

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění

Produkce

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Strategie rozvoje spolupráce se silnými individuálními
mecenáši**

Martin Hudeček

Vedoucí práce: MgA. Petr Prokop

Oponent práce: MgA. Eva Kejkrtová Měřičková

Datum obhajoby:

Přidělovaný akademický titul: MgA.

Praha, 2016

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

THEATRE FACULTY

Dramatic Arts

Arts Management

MASTER'S THESIS

**Strategy for developing collaboration with strong
individual donors**

Martin Hudeček

Thesis advisor: MgA. Petr Prokop

Examiner: MgA. Eva Kejrtová Měříčková

Date of thesis defense:

Academic title granted: MgA.

Praha, 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou práci na téma

Strategie rozvoje spolupráce se silnými individuálními mecenáši

vypracoval(a) samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

.....
podpis diplomanta

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Abstrakt

Diplomová práce *Strategie rozvoje spolupráce se silnými individuálními mecenáši* zkoumá možnosti úspěšné spolupráce mezi uměleckými projekty a silnými individuálními mecenáši. Individuální mecenáš je člověk, který má své potřeby a motivy, na základě kterých se rozhoduje a jedná. Motivace je tedy základní rámec této práce. V první části se autor zaměřuje na poznání teorie motivace, která tvoří nutný základ k aktivizaci jednání a rozhodování. Vyústěním je typologie, kterou je možné aplikovat na při zkoumání potřeb a motivů mecenášů.

Aktivní práci s motivací umožňuje sada nástrojů strategického řízení a proces strategického plánování. Další část práce tedy zkoumá, jak nástroje strategického řízení a plánování umožňují poznávat potřeby a reagovat na ně účinným způsobem. Svou pozornost autor soustředí především na poslání a vizi organizace, strategické cíle a plány k jejich naplnění.

Vyústěním studia teoretických i praktických zdrojů je potom stanovení hypotéz, které autor ověřuje v praxi. Zde autor zkoumá motivace mecenášů ke spolupráci s uměleckými projekty, připravenost těchto projektů na tato jednání a schopnost využít nástroje strategického řízení k úspěšnému jednání a rozvoji spolupráce. Vyústěním práce je sada případových studií. Ty mají za cíl popsat výchozí stav a ověřit, jaký vliv na proces přípravy a jednání s mecenáši má zprostředkovatel, který kombinuje znalost uměleckých projektů a mecenášů.

Abstract

The thesis "Strategy for developing collaboration with strong individual donors" examines possibilities of successful collaboration of art projects and strong individual donors. An individual donor is a person with own needs and motives which drive his or her decisions and actions. Motivation is therefore the principal framework of this paper. In the first part, the author focuses on obtaining insight into the theory of motivation, which forms an essential basis for the activation of actions and decisions. The result is a typology which can be applied in the analysis of needs and motives of donors.

A strategic management toolbox and strategic planning process enable active management of motivation. Another part of the thesis examines how strategic management and planning tools allow for studying the needs and addressing them in an effective manner. The author directs his attention mainly at the mission and vision of the organisation, strategic goals and the way of their achievement.

The study of sources of theory and practice culminates with the postulation of hypotheses which the author proceeds to test in practice. The author analyses the motivation of donors for collaborating with art projects; readiness of these projects to negotiate with donors; and their capacity to deploy strategic management tools to successfully negotiate and develop the relationship. The work presents a set of case studies whose purpose is to describe the status quo and test how an agent, who combines knowledge of art projects and donors, influences the process of preparation and negotiation with donors.

Obsah

1 Úvod	11
1.1 Smysl jednotlivých kapitol	13
2 Hypotézy	15
2.1 Základní hypotéza	15
2.2 Vedlejší hypotézy	15
2.2.1 První vedlejší hypotéza.....	15
2.2.2 Druhá vedlejší hypotéza	15
2.2.3 Třetí vedlejší hypotéza	16
3 Typologie silných dárců	17
3.1 Témata, která bohatí lidé podporují	17
3.2 Typologie dárců	18
3.2.1 Individuální dárce/mecenáš	18
3.2.2 Organizace sdružující mecenáše	19
3.2.3 Sponzor	21
4 Motivace	22
4.1 Pojem motivace	22
4.2 Základní pojmy - motivy, postoje, hodnocení	22
4.3 Motivory - nástroje aktivace chování.....	23
4.4 Uspokojení	23
4.4.1 Motivace a otázka „proč“	24
4.5 Shrnutí kapitoly	25
5 Motivace k mecenášství	27
5.1 Metodika typologie mecenášů dle potřeb	27
5.2 Potřeba jistoty a bezpečí	29
5.3 Společenské potřeby.....	30
5.4 Potřeba uznání a ocenění	30
5.5 Potřeba sebeaktualizace a seberealizace	30
5.6 Metapotřeby	31
5.7 Spolupráce s mecenáši.....	31
6 Strategie jako nástroj motivace	34
6.1 Smysl strategie	35
6.2 Motivace k tvorbě strategie	37
6.3 Principy tvorby strategie	37
6.4 Principy strategického plánování.....	39
6.4.1 Paretovo pravidlo	39
6.4.2 Komunikace.....	40

6.5	Nástroje strategického řízení.....	41
6.5.1	Poslání.....	41
6.5.2	Vize a strategický rámec	43
6.5.3	Analýza prostředí	45
6.5.4	Strategické cíle	46
6.6	Shrnutí kapitoly	47
7	Ověření hypotéz – úvod	49
8	Hypotéza první – divadlo neobjevené a atraktivní	50
8.1	Forma – strukturované rozhovory.....	50
8.2	Výstupy	50
8.2.1	Souhrn zjištění.....	50
8.2.2	Citace z rozhovorů.....	51
8.3	Závěr	55
9	Hypotéza druhá - Neefektivní komunikace vize	56
9.1	Forma - Dotazníkový průzkum	56
9.2	Typologie projektů	56
9.3	Výběr projektů.....	56
9.4	Příprava na dotazníkové šetření	57
9.4.1	Ochota vyplnit dotazník.....	57
9.5	Výsledky dotazníkového šetření.....	58
9.5.1	Vztah k divadlu	58
9.5.2	Srozumitelnost vize	59
9.5.3	Atraktivita vize.....	60
9.6	Závěr	61
10	Hypotéza třetí – připravenost na jednání s mecenáši ...	63
10.1	Případová studie - Vila Štvanice	63
10.1.1	Výchozí stav	63
10.1.2	Jednání s mecenáši.....	64
10.1.3	Výstupy	66
11	Základní hypotéza – důvěryhodný zprostředkovatel	67
11.1	Případová studie Jatka78.....	67
11.1.1	Výchozí stav	67
11.1.2.1	Krok - rozhovor s managementem projektu.....	68
11.1.3.2	Krok – ověření vize a poslání projektu	69
11.1.4.3	Krok - doporučení strategie.....	70
11.1.5.4	Krok – Ověření zájmu mecenášů.....	71
11.1.6	Výstupy	73
11.2	Případová studie –Bohemian Heritage Fund	73

11.2.1	Výchozí stav	73
11.2.2	Projekt Nevina, PQ2015	74
11.2.3	Projekt Jatka78	74
11.2.4	Výstupy	75
11.3	Případová studie 420People	75
11.3.1	Příprava na setkání s mecenáši	76
11.3.2	Oslovení a příprava setkání.....	77
11.3.3	Setkání s mecenášem	77
11.3.4	Plán dalších kroků	78
11.3.5	Výstupy	79
12	Závěry práce, zhodnocení míry naplnění stanovených cílů	80
12.1	Naplnění stanovených cílů	80
12.2	Závěrečné shrnutí	81
	Soupis citací, použitých pramenů a literatury.....	83
	Příloha č.1 Metodika přípravy a jednání s mecenáši	87
12.2.1	Příprava	87
12.3	Příprava na první setkání.....	88
12.3.1	První setkání s mecenášem	89
12.3.2	Představa, čeho může být součástí	90
12.3.3	Výstupy prvního setkání	90
12.3.4	Nabídka spolupráce	91
12.3.5	Zaměření na proces	91
12.3.6	Rozvoj spolupráce	92
	Příloha č. 2 Sponzoring - studie SIGNAL Festival.....	93
12.3.7	Výchozí stav	93
12.3.8	Strategie oslovení sponzorů	93
12.3.9	Jednání s potenciálními sponzory	94
12.3.10	Výstupy.....	95

Seznam příloh

Příloha číslo 1 – Metodika přípravy a jednání s mecenáši

Příloha číslo 2 – Sponzoring – případová studie Signal festival

Příloha číslo 3 – Dotazníkové šetření - výstupy

1 Úvod

Je neuvěřitelné, kolik lidí na otázku: „Proč nepodporujete umělecké projekty“, odpovídá: „Protože jsem nikdy nebyl osloven.“ (KAISER, 2013 str. str. 5).

Divadlo má všechny předpoklady k tomu, aby rozvíjelo úspěšnou spolupráci se silnými individuálními dárci a získalo nové zdroje pro svůj rozvoj. V průběhu studia jsem ovšem nenašel ani jeden vzorový příklad funkční a oboustranně užitečné spolupráce. Proto jsem se zaměřil na základní příčiny současného stavu a možnosti k jeho změně. Ve své práci představuji výstupy studia teoretických pramenů a ověření získaných podnětů v praxi. Hledám takové řešení, které umožní výchozí stav co nejrychleji změnit a využít potenciál, který spolupráce mezi mecenáši a uměleckými projekty přináší.

Svou pozornost zaměřuji na mecenáše, kteří svým vkladem mohou významně ovlivnit chod uměleckého projektu, tzv. „major donors“ (Institute of fundraising, 2015).¹ Jednotlivce, partnerský pár či rodinu s potenciálem darovat takovou výši podpory, která má znatelný vliv na práci podpořeného projektu (Institute of fundraising, 2015). V prostředí divadelních projektů tedy jde o podporu v hodnotě stovek tisíc tisíců až jednotek milionů korun za kalendářní rok.

Mecenášství je disciplína, které se dnešní bohatí lidé učí. Umění darovat je minimálně stejně náročné, jako umění dary získat. A tak se často u jednoho stolu setkají dva lidé, kteří nemají s mecenášstvím jakoukoliv zkušenost. Neměli se kde naučit, jak být mecenášem, jak s mecenášem spolupracovat, jak rozvíjet nadějný vztah, který na počátku vznikl na základě těžko určitelných příčin.

¹ "A major donor is an individual or family with the potential to make or procure a gift which would have a significant impact on the work of a fundraising organisation. A major donor is approached and/or cultivated using personal relationship development fundraising techniques for the mutual benefit of the organisation and the donor. The gift may be of capital, revenue, time or influence. While it is understood that what is required to make a significant impact will be different for different organisations, this guidance is particularly relevant to large financial gifts."

Leoš Válka², zkušený mecenáš říká: „Správný mecenáš by měl vědět, proč dělá to, co dělá – měl by mít jasno, co je jeho skutečným motivem. Nemusí tomu ani úplně rozumět, ani vlastním motivům, ale mě by mít jasno, že tam není v pozadí scénář, který mu má přinést nějaké další výhody. Mecenáš by měl být srdcař (VÁLKA, 2012).

Dalibor Dědek, jeden z účastníků mého průzkumu ve svém rozhovoru pro nadaci VIA uvádí: „Dárcovství je vrozená záležitost, když začnete přemýšlet o smyslu naší existence, uvědomíte si, že lidský život je smysluplný, jen pokud je užitečný druhým. A nemusíte přitom rozdávat miliony“ (DĚDEK, 2015).

Mecenáši nejsou chodící peněženky. Mají zájem o budování vztahů, podporu kvalitních uměleckých projektů, rozvoj společnosti. Často chtějí být v centru dění, součástí procesu tvorby. Umožnit vznik něčeho jedinečného. Jsou nároční. Jejich zažité standardy nutí lídry uměleckých projektů ke změnám svého přístupu a aplikaci nástrojů, které jsou ve světě mecenášů standardem. Divadlo má v neziskové oblasti silnou konkurenci v oblasti sociálních projektů a, jak vyplývá z mého průzkumu, pouze úzká skupina potenciálních mecenášů divadlo nyní vnímá jako důležitou součást společnosti a nástroj pro formování budoucí společnosti.

Claire Costello³, poradkyně těch nejbohatších lidí na světě pro oblast filantropie, v jednom ze svých rozhovorů odpovídá na otázku témat, která jsou předmětem jejích rozhovorů s bohatými lidmi. „Mluvím s nimi o bohatství, o jejich osobní identitě. Jak vychovávají své děti, co si přejí, aby si děti pamatovaly. Proč se zabývají vyděláváním peněz. Pokládám otázky na to, co by změnil, kdyby mohl? Jaký svět chcete zanechat svým dětem?“ (COSTELLO, 2014) Ptá se tedy, jaké jsou jejich potřeby, pomáhá jim si je ujasnit.

² Leoš Válka, ředitel DOX odešel v roce 1981 do Austrálie, kde se věnoval podnikání ve stavebnictví. Do České republiky se vrátil až v roce 1995. Podniká v oblasti realit, stavebnictví a interiérového designu. Založil a vybudoval nové Centrum současného umění DOX v Praze Holešovicích, otevřelo se na podzim roku 2008.

³ Ms. Costello is a recognized expert in philanthropy. Her reputation results from her involvement with a variety of non-profit ventures and her extensive work assisting high-net-worth individuals and families in identifying and fulfilling their philanthropic ambitions. She supports clients in making a broad range of philanthropic decisions concerning the implementation and execution of their giving strategies and is responsible for providing thought leadership and identifying best practices for both philanthropic families and nonprofit institutions. Previously, Ms. Costello founded and managed the Citigroup Private Bank global Philanthropic Advisory Service.(COSTELLO, 2015) .

V podmínkách České republiky lidé jako Claire či organizace, které by takto s potenciálními mecenáši pracovali, chybí, s mecenáši musí vyjednávat přímo manažeři uměleckých projektů. „Bohatí lidé jsou na jedné straně extrémně úspěšní a pracovití, na straně druhé jen vzácně rozumí sami sobě“ (COSTELLO, 2014). Musí se učit, jak darovat, musí poznávat své motivy a rozhodovat se na základě tohoto poznání.

Nejrychlejší cestu k akceleraci spolupráce mezi mecenáši a divadelními projekty nabízí zprostředkovatel, který svou pozornost zaměří na propojení těchto světů a podporu funkční spolupráce. Takový zprostředkovatel zde znatelně chybí a moje práce přináší podnět k založení organizace, která si tuto úlohu vezme za svou.

1.1 Smysl jednotlivých kapitol

Proč se dárce rozhodne darovat a jaké jej k tomu vedou motivy? Motivace jako teoretický koncept a jeho provázání s mecenášstvím je předmětem první kapitoly. Mecenáš není významný jen tím, že je potenciálním zdrojem prostředků, které umožní realizovat vize představitelů uměleckých projektů. Významný, a to nikoliv jen pozitivně, je také tím, že může významně ovlivnit chod daného projektu. Stává se součástí systému. Pro oboustranně úspěšnou spolupráci je nutné vycházet ze znalosti motivace. Jak při jednom z osobních setkání uvedl Jiří Bárta, ředitel Nadace VIA, je velmi podstatné zjistit, v jaké hodnoty potenciální mecenáš věří a zachovat individuální přístup. Je nutné najít takové řešení, které vyhovuje individuálním potřebám a je v souladu s jeho hodnotami.

Motivace a její znalost je důležitá i na straně uměleckých projektů. Znalost sebe sama, svých motivů, snů a způsobů, jak tyto sny realizovat, to je jeden z podstatných smyslů nástrojů strategického řízení. Proto v další kapitole zkoumám jednotlivé nástroje strategického řízení v kontextu motivace a spolupráce s mecenáši. Vybírám ty nástroje strategického řízení, které jsou dle dostupné literatury užitečné při budování spolupráce s mecenáši.

Výstupem je propojení tématu motivace a strategie, která vede k budování vztahu s mecenáši, naplnění jejich motivů. Určuje, co musí management uměleckého projektu zvládat, pokud chce úspěšně spolupracovat se silnými individuálními mecenáši.

V praktické části této práce ověřuji stanovené hypotézy. Využívám přitom například realizované osobních rozhovory, dotazníkové šetření a případové studie. Ty jsou výsledkem spolupráce s konkrétními uměleckými projekty.

V závěrečné části shrnuji získané poznatky. V příloze potom nabízím metodiku, která popisuje klíčové fáze vyjednávání s mecenáši a nabízí konkrétní návod, jak být v tomto procesu úspěšný. Jde o moji vlastní metodiku, která vyplynula z mé osobní manažerské a podnikatelské zkušenosti, kterou jsem měl možnost, díky studiu, aplikovat na téma mecenášství.

Bohatí lidé se roli mecenáše učí. Umění darovat je stejně náročné, jako umění získat dar pro svou činnost. Marta Slánská⁴, jedna z nejúspěšnějších podnikatelek naší země říká: „Umění darovat spočívá ve výběru obdarovaného. Je důležité, aby dar posloužil dobré věci a pro dobrý záměr. Výběr je přitom náročný proces, který vyžaduje plnou angažovanost obou stran“.

⁴ Marta Slánská založila úspěšnou realitní kancelář Maxima Reality, největší realitní společnosti na území Prahy a Středočeského kraje. Společnost v roce 2014 úspěšně prodala. V roce 2009 získala ocenění „Podnikatelka roku“.

2 Hypotézy

2.1 Základní hypotéza

„Důvěryhodný zprostředkovatel zvyšuje pravděpodobnost úspěšné spolupráce mezi uměleckým projektem a mecenášem“.

Ověřuji vliv důvěryhodného zprostředkovatele na úspěšnost procesu budování spolupráce uměleckého projektu a mecenáše. Zjišťuji, v čem je takový zprostředkovatel užitečný jak pro představitele uměleckých projektů, tak pro potenciální mecenáše a jak jej efektivně využít.

V teoretické části se zaměřuji na ty kompetence, které považuji pro budování důvěryhodné spolupráce za klíčové. V praktické části experimentuji a své experimenty zpracovávám formou případových studií, které mapují proces budování důvěry a spolupráce mezi uměleckými projekty a mecenáši za přítomnosti zprostředkovatele.

2.2 Vedlejší hypotézy

2.2.1 První vedlejší hypotéza

Divadelní prostředí je pro mecenáše neobjevené a atraktivní.

Realizuji sadu rozhovorů s potenciálními mecenáši. Jde o jednotlivce, kteří disponují vlastním kapitálem ve výši minimálně desítky milionu korun, schopné poskytovat dary ve stovkách tisíc a jednotkách milionu. V rámci rozhovorů zjišťuji jejich postoj a motivaci k mecenášství, vztah k divadlu. Ověření proběhne souhrnem výstupů z rozhovorů, které z audio záznamu převádím do textové podoby.

2.2.2 Druhá vedlejší hypotéza

Umělecké projekty vizi komunikují neefektivně a nesrozumitelně.

Realizuji dotazníkový průzkum. Oslovuji potenciální mecenáše a manažery divadelních projektů. Ověření proběhne analýzou výstupů realizovaného průzkumu.

2.2.3 Třetí vedlejší hypotéza

Představitelé uměleckých projektů nejsou na jednání s potenciálními mecenáši připraveni.

Ověření hypotézy probíhá formou případové studie Vila Štvanice a sadou rozhovorů, které jsou přepisem audio záznamu do textové podoby, výstupy z těchto rozhovorů slouží k ověření hypotézy.

3 Typologie silných dárců

V České republice je až 18 tisíc lidí schopno investovat minimálně 1 mil. dolarů, tedy asi 25 milionu korun (Umění darovat, 2013). 420 lidí přitom vlastní majetek, jehož hodnota přesahuje 750 milionů korun. Prostor pro filantropické aktivity se proto každým rokem zvětšuje (Motejlek, 2016). Celková výše darů od individuálních dárců v roce 2012 vzrostla na částku 1,626 miliardy korun a dostala se na hodnotu o 160 mil. vyšší, než v roce 2007. S ohledem na růst hrubého domácího produktu je možné předpokládat, že trend růstu pokračoval až do roku 2015 (Umění darovat, 2012).

3.1 Témata, která bohatí lidé podporují



Obrázek 1 Preferované oblasti, do kterých směřují zdroje soukromých dárců (zdroj: Umění darovat, č 2 / Podzim 2012)

Český dolarovým milionářům je v průměru 47 let. Jsou hrdými patrioty, trápí je korupce a nedostatek politických lídrů a vizí. Do průzkumu, jehož cílem bylo zmapovat jejich investiční chování a životní styl se zapojila více než stovka respondentů, na charitu přispívá více než 90% z nich, pravidelně tak činí asi polovina (Umění darovat, 2012, str. 3).

3.2 Typologie dárců

3.2.1 Individuální dárce/mecenáš

Mecenáši si své peníze vydělali svou prací, ochotou riskovat a schopností generovat přidanou hodnotu pro své zákazníky. Velmi často po určitou část svého života neznali nic jiného, než svou firmu, svůj podnikatelský projekt. V případě úspěchu jsou jim odměnou za tuto práci peníze, kapitál, který vlastní a se kterým mohou svobodně nakládat.

Svoboda nakládat se svým kapitálem s sebou nese zodpovědnost s ním zacházet tak, aby to pro jejich vlastníka bylo přínosné. Na rozdíl od managementu, který řídí určitou instituci a který spravuje cizí kapitál, je mecenáš pánem svého kapitálu. S tím souvisí nejen pojem vlastnictví, ale také pojem zodpovědnosti. Úspěšně spravovat svůj kapitál je náročná a zodpovědná práce. Umění darovat je potom disciplína, kterou se mecenáš učí vlastní zkušeností, která začíná rozhodováním o daru a končí uspokojením či zklamáním jeho individuálních očekávání, která vždy s darem spojuje.

Mecenášem se člověk nestává tím, že vlastní kapitál, ale tím, že vyznává určité hodnoty, má určitý typ snů a potřeb. Je to člověk, který vnímá svět takovým způsobem, jaký mu ukládá být angažovaný, hledat možnosti, jak být užitečný, poznávat nová prostředí, získávat nové zkušenosti. Pracuje se svým žebříčkem životních hodnot a v průběhu svého života tyto hodnoty rozvíjí a mění.

Termín mecenáš pochází z latiny a znamená „podporování umění a vědy“. Za zakladatele je považován Gaius Cilnius Maecenas, bohatý římský občan, který podporoval nadané básníky ve svém okolí a poskytoval jim finanční prostředky pro jejich tvorbu. Jeho jméno se stalo synonymem bohatého ochránce umění - mecenáše.

Podle naučných slovníků je mecenáš ten, kdo podporuje zejména kulturní a společenská témata. Logika mecenášství je podle zakladatele a prezidenta nadačního fondu „BOHEMIAN HERITAGE FUND“ JUDr. Pavla Smutného jednoduchá: „Zatímco sponzor považuje podporu kultury za investici, která se mu musí vrátit, mecenáš netuší, kdy se mu jeho vklad zúročí. Investuje do kulturní úrovně společnosti a tím do budoucnosti svých dětí, které pak mají naději, že budou žít v kultivovanějším prostředí.“ (SMUTNÝ, 2014).

Mecenášství tedy představuje zejména osobní vztah mezi podporovatelem a podporovaným subjektem, jehož hlavním důvodem není jakákoli protislužba typu reklamy či jiné propagace. JUDr. Pavel Smutný k tomu dodává: „Vznikne-li vztah založený jen na vzájemném respektu a uznání, tak je to v době tvrdého byznysu oslava lidského charakteru. Nechápejme proto mecenášství jen jako stav peněženky, ale především jako velikost ducha!“ (SMUTNÝ, 2014).

Do stejné kategorie je vedle individuálních mecenášů možné zahrnout také partnerské páry a rodiny. Podle celosvětových průzkumů, které vedla Claire Costello, stojí ženy za devadesáti procenty rozhodnutí, která doma padnou. Jsou častějšími rodičovskými modely a více určují rodinné hodnoty. Není důvod se domnívat, že by se změnil trend, který zde platí poslední desítky let, kdy ženy v bohatých rodinách definují dobrovolnickou a charitativní činnost. Zajímavým výsledkem tohoto průzkumu je také prokázání vyššího dopadu finanční, vzdělanostní či lidskoprávní podpory ženám, které tuto podporu využijí ve své rodině ve větší míře, než muž (COSTELLO, 2014).

Ideální mecenáš tedy přináší finanční zdroje a kontakty. Chce být v daném uměleckém projektu přímo angažován. Chce být v kontaktu s lídry projektu a součástí jeho dění. Podporovaný projekt je součástí jeho každodenního života. Neočekává materiální návratnost, to ovšem neznamená, že nemá očekávání, spojená se svou angažovaností. V literatuře a na stránkách významných mecenášských klubů se často uvádí tvrzení, že mecenáš za svou podporu, na rozdíl od sponzora, nic neočekává. Jde o velmi nebezpečné zjednodušení. Každý člověk za svou aktivitu něco očekává, jde o formu plnění, které získá svou aktivitou. Mecenáš tedy neočekává hmotné plnění, to ovšem klade vyšší důraz na schopnost identifikovat skutečná očekávání resp. potřeby a adekvátně na ně reagovat.

3.2.2 Organizace sdružující mecenáše

Nadace a fondy jsou k financování sociálních neziskových projektů běžně využívány. V oblasti kulturních a uměleckých projektů jde o formu, která téměř neexistuje. Za dobu svého studia jsem měl možnost poznat pouze jeden projekt, BHF, který svou pozornost primárně soustředí na oblast hudby a opery, má

ovšem přesahy také do divadla. Fórum dárců ve svých řadách nemá ani jednu nadaci, která by se plně soustředila na oblast kultury⁵.

Co tedy nabízí mecenášům moderní nadační fond? Zázemí, možnost setkávání s podobně smýšlejícími lidmi, přehled o dění na kulturní scéně, jedinečné zážitky a kontakty s uměleckým světem. Fond soustředí kapitál od více mecenášů a garantuje jim jeho užitečné využití.

Zodpovědnost za svůj vlastní kapitál je práce, při které je nutné shromáždit mnoho informací, na základě kterých se mecenáš rozhoduje. Pokud má takový mecenáš k dispozici instituci, které důvěřuje, je ochoten správu svého mecenášského vkladu delegovat na tuto instituci. Tím se otevírá možnost zapojit do podpory uměleckých projektů ty jedince, kteří nemají dostatek zkušeností nebo ještě hledají oblast, která bude uspokojovat jejich potřeby.

Fond a lidé, kteří jej řídí, musí mít schopnost rozumět potřebám a jazyku mecenášů na straně jedné, potřebám a jazyku představitelů uměleckých projektů na straně druhé. Směrem k mecenášům vlastně reprezentují zájmy uměleckých projektů a jsou jejich vyslanci. Pokud samotný umělecký projekt nemá management, který je zkušený v jednání s mecenáši, potom je pro něj právě spolupráce s fondem výbornou příležitostí. Pro představitele uměleckých projektů je tedy fond partnerem, který rozumí jejich potřebám a dokáže se v prostředí uměleckých projektů orientovat.

V prostředí současného divadla takový fond či jiná forma instituce bohužel znatelně chybí. Jak vyplývá z realizovaných rozhovorů, pro potenciální mecenáše zde chybí důvěryhodná instituce, která dokáže reprezentovat jejich zájmy, má přehled o dění v divadelním prostředí a dokáže identifikovat projekty, které odpovídají preferencím daného mecenáše. Lídři divadelních projektů nemají partnera, který by je na cestě k úspěšnému zisku mecenášů provázel, který by jim poskytoval patřičné vzdělání, zprostředkoval potřebné zkušenosti. Stejně, jako takový fond učí své členy roli mecenáše, učí také představitele uměleckých projektů spolupráci s mecenáši. Dává jim příležitost poznat mecenáše osobně, získat si mezi nimi přátele, poznat jejich motivace.

⁵ Členské NF. *Fórum dárců*. [online]. © 2010 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/o-nas/nasi-clenove/Clenske-nf.html>

Moderní forma takového fondu není pouhou skupinou lidí, kteří sečtou své vklady a těmito podpoří vybrané projekty. Takový fond má zájem na rozvoji dané umělecké oblasti či regionu a poskytuje takové služby, které tento rozvoj umožní. Od přímé podpory projektů, které se mohou stát referenčními, až po vzdělávací programy, stáže, konference. Úkolem fondu je sloužit jak mecenášům, tak divadelníkům. Pro zkušenosti je možné jít do sociální oblasti, kde působí autority typu nadace „Člověk v tísni“, „Dobrý anděl“ či „Nadace VIA“. Tyto autority jsou zárukou nejen pro ty, kteří darují finanční prostředky, ale také pro příjemce těchto prostředků.

3.2.3 Sponzor

Na rozdíl od mecenáše je u sponzora motiv jasně definovaný. Musí zde vždy figurovat jasný a konkrétní přínos pro sponzora. U sponzoringu jde typicky o součást strategie marketingové komunikace firem a, i když ve svém důsledku přináší neziskovým organizacím potřebné finanční prostředky, musí tyto? se sponzory pracovat výrazně jinak, než s mecenáši. Sponzorství v současnosti klade velký důraz na marketingový přínos pro sponzora, především pokud jde o jeho zviditelnění a posilování značky.

Sponzoring je pro komerční organizace velmi silný nástroj, jak tvrdí Tomáš Hájíček, jeden z nejlepších konzultantů pro oblasti marketingu, sponzorství získává v komunikačních strategiích silné postavení ve stále více společnostech (HÁJÍČEK, 2014).

Mecenáš nakládá se svým vlastním kapitálem. Samostatně a svébytně se rozhoduje investovat do podpory uměleckého projektu. V případě sponzora jednáme vždy se zástupcem firmy, který spravuje firemní kapitál, se kterým musí zacházet v principu péče řádného hospodáře. Vždy tedy musí vlastníkům firmy doložit účelnost sponzoringu. Tento fakt vytváří tlak na měření přínosu sponzoringu v objektivních, často ekonomických parametrech.

Sponzoring je perspektivní odvětví, které vyžaduje specifickou přípravu na straně uměleckých organizací, porozumění potřeb sponzora a vlastní hodnoty pro naplnění jeho cílů.

4 Motivace

Znalost motivace umožňuje volbu účinné strategie a rozhodnutí, jaký typ mecenáše je pro daný projekt vhodný. „Je zcela zásadní pochopit, proč dárci podporují dané instituce a jaká je míra jejich angažovanosti. Posouzeny musí být klíčové priority dárců“ (KAISER, 2009 str. 33).

4.1 Pojem motivace

Motivace je hypotetický proces, jehož podstatným znakem je zaměřování a energetizace chování. Motivované jednání má tedy orientaci, cíl, tzn. je zaměřeno na něco, co přináší uspokojení. Motivace dává chování jednotu a význam a strukturuje spolu s kognitivními procesy pohyby tak, že vykazují smysluplné aktivity (NAKONEČNÝ, 1996 str. 12). Pojem motivace vysvětluje, proč se někdo chová určitým způsobem a proč se různí lidé orientují na rozdílné cíle. Pro téma mecenášství je tedy tento pojem důležitý, neboť motivace je základem pro nastavení a rozvoj spolupráce mezi uměleckým projektem a mecenášem.

Základní otázkou lidské psychologie je tedy proč. Toto „proč“ má ovšem dva aspekty, jeden se vztahuje ke způsobu chování, tj. například proč se někdo v určité situaci chová vstřícně a se zájmem a jiný je ve stejné situaci zdrženlivý a odtažitý. Druhý aspekt potom míří na cíl tohoto chování, k jeho řekněme psychologickým důvodům. Často se toto druhé proč označuje za smysl (NAKONEČNÝ, 1993).

4.2 Základní pojmy - motivy, postoje, hodnocení

Klasická psychologie rozlišuje motivy a postoje a hledá odpověď na otázku, jak člověk získává své postoje k sobě i svému okolí a proč jsou u něj některé motivy více či méně účinné. „Motivem je přitom chápáno to, co má sílu aktivizovat naše chování, postoj se projevuje v jeho obsahu, tedy jak se projevív. Postoje jsou výsledkem hodnocení a hodnocení je vždy ve svém výsledku subjektivní. Jakoukoliv objektivní realitu tedy přenášíme do svého subjektivního vnímání a na základě našeho subjektivního hodnocení k této realitě získáváme vztah resp. postoj. Hodnocení je tedy více méně vědomé prožívání hodnoty objektů. Hodnotou je to, co má pro daného člověka osobní význam a ten může být pozitivní či negativní, popř. ambivalentní“ (NAKONEČNÝ, 1996 str. 33).

4.3 Motivy - nástroje aktivace chování

Motivace vyjadřuje napětí mezi tím, co člověk prožívá a tím, co chce prožívat, po čem touží. Vyjadřuje určitý nedostatek, který řešíme určitým projevem chování. Toto chování potom můžeme chápat jako nástroj, který tento nedostatek odstraňuje. Když má člověk hlad (nedostatek), chce být najezený (žádoucí stav), a k tomu slouží určité chování (proces, který je vyvolán rozdílem mezi výchozím a žádoucím stavem, motivací). Náš postoj je přitom vždy určen subjektivním vnímáním reality. Čím je pro nás hodnota žádoucího stavu větší, tím je atraktivnější a vede k vyšší aktivizaci chování. Pokud tedy má být aktivováno potřebné chování, musí tomu předcházet potřeba a to buď vymezením současného stavu jako nevyhovujícího, nebo vymezením budoucího žádoucího stavu, stavu, který vyvolává touhu, aktivuje energii.

V psychologickém slova smyslu jsou motivy velmi intimní a skryté. Potřeba být součástí projektu může stejně vycházet z individuálního pocitu osamění, jako z potřeby být součástí mimořádného úspěchu, tedy z potřeby zviditelnit se a podpořit vědomí vlastní hodnoty. Pokud tedy danému mecenáši položíme otázku: „Proč chceš být našim mecenášem“ a on odpovídá „Chci být součástí tohoto projektu“, musíme v dialogu pokračovat a zjistit, proč chce být součástí tohoto projektu. Být součástí je projev chování, které vede k základním motivům. Jejich rozpoznání nám umožní předcházet nedorozumění a vyjednat oboustranně prospěšnou spolupráci.

4.4 Uspokojení

Mezi motivy a motivacemi dochází k neustálé interakci, jejímž smyslem je dosáhnout uspokojení. Vnější objekty přitom nikdy nejsou motivy, jsou to nástroje, které umožňují interakci, jejímž výsledkem je dosažení uspokojení. Motivovaný subjekt tedy v interakci s okolím i sebou samým míří ke stavu uspokojení a toto uspokojení se zásadně odehrává subjektivně, nemá objektivní formu.

Motivy se tedy neodvozují z vnějších objektů, jak je nám běžně nabízeno, ale z vnitřního stavu. Nejlépe si toto můžeme demonstrovat na příkladech. Motivem jezení není jídlo, je jím dosažení nasycení, požitok z jídla samotného. Motivem není sezení s lidmi v jedné místnosti, ale pocit sounáležitosti. Motivem konverzace není vytváření slov a vět, ale interakce s dalšími lidmi.

Toto rozlišení je velmi důležité, neboť nám umožňuje nový pohled na motivaci mecenášů pro spolupráci s divadelním projektem. Je nutné přejít od čistě behaviorálního přístupu, který se pohybuje v rovině chování? Pokud tento rozšířený pohled přijmeme, umožní nám to nově definovat vlastní motivy ke spolupráci a tvorbě vlastních strategií. Ty často popisují žádoucí chování, odpovídají na otázku „CO“ a případně nabízí odpovědi na otázku „JAK“. Popisují co je účelem našeho jednání a jak toho dosahujeme. Tím se ovšem odsuzují do statických popisů chování, kdy zcela chybí odpověď na otázku „PROČ“. Přitom právě tato odpověď má jako jediná, dle teorie motivace, schopnost aktivizovat chování.

4.4.1 Motivace a otázka „proč“

Simon Sinek, jeden z nejuznávanějších odborníků na téma motivace, ve své knize „Start with WHY“ na mnoha příkladech dokládá, jak důležité je hledání odpovědi na otázku „proč“. Mimo jiné se opírá o biologické studie funkcí našeho mozku. „Síla „proč“ není možnost, je to biologie. Mozek je při pohledu shora dolů rozdělen do tří hlavních částí (SINEK, 2011 str. 33).“ Každá z těchto částí přitom zodpovídá za jinou činnost člověka. Ta první, nejmladší, neocortex, koresponduje s otázkou „CO“. Jde tedy o část mozku, která umožňuje naše analytické myšlení, racionální přístup, vnímání okolí prostřednictvím smyslů a schopnost dorozumění prostřednictvím jazyka. Zde přijímáme informace, třídíme je a analyzujeme. Zde ovšem nerozhodujeme, v této nejmladší části mozku neprobíhá řízení našeho chování. Tato část mozku naše rozhodnutí a chování racionalizuje, formuluje do slov, jazyka.

Za chování, emoce, pocity zodpovídá druhá část, ta ovšem nemá kapacitu na jazyk. Důsledkem tohoto rozpojení je stav, kdy své emoce a rozhodnutí těžko dostáváme do slov. Proč je tak náročné vysvětlit, proč jsme se rozhodli odstěhovat se do Austrálie, investovat své peníze do ztrátového podniku, koupit si knihu, kterou nemáme čas číst. Pokud by rozhodování řídil neocortex, nemohli bychom se rozhodnout proti logice. Přesto tak často činíme. Tato rozhodnutí nám potom neocortex pomáhá racionalizovat, ukotvit do jazyka (SINEK, 2011 str. 57). Rozhodování tedy probíhá v té části mozku, která hledá odpověď na PROČ a JAK, ten nazýváme „limbický mozek“. Ten je od neocortexu odpojen, vzájemně se ovlivňují, nejsou na sobě mechanicky vázaní. ?

Pokud tedy lidé chtějí rozhodovat na základě racionálních argumentů, můžeme jim nabídnout cestu k racionalizaci svého rozhodnutí. Rozhodnutí samotné ovšem argumentaci předchází a děje se na základě odpovědi na otázku proč a jak. Zde se v pomyslném kruhu vracíme na počátek této kapitoly, kdy jsme mluvili o motivu, jako počátku a výsledku interakce, tedy jednání a chování subjektu ve vztahu se svým okolím. Zjednodušeně lze tedy konstatovat, že motiv je výsledkem procesu hledání odpovědi na otázku Proč. Není tedy důležité, jak zní odpověď, důležité je proces hledání odpovědi v interakci.

Základním strategickým nástrojem, který umožňuje spolupráci a vede k rozhodnutí, je poslání společnosti. To je zpracováno limbickou částí mozku a míří tedy na emoce, pocity, intuici. Vyvolává zájem, otevírá interakci, umožňuje rozhodnutí. Podle jedné teorie odpovídá motivům daného člověka, podle další míří na limbickou část mozku. Společný je důraz na otázku „proč“. Zajímavé je, že se všechny prozkoumané přístupy shodují na tom, že tato část rozhodování není ukotvena jazykem. Nejde tedy o konkrétní slova, která jsou v poslání projektu uvedena, jde o jejich význam, emoce, které u příjemce vyvolávají. Slovo či věta v tomto případě není mechanický souhrn písmen. Jde o komplexní vyjádření významu, sdělení, které příjemce prostřednictvím slova přijímá.

Rozhodnutí a akce je vždy následně potvrzeno racionalizací. Dostává se do jazyku, argumentů, důvodů. Tomuto procesu racionalizace pomáhají další nástroje strategického řízení, které reprezentují lídry uměleckých projektů. Vize, strategické plánování a další nástroje, které definují žádoucí jednání a chování, dávají tedy možnost interakce mezi subjektem a jeho okolím. Samotná vize je přitom na pomezí. Jako součást mise zajišťuje aktivizaci, zájem, motivaci k interakci. Jako součást strategických plánů umožňuje racionalizaci, argumentaci, logiku. Podporuje rozhodování.

4.5 Shrnutí kapitoly

Klíčové pro další kapitoly je vědomí, že motiv je žádoucí vnitřní stav člověka, který je pro jeho dosažení motivován se nějak chovat a rozhodovat. Ten vždy vychází z potřeby redukce nežádoucího stavu (nechci být sám) nebo z potřeby rozšiřování žádoucího stavu či vytváření nového. Síla reakce, tedy motivovaného chování, nezávisí jen na síle popudu, ale i na síle očekávání budoucího uspokojení. To je důvod, proč jsou v oblasti motivaci klíčovým nástrojem vize a cíle.

Cíl je vlastně konkretizace žádoucího stavu, který, jak jsme konstatovali výše, je základním principem motivace. Co je tedy cílem spolupráce se silným individuálním mecenášem? Jaký obraz tento cíl určuje a umožňuje mecenáši se aktivovat a svým chováním zajistit jeho dosažení?

Při svém vlastním průzkumu jsem nenašel ani jeden umělecký projekt, který by se silnými individuálními mecenáši úspěšně spolupracoval. Proč mecenáš spolupracuje s uměleckým projektem, jakou k tomu má motivaci? Odpověď typu: „Protože na to má zdroje“ není psychologická, není podávána v termínech psychologických příčin, tj. motivů. Motivy přitom vyjadřují vnitřní stav interakce subjekt – situace, nikoliv materiální, tedy vnější podmínku. Motivem přitom může být, že daný subjekt potřebuje světu ukázat, že má peníze. To je ale zcela jiný úhel pohledu, a odpověď na otázku „proč“ je v tomto případě spíše „protože chce, aby lidé věděli, že má peníze“, než „protože má peníze“. Motiv je vždy stav interakce mezi subjektem, tedy daným člověkem a situací. Pokud jej tedy chceme motivovat, musíme náš projekt definovat jako cestu k dosažení stavu, který je výsledkem dané interakce. „Díky našemu projektu bude každý vědět, že jste tak bohatý, že můžete část svého bohatství věnovat resp. investovat do kultury...“.

5 Motivace k mecenášství

Pro úspěšnou spolupráci je nutné rozumět a kategorizovat motivaci mecenášů. To uměleckému projektu umožní soustředit svou pozornost a zdroje na tu cílovou skupinu, která nejvíce odpovídá tomu, co daný umělecký projekt reprezentuje.

Silní individuální dárci mají ke své činnosti mnoho různých motivů a potřeb. Aby s nimi bylo možné v rámci strategií pracovat, je nutné je spojit do množin. Pro tvorbu účinné strategie je nutné identifikovat, co mají silní individuální dárci jako jednotlivci společného, na jaký druh motivu se má daný umělecký projekt zaměřit. Příklad základního členění mecenášů dle jejich primárních motivů:

- **Philanthropy** – věří v princip dávání, filantropii považují za svoji povinnost. Často jde o důsledek kulturního a rodinného prostředí.
- **Affinity** – jsou nějak osobně spojeni s tím, co dává smysl jimi preferovanému neziskovému projektu. Jako příklad se uvádí podpora výzkumu rakoviny, která je spojena s osobní zkušeností s touto nemocí. Divadelní ochotník podporuje divadlo, regionální patriot podporuje rozvoj regionu.
- **Social recognition** – své jméno chtějí spojit s něčím viditelným, chtějí být rozpoznáni. Například podpora rekonstrukce výstavního prostoru, který se následně jmenuje po tom, kdo rekonstrukci zaplatil.
- **Mutual benefit** – vzájemný prospěch, na základě podpory daného projektu získává například jinak nedosažitelné sociální vazby (ABOUT MAJOR DONORS, 2011).

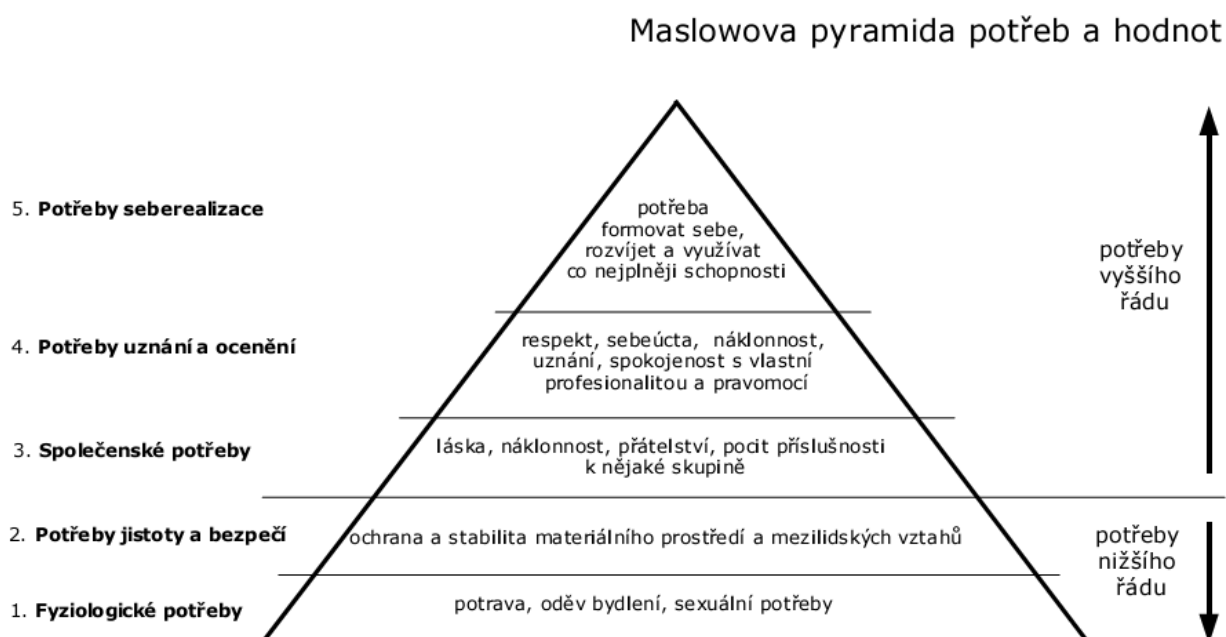
I zde je zdůrazněna nutnost zkoumat motivaci a pracovat s ní nejen ve fázi získávání mecenášů, ale také při jejich udržení a rozvíjení vztahů a angažovanosti s daným neziskovým projektem.

5.1 Metodika typologie mecenášů dle potřeb

Na základě souhrnu dostupných dat a s využitím standardní psychologické metodiky je možné stanovit metodiku, která je koncipována dle hierarchie potřeb.

Maslowova pyramida je běžným a v mnohém překonaným symbolem uspořádání lidských potřeb (NAKONEČNÝ, 1996 stránky 164-168). Rozděluje

přirozené potřeby člověka a uspořádává je do pyramidové hierarchie. Pro naše účely je užitečná jako pomůcka, která srozumitelně rozlišuje různé druhy potřeb a doplňuje tím téma motivace a motivů, kterému jsem se v této práci věnoval v předchozích kapitolách. Tato teorie tvrdí, že některé potřeby nebo atributy lidského života lidé naplňují až po naplnění hierarchicky "nižších" potřeb. O tomto tvrzení bychom na základě dnešního poznání psychologie mohli úspěšně polemizovat, nicméně pro účely této práce by tato polemika byla bezpředmětná. Pro rozlišení potřeb a motivů mecenášů je důležité rozlišení, které je uvedeno na schématu.⁶



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (zdroj: (FRANĚK, 2011))

Tento systém je považován za vhodný zejména pro lidi zdravé, relativně uspokojené v oblasti nižších potřeb. Typicky jde tedy o společensky dobře postavené jednotlivce, dobře placené a existenčně zajištěné. Cílová skupina, na kterou se tato hierarchie aplikuje, je tedy totožná s cílovou skupinou, ze které se rekrutují mecenáši. Pyramida jako taková má spoustu omezení a je nutné s ní zacházet nikoliv dogmaticky, ale jako s nástrojem, který napomáhá chápat rozdílnost potřeb a systematizovat je do určité struktury.

⁶ LA, Libor. Maslowova pyramida. *PSYCHOANALÝZA*. [online]. 31.3.2015 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <http://psychoanalyza.com/maslowova-pyramida/>

Maslow používá hierarchii, tedy jakési pořadí v prožívané naléhavosti potřeb, nikoliv projevů chování. Rozeznává potřeby vývojově nižšího a vyššího řádu. Základní úroveň přitom definuje potřeby fyziologické, ke kterým někdy přiřazuje také potřebu bezpečí.

Další důležité rozlišení je na potřeby deficitní a růstové. Deficitní potřeby jsou ty, u kterých má daný jedinec nedostatek a tento chce snižovat či eliminovat. Potřeby seberealizace a sebeaktualizace jsou ty, které vytváří něco nového. Mecenáši se typicky rekrutují z těch, kteří mají své základní potřeby zajištěny a chtějí se rozvíjet, podpořit vznik něčeho nového, stát se součástí něčeho jedinečného. Představitelé uměleckých projektů se přesto mohou setkat s jedinci, kteří jsou bohatí a nemají vyřešeny své základní potřeby. Často jde o osamělé jedince, kteří hledají příležitost k sounáležitosti, nebo jedince, kteří jsou ve složité fázi svého života. Identifikace potřeb je v těchto případech ještě důležitější než v případech lidí, kteří se pohybují v horních patrech pomyslné pyramidy potřeb.

5.2 Potřeba jistoty a bezpečí

Na fyziologické potřeby navazují potřeby „vyšší“, v těch se upevňuje především vazba jedince na sociální podmínky jeho existence. Zde již můžeme teoreticky nalézat motivy, které daného člověka vedou k mecenášství. Potřeba ochrany, péče, mezilidských vztahů. Jde o deficitní úroveň potřeby, primárně jde tedy na úrovni jednotlivce o nedostatek daných atributů, kdy je potřebou tento nedostatek eliminovat. Pokud máme nedostatek jistoty, máme silnou motivaci tuto situaci vyřešit. Cílem je tedy jistota, nikoliv rozvoj. Tato potřeba je tak silná, že jen těsně následuje základní fyziologické potřeby příjmu potravy, dýchání a spánku. Svou intenzitou se proto stává vysoce rizikovou.

Mecenáš, který nemá potřebu jistoty, je vysoce rizikový. Je nutné s ním o spolupráci jednat s vysokou mírou opatrnosti. Pokud spojí svoji touhu po bezpečí s daným uměleckým projektem, může takové spojení napáchat mnoho škody. Potřeba jistoty je tak silná, že překrývá další úrovně, jako je přátelství či tvůrčí potenciál. Pokud u daného jedince převládá potřeba jistoty a bezpečí, je výhodnější v prvním kole spolupráci testovat na jednorázovém projektu.

5.3 Společenské potřeby

Jde o potřebu přijetí druhými, přátelství. I zde je důležité, že jde o deficitní motiv. Mecenáš může hledat takové prostředí, které mu tento pocit pomáhá vyřešit, které mu nabízí sounáležitost, možnost stát se členem. Jde o velmi silnou potřebu a subjekt, který je schopen a ochoten oslovit mecenáše s touto potřebou, má vysokou šanci uspět. Základem úspěšné spolupráce je více kvalitní vztah mezi mecenášem a lidmi, kteří tvoří umělecký projekt, než výsledek spolupráce. Primárním cílem je být součástí a ve vztazích. Pro takového mecenáše je klíčové, jací lidé a jaké prostředí tvoří daný projekt.

Pro rozvoj spolupráce, která je motivována potřebou partnerství je nutné pojmenovat očekávání, dohodnout způsob, jak tato očekávání budou aktualizována a vyhodnocována. Může vzniknout velmi harmonická spolupráce, současně zde hrozí největší škody na úrovni vztahů. Tento typ mecenáše je motivovaný podpořit programy, které podporují sounáležitost. Nejvíce ocení možnost stát se členem správní rady či jiného orgánu, být členem projektu jako takového.

5.4 Potřeba uznání a ocenění

Jde o standardní potřebu, která je s mecenášství spojena. Díky tomu, že se daný člověk angažuje a podpoří umělecký projekt, získává ve své sociální skupině uznání. Mecenáš tedy musí být přesvědčen o tom, že projekt, který podporuje, pozitivně ovlivňuje jeho vlastní značku. Tradičně se mecenášství spojuje s touto potřebou, mecenáši bývají oceňováni v honosných prostorách, je jim vyjadřována úcta za to, že své prostředky věnují na podporu kultury. Oceňují možnost setkání s významnými osobnostmi společenského života. Je dobré si uvědomit, že i v tomto případě jde o deficitní potřebu. Pro tyto mecenáše je nutné vytvářet příležitosti, které jim umožní naplnit své očekávání a zviditelnit se ve spojení s daným projektem. Na této potřebě není nic špatného, a pokud má projekt možnost ji naplnit, jde o jeden z nejbezpečnějších principů spolupráce.

5.5 Potřeba sebeaktualizace a seberealizace

Jde o nejvyšší skupinu potřeb a jako jediná nevychází z deficitu. Motivem je růst, získání něčeho nového. Potřeba realizovat svůj potenciál, učit se něco nového, rozvíjet to, čemu věřím. Tento typ potřeb je výrazně zaměřen na výsledek

spolupráce. Co vzniká díky tomu, že mecenáš spolupracuje s uměleckým projektem. Co se u toho naučí, co nového pozná. Motivy „já“. Patří sem také potřeby poznávání, estetického cítění. Tento druh potřeb je vlastně neuspokojitelný a dosažení jejich cílových hodnot vyvolává ještě větší potřeby. Zde můžeme hledat zdroje motivace většiny mecenášů. Jde o nejvíce bezpečnou vazbu, neboť cíl je zaměřen na rozšíření, na výsledek. Na rozdíl od jistoty a náležitosti zde hrají silnou roli nástroje strategického řízení, cíle, strategie.

5.6 Metapotřeby

Potřeby, které výrazně přesahují jednotlivce. Potřeba krásy, poctivosti, estetiky. Jejich uspokojení není možné, pokud nejsou uspokojeny potřeby nedostatkové.

Jedinci, kteří se snaží o seberealizaci, a mají přiměřeně uspokojeny své základní potřeby, jsou vyzrálejší a lidštější (NAKONEČNÝ, 1996 str. 165). Často dospívají k vývojově vyšším motivacím, k metamotivaci, metapotřebám. Jde o jedince, kteří jsou oddaní svému úkolu či něčemu mimo sebe, přijímající nějaké poslání, oddané něčemu nadosobnímu a neosobnímu. Maslow tyto potřeby definuje jako B-hodnoty, od „being“, bytí, hodnoty bytí. Předpokládá přitom, že i tyto potřeby mají svůj biologický základ, jen je nutné umožnit jejich projev. Mohou být motivačně naléhavější, než neuspokojené základní potřeby.

Jedinci, páry či rodiny, kterým stane mecenášství součástí života, často zjišťují, že jde o klíčovou součást jejich života. Umožňuje jim život prožívat ve větší míře spokojenosti a vnitřní svobody.

5.7 Spolupráce s mecenáši

Jak ve svém textu připomíná Paul Marwell⁷, není vlastně na spolupráci se silnými individuálními mecenáši nic složitějšího: *„Je nutné identifikovat potenciálního mecenáše, především prostřednictvím vlastní sociální sítě osobních kontaktů. Inspirovat je pro spolupráci a přizvat do projektu. Ten správný člověk*

⁷ Paul Marvell is currently at British Red Cross and is former Director of Professional Development and Membership at the Institute of Fundraising, having been responsible for driving forward the professionalism and effectiveness of fundraising through the Institute's range of learning opportunities. (zdroj: <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/blog/bloggers/paul-marvell/>. cit. 4.4.2016)

si mecenáši řekne o podporu tím správným způsobem, ve správný čas a na správném místě. Mecenáš má fantastický pocit z toho, jak skvělý projekt podpořil. My s ním udržujeme blízké vztahy, vytváříme společné plány, stává se součástí naší organizace pro současnou i budoucí spolupráci". (MARVELL, 2015)

Výše uvedený postup připomíná, že silní individuální mecenáši mají být pro organizaci výrazným zdrojem příjmů⁸. Jen tak se celý proces hledání a rozvoje vztahů s mecenáši vyplatí a umělecká organizace investuje do budování tohoto zdroje dostatečnou energií. Čas, který stráví péčí o stávající a získávání nových mecenášů je v případě úspěchu velmi efektivní, neboť jeden mecenáš může výrazné zlepšení celkových příjmů organizace. Pokud by tedy využití nástrojů strategického řízení mělo být managementem uměleckého projektu aplikováno pouze za účelem úspěchu při rozvoji spolupráce s mecenáši, musí si před spuštěním tohoto procesu odpovědět na několik důležitých otázek.

- Proč spolupracovat se silnými individuálními mecenáši = co spolupráce umožní
- Proč mecenáši budou chtít s projektem spolupracovat = v čem je klíčová hodnota projektu pro mecenáše
- Jaký typ mecenáše z pohledu jeho motivace je prioritní
- Jak zajistí péči a rozvoj vztahů s mecenáši
- Jak poznám, že je strategie úspěšná = cíle a jak a kdy je budou ověřovat
- Kdo vrcholově zodpovídá za individuální mecenáše

Při spolupráci s mecenáši a volbě úspěšné strategie jde o vědomé jednání, jehož výsledkem je úspěšná spolupráce. Projekt získává nové možnosti a mecenáši příležitost podílet se na jejich realizaci.

Lídr divadelního projektu a následně celý realizační tým musí být připraven se těmto mecenášům přímo věnovat a brát je jako součást svého projektu. Část svého času musí s mecenáši trávit v interakci, sdílet s nimi své vize a naslouchat jejich názorům (ABOUT MAJOR DONORS, 2011). V situaci, kdy management uměleckého projektu zaměřuje všechnu svou energii a čas na přežití, není na rozvoj spolupráce s mecenáši připraven. Strategické řízení je přitom vědomý

⁸ ABOUT MAJOR DONORS. KnowHowNonprofit.com: Fundraising. [online]. [2011] [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://knowhownonprofit.org/funding/fundraising/major-donors-and-corporate-fundraising/majordonors>

proces, který klade důraz právě na přípravu a rozhodování, jehož důsledky a projevy často přichází v delším časovém horizontu.

Pro odpověď na výše uvedené otázky musí umělecký projekt znát sebe, své motivy, limity a svou nabídku. Potřebuje znát motivy svých členů stejně, jako motivy organizace jako takové. K poznání těchto motivů slouží nástroje strategického řízení a plánování. Proto jsou tyto nástrojem? Obsahem této práce a budeme je zkoumat z pohledu jejich využitelnosti k úspěšné spolupráci s mecenáši.

6 Strategie jako nástroj motivace

„Strategie je často chápána jako teoretická rovina, která přímo neřeší praktické problémy managementu uměleckých organizací“ (KAISER, 2009). „Management uměleckých projektů investuje výrazně více času do operativního řízení, než do strategického.“ (KUBIŠTA, rozhovor s autorem). Strategické řízení přitom management, který byl v rámci průzkumu osloven, považuje za potřebné a ví, že je důležité. V každodenní praxi jej ovšem v žebříčku priorit staví níže, než operativní, které dle tradičního chápání zajišťuje samotné přežití projektu.

Z pohledu motivace tedy téma a cíle strategie vytváří nižší motiv k akci, než operativa. Jedním z vysvětlení může být výše uvedená hierarchie potřeb. Jak uvádí Maslowova pyramida potřeb, je naplnění vyšších potřeb, zaměření na rozvíjení, vytváření, sebe rozvoj, podmíněno naplním těch nižších, zaměřených na jistotu, bezpečí, sounáležitost. Pokud je operativní řízení preferováno jako nástroj pro přežití uměleckého souboru, je tato potřeba v dolní části pomyslné pyramidy. Strategie je typicky chápána jako něco, co není v konečném slova smyslu naléhavé a tak pokrývá potřeby, které se nachází ve vyšší části této pyramidy. Platnost Maslowova předpokladu o nutnosti pokrytí nižších potřeb předtím, než je možné pracovat s vyššími, byla od počátku vzniku této teorie napadána jako příliš zjednodušující. Stejně tak je příliš zjednodušující jako vysvětlení současného stavu.

Pokud je příčinou malého důrazu na strategické řízení nedostatečná motivace, potom je vysvětlení tohoto stavu výsledkem kombinace několika příčin. Zde uvádím ty, které jsou řešitelné a jejichž odstranění výrazně podpoří aplikaci strategického řízení v praxi uměleckého managementu.

1. Nedostatek pozitivních vzorů v prostředí uměleckých projektů

Michael M. Kaiser reprezentuje ucelený koncept strategického řízení a plánování. V prostředí České republiky chybí úspěšná případová studie aplikace jeho metodiky. Není příležitost k inspiraci, výměně zkušeností a adaptaci obecných konceptů na konkrétní podmínky českého kulturního prostoru. Přitom právě výměna zkušeností a pozitivní příklady vytváří nutné předpoklady pro rozvoj strategického řízení. Pravděpodobnou příčinou tohoto stavu jsou tři. Systém, který Kaiser reprezentuje je určen pro velké umělecké projekty, v našich podmínkách na úrovni Národního či Vinohradského divadla. Je nutné jej

upravit na podmínky projektu, ve kterém management plní více manažerských rolí a nemá k dispozici administrativní aparát. Druhou příčinou je nezkušenost místních manažerů se strategickým řízením jako takovým. To potom vede ke stavu, kdy operativní úkoly mají díky své naléhavosti vyšší prioritu, než strategické. Rozpočty pokrývají především provozní oblast a až podle toho, co zbývá je pokryta ta strategická. Další systémové příčiny uvádím v další části, tedy nedostatečný systém celoživotního vzdělávání manažerů uměleckých projektů, nedostatečné využívání externí podpory při tvorbě a implementaci strategie a v neposlední řadě uzavřenost celého kulturního prostředí, tedy nulové propojení s programy, které podporují start-up komunitu, inovace a konkurenceschopnost.

2. Systém vzdělávání manažerů uměleckých projektů.

Chybí ucelený systém vzdělávání, zaměřený na praktikující manažery. Existuje pouze systém zaměřený na studenty, kteří se na manažerskou dráhu připravují..

Takový systém je přitom klíčový nástroj pro rozvoj celého sektoru. Situaci v dalším vzdělávání u kulturních institucí a o programech rozvoje uměleckého managementu nelze analyzovat, protože prakticky nikde nejsou k dispozici údaje o této činnosti (DVOŘÁKOVÁ, 2012).

3. Nedostatečná otevřenost a využívání externí pomoci

Neziskové sociální projekty mají možnost využít mnoho příležitostí ke spolupráci s mentory, kouči a konzultanty. Manažeři uměleckých projektů tuto pomoc nevyužívají a vše se snaží zvládnout sami. Nadace VIA například nabízí program „Lepší byznys“ (LEPŠÍ BYZNYS, 2015), zaměřený na podporu sociálního podnikání. Podporuje podnikatele, kteří chtějí přinést pozitivní společenskou změnu. Cílem je podporovat sociální podniky se sociálním, environmentálním, komunitním a ekonomickým přínosem. Nabízí přímou finanční pomoc, externí konzultace, poskytnutí mentora, kouče. Organizuje vzdělávací programy pro manažery. Tento program nevyužívá ani jeden umělecký projekt.

6.1 Smysl strategie

Strategie pomáhá posilovat vzájemné vazby, zvyšovat motivaci těch, kteří projekt tvoří a konkretizovat sny do podoby, která je činí realizovatelnými. Je

nutné opustit byrokratický přístup a soustředit se na strategii jako nástroj, který slouží lidem, kteří společně tvoří projekt jako takový. Nejde jen o samotné členy projektu, ale také zákazníky, dodavatele a také mecenáše. Ti všichni jsou součástí projektu a součástí strategického plánování a řízení.

Strategické řízení je v současném pojetí kulturních organizací do značné míry formální, byrokratický proces. Je kladen příliš velký důraz na kvantitativní ukazatele (HAGOORT, 2009 str. 79). Pro laiky jde o nudný proces, jehož výsledek je pouze dokument. Toto pojetí má své kořeny v době, kdy nástroje strategického řízení dostaly svou dnešní, všeobecně přijatou podobu.

Nástroje strategického řízení byly vyvinuty před více než půl stoletím a původně využívány především v prostředí velkých průmyslových organizací. V době svého vrcholu se uplatňovaly v době, která byla podstatně rozdílná od dnešní reality. Neexistoval Internet či mobilní telefony, svět nebyl globalizován do dnešních rozměrů, informace nebyly dostupné v podobě, která nás obklopuje dnes. Chyběl virtuální rozměr reality, digitalizace, sociální sítě. Samotný Michael M. Kaiser své knihy napsal před více než deseti lety. První iPhone se na trhu objevil v roce 2007, tedy před pouhými devíti lety. To neznamena, že máme rezignovat na aplikaci nástrojů strategického řízení. Důsledkem je spíše nutnost mnohem vyššího důrazu na otázku „proč“, hledání smyslu toho, co děláme, nástrojů, které k tomu využíváme.

Základní principy strategického řízení a plánování jsou však, i přes uvedené změny, stále platné. Mění se formy a způsoby práce s těmito formami, smysl zůstává platný. Pro aplikaci jakéhokoliv nástroje je nutné vždy začít otázkou „proč“. Proč chceme daný nástroj či metodiku využít, co nám to přinese? Následuje otázka „jak“. Jak s daným nástrojem budeme pracovat. Budeme od počátku angažovat všechny zájmové skupiny a nebo vytvoříme úzkou skupinu specialistů? Nebo nástroj použije pouze vrcholový představitel projektu? Poslední otázkou je „co“. Co je předmětem zkoumání, jaký to má obsah. Pro úspěšnou aplikaci těchto principů je přitom důležité pochopit celý systém managementu a vytvořit si vlastní metodiku, která odpovídá charakteru projektu a jeho představitelů. Strategii není možné aplikovat pouze intuitivním způsobem řízení. Jde o dlouhodobý proces, u kterého je klíčová kontinuita a konzistence. Volba vhodné metodiky je stejně důležitá, jako její aplikace. Samotné rozhodnutí je potom vždy výsledkem odpovědí na otázky „proč“, „jak“ a „co“ (SINEK, 2011).

Umělečtí manažeři, kteří v sobě snoubí kulturní i manažerské vzdělání, systematicky aplikují strategické koncepce, a tím pro svou uměleckou organizaci vytváří výjimečné postavení s výhodami v oblasti inovace, pozicování, sponzoringu a marketingu. Tyto organizace mají pružnější strukturu a aktivnější přístup ke vzdělávání (HAGOORT, 2009 str. 82). Organizace, které ve svém vedení postrádají strategický management, vykazují velmi pružný a tvůrčí způsob práce na provozní úrovni, postrádají ale strategické řízení. Důsledkem je nerovnováha a udržení takové organizace v chodu je časově a energeticky velmi náročné. To dokladuje situace většiny uměleckých organizací a změna je možná pouze v případě, že se budou ochotny strategickému řízení věnovat a proces strategického plánování realizovat.

6.2 Motivace k tvorbě strategie

Úspěšnou spolupráci s mecenáši může tvořit jen ten, kdo je sám motivován k rozvoji svého projektu. Aplikace nástrojů strategického řízení této motivaci velmi výrazně pomáhá. Do dynamického prostředí přináší řád, organizaci, strukturu, které je možné se držet. Ta umožňuje dosažení výstupů, žádoucích stavů, které přináší uspokojení. Dosažení milníků, které jsou klíčem k naplnění celkového poslání. Tato zpětná vazba má velmi pozitivní vliv jak na samotný management, tak na jeho okolí. Konkretizace potřeb, kvalitní příprava plánů a investic, to jsou další potřebné výstupy, které umožňují následné vyhledávání partnerů pro realizaci těchto strategií. Těmi je možné oslovit ty mecenáše, kteří jsou motivováni k podpoře nových kvalitních uměleckých projektů.

V neposlední řadě uplatnění strategického řízení snižuje nedorozumění mezi zástupci uměleckého projektu a mecenáši. Mecenáši se rekrutují z řad podnikatelů a vysoce postavených manažerů, kteří strategické řízení do svých organizací implementovali a využívali je k jejich řízení. Pokud je klíčem ke spolupráci důvěra, potom společný jazyk tuto důvěru zásadním způsobem posiluje.

6.3 Principy tvorby strategie

V knize „Pět let ředitelem Městských divadel Pražských“, která byla vydána v roce 1940, se dočteme, jaké důsledky může mít nedostatečný důraz na strategické řízení v divadelním prostředí. Divadelní kritik Dr. Miroslav Rutte v Národních listech z listopadu 1936 mimo jiné uvádí: „Vinohradské divadlo po

odchodu Dr. Hilara ztratilo nejen svého vedoucího, ale i pevnou půdu pod nohama. Pozvolna ztrácelo nejen svůj program, ale také osobitost a i své obecenstvo. Jaroslav Kvapil neměl dostatek elánu, aby dovedl dát divadlu novou směrnicí. Bezradnost, již bylo cítit ve vedení, zachvacovala pozvolna celý divadelní organismus. Nebylo jasného a cílevědomého programu, nebylo ani jednotného divadelního stylu. Hrál se jednou tak a po druhé zase onak“ (JAHN, 1940 str. 17).

Co můžeme z této krátké citace vyčíst? Poslání či mise se zde nazývá osobitostí. Vize je zde pojmenována jako směrnice. Stejně, jako ztrácí půdu pod nohama před svými diváky, ztrácí ji i před svými zaměstnanci a samozřejmě i mecenáši. Tento princip je beze změny platný do dnešních dnů.

Další citace z kritiky, která byla zveřejněna v roce 1936.? Ta přechází do popisu úspěchů nového ředitele, dr. Bedřicha Jahna. Kritik Dr. Miroslav Rutte uvádí: „Jmenováním dr. Bedřicha Jahna nastává nové třídění a zápas o záchranu divadla. Nový ředitel dal nepokrytě najevo, že má pevnou vůli vrátit divadlu jeho uměleckou čest a konsolidovat všechny lidi dobré vůle, jimž jde o zdravý vývoj a obrodu vinohradské scény. Hlavní vinou vinohradského úpadku je jeho umělecké vedení a nelze docílit nápravu v údech, pokud nebude nápravy v hlavě“ (JAHN, 1940).

Jak dokládá tento úryvek, je klíčovou součástí strategického řízení uměleckých projektů jeho umělecká vize, která je součástí strategického plánování a vychází z poslání projektu jako takového. Vinohradské divadlo bylo v dané době svým obecenstvem i hereckým souborem zaměřeno na moderní divadelní dramaturgii. Opuštění tohoto směru vedlo dle uvedené kritiky k násilnému zlomení vývoje a návratu zpět k minulosti.

Pro strategické řízení a plánování kulturních organizací je tedy zásadní důraz na samotný proces strategického řízení a plánování. Jeho smyslem je vytvoření podmínek k růstu motivace managementu, zaměstnanců, diváků i externích partnerů. Ti jsou součástí tohoto procesu.

6.4 Principy strategického plánování

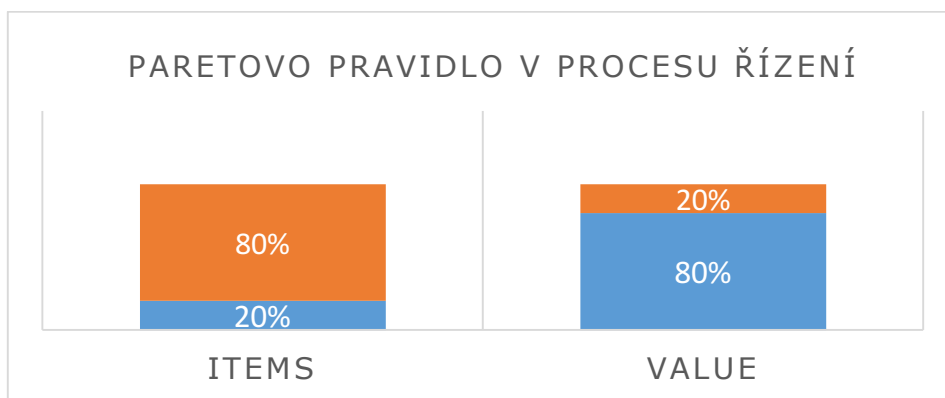
Strategické plánování je proces, který má tendenci ke složitosti a komplexitě. Proto je důležité zvolit pravidlo, které jeho vedoucí neustále udržuje v jednoduchosti a pomáhá této komplexitě nepodléhat.

Strategické plánování je proces, jeho hlavní hodnota tedy není v samotném výstupu, ale v procesu, který k výstupu vede. Tento proces je důležité realizovat v co nejširší skupině zainteresovaných lidí. S počtem lidí roste komplexita. Proto je důležité neustále rozhodovat, kdo bude zapojen do procesu a kdo nikoliv. Se všemi je potom nutné komunikovat a to průběh, nikoliv až výsledky tohoto procesu.

6.4.1 Paretovo pravidlo

Nedostatečná schopnost zaměřit svou pozornost na to podstatné je jednou z nejčastějších chyb v procesu strategického plánování. Vhodnou pomůckou je princip, který přináší Paretovo pravidlo 80/20.⁹ Smyslem uplatnění tohoto pravidla v oblasti strategického řízení je udržení pozornosti k prioritám. V procesu strategického plánování nacházíme mnoho oblastí, kterým je dobré se věnovat, plánovat, vyřešit. Uplatnění tohoto pravidla nutí k rozhodování, které cíle jsou podstatné a proč. Vede nás tedy ke zjednodušování a nutí management uměleckého projektu rozhodovat, čemu se bude věnovat a co ponechá stranou. Pokud se jím budou lídři divadelních projektů řídit, budou dodržovat velmi důležitý princip, tedy co největších efektů dosahovat co nejmenší změnou.

⁹ O definici Paretova pravidla a následnou širokou popularizaci se v roce 1941 postaral Joseph M. Juran, který jej aplikoval na oblast řízení kvality, kde zjistil, že například zhruba 80 % odstávek výroby je způsobeno 20 % zařízení továrny. Toto pozorování následně zobecnil na konstatování, že za 80 % problémů může 20 % příčin, čemuž se od roku 1941 říká Paretovo pravidlo .



Obrázek 3 Poměr vlivu úkolů a cílů na tvorbu hodnoty při uplatnění Paretova pravidla (zdroj: autor)

6.4.2 Komunikace

Součástí strategického plánování je komunikace. Je vhodné připravit si jednoduché komunikační scénáře, identifikovat cílové skupiny. Rozlišit ty, kteří jsou součástí procesu a ty, kteří budou o výsledcích informováni. Proces strategického plánování je pro laiky, kteří nemají s tímto procesem pozitivní zkušenost, neatraktivní a nesrozumitelný. Je důležité získat je na svou stranu a to ještě předtím než začneme. V uměleckém prostředí je to zejména umělecké vedení projektu. Pokud by umělecké vedení mělo zůstat stranou od strategického plánování, postrádá toto smysl. Je proto důležité, zajistit angažovanost všech podstatných složek uměleckého projektu na procesu strategického plánování. Klíčem je srozumitelná komunikace.

Jednou z pomůcek pro komunikaci je příprava srozumitelného příběhu, který zaznamenává celý strategický proces a nedělá z něj byrokratický nástroj či akademickou disciplínu. Nejčastěji se pro popis procesu strategického plánování používají tyto termíny:

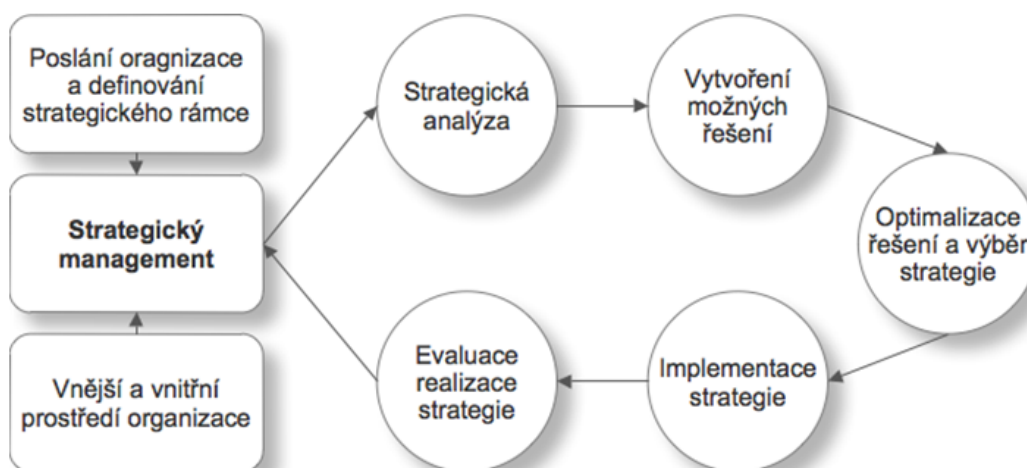
- **Sny** – na počátku procesu jsou sny. Ptáme se, jaké sny má člověk ve svém životě a jaké sny máme v rámci našeho projektu. Čeho chce dosáhnout za pět a více let. Jak bude vypadat jeho ideální život, jak bude vypadat náš ideální projekt.
- **Cíle** – abychom mohli sny realizovat, potřebujeme je uchopit a pojmenovat, dohodnout se na termínech.
- **Plány** – plánujeme cestu, která vede k naplnění našich cílů, které vedou k naplnění našich snů.
- **Aktivity** – realizace aktivit, které jsou součástí plánů

Smyslem strategického plánování je tedy umožnit realizaci našich společných snů (CEO2GO, 2014).

6.5 Nástroje strategického řízení

Pro účely této práce uvádím ty nástroje strategického řízení, které jsou ověřeným nástrojem pro budování důvěryhodných vztahů.

Strategické řízení představuje ucelený koncept, který využívá jednotlivé nástroje a s jejichž pomocí zajišťuje realizaci smyslu existence daného projektu. Jednotlivé části tohoto procesu jsou tedy ve svých specifických formách dohledatelné v každé organizaci, bez ohledu na formu jejího řízení. Každá organizace se občas zabývá svým posláním, svou vizí a svými plány. Podstatný rozdíl, který přináší strategický management, je vědomé používání těchto nástrojů a koordinované řízení jednotlivých fází. Právě to je, na rozdíl od plně intuitivního systému řízení, zárukou výsledné efektivity.



Obrázek 4 Proces strategického řízení (zdroj: AQE Advisors, 2013)

Smyslem této práce je určení takových nástrojů strategického řízení, které mají nejvyšší dopad na rozvoj spolupráce s mecenáši. Proto se zde nebudu dále zabývat uceleným systémem strategického řízení a vybírám jen některé, pro spolupráci s mecenáši podstatné, nástroje.

6.5.1 Poslání

Lidé chtějí prožívat. Vyžadují motivaci a inspiraci. Chtějí věřit něčemu, co je přesahuje, vznešenému úmyslu (GALLO, 2011 str. 97). Podle průzkumů je se svou prací nespokojeno více než 60% lidí (ČTK, 2015). Když nemáte svou práci

rádi, nikdy ji neuděláte dost dobře, prohlásil Steve Jobs ve svém projevu pro studenty Stanfordské univerzity (GALLO, 2011 str. 7). Smyslem poslání je tedy identifikace toho, proč lidé dělají to, co dělají. Vytvořit tím prostor pro vize, které je motivují k mimořádným výkonům.

Při práci na poslání se pohybujeme mezi vědomou částí našeho myšlení, tedy tou, kterou dokážeme vyjádřit v jazyce a nevědomou, která pro své vyjádření jazyk využít neumí. Proces formulace poslání je tedy proces racionalizace našeho vnitřního prostředí. Tato racionalizace je důležitá, neboť umožňuje vizualizaci, která následně umožňuje tvorbu obrazu cílového, žádoucího stavu. V organizaci tento pomyslný obraz maluje společně skupina lidí, kteří svou participací na tvorbě vytváří vlastní vnitřní obraz žádoucího stavu a získávají zdroj pro svou motivaci, která vytváří podmínky pro takové chování, které vede k naplnění tohoto žádoucího stavu. Při jednání s mecenáši jim tento obraz zprostředkováváme a musíme být schopni to udělat takovým způsobem, který jim umožní se k obrazu připojit, představit si sebe sama jako jeho součást. Nejúspěšnější jsme v tomto procesu tehdy, pokud jsme schopni své poslání popsat dostatečně specificky. Příliš mnoho organizací nedokáže specifickou podobu svého poslání vyjádřit (KAISER, 2013 str. 166).

Práce na poslání projektu umožňuje, především jeho lídrům, reflexi, do jaké míry jsou s projektem ztotožněni, do jaké míry odpovídá jejich snům, potřebám. Právě zde se sbírá energie, kterou je následně nutné investovat do změn, do realizace strategických plánů, které vedou k vysněnému výsledku, vizi projektu.

Lídr si v této fázi pokládá otázky na svou vlastní motivaci. Ptá se sám sebe i svého okolí: „Proč já“. Zde musí najít odpověď na otázku, „proč“. Steve Jobs prohlásil: „Prodávejte své sny, nikoliv výrobky“ (GALLO, 2011 str.43). Sny může mít organizace jako celek, jejich základ jsou sny těch, kteří projekt tvoří. Pro které je daný projekt nástrojem k naplnění vlastních vizí, vlastního poslání. Žádná umělecká organizace by neměla měnit své poslání jen proto, aby vyhověla zájmům svého publika (KAISER, 2009 str. 33).

Poslání je nástroj, jehož prostřednictvím vyjadřují představitelé projektu své osobní poslání, svou osobní motivaci. Jak víme z předchozích kapitol, pohybujeme se na rozhraní, které balancuje mezi částí našeho myšlení, která umí využít jazyk a tou, která nemá jazyk k dispozici. Je chybou soustředit příliš

velkou pozornost na formulaci a opomenout důležitost prožitků, pocitů a v jazyce nevyjádřitelných principů, které určují charakter a poslání daného projektu.

Pokud lídr projektu, nebo tým, který tvoří daný projekt, své sny spojuje s daným projektem, může přejít k formulaci vize. Ne dříve. Je velmi užitečné poslání formulovat do podoby, kterou doporučuje například M. Kaiser, není to ovšem nutné. Je lepší přistoupit k dalším krokům, než mechanicky formulovat poslání. Dejvické divadlo své poslání formulovalo, přesto jej nikde nenajdeme a jeho umělecký ředitel prohlásil, že není průkazné, že jde o poslání právě Dejvického divadla. Ve snaze o zachycení komplexity poslání podléháme zobecnění, které následně ztrácí svébytný charakter právě toho našeho projektu. Poslání je možné formulovat v průběhu všech následujících etap. Mimo jiné tím dochází k ověření jeho dlouhodobé platnosti, případně vyjasnění jeho pravé podstaty.

6.5.2 Vize a strategický rámec

Každý člověk má různá přání, sny, představy. To však pro vizi nestačí (HRONÍK, 2008 str. 100). Sílu naší motivace určuje rozdíl mezi žádoucím a výchozím stavem. Abychom tuto sílu aktivizovali, a to nejen u sebe, ale také ve svém okolí, musíme žádoucí stav patřičně popsat. Musí být formulován tak, aby lidem umožnil vytvořit vlastní subjektivní představu budoucího stavu a vyvolal rozdíl proti tomu současnému. Tím umožní aktivizovat svou vnitřní motivaci, stává se motivem a tedy zdrojem energie.

Smyslem vize je tedy koordinované jednání zainteresovaných lidí, kteří společně dosahují stanovené vize, která slouží jako základní zdroj její motivace a umožňuje jim dosažení žádoucího stavu. Motivací lídrů uměleckých projektů je typicky realizace umělecké vize, ke které je nutné vytvořit patřičné podmínky.

Pro úspěšný zisk zdrojů je nutné plně chápat zamýšlené umělecké iniciativy. (KAISER, 2009 str. 54). Jestliže poslání organizace určuje důvod, proč tato existuje, je vize odpovědí na otázku, jak své poslání v daném čase bude naplňovat, tedy jak bude v určitém časovém okamžiku vypadat. Někteří autoři pro definici vize používají přirovnání k fotce, která zachycuje budoucí podobu organizace. Vize já? nástroj, který motivovanému lídrovi umožňuje pro svou vizi získávat potřebné zdroje. Za zdroj zde považují nejen hmotné statky, ale především další lidi, kteří jsou vždy základem pro realizaci strategií. V prostředí

uměleckých projektů je podstatnou součástí celkové vize jejich dlouhodobá umělecká koncepce.

Vize a její strategický rámec je verbalizovaná podoba budoucnosti daného projektu. Obsahuje informace, které umožní pochopit, pro koho daná organizace tvoří, jaký typ služby či produktu tvoří a v jakém prostředí resp. na jakém území (KAISER, 2013 stránky 164-166). Tyto informace lidem umožňují vlastní formulaci podoby této budoucí podoby a především umožňuje rozhodovat, čemu se věnovat, do čeho investovat čas a finanční zdroje. Umožňuje tvorbu strategických cílů.

6.5.2.1 Funkce vize

Vize je nástroj. Nástroj, se kterým je nutné pracovat, aby naplnil svůj smysl. Základní funkce vize jsou (HRONÍK, 2008):

- Integruje (sjednocuje)
- Mobilizuje (motivuje)
- Orientuje (zacíluje)
- Koordinuje

Vize musí být sdílená, dává našemu konání směr a smysl. Vychází z hodnot, které jsou základem naší motivace. Jde o konkrétní rámec, který umožňuje naplnění výše uvedených funkcí. S ohledem na to, že vize vychází z jasně definovaného smyslu vlastního počínání, je často konkrétním a verbalizovaným vyjádření poslání organizace, které vychází z poslání jejího lídra či lídrů.

Vize, společně s posláním, odpovídá na základní otázku. V čem má daný projekt smysl? Má dostatečně jasné posláním a ví, jak jej naplnit prostřednictvím konkrétní vize? Pokud ano, je možné začít přemýšlet, jaké jsou výchozí podmínky a jaké kroky vedou k naplnění vize, co musíme změnit, čeho musí být víc a čeho naopak méně. Na tyto odpovědi nám přináší odpověď analýza.

Je důležité, aby byla vize sdílena s těmi, kdo s ní mají co dočinění. Těm musí dávat smysl. Její žití musí být vidět v projevech chování a rozhodování. Lídři projektu musí jasně specifikovat kroky, které k této vizi behaviorálně odpovídají (chování), a pak lidi za to, že se těmito kroky řídí, odměňovat. Potřebují potom určitě smyčky zpětné vazby, aby se ujistili, že je jejich vize

dosud relevantní, účinná a že se jí dostává dostatečné odezvy. Bez smyslu a odezvy se z vizí stávají vyčpělé pravdy (HRONÍK, 2008 str. 102).

6.5.3 Analýza prostředí

Smyslem tohoto nástroje je poznání a reflexe. Dostáváme do svého jazyka a tím do svého myšlení to, v čem žijeme, co nám vytváří podmínky pro naplnění své vize. Díky strukturovanému postupu soustředíme postupně svou pozornost na klíčové oblasti, které určují úspěch či neúspěch. Samotná identifikace těchto oblastí umožňuje v následné fázi přesnější stanovení klíčových strategických cílů resp. klíčových aktivit.

Pro přípravu na jednání a rozvíjení vztahu s mecenáši jsou důležité především tyto otázky:

- Kde vidíme sebe a svůj projekt za 5 let?
- Jaké hodnoty vyznáváme, co je pro nás důležité?
- Co je zdrojem naší jedinečnosti?
- Kdo a proč vyhledává náš umělecký styl?
- Kdo je náš nejbližší konkurent?
- Kdo a proč je klíčový pro rozvoj naší umělecké vize?
- Jaké máme ambice a jaké jsou ty nejodvážnější sny?
- Co nás nejvíce limituje v naplnění naší vize?
- Co nám brání v realizaci ambicióznějších vizí?
- Jak je náš projekt řízen a jak rozhodujeme?

Jde o neúplný seznam, příklad, jak je nutné se ptát a na co je nutné v rámci analýzy vnitřního i vnějšího prostředí nacházet odpovědi. Toto hledání se musí dít ve skupině klíčových lidí, kteří projekt přímo ovlivňují. Společné hledání odpovědí zajišťuje vyšší míru vzájemné koordinace a porozumění.

Pro analýzu se doporučuje využití některého z nástrojů, který zajišťuje strukturování odpovědí. Nejčastěji využíváme SWOT analýzu¹⁰. Jde o nástroj, který slouží nejen k finálnímu strukturování odpovědí a následnému rozhodování, pomáhá také při řízení skupinových setkání, zaměřených na společné hledání.

¹⁰ SWOT analýza, metoda analýzy, vhodná jako příprava pro marketingový plán malých firem. Výstupem je matice se čtyřmi kvadranty, do nichž se zapisují silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

DEFINITIONS OF SWOTs		
	HELPFUL to achieving the objective	HARMFUL to achieving the objective
INTERNAL (attributes of the organisation)	STRENGTHS	WEAKNESS
EXTERNAL (attributes of the environment)	OPPORTUNITIES	THREATS

11

Obrázek 5 Metodika SWOT (zdroj: (CEO2GO, 2014)

Všechny otázky směřují k pojmenování toho, co danou organizaci a její představitele ovlivňuje při rozhodování. Odpovědi na tyto otázky jsou důležité zejména proto, že limitem pro naplnění naší vize jsme nejčastěji my sami, to čemu věříme, to s čím vědomě či nevědomě pracujeme. Lídři jsou často překvapeni, jak silně věří omezením, která považují za objektivně nepřekonatelná a nevědomky se touto vlastní subjektivní vírou nechávají ovlivnit při rozhodování. Věří, že není možné sehnat více finančních zdrojů, není možné získat ke spolupráci světově proslulého režiséra, nedokážou? připustit, že je možné existovat i bez vlastní budovy. Analýza umožňuje racionalizaci, analýzu a vytváření nových kontextů.

Proces analýzy je vhodný pro společnou práci těch lidí, kteří tvoří základní jádro daného uměleckého projektu a to bez ohledu na formální role.

6.5.4 Strategické cíle

Východiska kapitoly o motivaci přímo souvisí s tvorbou strategických cílů. Cíl, tedy žádoucí stav je nástroj, který člověku umožňuje využití vlastní motivace. Proto je nutné cíl určit v takové podobě, která aktivizuje lidské jednání

a umožňuje jeho prostřednictvím realizovat potřebné změny. To umožní dodržení osvědčeného principu SMART¹², specifické cíle, které jsou měřitelné, akceptovatelné těmi, kteří je realizují, reálné a termínované.

Strategické cíle umožňují rozvoj spolupráce s mecenáši, jejichž motivace je postavena na tvorbě, budoucnosti. Pokud má umělecký projekt sadu strategických cílů, má k dispozici specifickou odpověď na otázku: „Jak budou mnou poskytnuté zdroje využity“.

Při stanovení strategických cílů je nutné připomenout pravidlo 20/80. Právě zde je nutné výrazně redukovat a zaměřit svou pozornost na ty cíle, které mají největší dopad na chod organizace. Seznam hlavních problémů může určit směr zbývající části procesu plánování. Proces vytváření strategie je tedy otázkou integrovaného řešení problémů vytyčených ve fázi analýzy (KAISER, 2009 str. 51)

6.6 Shrnutí kapitoly

Mecenáše, pro které je důležité být součástí vztahů, je atraktivní projekt, který je tvořen motivovanými lidmi, kteří si jeho prostřednictvím realizují své sny. Mecenáš vyhledává nová přátelství, nové vztahy, primárně jej zajímají lidé.

Mecenáši, kteří chtějí být součástí mimořádných projektů, vyhledávají ty, které mají vizi. Připojují se k této vizi a chtějí být součástí jejího naplnění. Sami sebe vidí jako součást pomyslné fotky, která zobrazuje stav, reprezentovaný vizí. Je pro ně důležitý výstup. Sami sebe projektují do této vize a na tuto pomyslnou fotku. Jejich motivace je postavena na očekávání zážitku z procesu, možnosti něco nového se naučit, získat nové podněty a radovat se z výsledku a pochlubit se výsledkem ve svých sociálních skupinách.

Konkrétní jednorázové projekty jsou výsledkem plánování, cestou k naplnění dílčích strategických cílů. Mecenáš se propojuje s výstupem dané aktivity, například tvorbou nové inscenace, festivalu, vzdělávání talentů, rekonstrukcí divadelních prostor. Ty jsou vhodné pro mecenáše, kteří tímto prostřednictvím poznávají daný umělecký projekt a eliminují riziko přílišné

¹² SMART je označení správně stanovených cílů v procesu plánování. Sovo SMART je akronymem pěti anglických slov, která stručně popisují, jaké vlastnosti mají mít správně stanovené cíle. Jsou to slova Specific/Measurable/Achievable/Relevant/Time.

závislosti projektu na jejich angažovanosti. Mecenáši se často obávají, že se na nich stane projekt závislý, ochrana před tímto rizikem je součástí umění darovat. Druhou skupinu tvoří zkušení mecenáši umění, kteří přesně vědí, co hledají a jsou schopni svou motivaci konkrétně specifikovat.

Jak uvádí Michael Kaiser, jsou mecenáši jednou z cílových skupin, kterou je nutné poznat, popsat a pro kterou je užitečné naplánovat konkrétní aktivitu. Strategické plánování umožňuje uměleckému projektu sebepoznání a to jak na úrovni individuálních představitelů projektu, tak na úrovni projektu samotného.

7 Ověření hypotéz – úvod

Motivací mecenášů a využití nástrojů strategického řízení pro rozvoj úspěšné spolupráce s mecenáši jsem se zabýval ve svém dvouletém studijním projektu. Na základě souhrnu získaných zjištění jsem stanovil hypotézy, jejichž platnost ověřuji v následujících kapitolách. Projekt byl rozdělen do čtyř samostatných etap.

V první etapě jsem se zabýval motivací mecenášů a ověřoval, do jaké míry je pro ně divadelní prostředí atraktivní. Ověřuji hypotézu, že **divadelní prostředí je pro potenciální mecenáše neobjevené a atraktivní.**

Ve druhé etapě jsem v rámci realizovaného dotazníkového šetření ověřoval hypotézu, že **současné úspěšné divadelní projekty komunikují svou vizi neefektivně.**

Ve třetí etapě jsem mapoval výchozí stav, hypotézu, že **představitelé uměleckých projektů nejsou na jednání s potenciálními mecenáši připraveni.**

Čtvrtá etapa je vyústěním celého projektu. Ve spolupráci s několika uměleckými projekty ověřuji, jak jsou konkrétní umělecké projekty úspěšné v jednání s potenciálními mecenáši poté, co využívají zprostředkovatele a v čem je tato spolupráce užitečná pro management uměleckých projektů a mecenáše.

Ověřuji tedy hypotézu, že **„důvěryhodný zprostředkovatel zvyšuje pravděpodobnost úspěšné spolupráce mezi uměleckým projektem a mecenášem“.**

8 Hypotéza první – divadlo neobjevené a atraktivní

8.1 Forma – strukturované rozhovory

V první fázi jsem se zaměřil na zmapování současného stavu a zkušeností spolupráce s uměleckými projekty a divadelní scénou v prostředí podnikatelů a investorů. Svůj výzkum jsem realizoval formou osobních setkání. Vedl jsem s nimi rozhovory, které jsem zaznamenal na audiozáznam a následně doslovně přepsal. V době realizace těchto setkání jsem ještě používal pojem „investor“. Chtěl jsem tímto pojmem vyjádřit to, že jakákoliv spolupráce musí být postavena na vzájemné výměně a tedy i spolupráce mezi dárce a obdarovaným. Proto se v rozhovorech zaměřuji na téma investic, a jakou přidanou hodnotu danému člověku přináší investice, která nemá hmotné plnění.

Zajímavé je už to, že žádnou z oslovených lidí setkání neodmítl a to ani v případě, že jsem jej osobně neznal.

8.2 Výstupy

Potenciální mecenáši nevědí o autoritě, která by jim poskytla potřebné odborné zázemí a byla pro ně důvěryhodný partner. Jako investoři se typicky se svými investicemi soustředí na oblasti, které znají. Při vstupu do oblasti kultury, umění a divadla tedy potřebují, aby zde měli důvěryhodného partnera. Partnera, který má přehled o dění v dané oblasti na straně jedné a má důvěru investorů a podnikatelů na straně druhé. Samotná podstata divadla jako živého umění, které je tvořeno lidmi a nabízí tedy mnoho příležitostí k sounáležitosti, ke společné tvorbě a ke společné radosti z výsledků tvorby, je pro investory velmi atraktivní. Většina z oslovených ovšem nikdy divadlo z tohoto úhlu pohledu nevnímalo a ani ve svých životech nezískali příležitost si vztah k divadlu budovat.

8.2.1 Souhrn zjištění

- chybí důvěryhodná instituce, která by propojovala svět umění a byznysu
- roste počet společensky zodpovědných podnikatelů, kteří se chtějí angažovat

- divadlo není společensky prestižním aktivem (na rozdíl od výtvarného umění či fotografie)
- divadlo a umění je atraktivní, oslovení lidé se zajímají o možnou formu spolupráce
- spojení kultura-umění-kreativita-inovace-konkurenceschopnost není mimo uměleckou komunitu známé = není součástí myšlení oslovených podnikatelů a investorů
- zkušení mecenáši nejsou se současnou formou jejich spolupráce s divadlem spokojeni a chtějí jej změnit.

Výstupy z rozhovorů potvrzují předpoklad růstu počtu těch podnikatelů, kteří se angažují v oblasti neziskových projektů.

Každý z oslovených jedinců potvrdil, že téma umění a divadla jej na základě našeho setkání zaujalo a je ochoten uvažovat o své angažovanosti v této oblasti. Přitom 70% z oslovených uvádí, že s nimi nikdo o investici do kultury nemluvil a nikdo jim nedokázal vysvětlit propojení mezi kulturou, uměním, rozvojem společnosti.

Motivy, které oslovení respondenti nejčastěji uvádí:

- je potřeba dělat něco užitečného,
- být součástí komunity,
- tvořit a v neposlední řadě vrátet společnosti to, co poskytla.

Divadlo je podle získaných poznatků pro potřeby mecenášů vhodné, neboť nabízí všechny potřebné atributy. Je součástí kultury a ta je pro společnosti důležitá. Je tvořeno lidmi a umožňuje budovat nové vztahy. Nabízí zážitky z přípravy, tvorby i oslavy dosažených výsledků.

8.2.2 Citace z rozhovorů

Základním nástrojem pro mapování současné situace a motivace investorů byly osobní rozhovory s vybranými představiteli. Uskutečnil jsem patnáct rozhovorů, z toho osm s úplnou audio nahrávkou.

Margareta Křížová¹³

- Kultura je součástí vzdělávání a kultivace společnosti. Tomu já naprosto věřím.
- Lidé, a to i ti, kteří mají hodně peněz, jsou často vnitřně vyhořelí. Já jsem potkala překvapivě hodně lidí, kteří jsou opravdu bohatí a jsou psychicky dole. Potřebují nové podněty a divadlo je pro ně skvělou příležitostí.
- Myslím, že je spousta kumštýřů od divadla či od filmu, kteří jsou strašně zajímaví, mají co říct a dokážou přemostit témata od byznysu po kumšt.

Michal Košacký¹⁴

- Kultura je absolutně nedílná součást vývoje, kultura je způsob, jak žijeme.
- Investor, podnikatel, který dělá správné věci, získává loajalitu, důvěru trhů a ve finále se morálně správné rozhodnutí často prokáže jako ekonomicky dobré rozhodnutí.
- Roste nová generace podnikatelů, těch, kteří své firmy vybudovali bez vlivu naší divoké privatizace. Nebo vrcholoví manažeři mezinárodních korporací. To jsou podle mě lidé, kteří mají vzdělání a vědí, že kultura je důležitá

Ondřej Palát¹⁵

- Víno při nejhorším vypijete, obraz si pověsíte na zeď. Z neúspěšného divadla už žádný efekt nezískáte.
- Investor resp. mecenáš do toho nemůže jít pouze na základě kalkulace, ale především na základě toho, že ho to baví, chce být přítom, chce být součástí něčeho, co je pro něj významné.
- Myslím, že tedy není platforma, která by propojení kultury a byznysu realizovala.

František Dostálek¹⁶

¹³ Margareta Křížová spolupracuje s fondy private equity, strategickými investory a vlastníky společností. Díky znalosti českého trhu a zkušenostmi v oblasti fúzí a akvizic, realizovala řadu transakcí, kdy zastupovala prodávající vlastníky nebo kupující.

¹⁴ Michal Košacký pracuje jako CFO společnosti Doosan Škoda Power.

¹⁵ Ondřej Palát je Executive Director v oddělení firemních finance společnosti Patria. Je zodpovědný za exekuci a rozvoj transakcí v oblasti fúzí a akvizic se zaměřením na sektory IT a telekomunikací a oceňování společností.

- Chci podporovat nové divadelní projekty.
- Být mecenášem Dejvického divadla není žádný kumšt.
- Je velký nedostatek kvalitních uměleckých projektů, příležitostí k mecenášství.
- O tom, koho podpoříme, se vždy radím s manželkou a rozhodujeme společně.

Dalibor Dědek¹⁷

- Cítím zodpovědnost za region, ve kterém naše firma podniká, podpořil bych tedy spíše místní regionální divadlo.
- Já osobní prostředky nemám, pokud chci něco darovat, tak tyto peníze stejně pochází z firmy.
- Potřeba být užitečný je mi myslím vrozená, jen se s časem rozšiřují moje možnosti.
- Když máte dobrý úmysl, neznamená to, že vše půjde hladce

Jakub Skřejpek¹⁸

- Mecenáši potřebují určitou úroveň servisu. To znamená, že vše dostanou dostatečně dopředu, vědí kam a proč fond své zdroje směřuje, co se jimi podporuje. Je pro ně také důležité, že se díky fondu setkají s lidmi, kteří mají podobné zájmy, jako oni. Baví je setkávání, společné akce, společné cesty za kulturou. Jsou něčeho součástí.
- Spousta představitelů kultury si myslí, že se musí mecenášům podbízet. A to je strašně špatně. Oni ti chtějí dát peníze a sami svobodně se tak rozhodli. Pokud se nebudeš cítit jako jejich partner, nutně bude ten vztah napadat na jednu nohu.
- Vztah s mecenášem je jiný v tom, že on se z vlastní vůle rozhodl podpořit něco, co mu dává smysl, čemu věří. Proto to dělá, chce, abys jeho prostředky využil k tvorbě kvalitního umění a ne abys mu nalil skleničku šampaňského.

¹⁶ František Dostálek je významný mecenáš umění a milovník divadla. Člen mecenášského klubu BHF, mecenáš Národního divadla, mecenáš Dejvického divadla. Je předsedou a výkonným ředitelem KPMG ve střední a východní Evropě. Od června 2012 do června 2014 zastával pozici prezidenta Americké obchodní komory v České republice. KPMG je globálně působící prestižní poradenská společnost.

¹⁷ Dalibor Dědek je spoluvlastník firmy Jablotron, aktivní mecenáš a dárcce.

¹⁸ Jakub Skřejpek je právník a současně manažer mecenášského fondu BHF.

Tomáš Janeček¹⁹

- Divadlo je soustavná činnost a to je mi vlastně velice sympatické. Chce to tu odvalu, zapálení konkrétních lidí. Není to vykalkulované a tomu já fandím.

Na otázku, jak on rozhoduje, odpovídá:

- První možnost je, že si mě prostě projekt získá a já jsem z něj nadšen. Nadchne mě svojí myšlenkou, nadchnou mě lidi, kteří jej tvoří. Musí proběhnout emoce, srdce, nadšení. Když tam člověk to nadšení má, tak to rád dá, to je podle mě jedna cesta.
- Druhá cesta je, a tou jde většina projektů, že to je nějakým způsobem něco na tebe tlačí, že bys to měl dát. Nebo z toho něco získáš, nějaký extra bonus. V tom jsou hodně ty akce, kde to má už nějaký jméno. Dělají akci, kde ty jsi vidět, a všichni vidí, že ty přispíváš a plácají tě po zádech. To je strategie, která je vychytralá a nemusí se nám líbit, ale funguje to.
- Třetí možnost je, že to musí být nové, že ten projekt něco dává, přináší nový pohled. Dává něco, co tady není a tobě přijde důležité, aby to vzniklo, aby to existovalo. Musíš vnímat, že to je super.

Petr Rokůsek²⁰

- Když hledám příležitost k podpoře jakéhokoliv uměleckého projektu, tak to umění je takové křehké a je potřeba to podpořit, aby to mohlo vyrůst. Baví mě ty počátky, kdy pomáhám do okamžiku, než se to rozjede. Když se to rozjede, tak se to může stát dobrým byznys produktem, ale nikdy na počátku. Na počátku to dobrý byznys být z principu nemůže, protože by se to umění jakoby samo zklamalo, bylo by to prázdný, nefungovalo by.
- Z mojí zkušenosti, když si umění hledá svého mecenáše, tak musí být mecenášství? otevření a nemůžou být zaměřeni jen sami na sebe. Směr, kterým divadla jdou, že primárně využívají veřejné peníze, je asi v pořádku. Tam ale není člověk. Když mecenáš chce něco podporovat, musí fungovat

¹⁹ Tomáš Janeček je investor, spoluvlastník společnosti RSJ a vlastník vzdělávací skupiny DUHOVKA Group, jejíž prostřednictvím chce přispět ke zvýšení kvality vzdělávání v České republice.

²⁰ Petr Rokůsek je podnikatel, vlastník několika úspěšných společností. Jedním z jeho mecenášských projektů je ZebraandCloud, v rámci kterého vytváří svobodné podmínky pro tvorbu hudby.

jedna věc a to je chemie. Musí dojít k propojení, které umožní, že si to ten mecenáš užije. Že to je něco, čemu rozumí, co spadá do jeho zájmů. Nebo tomu nemusí rozumět úplně, ale jako z celého srdce cítí, že to je kvalita a dokáže ji ocenit.

8.3 Závěr

Na základě realizovaných rozhovorů konstatuji, že hypotéza o tom, že divadlo je pro mecenáše atraktivní a současně neobjevené je potvrzena. Nenašel jsem ani jeden argument, který by tuto hypotézu vyvracel. Současně tyto rozhovory dokladují rozdílnost motivací, které vedou mecenáše k osobní angažovanosti.

Mecenášství jako takové je aktuální téma, které vyžaduje nalezení nového pojetí, které bude atraktivní pro nové generace potenciálních mecenášů.

9 Hypotéza druhá - Neefektivní komunikace vize

9.1 Forma - Dotazníkový průzkum

Pro zmapování současného stavu jsem se rozhodl připravit dotazník a pomocí dotazníku získat výchozí data, která budu následně ověřovat formou řízených rozhovorů.

Základní otázka, na kterou jsem v průběhu dotazníkového šetření hledal odpověď, zní: „Jak jsou tyto projekty schopny svou vizi a poslání komunikovat?“ Zaměřil jsem se na schopnost komunikovat svou vizi prostřednictvím veřejně dostupných zdrojů. Zajímalo mě také, zda je některý projekt natolik známý, že budou jeho základní vizi schopni lidé identifikovat bez toho, aby po ní začali aktivně pátrat.

9.2 Typologie projektů

Pro ověření hypotéz jsem do průzkumu potřeboval zahrnout několik typů projektů:

- projekty, které se primárně zaměřují na konkrétní prostory, místo, které chtějí využít a nabídnout lidem kulturní vyžití,
- projekty, ve kterých je klíčový divadelní soubor, který nemusí mít vlastní prostory,
- projekty, ve kterých je divadelní soubor a ten má své vlastní divadelní prostory,
- jednorázový projekt typu festival.

Dalším důležitým kritériem bylo potvrzení, že silní individuální mecenáši jsou pro daný projekt potřební a žádoucí. Jsou tedy cílovou skupinou pro komunikaci.

9.3 Výběr projektů

Po konzultaci s vedoucím diplomové práce jsem oslovil vytipované projekty s nabídkou spolupráce. Většina představitelů na nabídku v prvním kole nereagovala. Po následném telefonickém oslovení a urgenci se podařilo se s většinou těchto představitelů spojit a dohodnout další postup. Neaktivnější jsou v této věci představitelé projektu Vila Štvanice a Divadlo D21.

Předmětem mého projektu a aktuálního průzkumu tedy byly:

- Divadlo Ponec,
- Cirk La Putyka,
- Vila Štvanice,
- Festival Letní Letná,
- Játka 78,
- Divadlo D21.

Průzkum jsem lokalizoval na území Prahy a to zejména z praktických důvodů. Převažující umělecká forma, nový cirkus nebyla při výběru záměrem a jde o chybu. V době, kdy probíhal výběr, jsem ještě nedisponoval potřebným přehledem nad divadelní scénou, a tak mi zde chybí zástupce klasického repertoárového divadla, a to je škoda, kterou už nedokáži napravit.

9.4 Příprava na dotazníkové šetření

Pro mapování jsem vytvořil dotazník, se kterým jsem se obrátil nejen na podnikatelskou obec, ale také na lidi od divadla resp. aktivní představitele kultury. Zkoumal jsem, zda je rozdíl srozumitelnosti prezentace daných projektů mezi lidmi z oboru a mimo o obor.

Ve své práci se zaměřuji na mecenáše jako fyzickou osobu, která disponuje svým vlastním kapitálem. Stejně tak je koncipován i dotazník, který mapuje schopnost resp. možnost potenciálního mecenáše zjistit z veřejných zdrojů vizi a poslání projektu a získat k němu nějakou emoci. Cílovou skupinou je tedy jedinec, který využívá svůj kapitál na základě svých osobních motivací. Firemní partneři, investoři a dárci nejsou do tohoto průzkumu zahrnuti. Pokud je osloven manažer takového podniku, potom jako soukromá osoba, která disponuje potřebnou výší kapitálu.

Očekával jsem minimálně 25 respondentů, z toho 2/3 z řad podnikatelů a potenciálních investorů. Tento cíl jsem splnil a získal jsem více než 30 úplných odpovědí.

9.4.1 Ochota vyplnit dotazník

Respondenty jsem v prvním kole oslovil formou přímého, osobního, oslovení a 80% z oslovených na moji žádost reagovala pozitivně. Myslím si, že pokud by

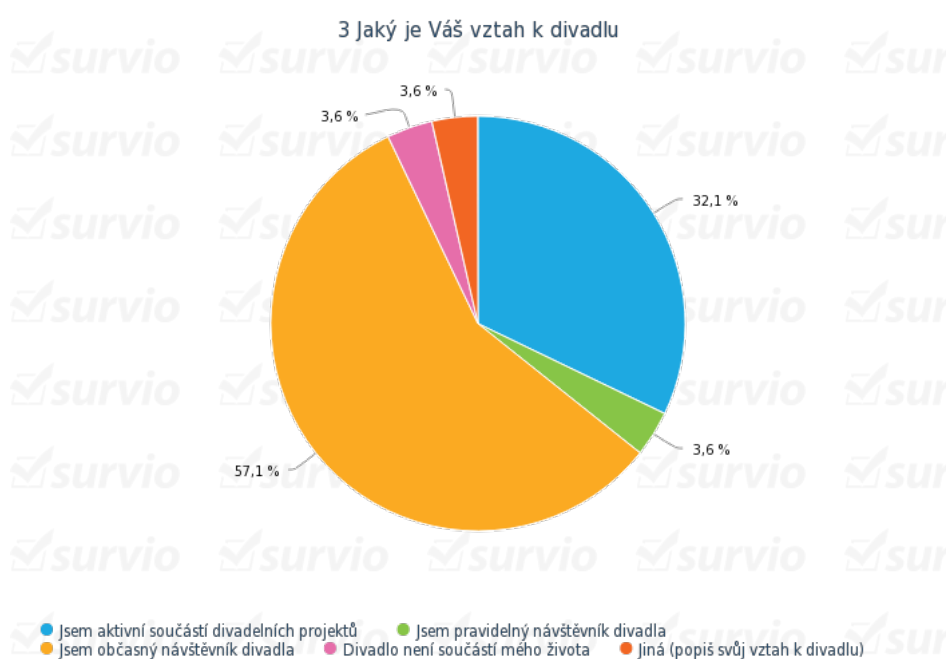
stejně lidi oslovil student, který s nimi nemá vazby, byla by úspěšnost blízka nule.

V dalším kole jsem pro oslovení zkusil využít další cesty, především sociální sítě, a neúspěšně. Oslovením lidí prostřednictvím sítě LinkedIn přineslo v zásadě nulový výsledek.

Tato zkušenost podporuje hypotézu, že kultura, umění či divadlo potřebuje vybudovat důvěryhodnou reprezentaci ve formě konkrétních lidí, ambasadorů, kteří pomáhají navazovat vztahy mezi zástupci divadelních projektů a potenciálními mecenáši. Významné soukromé zdroje je těžké získat bez zprostředkovatele, který je nositelem důvěry, znalosti divadelního prostředí a kompetence propojit lídry projektů a investory.

9.5 Výsledky dotazníkového šetření

9.5.1 Vztah k divadlu



Obrázek 6 Výsledky dotazníkového šetření - vztah k divadlu

Zjistil jsem, že 60% z oslovených respondentů je pouhým občasným návštěvníkem divadla nebo se o divadlo nezajímá. Z celkového počtu respondentů tvořilo 20% těch, kteří se divadlem zabývají, ostatní respondenti pocházeli z řad podnikatelů a manažerů, kteří s divadlem a uměním nemají

v rámci své praxe nic společného. Reálná hodnota zájmu o divadlo je tedy ještě nižší.

Divadlo je pro respondenty formou občasně zábavy a většina není v divadelním prostředí jiným způsobem angažována.

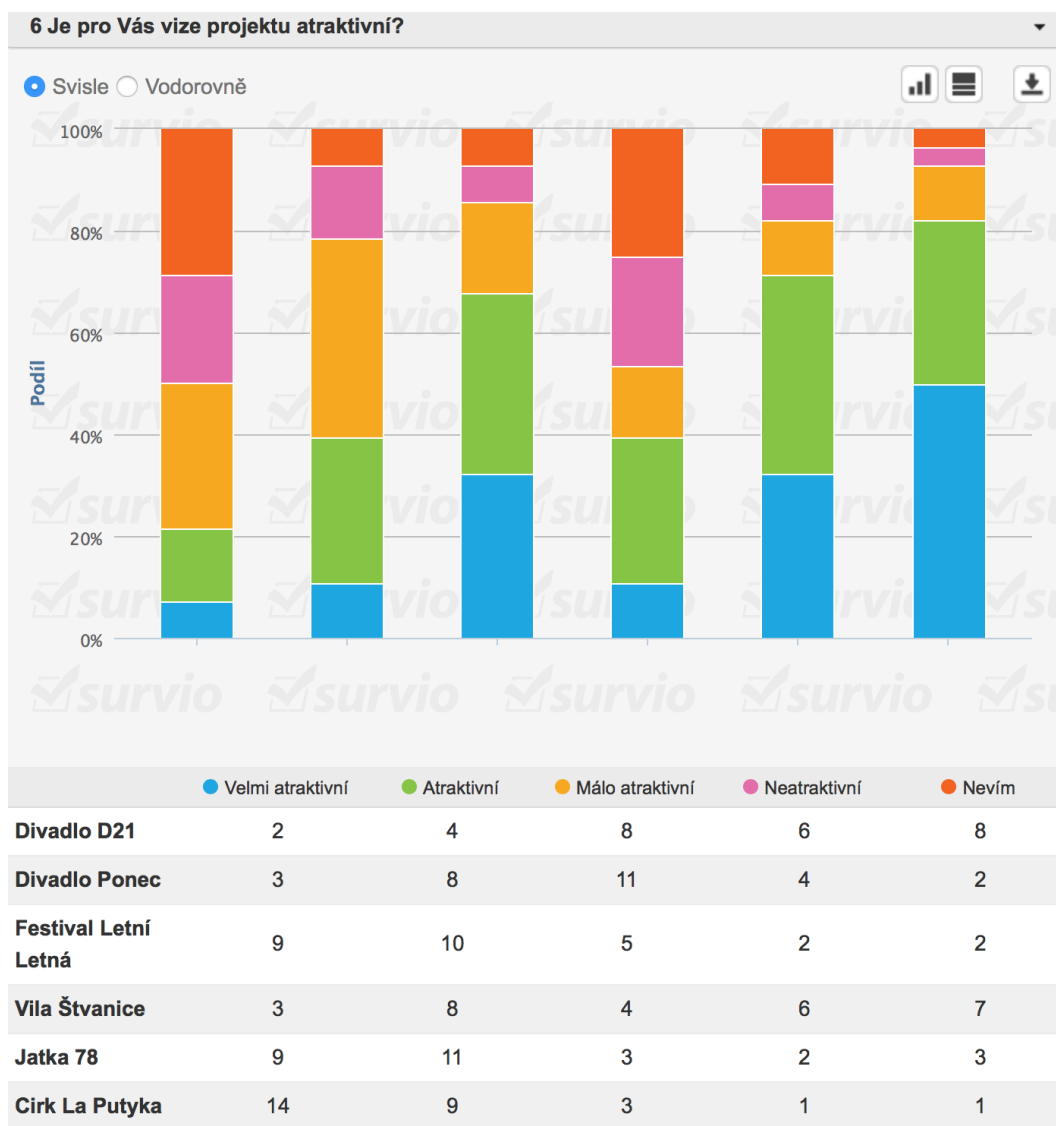
9.5.2 Srozumitelnost vize



Obrázek 7 Výsledky dotazníkového šetření, srozumitelnost vize (zdroj: autor)

Respondenti odpovídali na otázku, zda je pro ně vize, na základě dostupných informací, srozumitelná. Výslovně jsem je žádal, aby po vizi moc nepátrali. Pokud respondenti během své krátké pozornosti k projektu vizi neporozumí, je to důkaz neefektivní komunikace anebo nepřítomnosti vize.

9.5.3 Atraktivita vize



Obrázek 8 Výsledky dotazníkového šetření - atraktivita (zdroj:autor)

Platí, že pokud je vize nesrozumitelná, nemůže být pro respondenty atraktivní. To se projevuje ve výsledcích této části průzkumu. Mohu si tedy dovolit tvrzení, že se divadelní projekty nemusí obávat nízké atraktivity. Obávat se musí své neschopnosti efektivně komunikovat.

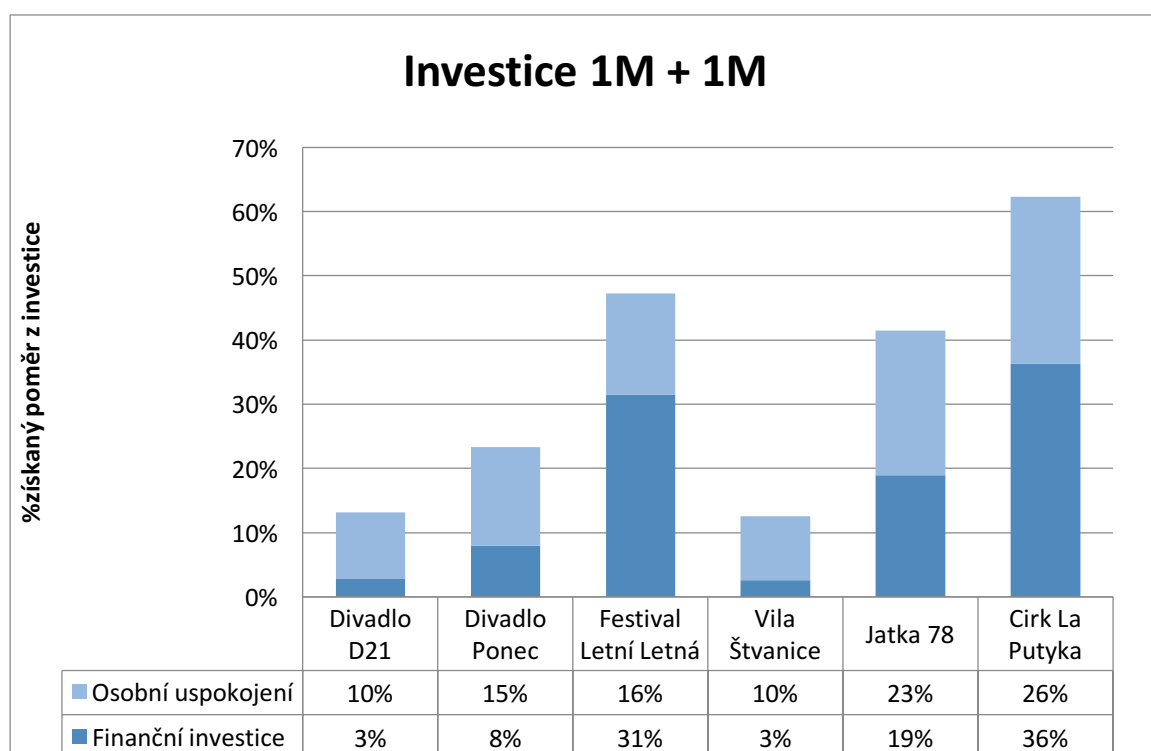
9.5.3.1 Ověření výsledků - rozdělení kapitálu

Atraktivitu vize ověřuji cvičením, kdy dávám respondentům k dispozici hypotetický kapitál a mají za úkol jej rozložit mezi dané projekty. Jde o jiný způsob, jak se ptát na srozumitelnost a atraktivitu oslovených projektů. Tím ověřuji, do jaké míry je možné výše uvedené odpovědi brát za relevantní. Jde o

standardní metodu, jak v dotazníkovém šetření ověřovat relevanci a konzistentnost poskytnutých odpovědí.

Pokud by byly výsledky zásadně jiné, než výsledky z předchozí části, nemohl bych data přijmout jako dostatečná.

Respondenti tedy měli k dispozici 2 miliony korun, které měli rozdělit mezi projekty dle dvou kritérií. Podle toho, jak dané projekty uspokojí jejich osobní potřeby a jak jsou dané projekty atraktivní jako finanční investice.



Obrázek 9 Výsledky dotazníkového šetření (zdroj: autor)

9.6 Závěr

Výsledky potvrzují, že efektivní komunikace vize má přímý vliv na atraktivitu daného projektu a zvyšuje šanci na získání silných individuálních mecenášů.

Realizované dotazníkové šetření stanovenou hypotézu nevyvrátilo, proto ji považuji za platnou. Pro její úplné potvrzení je nutné další studium, výrazně nad rámec této práce. V šetření zdatelně chybí přítomnost zavedeného kamenného divadla s dlouhou tradicí a proto není možné zjištěné skutečnosti považovat za úplné.

Dílním výstupem tohoto průzkumu je ověření, že silný lídr je pro komunikaci uměleckého projektu klíčovou konkurenční výhodou. Dva nejúspěšnější projekty spojuje osoba Rosti Nováka, který je schopen dostat se do médií, je atraktivní a zapamatovatelný. Projekty CirkLaPutyka a Jatka78 cíleně informují širokou veřejnost o svých aktivitách, jsou schopni své projekty dostat do médií a nebojí se rozvíjet nové, ambiciózní projekty. Jatka78 byla zvýhodněna tím, že průzkum proběhl pouhý měsíc po úspěšné crowdfundingové kampani, díky které se projekt dostal do povědomí veřejnosti a nutil představitele projektu k intenzivní komunikaci.

10 Hypotéza třetí – připravenost na jednání s mecenáši

V rámci této pasáže zaměřuji svoji pozornost na ověření hypotézy, která tvrdí, že představitelé uměleckých projektů nejsou na jednání s potenciálními mecenáši připraveni. Tuto hypotézu ověřuji případovou studií Vila Štvanice, kdy podrobně mapuji průběh jednání s potenciálními mecenáši.

10.1 Případová studie - Vila Štvanice

10.1.1 Výchozí stav

Projekt byl součástí dotazníkového šetření. Představitelé projektu využili jako jediní mé nabídky spolupráce a od jara 2015 revidovali svůj projekt. Za mé pomoci nově formulovali své poslání, vizi. Určili strategii, která vede k jejímu naplnění.

V počáteční fázi spolupráce projekt existoval jednu sezonu a z důvodu vysoké finanční náročnosti realizovali jeho představitelé v prostorách Vily mnoho akcí, s divadlem nesouvisících. Na veřejnosti bylo místo známé jako „párty house“, což bylo v rozporu s posláním a vizí projektu. To projekt definuje jako místo pro nejlepší nezávislé divadlo. Tři divadelní soubory, na sebe navazující svou dramaturgií, tvoří společně ucelenou škálu nezávislého divadla. Vize a poslání je potvrzeno na společném setkání všech částí projektu, které se uskutečnilo na podzim roku 2015. Na tomto setkání byl schválen nový systém řízení projektu, způsob rozhodování a kontroly. Od tohoto okamžiku má tedy celá Vila Štvanice jednotnou dramaturgii, která naplňuje poslání projektu Vila Štvanice. Projekt byl připraven na první setkání s mecenáši. S ohledem na zaměření projektu je nalezení mecenáše dlouhodobým projektem. Hledáme toho, kdo má motivaci vytvářet něco nového, být součástí inovativních projektů. Vzhledem ke složité struktuře projektu je nevhodný ten mecenáš, který se chce stát součástí, vyhledává mezilidské vztahy. Daný mecenáš by měl mít s podporou uměleckých projektů zkušenosti a musí dobře znát své potřeby.

S ohledem na to, že projekt má a žije své poslání a vizi, rozhodl jsem se zorganizovat první setkání s potenciálními mecenáši. Toto setkání bylo specifické tím, že jsem do jeho přípravy ani průběhu nezasahoval. Potřeboval jsem získat

autentický materiál, mapující schopnost vést úspěšné jednání s potenciálním mecenášem. Pro tento experiment jsem získal představitele Vily Štvanice a dva mecenáše, kteří byli ochotni investovat do setkání svůj čas a energii. Každý z těchto mecenášů měl něco, co jej potenciálně spojuje s projektem Vila Štvanice, úkolem setkání bylo to identifikovat a najít prostor ke konkretizaci spolupráce.

10.1.2 Jednání s mecenáši

10.1.2.1 Příprava

Pro setkání jsem oslovil dva potenciální mecenáše. Ti souhlasili a na setkání se těšili. Ani jeden Vilu Štvanice neznal a netušili, co je čeká. Oba dva jsou aktivní v mnoha neziskových projektech, zejména v oblasti vzdělávání. Jde o zkušené manažery, podnikatele a osobnosti, které jsou ochotné experimentovat.

Zástupcům Vily jsem, tři týdny před samotným setkáním, poskytl informace o tom, kdo je na setkání pozván.

10.1.2.2 Setkání

Všichni na setkání dorazili. Seděli jsme ve stísněných prostorách u dvou malých kulatých stolečků. Vzájemně jsme se představili. Ivo Kristián Kubák²¹ začal mluvit o svém projektu. Mluvil 32 minut v jednom monologu. Následuje první vstup hosta, další monolog. Je vidět snaha představitelů Vily zaujmout svým projektem, bohužel vyjadřují nulový zájem o motivace a potřeby mecenášů. Silně se projevuje snaha tuto příležitost využít.

Nejvíce zájmu vzbudila diskuze, která byla otevřena otázkou Tomáše Janečka: „Pokud máte slušnou návštěvnost, jak to, že vás neuživí vstupné“?. Následovala diskuze nad soběstačností, nutností hledat externí zdroje, podílu ceny vstupného na celkových příjmech. Tato diskuze byla pro Petra Rokůska i

²¹ **Ivo Kristián Kubák** (* 1977), divadelní režisér, absolvent katedry teorie kritiky DAMU a oboru režie na katedře činoherního divadla DAMU. Studia na MFF UK nedokončil. Spolu s dramaturgyní a autorkou Marií Novákovou zakladatel a umělecký šéf divadelního souboru Tygr v tísni (inscenace *DENÍK 1959-1974*, *Odcizení*, *Explosis*, 1913). Doktorand a pedagog KALD DAMU, ředitel uměleckého prostoru VILA Štvanice, ve své režijní tvorbě se zabývá činoherním divadlem v netradičních prostorech a inscenováním nedramatických látek (první česká imerzivní inscenace *GOLEM Štvanice*, září 2013), se zájmem se věnuje i režii scénických čtení. (KUBÁK, 2015).

Tomáše Janečka zajímavá a přinesla jim mnoho zajímavých podnětů. Vůbec si nedokázali přestavit, jak vypadá život v situaci, kdy jste z 80ti% závislí na externích zdrojích.

10.1.2.3 Citace účastníků

Petr Rokůsek:

„Oni s námi vůbec nenavazovali kontakt, žili na svojí straně, co by jako potřebovali a já jsem si připadal jako ten, který má přispět spíše z lítosti k jejich těžkému osudu.“

Tomáš Janeček:

„ To pro mě bylo šokující. Pouze 15 až 20% jsou schopni si pokrýt z vlastní činnosti a zbytek musí zajistit z jiných zdrojů.“

Ivo Kristián Kubát a Klotylda Marková²² (Vila Štvanice)

„Vážně jsme se snažili, nikdy předtím jsme se takto s mecenáši nesetkali. Chceme se z této zkušenosti poučit.“

10.1.2.4 Výstupy setkání

Petr Rokůsek nemá o další setkání zájem. Projektu fandí, nicméně nemá ke spolupráci motivaci. Tomáš Janeček dává spolupráci šanci.

Představitelé projektu se na setkání nepřipravili, nic si o účastnících nezjistili. Při setkání se soustředili na představení projektu, podcenili nutnost zjistit oblasti zájmů mecenášů. Nepadla ani jedna otázka na to, kdo jsou naši hosté, proč přišli, co je zajímavá.

Celkově je výstupem setkání neúspěch.

10.1.2.5 Plán dalšího postupu

Představitelé Vily Štvanice dnes ví, kdo jsou. Jejich umělecká vize se projevuje v každodenním rozhodování, tvorbě dramaturgického plánu a formulaci

²² Klotylda Marková zajišťuje společně s Ivo Kristiánem Kubátem chod Vily Štvanice, je produkční divadelního souboru Tygr v tísni a Divadla v Dlouhé.

strategie. Vila získala na svou činnost významnou podporu v grantovém řízení, ve kterém využili práci na svém poslání a vizi. Stali se srozumitelným projektem. Udržují zájem o zisk mecenášů a to přesto, že si v rámci mého projektu zažili výše popsané neúspěchy.

Další kroky:

- Školení na téma „příprava a vedení rozhovoru s potenciálními mecenáši“
- Diskuze na téma: Mecenáše hledá Vila jako celek nebo jednotlivé soubory?
- Setkání se mecenáši, kteří hledají příležitost k podpoře nových uměleckých souborů a mladých talentů
- Setkání s Tomášem Janečkem, který projevil zájem pokračovat v hledání modelu spolupráce.

10.1.3 Výstupy

Vila Štvanice představuje projekt, který realizoval doporučené kroky, definoval svou vizi a řídí se jí při svém rozhodování. Má připraveny strategické cíle. Udržuje své poslání.

Tato studie prokazuje, že aplikace nástrojů strategického řízení pro úspěch při jednání s mecenáši nestačí. Stejně důležité je naučit se vést samotná jednání o spolupráci

Vila Štvanice je vhodná pro specifického mecenáše, kterého zaujme svou uměleckou vizí a možností umožnit tvorbu něčeho nového, jedinečného. Silnou kartou je jeden ze členů projektu, divadlo Letí.

Rozhodl jsem se s dalšími uměleckými projekty v experimentu nepokračovat. U dalších projektů jsem ověřoval užitek přítomnosti konzultanta a zprostředkovatele, který aktivně pomáhá s přípravou a vedením daného setkání.

Na základě jedné zkušenosti tedy není možné stanovenou hypotézu potvrdit či vyvrátit.

11 Základní hypotéza – důvěryhodný zprostředkovatel

Tato práce se výrazně zaměřuje na úvodní fáze spolupráce, zejména potom přípravu na jednání. Ověřuje užitečnost nástrojů strategického řízení pro identifikaci příležitostí ke spolupráci s mecenáši a způsob přípravy na jednání. Současně ověřuje roli zprostředkovatele ve vyhledání vhodných mecenášů a zprostředkování setkání.

Všechny projekty, které jsou součástí této práce, jsou v procesu vyjednávání, ani jeden z těchto procesů není ukončen. Úplné ověření hypotézy představuje dle odhadu autora tříletý průzkum, mapující všechny fáze spolupráce, včetně rozvoje vztahů z mecenáši, které projekty získají.

Konzultantem a zprostředkovatelem je v daných případových studiích autor osobně. V této roli ověřuje, jaká je role zprostředkovatele a konzultanta, jak využívá nástroje strategického řízení a jak vede přípravu na jednání s potenciálními mecenáši a sponzory.

Získané poznatky předkládám ve formě několika případových studií. Případové studie mapují proces spolupráce a umožňují ověření stanovené hypotézy.

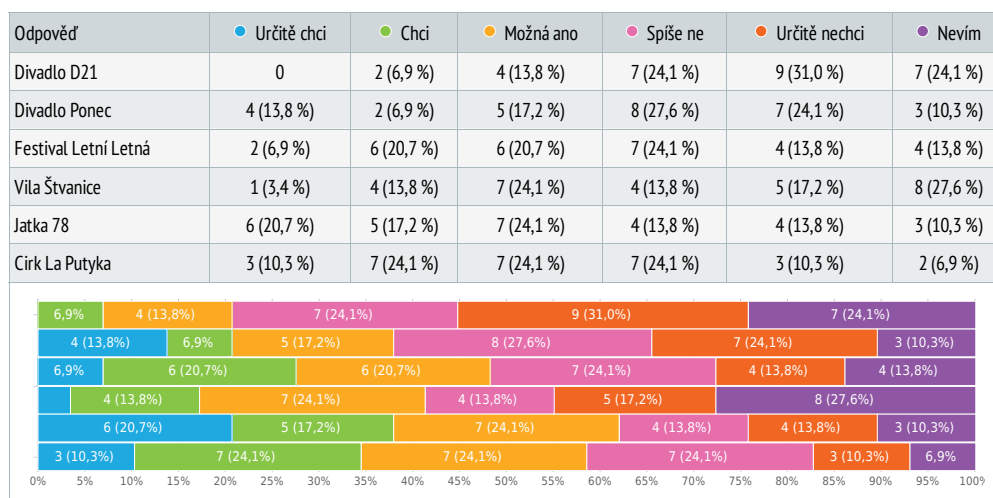
11.1 Případová studie Jatka78

11.1.1 Výchozí stav

Výchozí stav mapuji pomocí dotazníkového šetření. V průzkumu, proběhl na jaře 2015, se projekt Jatka78 umístil ve schopnosti svou vizi srozumitelně komunikovat na druhém místě. Respondenti projeví nejvyšší míru zájmu o spolupráci právě s tímto projektem.

9. Jaká je míra Vašeho zájmu o spolupráci s daným projektem?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 29x, nezodpovězeno 0x



Obrázek 10 Výsledky z dotazníkového šetření, jaro 2015 (zdroj:autor)

Projekty Cirk La Putyka a Jatka78 mají mnoho společného a v realizovaném průzkumu se dělí o první místa. Přesto je zde možné vysledovat rozdíly. Cirk La Putyka vítězí ve všech částech dotazníkového šetření. Jatka78? zde mají stále velkou rezervu. Na přímou otázku "Jaká je vize projektu?" bude u Cirku odpověď mnohem jednoznačnější. Jatka78 na své vizi musí ještě pracovat.

15 Jatka 78, silné a slabé stránky								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Vize a poslání	4 (22,2%)	9 (50%)	2 (11,1%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5,6%)	1 (5,6%)	1 (5,6%)
Značka	7 (36,8%)	7 (36,8%)	1 (5,3%)	2 (10,5%)	1 (5,3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (5,3%)

Obrázek 11 Výsledky dotazníkového šetření, jaro 2015 (zdroj:autor)

16 Cirk La Putyka, silné a slabé stránky								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Vize a poslání	9 (40,9%)	9 (40,9%)	2 (9,1%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	1 (4,5%)
Značka	14 (66,7%)	5 (23,8%)	1 (4,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,8%)

Obrázek 12 Výsledky dotazníkového šetření, jaro 2015 (zdroj:autor)

11.1.2 1. Krok - rozhovor s managementem projektu

Na počátku spolupráce jsem se setkal s jeho lídry, Rostislavem Novákem a Štěpánem Kubištou. Smyslem tohoto setkání bylo zjistit takové informace, které

mi následně umožní doporučit konkrétní strategie k úspěšné spolupráci s mecenáši.

Z rozhovoru vyplynulo, že nyní nemají stabilní síť silných mecenášů. Své náklady dokáží ze 70ti% krýt ze vstupného, chybí však zdroje na investice. Nemají prostředky, které by jim umožnily realizovat odvážné vize a umělecké projekty. Potřebují získat silné partnery, kteří naplnění těchto uměleckých vizí umožní. Mají mnoho zajímavých snů, které je možné v krátké době rozpracovat do podoby vize a strategického projektu.

11.1.3 2. Krok – ověření vize a poslání projektu

Při přípravě na setkání jsem vizi projektu hledal například na webových stránkách www.jatka78.cz. Ta zde ovšem, stejně jako poslání či strategické cíle, není. Nejblíže vizi a poslání je charakteristika prostoru jako takového:

„Multifunkční divadlo, hudební klub, galerie, tréninkové haly, zkušebna a tělocvična. Místo s ideálními podmínkami pro nový cirkus. Domovská scéna Cirku La Putyka. Prostor otevřený českým i zahraničním souborům, uzpůsobený pro rezidenční projekty a představení, workshopy, konference, diskuze, přednášky, výstavy a happeningy. Zrození prvního komplexního kulturního centra ve střední a východní Evropě.“

Konkrétní vize a strategické cíle nejsou k dispozici. Formuloval jsem si tedy hypotézy, proč projekt existuje, abych je při samotném rozhovoru mohl ověřit a seřadit.

- Jde o projekt, který chce vytvořit nejlepší místo pro nový cirkus v regionu střední a východní Evropy.
- Jde o projekt, které chce budovat multikulturní prostor a region, oživit tržnici, vytvářet komunity.
- Jde o projekt, který nabízí fyzický prostor pro sebe a své přátele bez ohledu na dramaturgii či diváckou cílovou skupinu.

Z rozhovoru vyplynulo, že vize existuje, není ale formulována a veřejně sdílena. To nekoresponduje s výstupy dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo realizováno na jaře roku 2015, pouhých 6 měsíců od spuštění projektu. Ten byl v době svého otevření, zejména svým lídrem Rostou Novákem mediálně zviditelňován. V únoru 2015 proběhla úspěšná crowdfunding kampaň „Nakopni

Jatka", která zviditelnění podpořila. Kampaň skončila pouhý měsíc před spuštěním mého dotazníkového šetření. Jatka78 jsou komunikována jako multifunkční prostor, což je srozumitelné a atraktivní téma.

Při samotném rozhovoru jsem zjistil, že sny, vize a motivace k jejich realizaci existují.

- Chceme vytvořit místo pro nejlepší inscenace nového cirkusu.
- Chceme přivážet to nejlepší ze světa. Jezdíme a vybíráme to, co chceme představit místním divákům.
- Chceme ovlivnit toto místo, Holešovická tržnice je fascinující místo s velkým potenciálem.
- Podporujeme zajímavé projekty tím, že jim poskytujeme prostor pro zkoušení a uvádění svých inscenací

11.1.4 3. Krok - doporučení strategie

Jatka78 jsou finančně nákladný projekt. Příjmy ze vstupného pokrývají asi 70% z provozních nákladů, což je na poměry oboru vynikající výsledek. Prvním úkolem managementu je tedy zajistit financování provozu, zbývajících 30%. Zdroje, které pokryjí náklady na provoz nejsou využitelné pro financování projektů, které vedou k naplnění vizí. Pro ty je nutné najít další zdroje financování. S ohledem na strukturu rozpočtu jsem tedy doporučil kombinaci všech možností financování ze soukromých zdrojů. Fundraising a sponzoring není předmětem této práce, proto zde uvádím jen základní doporučení, která nebudu dále ověřovat v praxi.

11.1.4.1 Fundraising

Využití silné značky a databáze tisíců lidí, kteří byli v minulosti ochotni projekt podpořit. Musí být určen konkrétní člověk, který za komunikaci s touto cílovou skupinou zodpovídá, musí na to mít dostatek zdrojů a každý den přemýšlet o tom, jak získat pravidelné příspěvky od tisíců fanoušků. Pokud by tisíc fanoušků posílalo 100Kč měsíčně, získají Jatka78? více než jeden milion korun. Takový cíl je podle mého názoru naprosto reálný.

11.1.4.2 Sponzoring

Doporučuji realizovat výběrové řízení na strategického partnera projektu. Oslovit banky, telekomunikační operátory, pojišťovny, energetické společnosti. Ti všichni nyní pracují na změně svého byznysu, potřebují změnit vnímání své značky a spolupráce s projektem, který má takové renomé, jako Jatek78? je pro ně unikátní příležitostí. Doporučuji stanovit předem podmínky spolupráce a partnery oslovit. Jít mimo jejich standardní scénáře, které vždy znamenají, že umělecký projekt podléhá svému sponzorovi a často mu musí realizovat plnění, jehož výše značně snižuje výslednou přidanou hodnotu spolupráce. ČSOB banka vyžaduje plnění, které dosahuje vyčíslitelné hodnoty na úrovni trojnásobku prostředků, které poskytne formou finančního daru. Naprosto nedoporučuji, aby Jatek78 přistoupila na nabídku ČSOB a doporučuji jít do rizika a určit vlastní pravidla hry. Bank je na trhu mnoho a jsou vlastně všechny stejné. Jatek78 jsou široko daleko jen jedna.

11.1.4.3 Mecenáši

Představitelé projektu chtějí realizovat projekty, které jsou vhodné pro silné individuální mecenáše. Jedním z nich je tento:

„Naším snem je vytvářet unikátní představení, přivést sem světového režiséra, který u nás nastuduje novou inscenaci. Tuto inscenaci uvedeme v prostorách Jatek78 a následně s ní uskutečníme turné“.

Z pohledu motivace je tato vize výborná pro ty mecenáše, kteří chtějí rozvíjet něco nového. Nestávají se členy týmu, podpoří však vznik něčeho nového, jedinečného. Díky tomu, že projekt bude realizovat světová celebrita v dané oblasti, je možné se tímto projektem také zviditelnit. Projekt navíc slibuje zajímavá a inspirativní setkání a vysokou výslednou kvalitu uměleckého díla. S ohledem na silnou osobnost Rosti Nováka bych nedoporučil hledat ten typ mecenáše, který primárně potřebuje sounáležitost. Svou pozornost naopak doporučuji zaměřit na ty, kteří chtějí být u mimořádných projektů, soustředí se na výsledek. Z Jatek78? je možné vytvořit jedinečný a neopakovatelný projekt.

11.1.5 4. Krok – Ověření zájmu mecenášů

Pro ověření zájmu jsem oslovil tři subjekty. Dva individuální mecenáše a mecenášský fond BHF. Všichni tři okamžitě souhlasili a projevíli zájem o jednání.

11.1.5.1 Bohemian Heritage Fund

První setkání se zástupcem BHF (Bohemian Heritage Fund) Jakubem Skřejpkem a Štěpánem Kubištou proběhlo počátkem února 2016. Ten prezentoval Jatka78 jako ambiciózní projekt, který chce na své scéně uvádět umělce světového formátu. Tím přímo oslovil zástupce BHF a ten projevil velký zájem o další jednání.

Dalším krokem je pozvání zástupců BHF na představení, které se koná v prostorách Jatka78, následuje osobní setkání s mecenáši, které BHF sdružuje a hledání možností spolupráce. Toto setkání proběhne v květnu 2016.

11.1.5.2 František Dostálek

František Dostálek je zkušený mecenáš a svou pozornost zaměřuje na podporu umělecky hodnotných projektů. Proto jsem se rozhodl oslovit jej s nabídkou setkání se Štěpánem Kubištou a toto setkání spojit s některou ze zajímavých akcí, které se dějí v prostoru Jatka78. Oslovil jsem tedy Františka a nabídl mu možnost setkání. On souhlasil a vybral si představení Losers Cirque Company / Walls & Handbags, které se koná 18. 5. 2016.

U příležitosti tohoto představení proběhne setkání se Štěpánem Kubištou a společně budeme identifikovat možnosti spolupráce.

11.1.5.3 Petr Rokůsek

Petra Rokůska jsem oslovil jako člověka, který představuje ty mecenáše, pro které je klíčové osobní setkání a důvěra v poctivý umělecký záměr. Reakce Petra mě proto nepřekvapila. Ten setkání odmítl s tím, že projekt Jatka78 byl podporován lidmi, kteří jsou nyní soustředěni kolem projektu „Paralelnípolis“²³ a Petr těmto lidem a jejich motivaci nevěří. Tato nedůvěra se projevila i v jeho vnímání projektu Jatka78 a v nezájmu o další spolupráci.

²³ Projekt Paralelní Polis v sobě spojuje umění, společenské vědy a moderní technologie. Je postaven na idejích svobody, nezávislosti a inovativního rozvoje společnosti. Jedním z hlavních konceptů je důsledná snaha zůstat „state free“. Paralelní Polis funguje zcela bez účasti státu. Zároveň nečerpá žádné prostředky z veřejných financí, tedy z peněz, které získává státní monopol prostřednictvím nedobrovolných vynucovaných plateb – daní.

V těchto situacích je viditelná role zprostředkovatele, který tuto nedůvěru pomáhá překlenout. Na moje doporučení se Petr Rokůsek rozhodl dát šanci setkání s představiteli projektu Jatka78. V průběhu května proběhne setkání, na kterém se budeme soustředit na osobní seznámení Petra Rokůska se Štěpánem Kubištou a Rostislavem Novákem. Toto osobní setkání bude mít za cíl překonat počáteční nedůvěru a vytvořit základní podmínky pro spolupráci.

11.1.6 Výstupy

Případová studie potvrzuje roli zprostředkovatele při přípravě na jednání s mecenáši a schopnost tato jednání vyvolat. Identifikoval jsem oblasti, které jsou vhodné pro spolupráci s mecenáši. Pomohl jsem pojmenovat sny do formy, která odpovídá motivaci mecenášů. Využil jsem svoji znalost motivací konkrétních mecenášů a nabídl jim možnost spolupráce. Tato případová studie také demonstruje roli důvěryhodného zprostředkovatele v situaci, kdy spolupráci brání počáteční nedůvěra.

V případě BHF a Františka Dostálka kladu důraz na vizi nového uměleckého díla, které vznikne díky podpoře mecenášů. Petr Rokůsek vyhledává inspirativní interakci a vztahy, proto kladu vyšší důraz na osobní setkání s lídry uměleckého projektu.

Tato případová studie demonstruje roli zprostředkovatele v celém procesu spolupráce s mecenáši, důraz klade na fázi přípravy a práci se znalostí motivací. Potvrzuje stanovenou hypotézu o možnosti akcelarovat jednání s využitím externího zprostředkovatele a konzultanta.

11.2 Případová studie –Bohemian Heritage Fund

11.2.1 Výchozí stav

Bohemian Heritage Fund (dále BHF) je mecenášský fond, jehož zaměření je výrazně určeno osobností svého zakladatele, milovníka určitého typu umění. Ten kolem sebe soustředí lidi s obdobným zájmem. Získané prostředky využívá pro podporu takových projektů, které odpovídají potřebám členů fondu. Fond je primárně zaměřen na podporu hudby a mezi své základní cíle řadí podporu, ochranu a rozvoj národního kulturního dědictví, podporu kulturních projektů, zejména z oblasti hudby a opery a kultivaci české společnosti. Zastupuje své členy, vyhledává vhodné umělecké projekty, jedná s představiteli těchto projektů

a následně své členy oslovuje s nabídkou spolupráce s daným projektem. Zakladatelem a prezidentem fondu je JUDr. Pavel Smutný.

Cíle fondu na první pohled neposkytují prostor pro divadelní projekty. Pokud ovšem rozumíme hierarchii strategických nástrojů, potom věnujeme pozornost i dalším kapitolám, vizi a hodnotám, které tato instituce reprezentuje. A zde se dozvídáme, že mezi základní hodnoty fondu patří podpora kulturní identity, světovosti, svobody a exkluzivity. Jestliže tedy máme uměleckou vizi, která naplňuje tyto hodnoty, nic nebrání v tom, oslovit projekt s nabídkou spolupráce. Další příležitostí je poznání členů fondu a jejich potřeb. Ti jsou určující k tomu, jaký projekt fond podpoří. To demonstrují v následujících případových studiích.

11.2.2 Projekt Nevina, PQ2015

BHF jsme oslovili s nabídkou spolupráce s uměleckým projektem „Nevina²⁴“. Ten byl realizován na Holešovickém výstavišti v rámci PQ2015²⁵.

BHF financovala pronájem haly, ve které se toto jedinečné a odvážné představení odehrálo. Projekt naplňoval hodnoty a poslání BHF a to bylo základ úspěchu. Představitelé projektu měli odvalu BHF oslovit a dokázali přesvědčit zástupce správní rady. Významnou roli sehrál František Dostálek, jeden z významných členů BHF, kterého projekt Nevina zaujal a který výrazně podpořil pozitivní rozhodnutí. Následovala návštěva představení a správní rada byla se svým rozhodnutím spokojena. Projekt naplňuje hodnoty světovosti, kulturní identity a exkluzivity.

11.2.3 Projekt Jatka78

Na základě informací z mého setkání s představiteli Jatka78 jsem BHF identifikoval jako jeden z možných zdrojů financování. Věděl jsem, že BHF

²⁴ NEVINA / INNOCENCE_live cinema performance, režie Petra Tejnorová. Projekt pracoval s prvky a principy LIVE CINEMA – nového žánru mediálního umění, který je technologicky velmi náročný., premiéra 20.10.2014, Praha, Holešovické výstaviště, více informací zde: <http://sgt.tejnorova.com/cs/news/nevina-innocence-work-is-in-progress/>

²⁵ Program. PQ2015: Nevina. [online]. [2015] [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://program.pq.cz/pq-program/?sort=date-asc&days=&place=§ion=&type=&fulltext=nevina>

v minulosti realizovala projekt s Robertem Wilsonem²⁶, divadelní představení Věc Makropulos²⁷ a předpokládal jsem, že tím se může propojit vize Jatka78 s vizí BHF. Tento předpoklad se ukázal jako správný a jednání o spolupráce v těchto měsících pokračují.

11.2.4 Výstupy

Tato případová studie demonstruje užitečnost pochopení strategických nástrojů řízení a možnosti využití pro vytváření příležitostí ke spolupráci mezi mecenáši a projekty. Druhým klíčem je pozornost k motivům členů mecenášských klubů, kteří mohou výrazně ovlivňovat rozhodování.

V případě projektu Nevina případová studie demonstruje, jak důležité je pochopení vize i poslání mecenášského fondu a osobní znalost jeho členů. Současně demonstruje, že je nutné pochopit umělecký záměr uměleckého projektu. Zprostředkovatel musí tyto vize propojit a díky znalosti konkrétních lidí nasměrovat jejich pozornost na daný umělecký projekt.

V případě projektu Jatka78 projevený zájem o jednání potvrdil hypotézu o souladu vize s motivací mecenášů BHF a potvrzuje potřebu chápat umělecký záměr a propojit jej s posláním individuálního mecenáše či organizace, která mecenáše sdružuje.

Tato případové studie potvrzuje pozitivní efekt zprostředkovatele na jednání s mecenáši. Projekt Nevina byl plně realizován, projekt Jatka78 má reálnou šanci získat zdroje pro realizaci své umělecké vize.

11.3 Případová studie 420People

Taneční soubor 420People disponuje propracovanou fundraisingovou strategií. Svými aktivitami oslovuje především své publikum. Oblast silných individuálních mecenášů je pro tento soubor nová.

Spolupráci s tímto souborem umožnila práce mé kolegyně, Zuzany Hájkové, která v rámci svého studia řídí proces strategického plánování tohoto

²⁶ Robert Wilson, americký divadelní režisér a dramatik

²⁷ <http://www.bohemianheritage.cz/projekty-eventy/vec-makropulos/>

souboru. Současně je členkou týmu Petra Kašparová, odbornice na fundraising, kterému se věnovala také v rámci svého studia DAMU, katedry Produkce.

11.3.1 Příprava na setkání s mecenáši

První etapa naší spolupráce spočívala v přípravě strategie. Zuzana Hájková se mnou konzultovala, jak má postupovat, jaké nástroje má využít a jak setkání moderovat. Vystupoval jsem v roli konzultanta a věděl jsem, že soubor bude mít v dostupné době k dispozici konkrétní sadu strategických cílů, jejichž naplnění bude cestou k naplnění jeho vize.

V rámci této etapy jsem se zaměřil na poznání souboru a zjistil jsem, že je soubor řízen velmi profesionálně, s důkazem je kvalitu. Tento důraz se projevuje nejen v samotné umělecké tvorbě, ale také v přístupu ke strategii, komunikaci, volbě komunikačních nástrojů. Soubor disponuje sadou výročních zpráv, které poskytují ucelený pohled na minulé i plánované aktivity. První výroční zpráva přitom byla vydána rok po vzniku projektu, tedy v roce 2009. Soubor působí velmi důvěryhodně, profesionálně a ambiciózně. Vize a poslání souboru nejsou dostupné a jde o jednu z oblastí, ve které se soubor může zlepšit. Výhodou je jasná reprezentaci dvojicí zakladatelů a lídrů souboru. „20PEOPLE jsou hlavně Václav Kuneš a Nataša Novotná - jejich umělecká vize a kontinuální snaha o vytvoření souboru, který ponese značku Made By Czechs, nicméně souzní se světovým tanečním uměním.“(420People, 2016).

S ohledem na výše uvedené může soubor úspěšně oslovit stejně tak mecenáše, kteří jsou motivováni k dosažení mimořádného výsledku, jako mecenáše motivované potřebou být součástí něčeho mimořádného, jedinečného.

Vedle silných individuálních mecenášů je možné hledat partnery mezi sponzory, kteří potřebují podpořit svou značku spojením s prestižním souborem, schopným úspěšně působit také v zahraničí a čelit mezinárodní konkurenci. Doporučil jsem tedy souboru oslovit velké právnické kanceláře, poradenské společnosti a banky, které se soustředí na korporátní bankovníctví a bohaté individuální klienty. V současné době soubor spolupracuje s bankou BNP Paribas a to přímo s mateřskou organizací se sídlem v Paříži.

11.3.2 Oslovení a příprava setkání

Druhá etapa spočívá v oslovení mecenášů. S ohledem na výše uvedené jsem si uvědomil, že tento soubor splňuje prakticky všechna má doporučení a je mimořádně vhodný pro spolupráci se silnými individuálními mecenáši. Rozhodl jsem se ověřit jeho schopnost vést jednání s mecenášem, který je zkušeným mecenášem umění. Na základě této zkušenosti poté připravím další setkání s těmi, kteří se roli mecenáše učí a hledají příležitost k naplnění svých potřeb.

Oslovil jsem tedy Františka Dostálka a nabídl mu setkání se zástupci tohoto tanečního souboru. František souhlasil a přijal pozvání na představení. Petra Kašparová připravila dopis, který obsahoval souhrnné informace o souboru a jehož přílohou byla výroční zpráva z roku 2014. Tyto informace jsme předali panu Dostálkovi tři týdny před samotným setkáním.

Samotný rozhovor s představiteli souboru byl naplánován na dobu po představení. Zkušenosti z případu Vila Štvanice ukazují, že jde o vhodnější aranžmá.

Tři dny před samotným představením jsem si u Františka Dostálka ověřil, zda má vše, co potřebuje a zda počítá s tím, že po představení proběhne samotné setkání.

11.3.3 Setkání s mecenášem

František přišel i se svou ženou. Představení úspěšně proběhlo a to včetně diskuze s diváky, která je pro 420People typická. Přesunuli jsme se na místo setkání. Soubor 420People v první fázi reprezentovala Petra Kašparová a Zuzana Hájková. Dále byl přítomen pan František Dostálek, moje žena a já.

František se chopil iniciativy a začal pokládat otázky. Jedna z prvních otázek zněla: „Kde se Váš soubor vidí za 5 let?“ Další otázky vycházely ze studia dodaných podkladů. Měl podrobně nastudovanou výroční zprávu, prošel si webovými stránkami souboru. Zajímal se o to, kdo stál za vznikem souboru, proč soubor vznikl, jaké má plány. Petra Kašparová byla skvěle připravena a dokázala velmi přirozeně reagovat. Po 30ti minutách se k nám přidala hlavní tvář souboru,

Nataša Novotná²⁸. Na ni František směřoval otázky k její vlastní kariéře, zajímal se o její minulost, zkušenosti, názory. Při otázkách na sny a cíle se projevil efekt práce na strategii. „Potřebujeme vlastní prostory, které nám umožní kontinuálně zkoušet a zdokonalovat své dovednosti a dále potřebujeme do angažmá získat tři tanečníky“. Konkrétní, dobře argumentované cíle, které směřují k naplnění základní vize, tedy tvorbě kvalitního uměleckého díla. Zuzana Hájková s celým týmem souboru odvedla dobrou práci, neboť výstupy jsou konkrétní, srozumitelné a dobře vyargumentované.

Setkání končilo po asi dvou hodinách a František Dostálek odcházel velmi spokojen.

Moje role byla při tomto setkání naprosto minimální. Tato případová studie tedy vyvrací jednu ze stanovených hypotéz. Není možné obecně konstatovat, že lídři uměleckých projektů nejsou na setkání se silnými individuálními mecenáši připraveni. 420People je připraveno téměř dokonale.

11.3.4 Plán dalších kroků

Dva dny po setkání jsem od Petry Kašparové obdržel email, ve kterém mi poděkovala za to, že jsem dohodl setkání s panem Dostálkem. Současně mě požádala o předání emailu panu Dostálkovi. V tomto emailu mu jménem celého souboru děkuje za proběhlou diskuzi a prosí o možnost dalšího setkání. Dopis předávám a František okamžitě souhlasí a sám se chápe iniciativy, reaguje dopisem a přijímá pozvání na setkání, jehož obsah Petra naznačila v předchozím emailu. Petra píše: *„Velice mě zajímá Váš pohled na mecenášství u nás. Setkání vnímám jako příležitost ke konzultaci, jakým směrem se vydat při hledání nových partnerů a také jako možnost k podpoře oslovit přímo Vás“*.

²⁸ Nataša Novotná absolvovala Janáčkovu konzervatoř v Ostravě, byla v angažmá v nizozemském juniorském souboru Nederlands Dans Theatre 2, působila ve švédském souboru Göteborgse Ballet a v roce 2002 se stala členkou Nederlands Dans Theater 1. Nizozemskými kritiky byla dvakrát nominována jako Best Dancer.

Během své taneční kariéry spolupracovala s předními světovými choreografy: J. Kyliánem, W. Forsythem, O. Naharinem, M. Ekem, P. Lightfootem, S. Teshigawarou nebo Crystal Pythe.

V roce 2007 v Praze založili společně s choreografem Václavem Kunešem a Ondřejem Kotrčem vlastní taneční soubor 420PEOPLE.

Z první produkce souboru získala Nataša ocenění kritiků tanečního magazínu Dance Europe za nejlepší taneční výkon v choreografii Small Hour a v téže roli i prestižní Cenu Thálie 2008. V rámci festivalu Tanec Praha 2009 jí byl udělen titul Tanečnick roku 2009.

11.3.5 Výstupy

420People slouží jako vzor. Dodržuje prakticky všechny principy, které jsou základem úspěšné spolupráce s mecenáši.

Tato případová studie také vyvrací hypotézu o nepřipravenosti lídrů uměleckých projektů na jednání s mecenáši. Při setkání byla moje role zcela marginální. Současně tato studie potvrzuje, že role zprostředkovatele je důležitá zejména ve fázi přípravy na setkání a vytipování vhodných mecenášů.

12 Závěry práce, zhodnocení míry naplnění stanovených cílů

12.1 Naplnění stanovených cílů

Sada rozhovorů s mecenáši potvrzuje minoritní podíl kultury a divadla v široké oblasti dárcovství. Doložené průzkumy přitom potvrzují rostoucí počet bohatých lidí a růst jejich ochoty se o své bohatství dělit. Uvedené skutečnosti vedou k závěru, že je možné současný stav výrazně zlepšit.

Hypotézu o atraktivitě divadla jsem v rámci těchto rozhovorů potvrdil na dostatečném vzorku potenciálních mecenášů, kteří o divadle jako cíli svých darů nikdy nepřemýšleli a nedokázali si divadlo propojit se svými hodnotami a motivacemi. Po rozhovoru se jejich postoj změnil a byli ochotni se mnou dále spolupracovat a hledat příležitost k angažovanosti v oblasti divadelních projektů, což dokazují formou zpracovaných případových studií.

Průzkum, realizovaný mezi více než třiceti respondenty potvrdil nedostatečný důraz uměleckých projektů na komunikaci své vize a svého poslání. Jde přitom o základní nástroje pro přípravu na jednání s mecenáši, jak dokládám v sadě případových studií. Současně v této práci poukazuji na význam těchto nástrojů strategického řízení pro motivaci mecenášů k aktivaci svého jednání.

Případová studie Vila Štvanice, v kombinaci s realizovanými rozhovory se zástupci uměleckých projektů potvrzují, že management uměleckých projektů není na jednání s mecenáši připraven. Případová studie 420People ovšem ukazuje, že existují případy, které jsou na tato jednání připraveni velmi dobře. Pro potvrzení hypotézy by bylo nutné realizovat více případových studií, a proto zde konstatuji, že hypotéza potvrzena nebyla.

Případové studie potvrzují, že důvěryhodný zprostředkovatel výrazně akceleruje možnosti spolupráce mezi mecenáši a uměleckými projekty. Ani v jednom případě potenciální mecenáši, včetně těch, kteří v divadelní oblasti nejsou aktivní, neodmítli setkání s uměleckým projektem poté, co jsem je oslovil a tuto možnost jim nabídl. Představitelé uměleckých projektů hodnotili spolupráci

velmi pozitivně. Získali partnera, o kterého se mohou opřít, se kterým mohou konzultovat svůj postup a zlepšovat svou kompetenci pro jednání s mecenáši.

To vše vede k závěru, že funkční cestou k vyšší participaci silných mecenášů na rozvoji divadelního prostředí je vznik instituce, která je schopna propojit svět mecenášů a divadel. Podoba této instituce není předmětem této práce, její potřeba je prokázána dostatečně.

12.2 Závěrečné shrnutí

Management uměleckého projektu čeká při hledání silných individuálních mecenášů mnoho neúspěchů. Je nutné se na ně připravit. Pro lídra projektu je zásadní jeho vlastní přesvědčení o smyslu toho, co dělá. Ten, kdo má svou vizi a věří svému poslání, ten tato odmítnutí zvládne a každou zkušeností se přibližuje k úspěchu. Tomáš Janeček na otázku, jak nachází své projekty, odpovídá takto: „Je pro mě klíčové to, jací jsou to lidé. Spojím se s nimi na takové úrovni, kdy budu mít prostě důvěru. Na základě této důvěry jim řeknu: „Tady máte sto tisíc a naložte s tím pořádně“. Protože jsem si je vybral.“

Každý potenciální mecenáš představuje sadu zájmů a motivací, které je možné vnímat. Někdo podporuje školu, jiný podporuje sociální projekt, třetí podnikatelský inkubátor. Je dobré znát mecenáše ještě předtím, než dojde k samotnému setkání a je skvělé najít propojení mezi uměleckým projektem a projektem, který už daný mecenáš podporuje. Klíčem je zájem o mecenáše jako člověka, o jeho život, o to, v čem je angažovaný, co jej baví a čeho se chce účastnit.

Řešením, které tvoří rovnováhu mezi uměleckým projektem a mecenášem je zprostředkovatel. Jedinec či ještě lépe organizace, která na jedné straně sdružuje mecenáše a nabízí jim očekávaný servis, na straně druhé podporuje nadějně umělecké projekty. Taková organizace zde chybí, jak potvrzují rozhovory s potenciálními mecenáši a s lidmi, kteří potenciální mecenáše zastupují.

Nemohu garantovat vznik instituce, která převezme roli zprostředkovatele mezi světem divadla a mecenáši. Proto v příloze této práce nabízím metodiku, jejíž dodržení dle mého přesvědčení maximalizuje šance lídrů uměleckých projektů na úspěšnou spolupráci s mecenáši.

V průběhu práce jsem poznal mnoho skvělých lidí, kteří dělají úžasné projekty. Silnou stránkou uměleckých projektů je motivace jejich členů. Je až neuvěřitelné, jak silnou motivaci k naplnění svých snů tito lidé mají a je to fascinující jak pro mě, tak pro další potenciální mecenáše. Silná vnitřní motivace je vzácnost, kterou je dobré chránit a rozvíjet. Je to motor, jehož prostřednictvím lidé dosahují svých snů. Proto je motivace přítomna v každé kapitole této práce. Pokud nic jiného, měl by si každý lídr uměleckého projektu uvědomit, že motivace je klíč ke spolupráci.

Soupis citací, použitých pramenů a literatury

KNIHY A PERIODIKA

COSTELLO, Claire. Jak kafe za pět centů rozhodlo o milionech. Umění darovat. 2014, Sv. 10, podzim 2014, strany 6-9.

DĚDEK, Dalibor. Ani při konání dobra to nejde hladce. Umění darovat. 2015. Sv. 12. Jaro 2015, strany 4-7.

GALLO, Carmine. Tajemství inovací Steva Jobse. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2011. 978-80-251-3444-3.

HAGOORT, Giep. Umělecký management v podnikatelském stylu. Praha : KANT pro AMU, 2009. str. 301. 978-80-7437-008-3.

HRONÍK, František. MANAŽERSKÁ INTEGRITA. 1. vydání. Brno : Nakladatelství Motiv Press s.r.o., 2008. str. 152. 978-80-904133-0-6.

JAHN, Bedřich. PĚT LET ŘEDITELEM MĚSTSKÝCH DIVADEL PRAŽSKÝCH. Praha : Melantrich, 1940. str. 98.

KAISER, Michael M a Brett E EGAN. The cycle: a practical approach to managing arts organizations. Waltham : Brandeis University Press, 2013. str. 187. 978-1-61168-400-1.

KAISER, Michael M. Leading roles: 50 questions every arts board should ask. Hanover : University Press of New England, 2010. str. 130. 978-1-58465-906-8.

KAISER, Michael M. Strategické plánování v umění: praktický průvodce. 1. vydání. Praha : Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009. str. 146. 978-80-7008-236-2.

KOFMAN, Fred. Vědomý business: integrita, úspěch a štěstí. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 343 s. Management umění - umění managementu, sv. 2. ISBN 978-80-7367-747-3.

LEDVINOVÁ, Jana. Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti. 1. vyd. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2013. Management umění - umění managementu. ISBN 978-80-7331-294-7.

MARWELL, Paul. WE NEED TO TALK ABOUT MAJOR DONOR FUNDRAISING. Institute of fundraising. [online]. 29.3.2015 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/blog/bloggers/paul-marvell/>

NAKONEČNÝ, Milan. 1993. Základy psychologie osobnosti. 1. vydání. Praha : Management Press, 1993. str. 232. 80-85603-34-9.

NAKONEČNÝ, Milan. 1996. Motivace lidského chování. 1. vydání. Praha : Academia, 1996. str. 270. 80-200-0592-7.

Průzkum společnosti Capgenimi a RBS, Umění darovat: čtvrtletník na podporu filantropie, č 7 / Zima 2013, s. 6-7, ISSN 1805-4390

RACE, Kay Sprinkel. Beyond fundraising: new strategies for nonprofit innovation and investment. 2nd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, c2005. ISBN 0471707139

RAJAK, Dinah. In good company: an anatomy of corporate social responsibility. Stanford, California: Stanford University Press, 2011. ISBN 9780804776103.

SINEK, Simon. 2011. Start with SHY. London : Portfolio/Penguin, 2011. str. 239. 978-0-241-95822-3.

Wealth Report, J&T Banka a Perfect Crowd, Umění darovat: čtvrtletník na podporu filantropie, č 2 / Podzim 2012, ISSN 1805-4390

OSTATNÍ ZDROJE

420 nejbohatších Čechů a Slováků s majetkem přes 750 milionů Kč . *motejlek.com*. [online]. 14.2.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.motejlek.com/300-nejbohatsich-cechu-a-slovaku> (dostupné jen pro předplatitele)

420People Lidé. . [online]. [2011] [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://www.420people.org/cz/lide/detail/2-natasa-novotna>

ABOUT MAJOR DONORS. KnowHowNonprofit.com: Fundraising. [online]. [2011] [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <https://knowhownonprofit.org/funding/fundraising/major-donors-and-corporate-fundraising/majordonors>

AQE Advisors. Strategické řízení. [online]. 3.3.2013 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.aqe.cz/cz/8591/sekce/strategicke-rizeni/>

CEO2GO. The Mastery pyramid. [Online] CEO2GO, 2014. [Citace: 22. 01 2016.] <http://www.ceo2go.com.au/our-services/operations/dream-goal-plan-action/>.

COSTELLO Claire. Conference on Philanthropy 2015. AIP: The international association of advisors in philatropy. [online]. 27.4.2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.advisorsinphilanthropy.org/page/CoPhSessionDetail>

Členské NF. Fórum dárců. [online]. © 2010 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/o-nas/nasi-clenove/Clenske-nf.html>

ČTK. CVVM: S prací je spokojeno 61 procent lidí, stejně jako loni. Finanční noviny. [online]. 28.7.2015 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/cvvm-s-praci-je-spokojeno-61-procent-lidi-stejne-jako-loni/1241978>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ARTS MANAŽERŮ. Vysoká škola ekonomická. [online]. 2.12.2012 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://kdem.vse.cz/resources/relik12/sbornik/download/pdf/12-Dvorakova-Zuzana-paper.pdf>

FRANĚK, Petr. Maslowova pyramida lidských potřeb. Filozofie úspěchu. [online]. 2.3.2011 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

GOMPERS A. Paul, Josh Lerner. Harvard Business School: What drives venture capital fundraising [online]. 1999. [cit. 2016-02-02]. ISBN . Dostupné z: <http://www.nber.org/papers/w6906.pdf>

HÁJÍČEK Tomáš. Úloha sponzoringu. [online]. 27.4.2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/uloha-sponzoringu.html>

WHO IS A MAJOR DONOR? Institute of fundraising. [Online], 14. 7 2015. [Citace: 24. 3 2016.] <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/code-of-fundraising-practice/guidance/major-donor-guidance/who-is-a-major-donor/>.

KUBÁK, Ivo Kristián (CZ). profil . Dilia: zastupování autoři. [online]. [2015] [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.dilia.cz/index.php/3d/item/9978-kubak-ivo-kristian>

LA, Libor. Maslowova pyramida. PSYCHOANALÝZA. [online]. 31.3.2015 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <http://psychoanalyza.com/maslowova-pyramida/>

LEPŠÍ BYZNYS. Nadace VIA. [online]. [2015] [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/lepsi-byznys/>

MARWELL, Paul. WE NEED TO TALK ABOUT MAJOR DONOR FUNDRAISING. Institute of fundraising. [online]. 29.3.2015 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/blog/bloggers/paul-marwell/>

SMUTNÝ, Pavel. Fenomén mecenášství. Nadační fond Bohemian Heritage Fund. [online]. [2014] [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.bohemianheritage.cz/mecenasstvi/fenomen-mecenasstvi/>

Growing Interest: Mapping the market for social finance in the youth sector. The Young Foundation. [online]. 2011. [cit. 2016-04-09]. ISBN . Dostupné z: <https://issuu.com/youngfoundation/docs/growing-interest-august-2011/13?e=5813526/11501335>

VÁLKA, Leoš. 2012. Mecenáš by měl být srdcař. Česká televize. [Online].10. 8 2012. [cit: 3. 3 2016.]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/archiv/1152966-mecenas-mel-byt-srdcar-rika-leos-valka>

William Landes Foster, Peter Kim, & Barbara Christiansen. Ten Nonprofit Funding Models. Stanford. SOCIAL INNOVATION review. [online]. spring 2009 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: http://ssir.org/articles/entry/ten_nonprofit_funding_models

Příloha č.1 Metodika přípravy a jednání s mecenáši

V podmínkách České republiky chybí organizace, která soustředí zdroje mecenášů, zastřešuje je a vyhledává umělecké projekty, které danými zdroji podpoří. Tato situace nutí jednotlivé lídry uměleckých projektů vyhledávat jednotlivé mecenáše a přímo s nimi budovat prospěšná partnerství. Přestože je z mnoha průzkumů patrné, že roste počet mecenášů, kteří jsou připraveni kvalitní umělecké projekty podpořit, je jejich podíl na financování zcela marginální.

Jak tedy postupovat, aby lídři uměleckých projektů zvyšovali pravděpodobnost úspěchu, a na jaké klíčové otázky je nutné se soustředit v procesu vyhledávání a vyjednávání o spolupráci? V této části práce se zaměřím na klíčové body, které jsou platné bez ohledu na charakter uměleckého projektu a individuální preference mecenášů. Vycházet budu z kapitol, které jsou součástí této práce a které se jednotlivým bodům věnují především z pohledu na motivaci lidí, kteří tvoří projekty a kteří spolupracují na jejich plánování i realizaci.

12.2.1 Příprava

Poznej sám sebe. Umělecký projekt musí rozumět sám sobě, znát svoje poslání a žít svou vizi. Pro mecenáše není podstatné, jakou metodikou tyto nástroje vytvářeny?, musí na základě svého zkoumání zjistit, že jsou skutečné, opravdové. Že to nejsou prázdná slova, která nemají obsah. Vize nesmí být v pozici přání, které nejsme připraveni realizovat. Lidé, kteří projekt reprezentují, musí být o své vizi a o svém poslání přesvědčeni.

Poznej svého mecenáše. Umělecký projekt a jeho představitelé musí identifikovat typ mecenáše, na který budou soustředit svou pozornost. Jsou hlavním motivem daného člověka lidé a jejich vztahy, kterých chce být součástí? Bude se projekt soustředit na ty mecenáše, kteří vyhledávají ambiciózní umělecké projekty, které podporují proto, aby vzniklo něco mimořádného? Disponuje umělecký projekt silnou značkou a může nabídnout mecenáši společenskou prestiž, která je s participací na této značce spojena? Projekty, vztahy nebo prestiž?

Abych našel svého mecenáše, musím vědět, kdo jsem, proč existuje projekt, který reprezentuji, jaký typ motivů mecenášů odpovídá tomu, co nabízím, koho hledám.

12.3 Příprava na první setkání

Přistupujeme do fáze, kdy jsme identifikovali potenciálního mecenáše. Lídr projektu se připravuje na setkání. Je si vědom svého poslání, má dlouhodobou uměleckou vizi a tvoří její lidé, kteří jsou motivováni společnými silami vizi realizovat. V optimálním případě je projekt reprezentován lídrem, který se stává primárním partnerem při vyjednávání s potenciálním mecenášem.

Pokud je naplánováno setkání, na kterém si představitel uměleckého projektu začne s potenciálním partnerem povídat, musí v rámci přípravy na toto setkání odpovědět minimálně na tyto otázky:

- S kým se potkám, co je to za člověka a proč jej bude náš projekt zajímat?
- Proč jsem já součástí našeho projektu, co mě motivuje, jaký je můj osobní sen?
- Jaká je naše umělecká vize, jaké máme ambice? Jaké ambice se ani neodvažujeme vyslovit?
- Pro jaké projekty chci získané zdroje využít?
- Proč chceme silné individuální mecenáše?

Ano, je to jednoduché. Jak dokládá můj průzkum, realita ukazuje, jak složité je ve skutečném světě na tyto otázky odpovědět.

12.3.1.1 S kým se potkám

Je důležité, věnovat přípravě čas. Vyhledat si o daném člověku co nejvíce informací. Zjistit, z jakého pochází prostředí, co jej zajímá. Najít co nejvíce potenciálních spojení s posláním našeho projektu. Vědět, v jakých firmách pracoval, jaké vlastní. Znat projekty, kterých je či byl daný člověk součástí. Přemýšlet o něm a nebát se stanovit hypotézy, které budu moci v rozhovoru ověřovat.

Tím, že projevím o daného člověka zájem důkladnou přípravou, výrazně zvýšuji pravděpodobnost úspěchu.

12.3.1.2 Proč jsem součástí projektu

Lídr projektu si pokládá otázky typu: „Čemu věřím, co mě motivuje. Jaké sny chci s projektem realizovat?“ Mecenáš nepodpoří projekt, který nemá podporu vlastních lidí. Lídr projektu využívá svou vlastní motivovanost, nadšení, energii a napojuje na ni potenciálního mecenáše.

12.3.1.3 Jaká je naše umělecká vize

Jde o základní nástroj, kterým odpovídáme na otázku „proč“. Umělecká vize dává smysl projektům, které realizujeme, spolupráci, kterou vyhledáváme. Bez umělecké vize nemá umělecký projekt smysl.

12.3.1.4 Jaké máme připravené projekty

Jak využijeme získané zdroje. Co konkrétně umožní mecenáš realizovat? Máme strategii a pro její realizaci hledáme zdroje anebo postupujeme oportunisticky, tedy od zdrojů k realizaci? Je dobré mít připraveny projekty a pro jejich realizaci hledat zdroje. V rámci přípravy na jednání s potenciálním mecenášem je důležité vědět, jestli takové projekty máme a pokud ano, proč je chceme realizovat, čeho tím chceme dosáhnout, co chceme vytvořit a pro koho.

12.3.1.5 Proč individuální mecenáši

Koho tedy hledáme. Jaké máme zdroje financování a jakou roli v tomto koláči mají hrát silní individuální mecenáši. Jde o hlavní zdroj financování, s ohledem na naše poslání a vizi? Jde o doplněk k hlavním zdrojům? Jaká máme v souvislosti s mecenáši spojena očekávání? Existují projekty, které odmítají závislost na veřejných zdrojích. Tyto mají zcela jiný příběh pro mecenáše než ty, které svou existenci spojují s financováním z veřejných zdrojů a zdroje od mecenášů využívají k realizaci mimořádných projektů, které doplňují hlavní umělecké poslání.

12.3.2 První setkání s mecenášem

Jaký je smysl setkání a jaký je jeho očekávaný výstup? Smyslem je vyvolat zájem mecenáše o další setkání, posilovat motivy ke spolupráci. Toho na místě setkání dosahujeme dvěma způsoby, které se vzájemně doplňují.

12.3.2.1 Zájem o mecenáše jako člověka

Při samotném setkání líder projektu svou pozornost zaměřuje na člověka, se kterým se setkal. Zajímá se o jeho svět, ověřuje hypotézy, které si vytvořil. Je chybou začít mluvit o svém projektu předtím, než si o to sám mecenáš řekne. Dialog je vždy dobré začít otázkou.

- Jak se to stalo, že jsme se setkali?
- Co Vás zajímá na umění?
- Co je pro vás důležité?
- Co už víte o našem projektu?

12.3.3 Představa, čeho může být součástí

Smyslem existence uměleckého projektu je jeho umělecká vize, kterou ovlivňuje své okolí. Doporučuji s mecenášem svou uměleckou vizi od počátku sdílet. Pozvat jej na představení a následně s ním o tomto představení diskutovat. (*„V mé dosavadní praxi se více osvědčilo setkání, které se uskuteční po představení, než před představením“*). Demonstrovat, proč toto představení vzniklo. Ptát se, čím mecenáše zaujalo, v čem se prostřednictvím našeho umění propojujeme s hodnotami, které mecenáš reprezentuje. Jak to, co reprezentujeme, koresponduje s životní situací, ve které se daný mecenáš nachází. Pokud nedochází k porozumění nad tím, co produkujeme, je pravděpodobnost úspěšné spolupráce velmi nízká. Je lepší námluvy ukončit a zeptat se mecenáše, zda zná někoho, komu může být naše umění blízké.

12.3.4 Výstupy prvního setkání

Výstupem prvního setkání je v ideálním případě pozitivní emoce, spojená s konkrétní představou, skicou možné spolupráce. Vyústěním je potom dohoda o dalším setkání, které už bude zaměřeno na hledání konkrétních příležitostí ke spolupráci.

Navázání kontaktu a vyvolání zájmu o další setkání je základním předpokladem úspěšné spolupráce. Klíčové je ovšem tuto příležitost využít a cesta od kontaktu k funkční spolupráci vyžaduje výrazně více energie a času, než zisk samotného kontaktu. Pokud má projekt připraveny podklady, které jsou výstupem strategického plánování, má k dispozici více modelů, které mohou nastartovat spolupráci s mecenášem. To maximalizuje pravděpodobnost

úspěchu. Připomínám, že je nutné identifikovat, jaká je motivace daného mecenáše a podle toho volit další postup. První setkání dává příležitost tuto motivaci mapovat a navrhnout takový postup, který ji rozvíjí a podporuje. Z výše uvedených kapitol vyplývá, že základní rozdělení mecenášů je podle jejich zaměření na výstupy a na tvůrčí proces.

První skupina mecenášů preferuje jednání o projektech, které jsou připraveny a které ve své realizaci čekají na zdroje. Jejich motivace je postavena na výstupu, vzniku něčeho nového.

12.3.5 Nabídka spolupráce

12.3.5.1 Zaměření na výstup

Inscenace

Díky podpoře mecenáše vznikne zcela nová inscenace.

Jednorázový projekt nad rámec běžné produkce – festival

S mecenášem jednáme o podpoře jednoho z plánů, který vychází z naší umělecké vize.

Technické zázemí, rekonstrukce, výstavba

Mecenáš podpoří projekt, který je výstupem strategického plánování a vytváří lepší či nové podmínky pro uměleckou činnost.

12.3.6 Zaměření na proces

Druhá skupina chce, aby byli součástí tvorby projektu, kdy ve spolupráci s mecenáši tvoříme zcela novou možnost. Motivací mecenášů není jen vznik něčeho nového, ale především je to možnost účastnit se procesu tvorby, projevit svou kreativitu. Výstupem může být opět nová inscenace, jednorázový projekt či jiný výstup společné práce. Mecenáš se stává součástí týmu, který realizuje kroky strategického plánování. Přímo ovlivňuje vizi, konkrétní strategické cíle a plány jejich realizace.

12.3.7 Rozvoj spolupráce

Pokud jednání o spolupráci vyústí ve společnou realizaci projektu, je důležité tuto spolupráci oslavit a věnovat se něčemu dalšímu. Ten, kdo je zaměřen na výstupy, ten musí mít příležitost radovat se z dosažení těchto výstupů a neustále musí mít příležitost podílet se na realizaci nových výzev.

Druhý důležitý princip je orientace na člověka. Spolupráce se silnými individuálními mecenáši je mimořádně náročná na pěstování mezilidských vztahů. Je to lídr projektu, kdo je přímo zodpovědný za to, že jsou tyto vztahy posilovány a jsou tomu vytvářeny příležitosti. Mecenáš se bez ohledu na typ své motivace stává součástí projektu. Neznám nikoho, kdo by své jméno nerad spojoval s projektem, na který je hrdý. Ten, kdo je motivován na proces, musí být součástí tohoto procesu.

Příloha č. 2 Sponzoring - studie SIGNAL Festival

Signal festival odpovídá nejlépe potřebám sponzorů. Ověření proběhne formou experimentu. Stal jsem se členem realizačního týmu Signal festival v roli fundraisera a aktivně vyhledávám vhodná partnerství mezi firemními sponzory.

Signal je mimořádně ambiciózní a úspěšný projekt. Svůj úspěch staví na atraktivním programu, který se odehrává v kulisách Prahy a má za cíl vyvolat u návštěvníků úžas. Více než 400 tisíc návštěvníků fotí a natáčí jednotlivé instalace, ty následně sdílí a šíří v sociálních sítích. Miliony zhlédnutí, pozitivních reakcí, statisíce „lajků“. Špičková kvalita instalací, moderní pojetí festivalu, charismatičtí představitelé projektu. Výborná výchozí pozice pro jednání s potenciálními sponzory.

12.3.8 Výchozí stav

S Martinem Poštou a Petrem Plewkou, představiteli festivalu jsem se poprvé setkal v létě 2015, několik málo měsíců před realizací Signal festivalu 2015. Pro ročník 2015 jsem v tak krátké době nedokázal najít užitečnou formu spolupráce, proto jsme se dohodli na spolupráci pro ročník 2016.

Při úvodním rozhovoru dokázali velmi dobře reagovat na moji otázku po smyslu a vizi projektu. Petr Plewka říká: „Chceme v návštěvnících vzbuzovat úžas, chceme je dostat do ulic“. Jednoduché a srozumitelné. „Jde o výraz v tváři návštěvníků, který společně prožívají svět na rozhraní reality a snu“, dodává Martin.

Ročník 2015 prověřil spolupráci se sponzory a ukázal, že jde o funkční a oboustranně výhodný model. Instalace společnosti Intel, globálního technologického lídra v oblasti IT, byla součástí hlavního programu, nenásilně propagovala inovativní technologii a značku Intel. Instalaci si vyzkoušelo několik desítek tisíc lidí, logo Intel se šířilo do celé Evropy a Intel má zájem o další spolupráci.

12.3.9 Strategie oslovení sponzorů

Konkurenční výhodou festivalu je jeho jedinečnost, jeho schopnost prokazatelně demonstrovat dopady v sociálních sítích, atraktivitu pro tisková média a novináře z celé Evropy. Schopnost propojit svůj hlavní program

s odbornými konferencemi a kreativitu celého týmu v nalezení atraktivních formátů, které jsou svým pojetím jedinečné. Tuto výhodu doplňuje schopnost lídrů projektu jej aktivně reprezentovat a ochota investovat prostředky do nástrojů propagace, například případové studie, která se zaměřila na spolupráci s firmou Intel.

Rozhodl jsem se oslovit technologické firmy, jejichž vize odpovídá tomu, co reprezentuje Signal Festival. V prvním kole jsem oslovil generálního ředitele společnosti O2, předního telekomunikačního operátora v České republice, který chce výrazně změnit vnímání své značky a společnosti CISCO, globálního dodavatele IT technologií.

Díky předchozí zkušenosti se společností Intel máme k dispozici případovou studii, která výstižně popisuje, v čem je Signal festival tak jedinečný. Oba ředitelé projeví velký zájem a dohodli nám setkání s ředitelem marketingu.

Na setkání se zástupci těchto firem jsme zjistili jejich očekávání a tým Signal Festivalu zpracovává koncept spolupráce. O2 projevilo zájem o úroveň generálního partnera festivalu.

12.3.10 Jednání s potenciálními sponzory

První jednání proběhla v březnu 2016. V obou případech jsme rychle identifikovali několik společných témat. O2 vyjádřilo zájem stát se generálním partnerem festivalu. CISCO potvrdilo zájem o partnerství. V obou případech jsme po prvním jednání ověřili zájem o spolupráci. Dalším krokem je předložení návrhu spolupráce, včetně kreativního konceptu.

Druhé setkání na půdě O2 proběhlo za dva týdny od prvního. V rámci přípravy kreativního návrhu jsme zjistili, že potřebujeme další informace. Zástupci O2 souhlasili. Výstupem byla identifikace tří základních témat, kterými se budeme dále při zpracování návrhu zabývat.

1. Aktivace účastníků festivalu, která odpovídá aktuální komunikační strategii značky. O2 chce aktivovat magický potenciál člověka a Signal festival je příležitostí k posílení značky spojené s aktivací.

2. Koncept SmartCity²⁹, kdy na platformě festivalu můžeme demonstrovat tento trend
3. BigData³⁰, vizualizace dostupných dat o účastnících

Schopnost tato široká témata zpracovat do podoby konkrétního a atraktivního návrhu je určující pro úspěch dalšího jednání.

Druhé jednání na půdě CISCO proběhlo za přítomnosti generálního ředitele a jeho týmu. Ten projevil zájem o další jednání za podmínky, že pro spolupráci získá regionálního manažera společnosti, který zodpovídá region střední a východní Evropy. V případě, že se tato strategie nepodaří, nebude CISCO schopno partnerství pokrýt z lokálního rozpočtu. Pro tuto variantu potom navrhuje spojení s O2, neboť témata, která uvedlo O2 jsou aktuální také pro CISCO.

12.3.11 Výstupy

Tato případová studie dokládá roli zprostředkovatele v přípravě na jednání se sponzory, rozpoznání uměleckého záměru, motivace lídrů uměleckého projektu na straně jedné. Znalost a pochopení potřeb sponzorů na straně druhé. Klíčová je právě znalost daného oboru a firem, se kterými o sponzorství jednáme. Jak je patrné z výše uvedeného záznamu, pro laika je téměř nemožné určit funkční strategii pro jednání, neboť nedokáže identifikovat ty oblasti, které jsou pro sponzora klíčové.

Tato případová studie také potvrzuje, že pro efektivní jednání se sponzory je užitečné splnit několik parametrů:

- mít silnou přidanou hodnotu pro daného sponzora
- začít jednání na úrovni představenstva společnosti
- využít prostředníka, který má v dané společnosti kontakty a je schopen zprostředkovat nejen setkání, ale také důvěru

²⁹ Neexistuje všeobecně přijatá definice tohoto pojmu. Smart City je město, v němž prostřednictvím nasazení inovativních technologií (především ICT) je dosahováno inteligentních řešení ve vzájemně zcela odlišných oblastech rozvoje města – infrastruktury, budovách, mobilitě, službách nebo bezpečnosti.

³⁰ Pojem zobrazuje trend využití velkého množství nestrukturovaných dat.

- silný lídr, který se dokáže připojit k lidem z korporátního světa a stát se pro ně atraktivním

Identifikace oblastí, které umožňují propojit daný umělecký projekt a sponzora nestačí. Klíčová je znalost rozpočtu osloveného sponzora a jeho reálných možností. Rozpočty jsou plánovány s ročním předstihem a v průběhu daného roku tvoří pevný rámec pro rozhodování. Jak demonstruje tato případová studie, je navázání spolupráce se sponzory velmi náročný a také nákladný proces. Představitelé festivalu musí na své náklady připravit celý kreativní koncept spolupráce. To tvoří desítky hodin práce a mnoho energie celého týmu. Výsledek je přitom nejistý. Sponzor, na rozdíl od mecenáše, nerozhoduje o svém vlastním kapitálu a jeho představitelé jsou svázáni mnoha interními pravidly, která mají za cíl chránit zájmy dané organizace. Tato pravidla často neumožňují představitelům těchto firem rozhodnout kladně tam, kde vědí a věří, že jde o správné rozhodnutí. Určující je zde vždy pozitivní byznys case, tedy co si za své peníze daný sponzor koupí.