováno ve smlouvě s dárce;
- **závěrečná zpráva o projektu** – slovní zhodnocení projektu, které by mělo obsahovat informace, zda projekt splnil plánované cíle a zda byl realizovaný v plném rozsahu, komu byl projekt určen a jaký měl přínos pro cílovou skupinu, svůj obor a samotného realizátora, zda se vyskytly nějaké problémy při realizaci projektu a jaká byla jeho medializace;
- **veškeré propagační materiály související s projektem.**

Každý poskytovatel dotace si také stanovuje termín, do kterého musí organizace vyúčtování odeslat. V případě, že organizace neodešle vyúčtování včas, může se dostat na černou listinu poskytovatele dotace a ten mu již příště další dotaci neposkytne.



### KONTROLNÍ OTÁZKA

6. Co rozumíte pod pojmem vyúčtování dotace?
7. Jaké kroky by měla organizace udělat v případě kladného rozhodnutí v dotačním řízení?
8. Z jakých dokumentů se musí skládat závěrečné vyúčtování dotace?



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Proč si myslíte, že je vyúčtování dotace tak důležité?

## **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Na internetových stránkách poskytovatele vámi zvolené dotace si prostudujte podmínky k vyúčtování dotace a napište závěrečnou zprávu k projektu.

---

## **ODPOVĚDI**



1. Student definuje vlastními slovy.
2. Výhody – větší finanční obnos, pravidelný zdroj příjmů. Nevýhody – dlouhý rozhodovací proces, omezená podpora činností představami dárce.
3. Musí znát svůj profil, jaké si klade cíle projektu, kdo bude projekt realizovat, z jakých činností se bude skládat, jaký je předpokládaný harmonogram projektu a jaké jsou jeho náklady.
4. Průvodní dopis, obecné údaje k projektu, údaje o projektu, finanční údaje, povinné přílohy.
5. Student definuje vlastními slovy.
6. Student samostatně vypracuje na základě prostudovaného textu.
7. Poděkovat a průběžně dárce informovat o vývoji projektu.
8. Tabulka příjmů a výdajů, vyúčtování poskytnuté částky, závěrečná zpráva o projektu, propagační materiály související s projektem.

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**



Žádost o grant je nejúčinnější, ale také časově nejnákladnější způsob, jak se dostat k větším finančním částkám. Mezi dalšími výhodami figuruje fakt, že příprava žádosti přinutí organizaci vymezit formální odpovědnosti a zaměřit se více na budoucnost. Pokud se organizaci podaří vytvořit dobré vztahy mezi ní a donátorem, granty se mohou stát pravidelným zdrojem peněz.

Mezi nevýhody lze řadit i to, že každý dárce má svá vlastní omezení (oblast podpory, např. vzdělávání, kultura, rozvoj občanského sektoru apod.). Rozhodovací proces trvá zpravidla dlouho a peníze z grantu jsou obvykle účelově vázány pouze na určitý projekt, kde navíc jen málokdy zafinancovat provozní náklady.

## *Zpracování grantových žádostí*

Zpracování grantové žádosti nelze provádět nahodile, ale je třeba jej důkladně plánovat. Měli bychom se vyhnout chybám a stejnou pozornost jako samotnému zpracování žádosti věnovat také jejímu vyúčtování a ukončení celého projektu.

---

## LITERATURA

- BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012.
- BOUKAL, P. Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe). Praha, VŠE, 2009.
- BURDA, J. Fundraising pro začátečníky. Praha: Národní institut dětí a mládeže, 2007.
- CICONTE, B., JACOB, J. G. Fundraising Basics - Complete Guide. Sudbary. MA: Jones and Bartlett Publishers, 2009.
- DUBEN, R. Neziskový sektor v ekonomice a společnosti. Praha: Codex Bohemia, 1996.
- DRUCKER, P. F. Řízení neziskových organizací. Praha: Management Press, 1994.
- DVOŘÁK, Jan. Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak. Praha: Pražská scéna, 2004
- HAGOORT, Giep. Umělecký management v podnikatelském stylu. Praha, 2009.
- HANNAGAN, T. J. Marketing pro neziskový sektor. Praha: Management Press, 1996.
- JOHNOVÁ, Radka. Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]. Praha, 2008.
- KOLB, Boniza M.. Marketing for cultural organizations. New Strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera. Vyd. 2. London: Thomson Learning, 2005.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 12. vydání. Přeložili Štěpánka Černá, Viktor Faktur, Tomáš Juppá. Praha: Grada. 2008.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. Marketing. Praha: Grada Publishing a.s.
- LEDVINOVÁ, J. Fundraising z místních zdrojů. Baltimore: The John Hopkins University Institute, 1996.
- NORTON, M. Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace. Praha: Nadace VIA, 2003.
- POLAČKOVÁ, Z. Fundraisingové aktivity - jak získat finanční prostředky od místní komunity. Praha: Portál, 2006.
- REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2001.

SMOLÍKOVÁ, M. Management umění. Praha: VŠUP, 2008.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing - cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005.







## **SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY**

Text je určen především studentům se zájmem o marketing kultury a ty, kteří si chtějí rozšířit znalosti a dovednosti úspěšného fundraisingu. Studenti se seznamují se základní terminologií marketingu kultury a zjišťují její specifika. Text počítá s dalším samostudiem a zjišťováním následných informací.

Cílem fundraisingové části bylo uvést studenty do základů problematiky financování kulturních organizací a seznámení se s možnostmi financování z různých zdrojů. Důraz byl následně kladen na správné zpracování grantové žádosti. Studenti by měli být schopni vyhledávat zdrojové příležitosti pro kulturní organizace, využívat fundraisingové metody k získávání finančních prostředků a zpracovávat základní grantové žádosti.

## PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Pozn. Tuto část dokumentu nedoporučujeme upravovat, aby byla zachována správná funkčnost vložených maker. Tento poslední oddíl může být zamknut v MS Word 2010 prostřednictvím menu Revize/Omezit úpravy.

Takto je rovněž omezena možnost měnit například styly v dokumentu. Pro jejich úpravu nebo přidávání či odebírání je opět nutné omezení úprav zrušit. Zámek není chráněn heslem.

Název:           Markeing kultury a fundraising  
Autor:           **Mgr. Kristýna Konczyna**  
Vydavatel:       Slezská univerzita v Opavě  
                    Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě  
Určeno:          studentům SU FPF Opava  
Počet stran:     67

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.