



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



FUNDRAISING V MUZEÍCH

Fundraising je v posledních desetiletích nezbytnou součástí muzejní práce. Tato potřeba je vyvolána především poklesem státních příspěvků a zároveň stále se zvyšující náklady muzeí a také očekávání na přilákání více návštěvníků. Fundraising je tedy především o získávání dalších zdrojů. Kelly (Kelly, 1998) definuje fundraising jako proces „identifikace, budování a udržování vztahů s jednotlivci, korporacemi a nadacemi, kteří charakteristicky darují peníze“.

Muzea jsou tak nucena si zvyšovat příjem prostřednictvím řady cest na různé projekty, jako je například oprava, rozšíření nebo stavba nové muzejní budovy, program, dočasné výstavy, speciální akce, publikace a výzkumné programy. Potřeba fundraisingu se samozřejmě liší v každém muzeu. Obecně řečeno, muzea se snaží navýšit finance pro projekty různého typu, které by nebyla schopna uhradit ze svého provozního rozpočtu. Finanční zdroje mohou být získávány z privátního nebo veřejného sektoru, mezinárodních zdrojů, neziskového sektoru nebo od jednotlivců.

K úspěšnému zavedení fundraisingových aktivit do činnosti muzea je nutné si ujasnit, zda je muzeum **vhodné pro fundraising, zda dokáže rozpoznat své potenciálně podporovatele a také, že je schopné hledat podporu správnou cestou a ve správný čas.**

Před vytvořením fundraisingové kampaně je vhodné se ujistit, že muzeum jako takové je vhodné pro fundraising, to znamená, že muzeum:

- má jasně stanovené cíle,
- dokáže zapojit své zaměstnance,
- dokáže efektivně komunikovat s širokým spektrem návštěvníků,
- má správný a efektivní systém ke správě dat a financí.

Základem každé fundraisingové kampaně je jasnost jejího účelu, jak pro organizaci, tak pro samotný projekt, k tomu bude muzeum potřebovat:

- business plán, který vytyčuje současné a budoucí cíle,
- poslání muzea, jeho misi,



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



- finanční plán, který indikuje udržitelnou budoucnost,
- jasně stavené cíle projektu s realistickým rozpočtem.

V rámci fundraisingu se musíme ptát na základní otázku, na co se snažíme sehnat zdroje? Odpověď na tuto klíčovou otázku určí, jakých zdrojů by muzeum mělo dosáhnout. Například, když muzeum hledá zdroje na speciální výstavu, tak oslovení komerčního sponzora bude tou správnou cestou. Pokud se muzeum rozhodne opravit muzejní budovu nebo vytvořit bezbariérový přístup, pak bude lepší hledat ve veřejných zdrojích. Na druhou stranu, pokud muzeum potřebuje nějaké nové vybavení, pak je vhodné oslovit firmu, která dané vybavení prodává s žádostí o dar v jiné než peněžní formě (Ambrose & Paine, 2018).

Druhá zásadní otázka vztahující se k fundraisingu je kdo se bude v rámci muzea fundraisingu věnovat? Fundraising má svá pravidla a techniky a proto by měl být vykonávat někým, kdo je schopný vyhledávat možné zdroje, kdo je schopný sestavit dobře strukturovanou a napsanou žádost o podporu, přesvědčivě argumentovat a vést přesné záznamy. Jakmile je financování zajištěno, osoba zodpovědná za fundraising musí mimo jiné zajistit, aby byly provedeny všechny nezbytné kroky, aby byly splněny všechny podmínky financování, je poděkováno příslušným lidem, zpráva o pokroku projektu je poskytnuta a poskytovateli zdrojů je poskytnuto odpovídající potvrzení o financování.

Fundraiser by měl mít takt, optimismus a dostatek energie. Vždy je lepší, když je za navyšování fondů odpovědná osoba, která má odpovídající schopnosti a profesionalitu, než manažer muzea, který má na starosti spoustu dalších povinností a nemá dostatek času se fundraisingu efektivně věnovat. To ovšem neznamená, že manažer muzea nebude ve fundraisingu hrát žádnou roli, musí například souhlasit na fundraisingové strategii, nabídce, musí podepsat smlouvy, poděkovat dárcům atd (Ambrose & Paine, 2018).

Poslední a třetí zásadní otázka, kterou je nutné si klast, pokud se rozhodneme věnovat se v muzeu fundraisingu je, co bude poskytovatel zdrojů chtít zpět za svou podporu. Pokud se bude jednat o státní subjekt, tak bude pravděpodobně postačovat řádná smlouva, vyúčtování a uvedení podporovatele na určitých materiálech k projektu. Žádost o podporu bude vyžadovat rozpočet a detailní informace o dalších zdrojích financování. Získávání zdroje je velmi



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



konkurenční oblast a proto je nutné ji věnovat dostatečnou pozornost a připravit důkladnou a kvalitní žádost o podporu.

Stanovení cílů fundraisingu

Muzea by v rámci fundraisingu měla stanovit své cíle, dlouhodobé a krátkodobé, které mohou mít například následující podobu (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008):

- navýšení příspěvků každý rok o 10 %,
- udržet poměr nákladů na fundraising k příjmů z fundraisingu pod 20 %,
- navýšit příjem z grantů o 15 %, dary od komerčních korporací o 10 % a granty od státních subjektů o 5 %.

Stanovení cílů pro fundraising pro každý rok umožňuje muzeu určit, jaký je nutné vyhradit rozpočet pro fundraisingové kampaně, pomáhá motivovat zaměstnance muzea a dobrovolníky k dosažení silného efektu a následně měřit efektivnost fundraisingu.

Muzeum může mít k fundrasingu několik přístupů k stanovení cílů. Kotler a kol. (2008) uvádí tři hlavní přístupy:

- **Přírůstkový přístup.** V rámci toho přístupu se muzeum podívá na příjem z minulého roku, navýší ho tak, aby to pokrylo inflaci, a následně cíl modifikuje nahoru nebo dolů podle očekávání ekonomického vývoje.
- **Přístup na základě potřeby.** V tomto případě muzeum předpoví jeho finanční potřeby a na základě nich stanoví cíl fundraisingu.
- **Přístup na základě příležitosti.** Muzeum vytvoří vždy čerství odhad kolik peněz by mohlo získat od každé donátorské skupiny s různým úsilím fundraisingu.

Fundraising prostřednictvím komerčního sponzoringu

Fundraising prostřednictvím komerčního sponzoringu je mnohem náročnější a skrývá v sobě řadu výzev. Komerční firmy vyžadují zpravidla za poskytnutí podpory něco specifického zpět. Sponzorství je obchodní vztah mezi muzeem a sponzorem. Muzeum by do toho vztahu mělo vstoupit se znalostmi, na jakých základech bude sponzorství uzavřeno.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Muzeum se musí rozhodnout, co je schopno sponzorovi za určitou podporu nabídnout ve smyslu publicity, poděkování a služeb, například poskytnutí muzejních prostor. Sponzor se při rozhodování, zda muzejní projekt podpoří, zaměřuje především na následující aspekty (Ambrose & Paine, 2018):

- zda se jedná o projekt, který by mohl být zajímavý pro cílovou skupinu sponzora,
- příležitost kombinovat sponzorství s dalšími aktivitami,
- hodnota za poskytnuté finance,
- publicita a případné mediální pokrytí,
- využití muzejních prostor,
- profesionalitu ze strany muzea,
- detailní popis toho, co je a co není zahrnuto v dohodě a sponzorství,
- seznam odpovědností a povinností na straně muzea a na straně sponzora,
- evaluace projektu a jeho sponzorství.

Jelikož žádost o podporu je pro fundraising naprosto zásadní, muzeum by mělo identifikovat a vypsat výhody pro muzeum a pro sponzora plynoucí z jejich partnerství a také demonstrovat předešlé sponzorované projekty. Je naprosto zásadní, aby se muzeum starala o své sponzory, udržovala s nimi kontakt během projektu, ale i po něm. Zároveň musí být muzeum realistické, je naprosto zbytečné požadovat po sponzorovi částku, která je nerealistická. Muzeum si musí být vědomo toho, že sponzorství je dvoustranný proces.

Pokud mluvíme o fundraisingu, je nutné uvést, že je jiná potřeba a tradice fundraisingu v podmínkách evropských muzeí a jiná v podmínkách muzeí ve Spojených státech amerických. Většina muzeí v Evropě je financována převážně z veřejných zdrojů, v USA je tomu naopak, většina muzeí jsou založeny na základech soukromých neziskových organizací a proto je potřeba fundraisingu u nich ještě silnější (Jung, 2015).



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Fundraisingové strategie pro jednotlivce

To, jakou si muzeum zvolí fundraisingovou kampaň určuje celkové parametry fundraisingového úsilí. Kotler (2008) rozděluje jednotlivé fundraisingové aktivity a přiřazuje je podle vhodnosti ke čtyřem skupinám potenciálních dárců.

1. **Trh malých anonymních darů** se skládá ze všech obyvatel, kteří by mohli být ochotni přispět muzeu malou sumou. Klíčové je v rámci tohoto trhu použít metodu s nízkými náklady, jelikož se očekává, že příjem z tohoto trhu bude nízký. Jedním z hlavních fundraisingových nástrojů v rámci tohoto trhu se stali příjemem emaily.
2. **Trh členů a přátel muzea** je tvořen lidmi, kteří jsou nějakým způsobem již spjati s muzeem a také lidé, kteří k tomu inklinují, ale zatím se nestali členy klubu přátel.
3. **Trh movitějších občanů** tvoří jednotlivci, jejichž příjem a zájem o muzeum by mohly vést k tomu, že věnují muzeu finanční dar ve větší hodnotě (tisíce až deseti tisíce korun). Efektivním způsobem, jak pracovat s tímto trhem se osvědčily speciální akce. Informace a pozvání na akce muzea jsou pro tento segment samozřejmostí.
4. **Trh bohatých dárců** je tvořen jednotlivci, jejichž bohatství a potenciální zájem je takový, že by mohli být ochotni darovat muzeu finanční částku přesahující sto tisíc korun. Tyto osoby jsou většinou dost známí v jejich komunitách, řada z nich má své nadace.

Bibliografie

Ambrose, T., & Paine, C. (2018). *Museum Basics: The International Handbook*. London: Routledge.

Jung, Y. (2015). Diversity matters: Theoretical understanding of and suggestions for the current fundraising practices of nonprofit art museums. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 255-268.

Kelly, K. S. (1998). *Effective Fund-raising Management*. Mahwah: NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Kotler, N. G., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2008). *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. John Wiley & Sons.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

