

Akademie múzických umění v Praze

Divadelní fakulta

Dramatická umění

Produkce

DIPLOMOVÁ PRÁCE

BARTER V DIVADLE

Firemní fundraising v příspěvkových organizacích: úskalí a potenciál barterových spoluprací

BcA. Eliška Nováková

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Zámotná

Oponent práce: MgA. Bohdana Malik

Datum obhajoby: 23. června 2023

Přidělovaný akademický titul: MgA.

Praha, květen 2023

The Academy of Performing Arts in Prague

Theatre faculty

Performing Arts

Arts Management

MASTER'S THESIS

BARTER TRADE IN THEATRE OPERATION

Corporate fundraising in contributory organizations: pitfalls and potential of barter cooperations

BcA. Eliška Nováková

Thesis supervisor: Ing. Jaroslava Zámotná

Thesis examiner: MgA. Bohdana Malik

Thesis defence: 23 June 2023

Degree granted: MgA.

Prague, May 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou práci s názvem

Barter v divadle

vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím pouze uvedené literatury a pramenů a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s tím, aby práce byla zveřejněna v souladu se zákonem a vnitřními předpisy AMU.

Praha, dne

.....

Eliška Nováková, podpis

Poděkování

V první řadě bych ráda poděkovala Jaroslavě Zámostné za vedení práce, její ochotu a vždy pozitivní a konstruktivní přístup. Mé poděkování patří také Jiřímu Sulženkovi za vedení první fáze výzkumu a všem pedagogům katedry, obzvláště Viktoru Košutovi a Janě Ledvinové, za průběžné inspirativní konzultace.

Děkuji také Ivaně, Ondřejovi a Janovi za motivaci a podporu ke studiu.

V neposlední řadě patří mé poděkování spolužákům, nejbližší rodině a přátelům za výjimečně chápavý přístup, oporu a společnost.

Abstrakt

Diplomová práce na pozadí výzkumu mapujícího stav firemního fundraisingu v pražských divadlech příspěvkového typu analyzuje aktuální situaci v oblasti barterového fundraisingu v divadlech a popisuje specifika tohoto druhu spolupráce, jejich ekonomický a marketingový potenciál a administrativní, legislativní a účetní souvislosti a bariéry. Cílem výzkumu je nahlédnout na téma z pohledu příspěvkových organizací, ale i z pohledu soukromých společností a popsat jejich motivace k podpoře divadel touto formou obchodu. Výsledky I. části kvalitativního výzkumu potvrzují návratnost investic do lidských zdrojů. Výsledky II. části kvalitativního výzkumu slouží jako podklad pro formulaci návrhu systémových opatření pro oblast barterové spolupráce v příspěvkových organizacích a poukazují na administrativní zátěž spojenou s realizací barterů, která si žádá personální zajištění napříč celou organizací.

Abstract

The diploma thesis analyses the current situation in the field of barter fundraising in Prague theatres operating in the mode of contributory organizations and it describes the specifics of this type of cooperation, their economic and marketing potential and administrative, legislative and accounting contexts and barriers. The aim of the research is to create an insight from contributory organizations and private companies point of view. It also describes their motivation for supporting theatres by this form of trade. The results of the first part of the qualitative research confirm the return of the human resources investments. The results of its second part serve as a basis for the formulation of a proposal for systemic measures for barter cooperation in contributory organizations and point to the administrative burden associated with the implementation of barter trade, which requires increased personnel support across the organization.

Obsah

Úvod	1
1 Teoretická východiska	3
1.1 Firemní fundraising v kultuře.....	3
1.1.1 Definice a pojmy	3
1.1.2 Aktuální situace v České republice	3
1.1.3 Marketingový potenciál partnerství	6
1.2 Barter v kultuře	8
1.2.1 Definice a pojmy	8
1.2.2 Barter jako součást fundraisingu.....	9
1.2.3 Barter z historického a antropologického hlediska	11
1.2.4 Právní aspekty barterové spolupráce v příspěvkových organizacích	11
1.2.5 Barter z účetního hlediska	16
1.3 Shrnutí teoretické části	23
2 Firemní fundraising v divadelním prostředí	24
2.1 Firemní sponzoring a dárcovství v pražských příspěvkových organizacích – divadlech.....	24
2.2 Metodika výzkumu	25
2.3 Analýza dat.....	26
2.3.1 Fundraisingové strategie	26
2.3.2 Personální zajištění fundraisingových aktivit.....	30
2.3.3 Návratnost investic	31
2.3.4 Podíl soukromých financí vůči celkovému rozpočtu instituce	33
2.3.5 Bariéry	33
2.4 Závěry první části výzkumu	35
3 Barter v divadelním prostředí	38
3.1 Metodika výzkumu	38
3.2 Analýza dat.....	40
3.2.1 Barter v divadle z pohledu pražských příspěvkových organizací – divadel.....	40

3.2.2	Barter v divadlech z pohledu soukromých firem.....	43
3.3	Kategorizace barterů	47
3.3.1	Mediální bartery.....	48
3.3.2	Bartery k reprezentativním účelům	48
3.3.3	Bartery spotřebního zboží.....	49
3.3.4	Bartery specifických potřeb do inscenací	49
3.3.5	Bartery materiálu pro výrobu.....	50
3.3.6	Bartery s oděvními a obuvními značkami.....	51
3.3.7	Bartery s technologickými společnostmi	51
3.3.8	Bartery služeb.....	51
3.3.9	Bartery na podporu prodeje	52
3.3.10	Bartery k dalšímu obchodu	53
3.3.11	Bartery pro účely propagace a specifické projekty divadel	53
3.3.12	Bartery péče o lidské zdroje.....	54
3.4	Závěry II. části výzkumu	54
3.4.1	Návrhy opatření při barterových obchodech	54
3.4.2	Problémy a bariéry při realizaci barterových obchodů.....	55
3.4.3	Příležitosti.....	55
Závěr		57
Seznam obrázků.....		58
Seznam zdrojů.....		59
Přílohy		68

Seznam příloh

- Příloha 1 – Fundraising v divadelním prostředí: otázky pro strukturované rozhovory se zástupci divadel
- Příloha 2 – Fundraising v divadelním prostředí: seznam rozhovorů realizovaných v rámci výzkumného projektu
- Příloha 3 – Barter v divadelním prostředí: otázky pro hloubkové rozhovory se zástupci divadel
- Příloha 4 – Barter v divadelním prostředí: otázky pro hloubkové rozhovory se zástupci firem
- Příloha 5 – Barter v divadelním prostředí: seznam rozhovorů realizovaných v rámci výzkumného projektu

Seznam použitého označování a zkratk

- p. o. – příspěvková organizace
- NOZ – nový občanský zákoník
- FKSP – fond kulturních a sociálních potřeb

Úvod

V předkládané diplomové práci jsem se rozhodla věnovat tématu firemního fundraisingu, kterým se dlouhodobě aktivně zabývám a který má potenciál, jenž české divadelní instituce příspěvkového typu dle mého názoru dostatečně nevyužívají. Výzkum mapuje aktuální stav firemního fundraisingu v příspěvkových organizacích a zároveň poukazuje na možnosti barterových spoluprací, které považuji za odrazový můstek k rozvíjení partnerských vztahů s korporátním sektorem.

Samotný výzkum je rozdělen na dvě části. V první části výzkumu jsem se věnovala tématu firemního fundraisingu a za cíl jsem si vzala zmapovat a popsat aktuální situaci v oblasti firemního sponzoringu a dárcovství v pražských příspěvkových organizacích – divadlech. Výsledky této výzkumné části poskytují ucelený pohled na problematiku fundraisingu ze soukromých zdrojů v pražských příspěvkových organizacích a potvrzují návratnost investic do lidských zdrojů. Na třech divadelních scénách ukazují tři rozdílné modely fungování, které mohou být inspirativní pro další organizace a jejich zřizovatele a zároveň jsou výchozím bodem pro druhou část výzkumu věnovanou barterovému obchodu coby nové příležitosti pro rozšíření fundraisingových aktivit.

V druhé části výzkumu tak mapuji aktuální situaci v oblasti barterového fundraisingu v divadlech a popisují specifika tohoto druhu spolupráce, jeho ekonomický a marketingový potenciál a administrativní, legislativní a účetní souvislosti. V druhé části výzkumu si беру za cíl nahlédnout na téma jak z pohledu příspěvkových organizací, tak z pohledu soukromých společností a popsat jejich motivace k podpoře divadel touto formou obchodu. Výsledky kvalitativního výzkumu mi sloužily jako podklad pro formulaci návrhu systémových opatření pro oblast barterové spolupráce v příspěvkových organizacích a vytvoření kategorizace barterových možností pro divadla.

Diplomová práce vznikla na základě dvou na sebe navazujících kvalitativních výzkumů realizovaných v letech 2022 a 2023. Celkem 28 hloubkových rozhovorů se zástupci divadelních institucí, soukromých společností a specialistů na fundraising napříč kulturním sektorem bylo doplněno dotazováním na příklady dobré praxe barterových spoluprací v širším kulturním okruhu. Ve 3 tématických kapitolách předkládám ucelená teoretická východiska předmětu zkoumání, zmapovanou oblast firemního fundraisingu v pražských divadlech a aktuální situaci na poli barterových spoluprací a jejich potenciálu pro příspěvkové organizace.

Předkládaný výzkum zároveň poukazuje na současnou roli korporátního fundraisera coby obchodníka s dobrem a kulturními hodnotami zaměřujícím se na rozvoj vztahu se soukromými firmami a hledajícím nové partnerské příležitosti založené na tržních principech podpory kulturního sektoru.

Hypotézy

I. část výzkumu

Přístup zřizovaných divadel k firemnímu dárcovství a sponzoringu je nekoncepční a čas věnovaný agendě firemního fundraisingu a péči o dárce a sponzory je minimální. Příspěvkové organizace často stojí před institucionálními bariérami, které znemožňují divadlům získávání sponzorských financí ve vyšších částkách. Výše získaných peněz ze soukromého sektoru je tudíž vůči ostatním zdrojům financování příspěvkových organizací zanedbatelná.

II. část výzkumu

Získání zboží je snadněji dosažitelné než přímá finanční podpora, proto má forma barterových spoluprací v divadlech vyšší potenciál než jiné fundraisingové aktivity zaměřené na získávání přímé finanční podpory od soukromých firem.

1 Teoretická východiska

1.1 Firemní fundraising v kultuře

1.1.1 Definice a pojmy

V oblasti kultury jsou nejčastějšími formami finanční podpory od soukromého firemního sektoru dary a sponzoring. Definice darování vychází ze zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který upravuje darování v § 2055–2078. Dar je charakteristický svou bezplatností, není tedy možné vázat na dar jakékoliv protislužby obdarovaným, ovšem lze určit jeho účel. Některé společnosti k tomuto účelu zakládají firemní nadace či fondy, které prostřednictvím grantových řízení příspěvky přerozdělují. Alternativní formou podpory a běžnějším obchodním modelem je sponzorství, při kterém sponzor za své finance získává reklamu, případně doplněnou o další služby. Sponzoring bývá často u soukromých společností součástí marketingových strategií a bývá využíván pro zviditelnění a posilování značky. Vedle motivace samotného dárce či sponzora je základním rozdílem možnost odečtu daru ze základu daně (dle zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu).

„Fundraising je souborem nejrůznějších činností, směřujících k zajišťování zdrojů, k získávání darů nebo jiných výhod.“¹ V nejužší definici vychází fundraising z filantropických principů dárcovství, které jsou nezištné. V dnešní době má ovšem většina obchodníků potřebu i filantropické počiny využít pro marketingové účely, čímž se hranice mezi darováním a sponzoringem čím dál více prolíná. Sponzoring je prakticky obchod, který lze považovat za součást fundraisingu v jeho širší definici.

1.1.2 Aktuální situace v České republice

Celorepublikový spolek Fórum dárců vydává každoročně ucelený dokument Mapa dárcovství, shrnující čísla, trendy a dopady v oblasti dárcovství v Česku za předcházející kalendářní rok. Spolek funguje na českém trhu od roku 1997 a v dokumentu pracuje s údaji pocházejícími ze zdrojů, analýz a šetření Fóra dárců, s údaji od Ministerstva vnitra,

¹ PEŠTA, Karel a Václav HODONINSKÝ. *Některé právní otázky získávání a poskytování finančních prostředků a jiných výhod neziskovými organizacemi*. Praha: České centrum fundraisingu, 2014, s. 3.

Generálního finančního ředitelství, s průzkumy veřejného mínění (za r. 2020, 2021 a 2022 s agenturou InsightLab) a s údaji od zahraničních partnerů. Nejpodporovanější oblastí ve firemním dárcovství je podle Fóra dárců dlouhodobě vzdělávání a výzkum.² Ač se kultura v předchozích letech do nejvyšších příček žebříčku nedostala, v mapě dárcovství za rok 2022 obsadila druhou příčku. Dlouhodobě jsem se od Fóra dárců snažila získat podrobnější statistiky o dárcovství v sektoru kultury, které se mi přes opakované snahy nepodařilo opatřit. V roce 2022 se v žebříčku podporovaných oblastí poprvé zmínila kultura spolu s uměním a památkami a objemem přeskočila minimálně 3 kategorie. Považuji však za důležité na základě rozhovorů realizovaných v rámci tohoto výzkumu zmínit, že ve zkoumaných divadlech se většina firemních partnerství realizuje právě na poli reklamním (sponzoring), a tudíž se získané prostředky nedostanou do statistik o dárcovství.



Obrázek 1: Mapa dárcovství – Nejpodporovanější oblasti českými dárci za r. 2020³



Obrázek 2: Mapa dárcovství – Nejpodporovanější oblasti českými dárci za r. 2021⁴

Z mapy dárcovství zároveň dlouhodobě vyplývá potenciál firemních financí, které objemově předčí dary od jednotlivců i nadací a fondů. Považuji proto za důležité se v divadelním sektoru zaměřit v oblasti fundraisingu právě na soukromé peníze od firem.

² Mapa dárcovství 2022. In: Fórum dárců [online]. Praha: Fórum dárců, 2023 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/o-dacovstvi/mapa-darcovstvi-2022.html>.

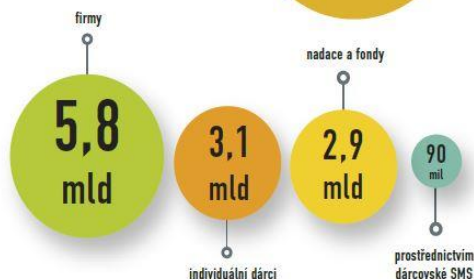
³ Mapa dárcovství 2021. In: Fórum dárců [online]. Praha: Fórum dárců, 2021 [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/o-dacovstvi/mapa-darcovstvi-2021.html>.

⁴ Mapa dárcovství 2022. cit. d.

České dárcovství v roce 2021

NA VEŘEJNĚ
PROSPĚŠNÉ ÚČELY

11,9 mld
Kč



Poznámka: Expertní odhad Fóra dárců, který vychází z vlastních analýz a dostupných dat Generálního finančního ředitelství.

Obrázek 3: Mapa dárcovství – České dárcovství v roce 2021⁵

Žebříčky individuálního dárcovství zveřejňuje pravidelně nadace Via s platformou Darujme.cz. V oblasti individuálního dárcovství nejsou nejvíce podporované oblasti součástí statistik.⁶ V mezinárodním srovnání individuální dárcovství v České republice za posledních pět let zaznamenalo největší posun ze všech zemí podrobených indexu Word Giving, který je výroční zprávou vydávanou Charity Aid Foundation a poskytuje ucelený přehled individuálního dárcovství ve světě.⁷

Odborná literatura o fundraisingu se věnuje převážně teoretickým základům získávání financí. Výzkumy zaměřené na tuto problematiku jsou většinou neaktuální a zaměřují se buď obecně na zpracování strategie a komunikaci s dárci, nebo na specifika konkrétních typů fundraisingu, jako je např. mecenášství, eventuálně se jedná o případové studie zaměřené na konkrétní kulturní organizace. Pro účely tohoto výzkumu literatura poskytla teoretický vhled do tématu fundraisingu v České republice a pro větší aktuálnost a relevanci byla podpořena dostupnými statistickými daty a přehledy z Fóra dárců.

⁵ Mapa dárcovství 2022. cit. d.

⁶ Statistiky za Darujme.cz. In: *Darujme* [online]. Praha: Nadace Via [cit. 2023-05-07]. Dostupné z: <https://www.darujme.cz/darcovske-statistiky/>.

⁷ MIHALČO, Zdeněk. Největší filantropický počín české historie. Pomoc Ukrajině pokračuje i rok poté. *Deník N* [online]. 22. února 2023 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://denikn.cz/1085709/nejvetsi-filantropicky-pocin-ceske-historie-pomoc-ukrajine-pokracuje-i-rok-pote/>.

1.1.3 Marketingový potenciál partnerství

Nad rámec běžného reklamního plnění ve formě uveřejňování log a dalších reklamních formátů se pro podporu zviditelnění partnerství nabízí tzv. aktivace partnerství.

Aktivace je využití partnerství ve vlastní komunikaci sponzora, která může probíhat v místě kulturní organizace či mimo ni a zaslouží si vlastní rozpočet nad rámec partnerství. Za příklady dobré aktivace v divadlech v ČR společnost Targeta jmenuje Pilsner Urquell, který v roce 2020 ocenil lidi, kteří pomáhali v době coronavirové krize. Na svých sociálních sítích vyzývala značka k nominování osob, z nichž 300 oceněných získalo po 2 vstupenkách na speciální představení Národního divadla uváděné 12. září 2020. Představení nazvané Poklady české oper zahrnovalo výběr nejznámějších árií z Prodané nevěsty Bedřicha Smetany, ale i dalších českých oper, které přednesli přední sólisté Národního divadla. K akci byl natočen speciální spot⁸ a v rámci představení dne 12. září byl instalován fotokoutek včetně tisku fotek zdarma. Návštěvníci získali navíc tzv. pivenky.



Obrázek 4: Aktivace partnerství Pilsner Urquell: Na zdraví české kultuře⁹

⁸ Pilsner Urquell: Na zdraví české kultuře!. In: *Youtube* [online]. Plzeň: Pilsner Urquell, 2020, 13. 7. 2020 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=uni9V3fvYiq>.

⁹ PR materiál z archivu Pilsner Urquell, uloženo v archivu autorky.



Obrázek 5: Pilsner Urquell: Na zdraví české kultuře, představení Národního divadla – Poklady české opery¹⁰

V dalších oblastech kultury je inspirativní např. aktivace partnerství Hodinářství Bechyně s Českou filharmonií, kdy Hodinářství Bechyně realizovalo v roce 2021 outdoorovou kampaň s názvem Mistrovství chce čas, ve které komunikovalo právě podporu České filharmonie.



Obrázek 6: Aktivace partnerství Hodinářství Bechyně a České filharmonie: Mistrovství chce čas¹¹

¹⁰ PR materiál z archivu Pilsner Urquell, uloženo v archivu autorky.

¹¹ Zdroj: Archiv Studio Najbrt. Dostupné z: <https://www.najbrt.cz/detail/hodinarstvi-bechyne>.



Obrázek 7: Aktivace partnerství Hodinářství Bechyně a České filharmonie: Mistrovství chce čas¹²

1.2 Barter v kultuře

1.2.1 Definice a pojmy

Barter či barterový obchod je počestěný výraz anglického slovesa barter, které v doslovném překladu do češtiny znamená směňovat či dohadovat se. Synonymy směny jsou také v souvislosti s barterem používaná slova výměna, kompenzace či reciprocita. Etymologický slovník označuje za původ anglického slovesa barter starofrancouzský výraz barater/bareter, který znamená klamat či podvádět a přisuzuje se mu nejasný středozemní původ.¹³ Encyklopedický slovník definuje barter jako druh výměnného obchodu se vzájemným zúčtováním, při kterém nedochází k výměně hotovosti.¹⁴ Nový akademický slovník cizích slov tuto definici doplňuje o rovnocennou hodnotu předmětu směny.¹⁵

Pojem barter paradoxně většinou v odborné literatuře a terminologii nenajdeme. Pojem barter jako takový se zpravidla využívá v hovorovém jazyku. V případě legislativy se bude jednat o pojem směny, v případě účetnictví pak o pojem vzájemný zápočet či tzv. věcné nebo nefinanční plnění.

¹² Tamtéž.

¹³ REJZEK, Jiří. Český etymologický slovník. Voznice: Leda, 2001, s. 71. ISBN 80-85927-85-3.

¹⁴ Encyklopedický slovník. Vyd. 1. Praha: Odeon, 1993, s. 96. ISBN 80-207-0438-8.

¹⁵ KRAUS, Jiří, ed. Nový akademický slovník cizích slov: A-Ž. Vyd. 1. 2005. Praha: Academia, 2005, s. 100. ISBN 978-80-200-1351-4.

Pojem barterového obchodu lze najít i v oblasti mezinárodního obchodu, kde termín souvisí s barterovými transakcemi, které jsou významnou součástí moderní ekonomiky. Tomuto kontextu se práce nevěnuje.

1.2.2 Barter jako součást fundraisingu

Tato práce se věnuje barteru jako druhu výměnného obchodu v podmínkách české kultury, konkrétně v oblasti zřizovaných divadel. Barterový obchod v tomto kontextu vnímám coby možné rozšíření fundraisingových aktivit určených k získávání financí od soukromých firem.

I když barter negeneruje přímé finanční prostředky do rozpočtu organizace, může se významně podílet na jejich úspoře. Za předpokladu barterování potřebného zboží či služeb, o kterých se účtuje v jejich reálné finanční hodnotě, se domnívám, že aktivity vedoucí k barterování lze vnímat za fundraisingové. K získání partnera pro tento druh obchodní spolupráce je zapotřebí primárně naklonění partnera pro činnost a produkci dané instituce. Ve zkoumaném kulturním sektoru lze, v případě nákupu produktů nabízených kulturní organizací, předpokládat jiné než pouze komerčně smýšlející počínání partnera. Bez oslovení a získání partnera ke spolupráci by k nákupu nabízeného plnění partnerem zřejmě nedošlo, a to na rozdíl od potřeby nákupu druhu zboží či služeb pro kulturní organizaci, která by nákup plnění s největší pravděpodobností bez uzavřeného partnerství musela realizovat.

Barterový obchod vnímám za blízký věcnému darování. Při věcném darování dochází k darování věci či služby, které mají svoji finanční hodnotu. Při barterovém obchodu dochází k výměně věci či služby za věc či službu stejné hodnoty. V případě daru nemůže dárce požadovat protihodnotu.

Barterový obchod je tak doslova obchodní transakcí, která může být motivována potřebou podpory, ale vykazuje jasné známky obchodu. Rozdíl lze dle mého názoru přirovnat k rozdílu mezi finančním darováním a tzv. sponzoringem, při kterém taktéž dochází k obchodu, ale motivací sponzora je zároveň podpora sponzorovaného subjektu. Za sponzoring považujeme specifické partnerství mezi sponzorem (korporací) a sponzorovanou akcí či institucí, které bývá definováno jako poskytování finančních, hmotných prostředků a služeb společnostem za určitých podmínek v rámci marketingových a komunikačních cílů těchto společností.¹⁶

V legislativě je sponzoring ukotven až v zákoně o regulaci reklamy, který ho definuje: „Sponzorováním se rozumí příspěvek poskytnutý s cílem podporovat výrobu nebo prodej

¹⁶ DVOŘÁK, Jan. Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění. [Praha]: Pražská scéna, 2005, s. 270. ISBN 80-86102-49-1.

zboží, poskytování služeb nebo jiné výkony sponzora. Sponzorem se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která takový příspěvek k tomuto účelu poskytne.“¹⁷

Sponsoring lze dnes dle mého názoru do širší agendy fundraisingu i přes jeho obchodní model zařadit. Proto považuji i barter za širší fundraisingovou aktivitu. Ostatně forma plnění nabízená kulturními organizacemi sponzorům, je prakticky totožná s formou plnění nabízenou v případě barterových obchodů.

Ekonomické a legislativní nastavení je v případě barteru a věcného darování rozdílné a z pohledu administrativní náročnosti a ekonomické výhodnosti může být barter pro partnera jen přístupnější či obhajitelnější formou podpory dané instituce. Právě výhodnosti a ekonomické a legislativní problematice týkající se barteru se v této práci věnuji.

Česká i zahraniční literatura zabývající se fundraisingem se věcnému darování takřka vůbec nevěnuje. Někteří autoři se o věcném darování zmiňují jen okrajově jako o jedné z možností získávání prostředků. V modernější terminologii bývá o věcném darování i v ČR hovořeno coby o metodě „in kind giving“ nebo „gifts in kind“ (zkráceně GIK, v doslovném překladu darování v naturáliích / věcné darování, ale lze přeložit i jako „dar z laskavosti“).

Věcná podpora může být v případě firemního fundraisingu v kulturním prostředí odrazovým můstkem k budoucí finanční podpoře.¹⁸ Na jednodušším partnerském vztahu si obě strany mohou vyzkoušet spolupráci a partnerský status a jeho výhody. Všeobecně známým pravidlem je, že snadněji se nám pro získávání peněz oslovují firmy, které nás již znají, a zároveň bývá i ve firmách jednodušší prosadit věcné darování než darování finanční.

V oblasti věcného dárování a barterů prakticky neexistují statistická data. Věcné darování je primárně spojeno s nejrůznějšími humanitárními katastrofami a charitativními organizacemi, při nichž jsou spouštěcími faktorem převážně emoce. Vedle jednotlivců v takových situacích ve velkém darují i firmy dle poptávaného zboží či materiálu. Ne všechny věcné dary jsou zároveň uplatňovány v odečtu daně z příjmu. Jedná se o ty dary, které nedosáhnou minimální výše pro odečet daně z příjmu či naopak dosáhnou jejího maxima nebo se jeho dárci jen rozhodnou dar neuplatňovat. V mapě dárcovství 2022 uvádí motivaci k daru pro účel získání potvrzení o daru 26 % dárců.¹⁹ Ve statistikách finanční správy nejsou věcné dary odlišené od finančních.²⁰

¹⁷ § 1 odst. 4 zákona č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy – znění od 22. 12. 2022.

¹⁸ KORZA, Pam, ed. a Maren BROWN, ed. a Craig DREESZEN, ed. *Fundamentals of arts management*. 5th ed. Amherst: Arts Extension Service University of Massachusetts, 2007. xii, s. 163. ISBN 978-0-945464-14-3.

¹⁹ Mapa dárcovství 2022. cit. d.

²⁰ Odečitatelná položka „hodnota bezúplatného plnění – daru/darů“ uplatněná v daňových přiznáních k daním z příjmů [tabulka]. In: *Finanční správa* [online]. Praha: Generální finanční ředitelství, 1.3.2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-danova-statistika/Dary_2011-2021_202212.xlsx.

Mezinárodní asociace barterového obchodu IRTA (International Reciprocal Trade Association) odhaduje roční objem barterových transakcí na celém světě částkou v rozmezí 12–14 miliard dolarů.²¹

1.2.3 Barter z historického a antropologického hlediska

Směnný obchod neboli barter je jednou z prvních historických forem obchodu, která předcházela vynálezu peněz coby univerzálního platidla.²²

Zároveň se jedná o formu obchodu, ke které se společnost vracívá, obzvláště pak v dobách ekonomických krizí. V posledních letech bývá výměnný obchod oblíben i v domácnostech v souvislosti s ekologicky směřovaným uvažováním a recyklací. Oblíbeným trendem je pořádání tzv. swapových akcí (zkráceně swapů), při kterých dochází k výměně libovolného druhu zboží mezi návštěvníky. Swapy mohou být zaměřeny druhově (např. swapy pokojových květin) či tematicky (jako např. swap nevhodných dáreků po Vánocích).

Základním problémem směny a překážkou v barterovém obchodě je od nepaměti tzv. oboustranná shoda potřeb. Oboustranná shoda potřeb je situací, ve které obě strany ve stejnou dobu potřebují zboží druhé strany, a to v množství, které druhá strana nabízí. Právě potřeba oboustranné nebo také dvojnásobné shody potřeb dala vzniknout univerzálním platidlům a později penězům.²³

1.2.4 Právní aspekty barterové spolupráce v příspěvkových organizacích

Vzhledem k pojmosloví by se nabízelo k využití v barterových smlouvách v divadle ustanovení pro směnné smlouvy, která jsou uvedena v novém občanském zákoníku (dále také jako NOZ) v § 2184–2188. Směna je v NOZ ustanovena velmi střídmě. „Směnnou smlouvou se každá ze stran zavazuje převést druhé straně vlastnické právo k věci výměnou za závazek druhé strany převést vlastnické právo k jiné věci.“²⁴ Dále pak §2188 odkazuje k tzv. „přiměřenému použití ustanovení o kupní smlouvě“.²⁵

Divadla však zpravidla v barterových obchodech poskytují plnění ve formě služeb, např. reklamních, či pronájmů, které nebude možné definičně podřadit pod věci v právním smyslu.

²¹ The Barter and Trade Industry. In: *IRTA* [online]. Irvington: IRTA, 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z:

<https://www.irta.com/about/the-barter-and-trade-industry/>.

²² HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 4. aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 456–459. ISBN 80-7179-891-6.

²³ Tamtéž.

²⁴ § 2184 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nový) – znění od 6. 1. 2023

²⁵ § 2188 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nový) – znění od 6. 1. 2023

Věci a jejich rozdělení ustanovuje NOZ v § 489–504. V případech směn služeb nebo věcí a služeb budou smlouvy k barterovým obchodům smlouvami inominátními neboli nepojmenovanými, které využijí obecné ustanovení pro smlouvy, nebudou tedy podléhat úpravě konkrétních smluvních typů dle NOZ. Dle § 1746 NOZ „mohou strany uzavřít i takovou smlouvu, která není zvláště jako typ smlouvy upravena“.²⁶ Strany si mohou smlouvu pojmenovat dle ujednání. Pro účely této práce budu dále používat název barterová smlouva. Barterová smlouva tak může obsahovat takřka jakékoliv ujednání, které není v rozporu se zákonem.

Za sporný považuji v případě volby druhu smlouvy barterový obchod založený na protiplnění divadla ve vstupenkách oproti jiné věci či věcech. Zařazení vstupenky coby věci není dle legislativy jednoznačné. Osobně se přikláním k zařazení vstupenky mezi věci vzhledem k tomu, že vstupenka naplňuje definiční znaky věci a zákon ji za věc explicitně nevylučuje. Argumentací podporující tento závěr je, že v právním nastavení vztahu mezi divadlem a zákazníkem se často (např. v Národním divadle²⁷) pracuje se smluvním typem kupní smlouvy. „Kupní smlouvou se prodávající zavazuje, že kupujícímu odevzdá věc, která je předmětem koupě, a umožní mu nabýt vlastnické právo k ní, a kupující se zavazuje, že věc převezme a zaplatí prodávajícímu kupní cenu.“²⁸

Vstupenku dále charakterizuje její účel, kterým je potvrzení koupě služby a oprávnění k jedinečnému využití kulturní služby, které je vázané na konkrétní akci pořádanou v určeném termínu i čase a většinou také na konkrétní místo. V tomto ohledu by se na vstupenku dalo nahlížet jako na specifickou formu cenného papíru, který lze dle komentářů k NOZ pojmut za věc v právním smyslu.²⁹ Přední český odborník na cenné papíry, Josef Kotásek, taktéž považuje vstupenky do divadla za cenné papíry. „Pokud je právo spojeno s listinou tak, že bez vstupenky jej nelze převést ani uplatnit – jde o cenný papír.“³⁰ Josef Kotásek zároveň však v souvislosti s definicí vstupenek do divadla coby cenných papírů upozorňuje na různá řešení v podmínkách divadel, ze kterých tak nelze vstupenku za věc paušalizovat. NOZ již cenné papíry za věc považuje, zatímco předchozí právní úprava považovala cenné papíry za „jiné majetkové hodnoty“.

Dle diplomové práce Zdeňka Šrámka naplňuje vstupenka význam legitimačního papíru, který je dokladem potvrzujícím existenci pohledávky opravňující k využití služby a má povahu věci

²⁶ § 1746, odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nový) – znění od 6. 1. 2023.

²⁷ Obchodní podmínky platné od 6. ledna 2023. In: *Národní divadlo* [online]. Praha: Národní divadlo, 2023 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/vstupenky-a-predplatne-obchodni-podminky>.

²⁸ § 2079, odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nový) – znění od 6. 1. 2023

²⁹ *Občanský zákoník: komentář*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2017, s. 546. ISBN 978-80-7400-653-1.

³⁰ KOTÁSEK, Josef. Bankovky, šatní listky a vstupenky do divadla – „cenné papíry“ nebo jen „cenné“ papíry?. In: *Josef Kotásek* [online]. Brno, 12. října 2020 [cit. 2023-05-07]. Dostupné z: <https://www.josefkotasek.cz/podcasty/cenne-papiry/bankovky-satni-listky-a-vstupenky-do-divadla-cenne-papiry-nebo-jen-cenne-papiry/>.

v právním smyslu.³¹ Ač tento zdroj spadá do oblasti trestního práva a práce byla obhajována před účinností NOZ, neměl by tento fakt mít na argumentaci negativní vliv, jelikož NOZ definici věci jen rozšířil.

Za tohoto předpokladu by na barterový obchod se vstupenkami byla aplikovatelná tzv. směnná smlouva. Směnnou smlouvu, formálně vzato, bychom ale měli využívat pouze na doslovnou směnu dvou věcí, při níž neprobíhá finanční plnění. Pakliže peníze v takové směně figurují, bude se jednat o dvojistou koupi.³²

Směnnou smlouvu považuji z výše uvedených důvodů za aplikovatelnou v ústní formě na vzorovém příkladu tzv. swapů.

Vzhledem k tomu, že plnění nabízené divadly je ve většině případů postavené na službách či mixu vstupenek se službami, budu nadále v této práci pracovat s využitím tzv. inominátní smlouvy coby smlouvy barterové.

Vzhledem k tomu, že se jedná o nepojmenovaný typ smlouvy a obsah takové smlouvy není v zákoně předepsán, můžeme ho vyvozovat pouze ze standardů a zvyklostí.

Z praxe a obvyklostí by barterová smlouva měla obsahovat následující ujednání:

- smluvní strany,
- účel smlouvy,
- definování předmětu plnění na obou stranách,
- vzájemná práva a povinnosti (dodání podkladů pro reklamu, schválení umístění loga atp.),
- specifikaci obvyklé ceny předmětu plnění,
- platební podmínky / formu vyúčtování (vystavení faktur, vyhotovení vzájemného zápočtu),
- další ujednání: například termín plnění, formu předání či dopravu a další detaily vztahující se ke specifiku předmětu plnění (např. licence k logu),
- závěrečná ustanovení: forma změn, odstoupení a dodatků, platnost smlouvy, počet vyhotovení smlouvy.

Hlavní povinností obou smluvních stran bude poskytnutí barterového plnění ve smlouvou stanoveném množství či rozsahu a za stanovených podmínek. Budeme-li barterovat zboží za reklamní služby, pronájem či vstupenky, pravděpodobně dojde na jedné straně k předání zboží a na druhé straně k postupnému plnění. Reklamní plnění se většinou plánuje na kalendářní rok či divadelní sezonu. V případě plnění ve vstupenkách se lze ve smlouvě zavázat ke konkrétnímu tzv. zadanému představení pro uzavřenou společnost či

³¹ ŠRÁMEK, Zdeněk. *Věc ve smyslu trestněprávním a občanskoprávním*. Brno, 2013, s. 56. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Právnická fakulta.

³² *Občanský zákoník: komentář*, cit. d., s. 2215.

k finančnímu objemu směnitélnému za vstupenky v plánovaném období. V případě plnění formou finančního objemu je nutné předem definovat postup průběžného objednávání vstupenek a postup pro případ nedočerpání či přečerpání sjednaného objemu. Obdobně lze řešit plnění formou pronájmu prostor.

Pakliže by divadlo barterovou smlouvu neuzavřelo, a přesto by plnění poskytlo, stále by se jednalo o poskytnutí plnění na základě smlouvy, která má však ústní podobu a není tedy uzavřena v písemné formě. Smlouvu nicméně tvoří vše, na čem se smluvní strany dohodnou. V tomto případě by se jednalo o uzavření smlouvy inominátního charakteru ústní formou a je třeba se chovat stejně jako při písemném uzavření a tím pádem účtovat i o povinných daňových odvodech (DPH, daň z příjmu) a zápočtu. Pokud by v takovém případě nedošlo k zaúčtování platby, znamenalo by to porušení zákona o účetnictví a daňových předpisů a povinností.

Příspěvková organizace není dle zákona o rozpočtových pravidlech č. 250/2000 Sb. oprávněna poskytovat dary.³³ V obecné rovině se nabízí toto omezení chápat tak, že příspěvková organizace nemůže poskytnout jakékoliv plnění zdarma, tedy ani reklamní plnění či pronájem prostor. Dar je ale v právním smyslu věc.³⁴ V zákoně však není omezení definováno jako bezúplatné plnění, jehož definice by byla širší. Bylo by to proto možné věc interpretovat tak, že příspěvková organizace nemůže dát dar v podobě věci v právním smyslu, ale zároveň není vyloučeno, aby příspěvková organizace poskytla legálně jiné bezúplatné plnění, které nebude mít povahu věci v právním smyslu. To by umožňovalo poskytnout bezúplatně plnění v podobě např. reklamního plnění zdarma. I když formulace vede k tomuto závěru, není zcela jasné, zda zákonodárci měli na mysli jakékoliv plnění v širším významu. Zákon o dani z příjmu definuje dary v rámci širší definice bezúplatných příjmů.³⁵ V případě rozpočtových pravidel vztahujících se na příspěvkové organizace ministerstev je zákonná úprava poskytování bezúplatného plnění méně jasná. Konkrétně § 62 zákona č. 218/2000 Sb. ukládá příspěvkovým organizacím pouze možnost poskytnutí peněžních darů výhradně z fondu kulturních a sociálních potřeb.³⁶

Je-li součástí plnění jmenovité písemné či veřejné ústní poděkování poskytovateli (např. v programu či v rámci proslovu ředitele divadla po premiéře) nebo poskytnutí vstupenek na slavnostní premiéry divadla, lze na to nahlížet jako na formu tzv. společenské služby dle NOZ.³⁷ Bude-li však reálné plnění vykazovat známky reklamy (např. uvedení loga na propagační materiály divadla), mohlo by se už jednat o protiplnění a v případě, že daná věc

³³ § 37 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů – znění od 1. 1. 2022.

³⁴ § 2055 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nový) – znění od 6. 1. 2023.

³⁵ § 10 odst. 1 písm. N) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů – znění od 1. 1. 2023.

³⁶ § 62 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech – znění od 1. 1. 2022.

³⁷ § 2055 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nový) – znění od 6. 1. 2023.

nebude specifikována smlouvu, může jít i o tzv. zastřené právní jednání,³⁸ a tedy opět i o zastírání daňových povinností.

I v případě barterového obchodu je nutné jednat dle zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, který nám při realizování obchodu v hodnotě rovné nebo nižší než 2 000 000 Kč v případě dodávek a služeb a 6 000 000 Kč v případě stavebních prací ukládá povinnost vypsání výběrového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu³⁹ a respektování základních tří zásad v případě realizace obchodu v jakékoliv hodnotě – zásady transparentnosti, rovnosti a hospodárnosti.⁴⁰ Zřizovatel může přijmout pravidla, která počínání jeho organizací omezí též nad rámec zákona o veřejných zakázkách, jako je tomu např. v případě Magistrátu hl. m. Prahy, který ve svých Pravidlech pro zadávání veřejných zakázek v podmínkách hlavního města Prahy (schválených usnesením Rady hlavního města Prahy ze dne 22. 2. 2021) dává svým příspěvkovým organizacím za povinnost od hodnoty zakázky ve výši minimálně 150 000 Kč poptat alespoň 3 dodavatele k zajištění cenových nabídek.⁴¹ Hledá-li divadlo barterové dodání služeb či věcí nad zřizovatelem stanovenou limitní částku, je zapotřebí přizpůsobit se pravidlům zřizovatele a zákona o veřejných zakázkách a počínat si jako v případě standardní obchodní zakázky.

Jak už jsem zmiňovala výše, součástí ujednání by měla být specifikace obvyklé ceny plnění. Pakliže by cena plnění neodpovídala běžné hodnotě a ceně zboží či služeb nebo pakliže by si strany vzájemně započítaly na barterované plnění nestandardní slevu, může se opět jednat až o obcházení daňových povinností a účelové sjednání ceny či slevy.

Pakliže by si plnění byla sobě vzájemně neúměrná v neprospěch divadla, mohlo by se na takový případ nahlížet jako na porušení povinnosti statutárního zástupce v jednání s péčí řádného hospodáře.

Při barterové spolupráci v divadlech nesmíme opomenout ani další legislativu týkající se převážně ekonomického hlediska, které zahrnuje zákon o účetnictví, zákon o daních z příjmů a zákon o dani z přidané hodnoty. Těmto aspektům se věnuji v následující kapitole.

³⁸ § 555 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nový) – znění od 6. 1. 2023.

³⁹ § 27 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (nový) – znění od 1. 9. 2022.

⁴⁰ § 6 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (nový) – znění od 1. 9. 2022.

⁴¹ *Pravidla pro zadávání veřejných zakázek v podmínkách hlavního města Prahy: příloha č. 1 k usnesení Rady HMP č. 301 ze dne 22. 2. 2021.* Dostupné také z: https://www.praha.eu/file/3389552/Pravidla_pro_zadavani_VZ_od_1_7_2021.pdf.

1.2.5 Barter z účetního hlediska

Účetnictví pojem barter nezná. V účetnictví můžeme pojem barter nahradit pojmem vzájemný zápočet, ve kterém se navzájem započítávají pohledávky a závazky. Vzájemným započtením se na obou stranách pohledávky vyruší v rozsahu, v jakém se kryjí. Vzájemné započtení upravuje zákon o účetnictví i zákon o dani z přidané hodnoty. Konkrétně zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, organizaci ukládá účtovat i o nepeněžním obchodu.⁴² Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ukládá účetním jednotkám účtovat o nákladech a výnosech samostatně bez jejich vzájemného zúčtování.⁴³

K barterovému obchodu se, tak jako ke všem druhům obchodu, vztahují daňové povinnosti. Ač je plnění nefinanční, účetnictví o něm účtuje a daň z přidané hodnoty (dále jen DPH) je podstatným odvodem. Daň z příjmu nás bude v oblasti barteru zajímat až v rámci celkového vyúčtování období.

Divadlo ve své hlavní činnosti, která je vymezená ve zřizovací listině každé příspěvkové organizace, neuplatňuje DPH tzv. na vstupu. To vychází ze skutečnosti, že divadlo je na základě zákona o DPH v hlavní činnosti od DPH osvobozeno.⁴⁴

Některé předměty plnění barterových obchodů mohou podléhat různým sazbám DPH. Pro potřeby divadla narazíme na sníženou sazbu DPH například u květin či rautů. Zákon o DPH rozděluje sníženou sazbu na dvě sazby. Do první, 15% daně, spadají například potraviny a nealkoholické nápoje, květiny či zdravotnické pomůcky a jiné. Do druhé 10% sazby, spadají například stravovací služby, knihy, noviny a časopisy či hromadná doprava.⁴⁵

Ač v účetnictví divadlo závazky vyrovná s pohledávkami vzájemným zápočtem, v nákladech a výnosech plnění zůstává, proto se v účetní závěrce ani v nákladech na inscenaci barterový obchod nerozpozná.

1.2.5.1 Ekonomické aspekty barteru z pohledu divadelních příspěvkových institucí

Náklady a výnosy z barterového obchodu mohou spadat do oddělených činností divadla – hlavní a doplňkové. To má dopad na daňové povinnosti. V hlavní činnosti divadlo není plátcem DPH a nemůže si tedy náklady na DPH ani uplatnit. V doplňkové činnosti si divadlo DPH uplatní, ale případný výnos z vlastního plnění v doplňkové činnosti podléhá dani z příjmu. Vznikne-li divadlu barterovým obchodem náklad v hlavní činnosti, ale výnos v činnosti doplňkové (např. v případě reklamy oproti materiálu na kostýmy do inscenace),

⁴² § 4 odst. 1 písm. a) bod 1. zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – znění od 1. 1. 2023.

⁴³ § 7 odst. 6 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví – znění od 1. 1. 2022.

⁴⁴ § 61 písm. e) zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – znění od 1. 1. 2023.

⁴⁵ § 47 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – znění od 1. 1. 2023.

musí divadlo výnos v doplňkové činnosti zdanit a nemá proti němu náklady, které by zdanění snižovaly. Kromě toho nastává po stránce DPH nesoulad. V hlavní činnosti nelze DPH uplatnit, tudíž je součástí nákladů, a naopak ve výnosech doplňkové činnosti dojde u plátce DPH k odvodu DPH, tudíž výnosy z této transakce budou nižší než náklady.

Plnění nabízené divadlem by mělo striktně podléhat nacenění. Vedle ceníku vstupenek je zapotřebí mít stanovené pevné ceny reklamního plnění či pronájmů a dalšího případného plnění. Dodržování interního ceníku schváleného vedením organizace je základem pro transparentní vyúčtování barterových obchodů. Součástí interního ceníku může být i ošetření případné výše maximálních slev a podmínky jejich uplatnění.

Pakliže bude plněním divadla pouze poděkování bez dalšího plnění ze strany divadla, nepůjde o barterový obchod, ale o věcné darování.

Barterují-li divadla zboží či služby za vstupenky, řeší plnění buď formou zcela nebo částečně zadaného představení nebo definovaným finančním objemem pro vyčerpání vstupenek v předem daném čase, nebo formou poukazů či voucherů směnitelných za vstupenky. Jsou-li předmětem plnění vstupenky či poukazy směnitelné za vstupenky do divadla, narážíme na situaci, kdy se ve výnosech plnění objeví až po využití vstupenek, resp. po odehrání představení, na které jsou vstupenky určeny. K této účetní operaci tedy může dojít až v jiném účetním období, než ve kterém se uplatňují náklady. Do této doby účetní evidují vouchery v tzv. zálohách. Z toho plyne fakt, že se může stát, že v nákladech bude mít divadlo plnou částku za odebrané zboží či služby, ale ve výnosech nebude mít nic, tudíž hospodářský výsledek z této transakce bude záporný. A v následujícím účetním období, kdy se přijaté zálohy promění ve výnosy, nebude oproti nim mít divadlo naopak náklady a organizace se tak může dostat do zisku.

Barterování za vstupenky může mít také vliv na potenciál tržeb divadla. V případě, kdy divadlo barteruje vstupenky, které by jinak prodalo, snižuje si obchodem reálné zisky z případných tržeb. Naopak ve chvíli, kdy divadlo vybarteruje vstupenky, které by běžně neprodalo, může barterování až uměle navyšovat tržby. Plnění nabízené ve vstupenkách by tak mělo být rozvažováno v rámci celkové obchodní strategie divadla a případně poměrově omezeno.

Barterované plnění může z určitého úhlu pohledu až uměle navyšovat rozpočet instituce či inscenace. Stane se tak například v situaci, kdy je barterované zboží ve vyšší kvalitě, než by bylo pro běžné účely zapotřebí, nebo například v situaci, kdy se divadlu podaří vybarterovat zboží, které by za předpokladu nutnosti nákupu bylo vzhledem k ceně nahrazeno atrapou či jinou alternativou. Cena nakoupeného či vybarterovaného zboží by vždy měla mít opodstatnění. Luxusní zboží za vysokou pořizovací cenu může mít zdůvodnění například v postavě, pro kterou je kostým z luxusního zboží určen. Prostor pro obhájení pořizovacích nákladů je v komentářích k vyúčtování v závěrečné zprávě divadla.

Optimální sled administrativních a účetních operací při barterovém obchodu u divadelní instituce je následující:

- příprava a schválení smlouvy,
- podepsání smlouvy,
- evidence smlouvy, případně zanesení do veřejného registru smluv,
- vystavení faktury za vlastní plnění = zaúčtování do výnosů a do pohledávek,
- přijetí faktury od dodavatele = zaúčtování do nákladů a do závazků,
- vzájemný zápočet = zaúčtování závazků a pohledávek a vystavení interního dokladu o započtení (uhrazení pohledávky/faktury zápočtem),
- přijetí případného zboží – zaevidování na sklad či do spotřeby či zaevidování do majetku.

1.2.5.2 Ekonomické aspekty barteru z pohledu soukromých firem

Z rozhovorů se zástupci divadel, kteří se vyhledávání nejenom barterových obchodů věnují, vyplývá, že každá soukromá firma přistupuje k fundraisingu individuálně. Pakliže se společnost rozhodne pro podporu divadla, hledá optimální variantu proúčtování dané operace.

Soukromá společnost má hned několik možností řešení takových obchodů. První z možností je darování. Pakliže ale firma věnuje organizaci zboží darem, nemá nárok na uznání DPH na vstupu za materiál či darované zboží. Tento fakt vychází z toho, že poskytnutí daru není dle zákona o dani z příjmu předmětem daně.⁴⁶ Ve chvíli, kdy dar není předmětem DPH na výstupu, nemůže si za něj plátce uplatnit ani DPH na vstupu. Poplatník má však nárok si u daně z příjmu snížit daňový základ. I snížení daňového základu je však zákonem o dani z příjmu omezené. Dle aktuálně platné legislativy si fyzická osoba může snížit základ až o 15 %, právnická osoba až o 10 % a minimální výše darů pro odpočet je stanovena na 1 000 Kč pro fyzické osoby a 2 000 Kč pro osoby právnické.⁴⁷ Limity jsou totožné pro věcné i finanční darování. V případě věcného darování je pro daňové účely zapotřebí stanovit hodnotu daru. Užitečný přehled pro stanovení hodnoty daru zpracovaný poradenskou společností BDO zveřejnila v roce 2022 Nadace Via.⁴⁸

V případě barterového obchodu, kdy se firma rozhodne směnit své zboží za plnění od divadla, musí také zvažovat zaúčtování přijatého plnění. Překážkou zde může být rozdílná

⁴⁶ § 2 odst. 1 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – znění od 1. 1. 2023.

⁴⁷ § 20 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů – znění od 1. 1. 2023.

⁴⁸ FOLWARCZNY, Zenon a Lukáš VORÁČEK. Jak určit hodnotu nefinančních darů? Průvodce pro dárce i neziskové organizace [online]. 12. 1. 2022 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.nadacevia.cz/2022/01/12/jak-urcit-hodnotu-nefinancnich-daru/>.

výše DPH za vydané zboží oproti přijatému plnění a taktéž uznatelnost nákladů. Uznatelnost vstupenek bude záviset na jejich využití. Využije-li partner vstupenky pro zaměstnance, budou hrazeny ze sociálního fondu či zisku po zdanění. Budou-li vstupenky využívat v rámci propagace (např. forma dárku pro předplatitele), mohly by být vstupenky uznatelným nákladem na reprezentaci či reklamu (ideálně s uvedením loga na vstupence).

Optimální sled administrativních a účetních operací při barterovém obchodu u soukromé společnosti je následující:

- příprava a schválení smlouvy,
- podepsání smlouvy,
- evidence smlouvy (případné zanesení do centrálního registru smluv předpokládám na straně divadla),
- vystavení faktury za vlastní plnění = zaúčtování do výnosů a do pohledávek,
- přijetí faktury/faktur od dodavatele = zaúčtování do nákladů a do závazků,
- vzájemný zápočet = zaúčtování závazků a pohledávek a vystavení dokladu o započtení nebo jeho přijetí od druhé strany (uhrazení pohledávky/faktury zápočtem).

Bude-li divadlo v plnění dodávat reklamní služby, které budou plněny v čase, dojde k jejich postupné fakturaci či vyfakturování na konci období, které se předem stanoví ve smlouvě. Soukromá firma tak na konci období obdrží fakturu a materiály dokumentující proběhlou reklamu.

1.2.5.3 Zařazení barterového obchodu a příklady z účetního pohledu

Z pohledu účetnictví je zapotřebí znát vždy tři základní informace, podle kterých můžeme účetně barterový obchod zařadit.

Základním faktorem je, zda nabízené plnění ze strany divadla spadá do hlavní činnosti organizace (zpravidla vstupenky), či do doplňkové (např. reklama či pronájem prostor), a do jaké činnosti spadá plnění, které získáváme obchodem od partnera.

Další náležitostí je, zda divadlo je či není plátcem DPH v doplňkové činnosti. To vychází ze zákona č. 235/2004 Sb., zákona o dani z přidané hodnoty, kdy obrat v doplňkové činnosti za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhne 2 000 000 Kč.⁴⁹ Do konce roku 2022 byla výše této hranice nastavena na 1 000 000 Kč.

Podle těchto základních parametrů pak může vzniknout několik příkladů, které nastiňuji níže.

⁴⁹ § 6 odst. 1 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – znění od 1. 1. 2023.

Pakliže divadlo v doplňkové činnosti plátcem DPH není, zatímco soukromá firma ve většině případů je, vzájemná plnění si nebudou rovna. Bude-li si rovná hodnota předmětu plnění, vznikne rozdíl ve výši DPH, který bude muset uhradit divadlo a zápočet tak bude pouze částečný. Budou-li si rovné hodnoty předmětu plnění vč. DPH od soukromé firmy, bude mít soukromá firma v nákladech vyšší částku než ve výnosech.

Pokud divadlo v doplňkové činnosti plátcem DPH je, je podstatné, kam spadají jednotlivá plnění – poskytované a získané. Pakliže obojí plnění spadá do totožné činnosti, je obchod z pohledu hospodářského výsledku jednodušší. Budou-li obě plnění spadat do hlavní činnosti (např. zboží do inscenace za vstupenky), je obchod problematický ve věci odečtu DPH. Zatímco divadlo si výši DPH v hlavní činnosti neodečte, partner si oproti odvedenému DPH nemá co započíst a je otázkou, zda vstupenky pro partnera budou uznatelným nákladem. Budou-li obě plnění spadat pro divadlo do činnosti doplňkové, mohou si obě strany DPH započíst.

Nastane-li situace, zřejmě nejběžnější, že divadlo poskytuje plnění z doplňkové činnosti a získané plnění spadá do činnosti hlavní, je obchod komplikovanější. Zatímco partner si DPH může uplatnit, divadlo si v hlavní činnosti DPH neuplatní a v doplňkové činnosti DPH odvede. Navíc bude v doplňkové činnosti příjem za poskytnuté plnění podléhat dani z příjmu.

Uznatelné náklady v doplňkové činnosti musí být vždy spjaté s realizovaným výnosem. Do doplňkové činnosti divadel zpravidla spadá reklama, prodej reklamních předmětů či provoz divadelní kavárny. „Jednotlivé divadelní instituce pracují s rozdělováním své činnosti mezi hlavní a doplňkovou různě, někdy i v rámci jedné právní formy zcela odlišným způsobem.“⁵⁰ Takovým příkladem jsou například vybrané pronájmy realizované v Národním divadle. „V tomto případě zřizovatel (stát) tyto činnosti jako součást naplňování hlavního poslání organizace uznává. Divadlo navíc pronájmy využívá především k zefektivnění využití majetku, který je mu svěřený. Primárním využitím je vždy hlavní činnost organizace, v případě, že divadlo pronajímá svěřené prostory, účtuje stále v rámci hlavní činnosti.“⁵¹

V divadelní praxi může nastat několik případů barterových obchodů, které nastiňuji dále.

⁵⁰ PHILIPP, Jakub. *Doplňková činnost v divadlech*. Praha, 2021, s. 13. Bakalářská práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.

⁵¹ Tamtéž.

1.2.5.3.1 Příklad č. 1: Barterujeme vstupenky za zboží ve stejné hodnotě zboží

Divadlo p. o. získá od Soukromé firmy s. r. o. barterem rekvizity do inscenace v hodnotě 10 000 Kč. Divadlo jako protiplnění firmě poskytuje vstupenky na svá představení ve stejné výši. Divadlo je osvobozeno v hlavní činnosti od DPH, tím pádem vydá fakturu na vstupenky v hodnotě 10 000 Kč. Soukromá firma vydá fakturu na zboží v hodnotě 10 000 Kč, ke které připočte DPH v zákonné výši 21 %, v našem případě tedy 2 100 Kč, celkem tj. faktura na 12 100 Kč. Divadlo je osvobozeno od DPH, proto v hlavní činnosti DPH na vstupu neuplatňuje. Soukromá firma započítává DPH na vstupu a odvádí na výstupu. Firma poskytující divadlu zboží si uplatňuje na vstupu nulové DPH, zatímco na výstupu odvádí DPH ve výši 2 100 Kč. Faktury se vzájemně nerovnejší, divadlo tak bude muset doplatit firmě nad rámec barteru výši DPH, které si nemůže v hlavní činnosti uplatnit – 2 100 Kč. Daň z příjmu v tomto případě divadlo neplatí (plnění v hlavní činnosti).

1.2.5.3.2 Příklad č. 2: Barterujeme vstupenky se zbožím v rozdílné hodnotě

Pokud by byl obchod postaven na plnění divadla formou vstupenek ve výši, která odpovídá ceně zboží od firmy vč. DPH, přišla by naopak firma o výši DPH, kterou odvedla.

Divadlo p. o. získá od Soukromé firmy s. r. o. barterem rekvizity do inscenace v hodnotě 10 000 Kč + 21 % DPH. Divadlo jako protiplnění firmě poskytuje vstupenky na svá představení v hodnotě 12 100 Kč. Divadlo je osvobozeno v hlavní činnosti od DPH, tím pádem vydá fakturu na vstupenky v hodnotě 12 100 Kč. Soukromá firma vystaví fakturu na zboží v hodnotě 10 000 Kč, ke kterému připočte DPH v zákonné výši 21 %, celkem tj. faktura na 12 100 Kč. Divadlo je osvobozeno od DPH, proto v hlavní činnosti DPH na vstupu neuplatňuje. Soukromá firma započítává DPH na vstupu a zároveň odvádí na výstupu. Firma poskytující divadlu zboží si uplatňuje na vstupu nulové DPH, zatímco na výstupu odvádí DPH ve výši 2 100 Kč. V konečném důsledku z tohoto obchodu musí Soukromá firma odvést navíc DPH ve výši 2 100 Kč.

1.2.5.3.3 Příklad č. 3: Barterujeme předmět doplňkové činnosti divadla se zbožím či službami se stejnou sazbou DPH – Náklady a výnosy v doplňkové činnosti

Divadlo p. o. získá od Soukromé firmy s. r. o. barterem merchandising v hodnotě 10 000 Kč. Divadlo jako protiplnění firmě poskytuje reklamu ve stejné výši.

Reklama patří v tomto případě do doplňkové činnosti, ve které divadlo od DPH osvobozeno není. Divadlo vydá fakturu na reklamu v hodnotě 10 000 Kč + 21 % DPH ve výši 2 100 Kč.

Tentokrát divadlo uplatňuje DPH na vstupu ve výši 2 100 Kč za přijatou fakturu od firmy a zároveň i na výstupu odvádí 2 100 Kč za vydanou fakturu. Výše DPH se rovnají, tím pádem je obchod uzavřený. V tomto případě si i firma započítává DPH ve výši 2 100 Kč na vstupu i na výstupu. Divadlo neodvádí daň z příjmu, jelikož se náklady rovnají výnosům.

1.2.5.3.4 Příklad č. 4: Barterujeme předmět doplňkové činnosti divadla se zbožím či službami se stejnou sazbou DPH – Náklady v hlavní činnosti – výnosy v doplňkové činnosti

Divadlo p. o. získá od Soukromé firmy s. r. o. barterem oděvy do inscenace v hodnotě 10 000 Kč + 21 % DPH. Divadlo jako protiplnění firmě poskytuje reklamu ve stejné výši. Náklady pro divadlo spadají do hlavní činnosti ve výši 12 100 Kč, oproti tomu však má divadlo výnosy z reklamy v doplňkové činnosti pouze ve výši 10 000 Kč. Částku 2 100 Kč odvádí divadlo na DPH a nemůže si uplatnit v doplňkové činnosti náklady. Zisk v doplňkové činnosti zároveň podléhá dani z příjmu, která je v tomto případě 1 900 Kč (19 % z 10 000 Kč). Po odečtení daně z příjmu zůstává divadlu zisk 8 100 Kč v doplňkové činnosti a náklady ve výši 12 100 Kč v činnosti hlavní.

1.2.5.3.5 Příklad č. 5: Barterujeme zboží s rozdílnou sazbou dph

Divadlo p. o. získá od Soukromé firmy s. r. o. barterem květiny na premiéru v hodnotě 10 000 Kč. Divadlo jako protiplnění firmě poskytuje reklamu ve stejné výši.

Barterový obchod je postaven na reklamním plnění ze strany divadla v hodnotě 10 000 Kč. Reklama patří v tomto případě do doplňkové činnosti, ve které divadlo od DPH osvobozeno není. Soukromá firma divadlu poskytuje květiny, které ze zákona o DPH podléhají snížené sazbě ve výši 15 %.

Divadlo vystaví fakturu za reklamu v hodnotě 10 000 Kč + 21 % DPH ve výši 2 100 Kč. Tentokrát divadlo na vstupu DPH neuplatňuje, jelikož náklady uplatňuje v hlavní činnosti a na výstupu odvádí 2 100 Kč. Firma vydává fakturu na 10 000 Kč + 15 % DPH ve výši 1 500 Kč. Výše DPH se nerovnají, což znamená, že firma v takovém případě na vstupu uplatňuje DPH ve výši 2 100 Kč a na výstupu odvádí pouze 1 500 Kč. Rozdíl v DPH je 600 Kč ve prospěch firmy. Zisk 10 000 Kč pro divadlo v doplňkové činnosti navíc podléhá dani z příjmu ve výši 19 %. Po odečtení daně z příjmu zůstává divadlu zisk 8 100 Kč v doplňkové činnosti a náklady ve výši 11 500 Kč v činnosti hlavní.

1.2.5.3.6 Příklad č. 6: Barterujeme pouze částečně, tzv. částečný barter

Pakliže jeden z partnerů poskytuje plnění barterem jen do určité hodnoty, započtou si vzájemně obě strany dohodnutou výši plnění a zbylou výši plnění jedna ze stran uhradí.

1.3 Shrnutí teoretické části

V této části práce jsou definovány základní pojmy z oblasti firemního fundraisingu i barterového obchodu, doplněné o dostupná statistická data. V kapitole zabývající se teoretickými východisky jsem popsala základy barterového obchodu z pohledu legislativy a účetnictví a definovala základní úskalí této problematiky. V navazující výzkumné části se zaměřuji na stav firemního fundraisingu v příspěvkových organizacích – divadlech obecně a na realizaci barterového obchodu v divadlech v praxi.

2 Firemní fundraising v divadelním prostředí

2.1 Firemní sponzoring a dárcovství v pražských příspěvkových organizacích – divadlech

V první části výzkumu jsem si vzala za cíl zmapovat a popsat aktuální situaci v oblasti firemního sponzoringu a dárcovství v pražských příspěvkových organizacích – divadlech. V první fázi jsem zjišťovala existenci strategie k získávání firemních dárců a partnerů v jednotlivých organizacích, výsledky aktivit, obsah agendy firemního fundraisingu a její personální zajištění.

Pro realizaci výzkumu jsem si zvolila Prahu a její příspěvkové organizace v oblasti divadla. Vzhledem k tomu, že velký potenciál firemních dárců předpokládám u Národního divadla, rozšířila jsem výběr zkoumaných institucí o Národní divadlo, přestože je zřizované Ministerstvem kultury. Výběr jsem doplnila referenčními divadly ze soukromého sektoru, za které jsem si zvolila divadlo Jitka78 a divadlo Studio DVA působící taktéž v Praze. Výzkum probíhal formou hloubkových strukturovaných rozhovorů se zástupci jednotlivých scén.

V první části jsem se rozhodla věnovat získávání financí ze soukromého sektoru obecně. Vzhledem k tomu, že ve zkoumaném vzorku nebyly všechny instituce schopny od sebe oddělit firemní a jednotlivé dárcy a sponzory, popisuje tato část práce objem financí získaných ze soukromého sektoru celkově se zaměřením na firemní fundraising.

Do porovnávaných částek získaných prostředků jsem v této fázi nezahrnovala věcné a mediální bartery právě pro jejich specifika. U dvou zkoumaných divadel se účetně nepodařilo vybrané bartery od zisků oddělit. Jedná se o mediální bartery v případě divadla Jitka78 a věcné bartery v případě Národního divadla. Výsledky výzkumu může tento fakt mírně zkreslovat, nicméně jedná se zároveň o scény s mnohonásobně vyšším podílem získaných prostředků vůči celkovému rozpočtu než ostatní zkoumané subjekty, a proto nepředpokládám, že by oddělení barterů změnilo výsledky této výzkumné části.

Výzkumnou hypotézou první části výzkumu byl předpoklad, že přístup zřizovaných divadel k firemnímu dárcovství a sponzoringu je nekonceptní a čas věnovaný agendě firemního fundraisingu a péči o dárcy a sponzory je minimální. Dalším předpokladem bylo, že příspěvkové organizace často stojí před institucionálními bariérami, které znemožňují divadlům získávání sponzorských financí ve vyšších částkách. Výše získaných peněz ze soukromého sektoru je tudíž vůči ostatním zdrojům financování příspěvkových organizací zanedbatelná.

Výše zmíněná základní hypotéza se výzkumem potvrdila, a to jak v případě zanedbatelného podílu získaných peněz vůči celkovému rozpočtu divadla, tak v minimální výši pracovního úvazku věnované agendě fundraisingu celkově.

Výsledky této výzkumné části poskytují ucelený pohled na problematiku fundraisingu ze soukromých zdrojů v pražských příspěvkových organizacích a poukazují na potenciál a návratnost investic do lidských zdrojů. Na třech divadelních scénách ukazují tři rozdílné modely fungování, které mohou být inspirativní pro další organizace a jejich zřizovatele a zároveň jsou výchozím bodem pro druhou část výzkumu věnovanou barterovému obchodu coby nové příležitosti pro rozšíření fundraisingových aktivit.

2.2 Metodika výzkumu

V první fázi jsem se věnovala výzkumu formou „desk research“, ve kterém jsem sbírala veřejně dostupná data za jednotlivé vybrané divadelní instituce. Jednalo se o seznam aktuálně prezentovaných partnerů divadel, formy nabízených partnerství (např. kluby přátel) a informace o realizovaných partnerstvích z dostupných závěrečných zpráv divadel a z veřejného registru smluv. Výsledky této fáze se staly podklady pro následné strukturované rozhovory se zástupci jednotlivých divadel.

Kvalitativní metodu výzkumu, konkrétně formu strukturovaných rozhovorů, jsem zvolila z důvodu citlivé povahy požadovaných informací a časové vytiženosti oslovených respondentů. Osobní kontakt se mi jevil jako nejvhodnější prostředek k získání potřebných dat. I přes tento individuální přístup se nepovedlo získat data od všech zkoumaných divadel. Zástupci některých scén odmítli z interních důvodů některé vybrané údaje sdělit. Jednalo se například o Hudební divadlo Karlín a Studio Ypsilon.

Za respondenty zastupující jednotlivá divadla jsem si stanovila většinou ředitele/ředitelky institucí, případně jejich ekonomické zástupce či zaměstnance, kteří mají agendu fundraisingu přímo ve své pracovní náplni. V některých případech byly rozhovory doplněny informacemi dalších spolupracovníků přizvaných zástupci organizací.

Výzkum byl rozšířen o doplňující rozhovor s jednatelkami soukromé firmy Targeta s.r.o. Společnost se od roku 2021 věnuje kulturnímu sponzoringu pro firmy, kterým pomáhá vytvářet strategie podpory, zajišťovat správu partnerství a vyhledávat mezi kulturními institucemi nejvhodnější partnery k podpoře. V roce 2022 společnost rozšířila portfolio svých služeb, což je fakt, ke kterému se v práci vrátím.

Na základě metodické přípravy jsem vytvořila seznam otázek pro strukturované rozhovory, který je přílohou č. 1 této práce. Celkem 13 rozhovorů k této části výzkumu jsem realizovala

se zástupci jednotlivých divadel v období od prosince 2021 do dubna 2022, z čehož jeden rozhovor byl předem odmítnut. Práce zpracovává data za rok 2021 pro jejich dostupnost a největší aktuálnost v době realizace výzkumné části. Seznam těchto rozhovorů je přílohou č. 2 této práce.

2.3 Analýza dat

Rozhovory byly děleny do třech tematických okruhů, které zároveň kopírují základní podhypotézy výzkumu.

2.3.1 Fundraisingové strategie

První podhypotéza první části výzkumu předpokládá, že většině zkoumaných příspěvkových organizací chybí koncepční strategie k získávání dlouhodobých partnerů ze soukromého sektoru.

Většina zkoumaných divadel uvádí existenci vlastní strategie k získávání finančních prostředků ze soukromého sektoru. Minimum divadel má však strategii zpracovanou písemně či rozpracovanou do jednotlivých cílů, se kterými by dál koncepčně pracovala. K nejúspěšnějším se řadí divadla, která mají co nejjasněji definované zacílení na tematický okruh firem, jako například „české firemní klenoty“⁵² v případě Národního divadla, či „společnosti podílející se na rozvoji čtvrti a její komunity“⁵³ v případě Divadla pod Palmovkou a „nejsilnější aktéři za jednotlivá odvětví“⁵⁴ v případě soukromého divadla Jatka78.

Michal Lang z Divadla pod Palmovkou uvádí: „Strategii máme, i když ne psanou. Zaměřujeme se převážně na velké firmy působící v okolí našeho divadla, které mají vliv na budoucí podobu Palmovky. V dnešní době je velmi těžké přesvědčit soukromé společnosti k podpoře kultury, proto hledáme takové firmy, které mají důvod podporovat rozvoj naší čtvrti a její komunity. A k mé velké radosti se to pomalými krůčky daří. Spolupracujeme například s developery nebo stavebními firmami.“⁵⁵

⁵² POSPÍŠIL David. Přepis rozhovoru. 2022-03-31. Místo: Soukromý archiv autorky.

⁵³ LANG Michal. Přepis rozhovoru. 2022-02-12. Místo: Soukromý archiv autorky.

⁵⁴ KUBIŠTA Štěpán. Přepis rozhovoru. 2021-12-09. Místo: Soukromý archiv autorky.

⁵⁵ LANG Michal. Přepis rozhovoru. cit. z.

Štěpán Kubišta z Jatek78 ke strategii uvádí: „Řekli jsme si, že se chceme spojovat s těmi nejsilnějšími. Když se jednalo o mediální partnery, tak to byla Česká televize, Mafra a Radiožurnál, JCD pro venkovní reklamu. A chtěli jsme mít silného generálního partnera z pozice síly financí – banku. To byla strategie, která se nám ve všem podařila naplnit. Měli jsme ČSOB a všechny tyto partnery. Teď to postupně nahrazujeme nebo prodlužujeme. Takže strategie je taková, že chceme mít silné partnery pro divadlo jako celek, instituci. Potom hledáme partnery na jednotlivé projekty. Začínáme většinou od ambasad a kulturních institutů a oslovujeme korporátní partnery podle zemí.“⁵⁶

Divadlo v Dlouhé se v rámci své strategie věnuje Klubu patronů, který sdružuje drobné finanční příspěvky a dary od jednotlivců i firem. Po malých částkách jsou schopni dosáhnout na vyšší celkovou vybranou částku než divadla, která uvádí jednoho až dva významné dárce či sponzory z firemní oblasti. Koncept klubu patronů Divadla v Dlouhé funguje na individuálních zážitcích pro fanoušky a podporovatele divadla. Z dlouhodobého hlediska a v porovnání s ostatními subjekty se zaměření na individuální dárce zdá úspěšnější v postupném navyšování příspěvků v čase a v nezávislosti na jediném partnerovi.

Hudební divadlo Karlín získává peníze od firem formou prodeje reklamy, nicméně považuje tento zisk za specifický druh obchodu, nikoliv sponzoring. V rámci svého účetnictví neviduje tyto zisky zvlášť, proto pro účely této práce nebylo v možnostech jejich zástupce poskytnout číselné podklady. „Na vyčíslení nemáme čas a ani to zvlášť nevedeme. Jedná se o stejný obchod jako ten normální. Dárce nemáme a nikdy jsme je ani nehledali. Cílíme pouze na reklamní partnery. To, čím nám daná firma pomůže, si může dát do nákladů.“⁵⁷ Uvádí na vysvětlenou ředitel Hudebního divadla v Karlíně Egon Kulhánek.

Některé scény naopak nepovažují za důležité věnovat se fundraisingu a ve svých obchodních směřováních se věnují pouze prodeji divadelních představení. Svoji obchodní činnost považují za primární, vycházející z poslání svého působení. Příkladem tohoto typu fungování jsou Divadlo na Vinohradech a soukromé divadlo Studio DVA.

„Nejsme nuceni se zabývat tím, že bychom sháněli peníze, pokud dokážeme prodat představení a udržet návštěvnost na určité úrovni. My se zaměřujeme na to, abychom naplnili svoji část rozpočtu, tzn. aby přišlo dost diváků a koupili si vstupenky. A my díky tomu mohli doplnit to, co dostaneme od magistrátu, vlastními tržbami. To je naše hlavní starost a na to se zaměřuje celé obchodní oddělení a oddělení marketingu,“⁵⁸ uvádí Věra Slawinská z Divadla na Vinohradech.

⁵⁶ KUBIŠTA Štěpán. Přepis rozhovoru, cit. z.

⁵⁷ KULHÁNEK Egon. Přepis rozhovoru. 2022-04-04. Místo: Soukromý archiv autorky.

⁵⁸ SLAWINSKÁ Věra. Přepis rozhovoru. 2022-03-04. Místo: Soukromý archiv autorky.

Divadlo na Vinohradech za partnery uvádí společnost ČEPS, se kterou spolupracují v oblasti refundace vstupenek určených pro děti a mládež. Objem partnerství uvádí zástupkyně divadla mezi 500 000 a 700 000 Kč ročně. Vzhledem ke covidovému období nebyla spolupráce ve sledovaném roce realizována.

Michal Hrubý, producent soukromé scény Studio DVA, odmítl účast ve výzkumu s vysvětlením: „Naše divadlo se fundraisingu nevěnuje. Jsme odkázáni téměř stoprocentně na tržby od diváků. Nejsme vhodným subjektem pro zkoumání získávání zdrojů. Vašeho šetření se tedy nezúčastníme.“⁵⁹

Studio DVA mezi svými partnery uvádělo v době šetření na prvním místě ve všech dostupných materiálech pojišťovnu Kooperativa.⁶⁰ Formu partnerství se vzhledem k odmítnutí rozhovoru nepodařilo blíže specifikovat. Lze předpokládat, že spolupráce je spíše postavena na obchodní spolupráci. Kooperativa se k podpořeným projektům veřejně hlásí, ale mezi podpořenými kulturními akcemi a institucemi Studio DVA neuvádělo, a to ani mezi společnostmi podpořenými v grantových řízeních Nadace Kooperativa.⁶¹

Některá divadla si v současné ekonomické krizi uvědomují zvyšující potřebu vícezdrojového financování, a proto se strategickému plánování v tomto odvětví podrobně věnují. Jsou jimi Divadlo Na zábradlí, které v době dotazování připravovalo koncepci vlastního mecenášského klubu zaměřeného na jednotlivce a koncepci obchodních spoluprací s firmami, či Studio Ypsilon, které v téže době zpracovávalo koncepci firemních spoluprací.

Je důležité zmínit, že i když všechna divadla nedosahují optimálních částek získaných za daný kalendářní rok ze soukromých zdrojů, v době úsporných opatření a ekonomické krize většina divadel uvažuje o nutnosti vícezdrojového financování. Další zdroje tak například hledají v grantech, nadačních fondech či koprodukcích. Městská divadla pražská v roce 2021 dosáhla v těchto zdrojích na 1,184 milionů Kč (Nadace ČEZ, MK ČR, Čeps, a.s., Zahr. Odbor MKČR, Argentinská ambasáda, IDU). Divadlo pod Palmovkou čerpalo na projekt Face to Faith, v jehož rámci zrealizovalo inscenaci romeo&julie2022, celkově 40 380 EUR (v přepočtu kurzu dle ČNB k 2. 5. 2022 se jedná o 996 174,60 Kč) z Kreativní Evropy. Divadlo Na zábradlí v roce 2021 realizovalo inscenaci Zdeněk Adamec + Sebeobviňování, pro kterou získalo další zdroje v celkové výši 673 000 Kč z Česko-německého fondu budoucnosti, ve spolupráci s Rakouským kulturním fórem v Praze a v koprodukcí s Pražským divadelním festivalem německého jazyka. Materiál na výrobu scénografie zároveň získali recyklací

⁵⁹ HRUBÝ, Michal. 2022-03-31. Re: Prosba o rozhovor. Email [osobní komunikace].

⁶⁰ STUDIO DVA. O divadle. *Studio DVA divadlo* [online]. Praha: Studio DVA divadlo, ©2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.studiodva.cz/o-divadle/o-divadle-o-nas/>.

⁶¹ Hudba a kultura. In: *Kooperativa* [online]. Praha: Kooperativa, ©2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/hudba-a-kultura>.

materiálu poskytnutého z vídeňského Volkstheateru a Burgtheateru. Možnosti vícezdrojového financování odpovídají vždy specifiku připravované inscenace. Petr Štědroň k problematice dodává: „Samozřejmě to souvisí s inscenací. Ne u všeho je vícezdrojové financování reálné. Teď například připravujeme autorskou inscenaci Discoland, kde nejsou parametry, na které by bylo možné žádat. Vždy se snažíme využívat pobídek k specifiku textu nebo inscenace.“⁶²

Jana Burianová z Městských divadel pražských uvedla: „My využíváme nadaci ČEZ a také ČEPS. Podporují projekty, které jsou například zaměřeny na bezbariérovost. Nemohou dát peníze na inscenaci, ale my jsme za to pořídili například indukční smyčku pro handicapované.“⁶³

Většina divadel se v době dotazování cítila nejúspěšnější v získávání věcných barterů. S nově vznikajícími inscenacemi tak zástupci divadel uvádějí, že jsou schopni sehnat sponzorsky potřebné materiály na výrobu inscenací, specifické artefakty do scénografie, materiály pro maskérnu či garderobu a další. Za všechny jmenujme například bagr do inscenace Městských divadel pražských, umělý trávnik pro zakrytí jeviště Divadla pod Palmovkou v inscenaci Višňový sad nebo produkty kosmetických firem v maskérnách nejenom Národního divadla, Hudebního divadla Karlín či Švandova divadla na Smíchově.

Většina zástupců divadel u této formy sponzoringu zároveň zmiňuje problematickou administrativní a ekonomickou zátěž v souvislosti s rozdílnou výší DPH, která zapříčiňuje nutnost doplacení rozdílu DPH za strany partnerů. Markéta Nachlingerová z Divadla v Dlouhé problematiku upřesňuje: „Dlouhodobě s partnery narážíme na problém v rozdílném DPH pro hlavní a doplňkovou činnost, což znamená, že vstupenky DPH nepodléhají, kdežto propagace, pronájem prostor apod. ano. Při uzavírání kombinovaných smluv se jedná o problém, se kterým se ne každé firemní účetnictví umí vyrovnat kvůli rozdílné výši DPH v plnění partnera a divadla. Bohužel jsem se několikrát setkala i s tím, že se tento problém stal nepřekonatelným a spolupráce se pak neuskutečnila.“⁶⁴

Zmíněný problém může vést k alternativním formám účtování barterových obchodů. Vzhledem k nefinančnímu plnění a k nejasnému účtování barterových obchodů nebyly takto získané podpory ve zkoumaných divadlech v první části výzkumu předmětem detailnějšího zkoumání a porovnání. Zástupci jednotlivých scén však uváděli ročně až dvojnásobné hodnoty věcných barterů oproti získaným financím ze soukromé sféry. Michal Lang z Divadla pod Palmovkou dodal: „Zaměřujeme se ale i na další zdroje. Dokážeme mnoho věcí vybarterovat – to dá v jednom roce podobnou, i vyšší částku než sponzorské peníze od

⁶² ŠTĚDRŮN Petr a BŮRIK Jan. Přepis rozhovoru. 2022-04-08. Místo: Soukromý archiv autorky.

⁶³ BURIANOVÁ Jana. Přepis rozhovoru. 2022-02-22. Místo: Soukromý archiv autorky.

⁶⁴ NACHLINGEROVÁ Markéta. Přepis rozhovoru. 2022-02-17. Místo: Soukromý archiv autorky.

firem. A dá se na to nahlížet stejně. Barterujeme potřebné věci a materiál. To, co bychom jinak museli kupovat – například produkty do maskérny, drahé součásti scény.“⁶⁵

Národní divadlo naopak eviduje věcné bartery (mimo mediálních) jako součást všech sponzorů a dárců, se kterými se ročně dostanou na 4–5 % celkového rozpočtu divadla. David Pospíšil, zodpovědný za sponzoring Národního divadla, k rozdělení doplnil: „Kdyby bartery nebyly, tak by divadlo peníze fyzicky muselo utratit. Nejsou to malé peníze. Například Škodovka či občerstvení na slavnostní číše vína. Pro nás to není reklama za reklamu. Protiplnění jsou reklama, prohlídky, využití prostor. Nazýváme to barter, ale jinak by to divadlo ty peníze vzalo a muselo je fyzicky, konkrétně utratit a o to by krátilo svůj rozpočet.“⁶⁶

Právě kvůli zmínění potenciálu barterových spoluprací a důrazu, který na ně zástupci jednotlivých scén kladli, jsem se rozhodla této problematice věnovat do hloubky v druhé části své práce.

2.3.2 Personální zajištění fundraisingových aktivit

Druhá podhypotéza předpokládá, že ve zkoumaných divadlech chybí pracovní pozice fundraisera starajícího se o získávání partnerů a dlouhodobou péči o ně. Agenda firemního fundraisingu je většinou součástí jiné pracovní pozice, tudíž na ni nezbyvá pracovníkovi dostatek času. Případně je agenda zajišťována odborným externistou, kterému však chybí dostatečný vhled do chodu instituce, kterou by měl reprezentovat.

Výzkum potvrdil, že ve většině zkoumaných divadel chybí pozice fundraisera. Agenda bývá zajišťována povětšinou jedním či více pracovníky v obchodním či PR oddělení. Ve čtyřech divadlech (Divadlo Minor, Divadlo Spejbla a Hurvínka, Hudební divadlo Karlín a Jatka78) se partnerské agendě věnuje primárně ředitel/ka instituce. Štěpán Kubišta ze soukromého divadla Jatka78 vnímá účast ředitele na fundraisingových aktivitách za stěžejní. K problematice uvedl: „...je ale důležité, aby to dělal člověk z pozice ředitele, protože pokud si najdete nějakého fundraisera, tak možnost, že se dostane k člověku, který o těch penězích rozhoduje, je výrazně menší, než když za tu instituci jedná jeho statutár a nejvýše postavený člověk. Je to logické.“⁶⁷

⁶⁵ LANG Michal. Přepis rozhovoru. cit. z.

⁶⁶ POSPÍŠIL David. Přepis rozhovoru, cit. z.

⁶⁷ KUBIŠTA Štěpán. Přepis rozhovoru, cit. z.

Pouze Národní divadlo má zřízené oddělení, které se fundraisingu věnuje systematicky. Toto oddělení celkově čítá 5,5 úvazku, nazývá se oddělením vnějších vztahů a organizačně spadá pod vedoucí/ho kanceláře ředitele.⁶⁸

Externí zajištění uvádí pouze Hudební divadlo Karlín, které však k této agendě přistupuje velmi specificky. Prodej reklamy přes reklamní agenturu se v jejich případě nabízí. Historickou zkušenost s externisty zajišťujícími fundraising divadla uvádí pouze Divadlo Spejbla a Hurvínka. Ředitelka divadla Denisa Kirschnerová ke zkušenostem dodává: „Měli jsme externího koproducenta – fundraisera, na provizní bázi, který pro nás pracoval několik let, během kterých nám vydělal asi 3,5 milionu Kč. Obcházel firmy osobně a po desetitisících sháněl peníze. Vždycky to souvisí s ekonomikou, a jak se firmám zhoršily podmínky, tak to utichlo.“⁶⁹

Městská divadla pražská uvádí ve své organizační struktuře pozici fundraisera – agenda však zahrnuje také zahraniční spolupráci, která v pracovním vytížení značně dominuje. Naopak Divadlo v Dlouhé má jednu produkční na 0,5 úvazku zaměstnanou právě agendou fundraisingu se zaměřením na Klub patronů.

Většina divadel v souvislosti s personálním zajištěním zároveň uvádí omezený mzdový fond a někteří i tabulkové platy za příčinu, kvůli které nemohou přijmout do svých divadel profesionála, který by se zmíněné agendě plně věnoval jako interní fundraiser.

Ředitel Divadla Na zábradlí k situaci dodává: „Napjatost úvazků cítíme na všech frontách. Nemáme pokrytí na navýšení úvazků. Rozšířili jsme spektrum aktivit, ale už to nejde dělat v počtu lidí, které máme aktuálně k dispozici. A na to je navázaný fundraising, kterému se může někdo věnovat maximálně na 0,1–0,2 úvazku. Tam se pak cyklíme.“⁷⁰

2.3.3 Návratnost investic

Převvedeme-li výši uvedených úvazků věnovaných fundraisingovým aktivitám v soukromém sektoru na předpokládanou roční mzdu pracovníků a využijeme vzorec pro výpočet návratnosti investic (tzv. ROI – Return on investments), vyplyne nám, že všechny aktivní snahy o získávání firemních sponzorů a dárců jsou pro organizace přínosné.⁷¹

⁶⁸ POSPÍŠIL David. Přepis rozhovoru, cit. z.

⁶⁹ KIRSCHNEROVÁ Denisa. Přepis rozhovoru. 2022-02-15. Místo: Soukromý archiv autorky.

⁷⁰ ŠTĚDRŮŇ Petr a BŮRIK Jan. Přepis rozhovoru, cit. z.

⁷¹ Pro účel výpočtu byla použita průměrná hrubá měsíční mzda v kultuře uváděná v satelitním účtu kultury vydaném Národním informačním a poradenským střediskem pro kulturu (NIPOS), která za rok 2019 činila 32 835 Kč. Částka byla navýšena o nárůst mezd mezi lety 2019 a 2021, který podle Českého statistického úřadu činí 10,88 %. Tímto způsobem byla vypočtena

	VÝŠE ZÍSKANÝCH PENĚZ	PROCENTO ROZPOČTU	VÝŠE ÚVAZKU	PŘEPOČET NA PLAT/ROK	ROI ⁷²
DIVADLO NA VINOHRADECH	0 Kč	0 %	20 %	87 377 Kč	/
DIVADLO NA ZÁBRADLÍ	303 000 Kč	0,83 %	15 %	65 533 Kč	362,36 %
DIVADLO POD PALMOVKOU	415 500 Kč	0,76 %	10 %	43 688 Kč	851 %
DIVADLO SPEJBLA A HURVÍNKA	169 750 Kč	0,57 %	/	/	/
DIVADLO STUDIO DVA	/	/	/	/	/
DIVADLO V DLOUHÉ	727 000 Kč	1,00 %	50 %	218 442 Kč	233 %
HUDEBNÍ DIVADLO V KARLÍNĚ	/	/	/	/	/
JATKA78	6 000 000 Kč	15 %	5 %	32 766,3 Kč	18 211 %
MĚSTSKÁ DIVADLA PRAŽSKÁ	495 200 Kč	0,36 %	40 %	174 754 Kč	183,37 %
MINOR	450 000 Kč	0,81 %	/	/	/
NÁRODNÍ DIVADLO	57 597 030 Kč	4,50 %	550 %	2 402 862 Kč	2 297 %
STUDIO YPSILON	350 000 Kč	0,85 %	/	/	/
ŠVANDOVO DIVADLO	335 175 Kč	0,50 %	33 %	144 172 Kč	132 %

Tabulka č. 1: Návržnost investic (zdroj: realizované rozhovory)

Zástupci některých divadel nevyššíli výši úvazku věnovaného této agendě. Ředitel divadla Minor, Zdeněk Pecháček, vnímá potřebu jednoho hlavního finančního partnera jako podporu rozpočtu, ale i vlastního zřizovatele. Agendu zajišťuje sám, ale nemůže se jí věnovat konstantně. Největší časový nápor zabralo hledání partnera, kterého se daří v dlouhodobém hledisku udržovat, jak sám ředitel divadla uvedl i s ohledem na další období a nedávné personální změny v managementu partnerské firmy.⁷³

Divadla, která nevyššíli výši úvazku, nemohla být podrobena propočtu návratnosti investice metodou ROI výpočtu. Z celkového počtu třinácti zkoumaných divadel bylo propočtu návratnosti podrobena 7 divadelních scén.

Výzkum ukázal, že návratnost investic do personálního zajištění fundraisingu se u jednotlivých divadel diametrálně liší a pohybuje se v rozmezí od 132 % do 18 211 % a nejvyšších čísel dosahuje soukromé divadlo Jatka78, Národní divadlo (2 297 %) a Divadlo pod Palmovkou (851 %) zřizované hlavním městem Prahou. Všechna ostatní zkoumaná divadla dosahují x-násobně menších výsledků, do maximální výše 362 % (Divadlo Na zábradlí).

předpokládaná průměrná mzda v kultuře v roce 2021 ve výši 36 407 Kč. Spadá-li agenda fundraisingu pod ředitele, byla výše předpokládaného průměrného platu pro tento výpočet navýšena o 50 % předpokládané průměrné mzdy v kultuře v roce 2021.
ROI (%) = (výnosy - investice) / investice × 100.

⁷² ROI je zkratka z anglického Return on investments, česky návratnost investic. Jako ROI (někdy též ROI index) označujeme poměr čistého zisku k penězům investovaným. ROI tedy udává zisk v procentech z utracené částky.

⁷³ PECHÁČEK Zdeněk. Přepis rozhovoru. 2022-02-17. Místo: Soukromý archiv autorky.

2.3.4 Podíl soukromých financí vůči celkovému rozpočtu instituce

Ve třetí podhypotéze předpokládám, že podíl soukromého dárcovství a sponzoringu v rozpočtech příspěvkových organizací je zanedbatelný vůči celkovému rozpočtu divadel.

Podle zjištění výzkumu uvádějí zkoumané příspěvkové organizace hlavního města Prahy podíl firemních sponzorů do maximálně 1 % z celkového rozpočtu instituce. Většina organizací zároveň hledá zdroje financování i v jiných formách fundraisingu, které vnímají zástupci jednotlivých divadel jako dostupnější.

Zanedbatelnost podílu v oblasti soukromých dárců a sponzorů však odpovídá vynaloženým zdrojům. Většina zkoumaných příspěvkových organizací dokládá minimální poměr úvazku věnovaný potřebné agendě a většinou jako součást jiné pracovní náplně. Zde vidím prostor pro možné navýšení potenciálních zisků od soukromého sektoru a domnívám se, že nejvyšší návratnost v případě Národního divadla dokládá, že profesionální tým zaměřený primárně na správu a získávání partnerů přináší divadlu zpátky vyšší návratnost. Vzhledem k tomu, že Národní divadlo je jedinou ze zkoumaných organizací se samostatným oddělením fundraisingu, není možné tuto hypotézu podložit dalšími argumenty. Situace Národního divadla jako první národní scény není srovnatelná s ostatními zkoumanými divadly, ovšem může jim být inspirací.

2.3.5 Bariéry

Výzkum poukázal na existenci několika základních typů bariér, které zřizovaným divadlům brání v dalším rozvoji fundraisingových aktivit. Patří mezi ně nedostatečná atraktivita kulturního sektoru, omezená kapacita institucí a kulturního sektoru obecně a personální a administrativní překážky spočívající převážně v DPH.

Většina respondentů vnímá za základní bariéru k získávání financí od firemních dárců převážně nedostatečnou atraktivitu kulturní oblasti pro sponzory a omezenou kapacitu institucí.

Jaroslava Zámostná ze Švandova divadla na Smíchově k bariérám uvádí: „...Spíš narážíme na to, že kultura je pro firmy nezajímavá. Raději dají peníze do sportu. Jde jim spíše o oblast. Opakovaně jsme na to narazili. Sál s 300 místy pro ně není vidět. Fotbalový stadion je prostě větší.“⁷⁴

⁷⁴ ZÁMOSTNÁ Jaroslava. Přepis rozhovoru. 2022-02-09. Místo: Soukromý archiv autorky.

Michal Lang za Divadlo pod Palmovkou k vnímaným bariérám dodává: „Základ vidím v nastavení společnosti. Rád bych, aby podpora kultury byla vnímána prestižněji, více se o ní mluvilo.“⁷⁵

Petr Štědroň za Divadlo Na zábradlí uvádí: „Souvisí to také s velikostí a stavem divadla. Velké firmy požadují jako protiplnění zadaná představení, a to byl třeba i náš problém s Erstabank, že poptávka z jejich strany byla mnohem větší, než jsme byli schopni uspokojit. Teď po přestavbě jsou prostory opravdu reprezentativní v tomto smyslu, že by mohly uspokojit tuto poptávku.“⁷⁶

Představitelky firmy Targeta s.r.o., která se zaobírá kulturním sponzoringem, tyto bariéry vyvracejí a dodávají: „Hlavní je, aby plnění bylo kreativní a fungovalo, a bylo tak smysluplné pro obě strany. To je jeden z důvodů, proč jsme založily Targetu. My jsme původně pracovaly na straně těch komerčních subjektů – v korporátech a agenturách, a současně známe dobře kulturu. A kultura, ani sponzoři, neumí moc pracovat s partnerským vztahem. Ve chvíli, kdy jsou ve vztahu sponzorství a má to přinášet nějaký efekt pro marketingové aktivity, tak s tím ani jedna strana neumí pracovat. Máme u nás pár dobrých case studies, jako například Škodovka s Českou filharmonií či Karlovarský filmový festival, kde si všichni vezmou kreativní PR agentury, ale těch případů je minimum. Je důležité, aby to pro danou firmu mělo přínos a závěrečná čísla, která pomůžou rozpočtu a auditu, a mělo to i přesah do HR a interní komunikace. To je vše potenciál, který sponzoring má. Tohle si mnohdy nikdo neuvědomuje, a když už si to uvědomují, tak to neumějí, nebo na to nemají časové kapacity. Takže to skončí logy ve všech tiskových materiálech, a to těm firmám nic nepřinese. Ačkoliv je kultura kreativní ze své podstaty, tak v tomto potřebuje pošouchnout. Neumí to ani nabídnout a už vůbec ne zrealizovat.“⁷⁷

U administrativních a ekonomických bariér většina divadelníků uváděla rozdílnou výši DPH v hlavní a doplňkové činnosti a napjatost pracovních úvazků.

V rozhovorech se opakovalo i časté postesknutí nad dobou a většími úspěchy fundraisingu v minulosti. Oficiální statistiky dárcovství v ČR však tyto domněnky vyvracejí. Objem finanční podpory ze soukromého sektoru dle statistik dárcovství neustále stoupá. Je však důležité přijmout profesionalizaci tohoto oboru a věnovat agendě dostatek prostoru a času. Výsledky první části výzkumu dokládají, že efektivně vynaložené zdroje na fundraisingovou agendu mají pro divadelní instituce návratnost. Štěpán Kubišta, ředitel divadla Jatka78, apeluje zároveň na nutnost zaštitění těchto aktivit samotným ředitelem instituce. Čísla, na která se dostává divadlo Jatka78 ze soukromých zdrojů, můžou tento fakt podpořit, jelikož se ze

⁷⁵ LANG Michal. Přepis rozhovoru. cit. z.

⁷⁶ ŠTĚDRŮN Petr a BŮRIK Jan. Přepis rozhovoru, cit. z.

⁷⁷ PTÁČKOVÁ Martina a TOADEROVÁ Wanda. Přepis rozhovoru. 2022-03-25. Místo: Soukromý archiv autorky.

všech porovnávaných divadel dostávají na nejvyšší návratnost. Je však důležité zohlednit další aspekty, které mohou výši celkově získaných peněz ze soukromého sektoru ovlivnit. Můžeme mezi ně zařadit značku podporované instituce, ale například i kreativitu, se kterou se značka směrem k potencionálním partnerům prezentuje a nabízí. Pro relevantní posouzení těchto aspektů by problematika vyžadovala hlubší výzkum, který může být prostorem pro další zkoumání.

Období covidu-19 a ztížená situace pro kulturní sektor v době uzavření divadel může opět zdánlivě působit jako významná překážka v dlouhodobé komunikaci se sponzory a dárci. Divadlo Jatka78 však dokládá kreativitu a využití příležitosti v krizi. Štěpán Kubišta v rozhovoru v roce 2021 uvedl: „Když spočítám aktuální rok, tak při zhruba 40milionovém rozpočtu je to 15 %. Ale jsme ve výjimečném roce, kdy jsme udělali projekt Azylu a získali jsme hodně korporátních partnerů. Ve standardním roce to bude kolem 10 %.“⁷⁸

V práci jsem se rozhodla porovnávat výsledky s dvěma úspěšnými divadly ze soukromého sektoru, za která jsem si zvolila Jatka78 a Studio DVA. Ač se zástupce druhé organizace rozhodl výzkumu nezúčastnit, z jeho odůvodnění je patrné, že divadlo dává v obchodních aktivitách přednost zaměření se na primární poslání divadla, kterým je prodej divadelních představení. Oproti tomu model fungování Jatek78 vychází z modelu neziskového – vícezdrojového financování. Za obhajitelné vnímám oba způsoby uvažování. Výsledky šetření v příspěvkových organizacích dokládají podobné rozdělení i mezi divadly veřejné služby, kde se k modelu obchodního uvažování kloní například Divadlo na Vinohradech či Hudební divadlo v Karlíně, která otevřeně přiznávají minimální zaměření na získávání dárců či sponzorů ze soukromé sféry.

Z porovnání výsledků divadel zřizovaných Hlavním městem Prahou s výsledky divadla Jatka78 vychází, že Jatka78 mají nejenom nejvyšší procento získaných prostředků vůči celkovému rozpočtu, a to až 15 %, ale i nejvyšší návratnost investovaných prostředků ve výši 18 211 %.

2.4 Závěry první části výzkumu

První část výzkumu uceleně zmapovala současnou situaci v oblasti soukromého fundraisingu ve zřizovaných divadlech v Praze. Zaměřila jsem se na zkoumání výše získaných prostředků vůči strategii fundraisingu ze soukromých zdrojů a zároveň návratnost investic do personálního zajištění této agendy. Závěry výzkumu dokládají návratnost aktivních snah o získávání firemních sponzorů a zároveň dokládají nejvyšší návratnost

⁷⁸ KUBIŠTA Štěpán. Přepis rozhovoru, cit. z.

u třech divadel, která jako jediná disponují zpracovanou fundraisingovou strategií s jasně definovanou cílovou skupinou potenciálních partnerů.

Tato tři divadla ukazují hned tři funkční přístupy k fundraisingu, kterými jsou profesionalizovaný tým v případě Národního divadla, zaštitění agendy samotným ředitelem instituce jako v případě divadla Jatka78 a silná strategie zaměřená co nejspecifičtěji na divadlo a oblast jeho působení, kterou přináší Divadlo pod Palmovkou. Pro další potvrzení funkčnosti těchto přístupů a v souvislosti s dalšími aspekty, za které považují sílu značky divadelní scény, kreativitu v nabídce partnerství, umělecké osobnosti zaštiťující fundraisovaný subjekt a v neposlední řadě dlouhodobou komunikaci s partnery a péči o ně, je zapotřebí hlubšího výzkumu a závěr této části práce tak otevírá potenciál k dalšímu zkoumání této problematiky.

Analýza získaných dat jednoznačně potvrdila základní výzkumnou hypotézu, že podíl prostředků získaných ze soukromých zdrojů, činící v případě příspěvkových organizací hlavního města Prahy do 1 % z jejich celkového rozpočtu, je vůči celkovému rozpočtu zanedbatelný. Na vyšší podíl se dostává pouze Národní divadlo, které zároveň jako jediné disponuje profesionálním týmem fundraiserů, a soukromé divadlo Jatka78, se kterým byly zkoumané instituce porovnávány. Zkoumání přístupu divadel k firemnímu dárcovství a sponzoringu ukázalo, že většina divadel se zaměřuje na vícezdrojové financování, ovšem ne všechna divadla nutně na oblast právě firemního dárcovství a sponzoringu. Z výzkumu vyplývá, že dvě divadla nepovažují za nutné věnovat se získávání externích finančních prostředků na úkor svého primárního poslání, za které považují prodej vlastních představení a generování tržeb. Tento přístup považují za částečně opodstatněný v souvislosti s napjatostí pracovních úvazků, kterou zástupci většiny divadel uvádějí za základní bariéru k možnému navýšení prostředků získaných z privátního sektoru.

Jako možné řešení se nabízí iniciace projektu, který by v městem zřizovaných institucích vytvořil optimální prostor pro možnost přijetí fundraiserů či vzdělávání nových pracovníků. Projekt, který by například formou mimořádného úkolu a účelového příspěvku pozitivně motivoval vedení divadel k zaměření se na prohloubení dosud dostatečně nevyužitého segmentu podpory a pomohl divadlům překlenout období, kdy mají pouze náklady spojené s vývojem strategií a její implementace, ale ještě ne příjmy z implementace strategie.

Závěry první fáze výzkumu dále podporují nová zjištění z roku 2023, jako například fakt, že společnost Targeta s.r.o. se rozhodla rozšířit své služby o vzdělávání zástupců kulturních institucí a aktérů z nezávislé scény v oblasti fundraisingu, nebo zjištění, že se jedné nejmenované kulturní instituci podařilo získat účelové finanční prostředky k zafinancování nové pracovní pozice starající se právě o firemní fundraising. Na opakované žádosti o oficiální potvrzení a detaily k zafinancování nového místa jsem bohužel dostala oficiální

vyjádření, že se jedná o interní záležitosti a že mi žádné podrobnosti poskytnuty být nemohou.

Dalším zjištěním podporujícím výsledky závěrů první části výzkumu je profesní konference s názvem Jak na filantropii v kultuře pořádaná Mezinárodním festivalem dokumentárních filmů Ji.hlava dne 10. května 2023, která ve svém programu avizuje představení úspěšných fundraisingových koncepcí 3 divadel, za která vybrala stejná divadla, která výzkum vyhodnotil za nejúspěšnější – Národní divadlo, Jatka78 a Divadlo pod Palmovkou.⁷⁹

⁷⁹ Jak na filantropii v kultuře. In: *Ji.hlava: Mezinárodní festival dokumentárních filmů Ji.hlava* [online]. Praha: DOC.DREAM, 2023 [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.ji-hlava.cz/filantropie-konference%20%20>

3 Barter v divadelním prostředí

V druhé části svého výzkumu jsem se rozhodla věnovat dosud neprobádanému tématu, kterým jsou barterové spolupráce v oblasti soukromých firem a divadel. V rozhovorech realizovaných se zástupci divadel v první fázi výzkumu bylo téma vysokého potenciálu barterových spoluprací opakovaně zmiňováno. Rozhodla jsem se proto věnovat detailnímu rozboru tohoto druhu spolupráce a popsat všechna jeho specifika.

3.1 Metodika výzkumu

Výzkumnou hypotézou druhé částí výzkumu byl předpoklad, že získání zboží je pro divadla snadněji dosažitelné než přímá finanční podpora, a proto má forma barterových spoluprací v divadlech vyšší potenciál než jiné fundraisingové aktivity zaměřené na získávání přímé finanční podpory od soukromých firem.

Druhou část výzkumu jsem uchopila ze dvou úhlů pohledu. Za první považuji opět jednotlivé divadelní instituce, které se barterovým obchodům věnují, za druhý zástupce soukromých firem, které nejen tyto instituce věcným plněním podporují. Z divadel jsem si zvolila ta divadla, jejichž zástupci potenciál barterových spoluprací sami v první fázi zmiňovali, a s těmito zástupci jsem se opětovně potkala nad hloubkovými rozhovory ke specifiku barterových spoluprací. Jedná se o Národní divadlo, Městská divadla pražská a Divadlo v Dlouhé. Ze soukromých firem jsem si zvolila tři společnosti, které se pravidelně barterové spolupráci s divadly věnují, a zároveň společnosti, které jsou ve svém zaměření, produktech, struktuře a velikosti dostatečně rozdílné. Ze soukromých firem jsem tak svému výzkumu podrobila společnost Škoda Auto a.s., která je součástí koncernu Volkswagen Group, společnost Plzeňský Prazdroj, a.s., a českého výrobce dekorativní kosmetiky Dermacol, a.s.

Vzhledem k tomu, že téma barterových druhů spolupráce v kontextu firemního fundraisingu v oblasti kultury dosud nebylo zpracované, věnovala jsem se v první fázi výzkumu teoretickému vhledu do této problematiky, který popisují v kapitole 1.2 této práce. Na základě poznatků z dostupné literatury a odborných konzultací s advokátem Mgr. BcA. Viktorem Košutem a ekonomkou Ing. Jaroslavou Zámostnou jsem popsala teoretické pozadí barterového obchodu z pohledu legislativy a účetnictví. Tento teoretický základ poukázal na

možné problematické aspekty při realizaci barterových obchodů a na jejich základě jsem definovala konkrétní otázky pro hloubkové rozhovory se zástupci divadelních institucí i soukromých firem, které jsou přílohou č. 3 a 4 této práce. Rozhovory se zástupci divadel jsem absolvovala na jaře roku 2023. Po jejich ukončení jsem doplnila otázky určené zástupcům soukromých firem, s jejichž rozhovory jsem navázala. Zajištění rozhovorů se zástupci soukromých firem se ukázalo být velmi náročné nejenom z pohledu získání kontaktů na pracovníky zajišťující sponzoring, ale i z pohledu získání si jejich pozornosti a souhlasu s rozhovorem a v neposlední řadě s ochotou sdílet interní informace.

V průběhu výzkumu jsem zjištění průběžně konzultovala s odborníky na fundraising napříč kulturním sektorem (např. zástupci Mezinárodního filmového festivalu v Karlových Varech, společnosti Targeta a další). Tyto rozhovory mě přivedly na mnohé inspirativní myšlenky a přístupy, které dotvářejí pohled na celkovou problematiku barterů napříč kulturním sektorem a v mnohém potvrzují průběžná zjištění a závěry jednotlivých fází výzkumu. Seznam rozhovorů realizovaných v této fázi výzkumu je přílohou č. 5 této práce.

V druhé části tohoto výzkumu tak předkládám teoretický základ barterování pro specifické potřeby příspěvkových organizací a popisuji aktuální stav toho druhu obchodu v pražských divadlech, který doplňuji příklady z praxe a vytvořenou kategorizací barterových možností pro divadla. Pro rozšíření příkladů z praxe jsem se na realizované druhy barterových obchodů dotazovala i mimo instituce podrobené hloubkovým rozhovorům.⁸⁰

⁸⁰ Zdroj: šetření různého druhu (e-mailová komunikace, telefonické rozhovory a osobní konverzace se zástupci 15 divadelních institucí) neanalytického typu, jež mělo vliv na přípravu metodologie této práce.

3.2 Analýza dat

3.2.1 Barter v divadle z pohledu pražských příspěvkových organizací – divadel

3.2.1.1 *Personální zajištění*

Barterovým spolupracím se v divadlech většinou věnují osoby na pozicích, které zastávají i agendu fundraisingu. V některých případech se na barterových spolupracích podílejí i pracovníci z produkce. Smluvní zajištění a příprava plnění ze strany divadla bývá však organizovaná jednotně za fundraising celkově. Požadavky pro barterové zajištění konkrétního druhu zboží bývají za divadla směřovány na konkrétní pracovníky, kteří se cíleně věnují jejich vyhledávání. Požadavky se různí a lze je rozdělit na potřeby jednotlivých inscenací a správy divadla či jeho souborů.

3.2.1.2 *Druhy barterovaného zboží*

Nejčastějšími druhy barterovaných potřeb jsou květiny a občerstvení na premiéry a specifické potřeby připravovaných inscenací (konkrétní rekvizity či součásti scény, oděvy). Každé divadlo je v tomto ohledu specifické a jeho potřeby vycházejí z jeho velikosti a možností. Národní divadlo, které jako jediné disponuje vlastní výrobou, se v oblasti barterů věnuje i získávání materiálu pro výrobu.

Nad rámec realizovaných hloubkových rozhovorů jsem se napříč divadelními scénami dotazovala na druhy barterovaného zboží a vytvořila kategorizaci barterů, která shrnuje jednotlivé oblasti a druhy zboží, na které je možné se v barterových spolupracích zaměřit. Výčet není zajisté stoprocentní, ale poukazuje na široké možnosti zaměření ve vyhledávání barterových spoluprací – od barterů pro reprezentativní účely (květiny, občerstvení) přes spotřební zboží určené pro správu (kancelářské potřeby) či chod divadla (líčidla), technické vybavení a služby až po materiál na výrobu či zboží určené pro podporu prodeje či k dalšímu prodeji. Kategorizace obsahuje i nové doporučené oblasti, které dle zjištění tohoto výzkumu nejsou zatím v příspěvkových organizacích – divadlech realizovány.

Za nejhůře dostupnou oblast barterů považují divadelníci služby. Tento fakt vysvětluje zástupce Karlovarského filmového festivalu, Petr Lintimer, jako logický: „Barterovat lidskou práci je nesmysl. Vždycky ji někdo zaplatit musí a chceme-li dodržet jisté standardy, chceme si lidi vybrat a mít je pod kontrolou.“⁸¹

Všichni dotazovaní zástupci divadel však uvádějí, že se nesečkali s druhem plnění, který by se jim nepodařilo alespoň částečným barterem získat. Částečným barterem se rozumí částečně vybraterované plnění ve výši poskytnuté slevy zboží či služeb a uhrazením zbylé části do celkové hodnoty. Částečným barterem získala např. Městská divadla pražská zapůjčení živého koně do své inscenace.

3.2.1.3 Objem barterových spoluprací

Objemově se v barterových spolupracích dostávají dotazovaná divadla na 20–54 % z celkově získaných finančních prostředků od soukromých firem. Toto zjištění částečně vyvrací hypotézu, ve které jsem předpokládala, že objem financí za barterové spolupráce převyšuje objem získaných financí. Markéta Nachlingerová z Divadla v Dlouhé však ke spolupracím dodává, že před covidem-19 se jednalo o mnohonásobně vyšší částky.⁸² Objem vybarterovaného plnění 20 % vůči celkově získaným financím uvedl zástupce Národního divadla, které ovšem jako jediné uvádí doplnění všech barterových spoluprací také finančním plněním, což automaticky snižuje výsledný objem barterového plnění vůči finančnímu oproti menším scénám. Objem získaných peněz vůči získanému zboží se v Národním divadle napříč spolupracemi liší. V průměru se objem pohybuje mezi 20–50 % ve finančním plnění. Možnost spojení věcného plnění s finančním přisuzují jedinečnému postavení Národního divadla coby první divadelní scény v České republice. Podobný příklad dokládá i fundraiser filmového festivalu v Karlových Varech, pan Petr Lintimer. Karlovarský festival se v barterech dostává na 10% hodnotu celkového objemu fundraisingu a poměr věcného plnění vůči finančnímu plnění v barterech uvádí kolem 50 %. Exkluzivitu Národního divadla pro obhájení finančního plnění nad rámec barterového uvádějí i všechny dotazované společnosti.

⁸¹ LINTIMER Petr. Přepis rozhovoru. 2023-03-06. Místo: Soukromý archiv autorky.

⁸² NACHLINGEROVÁ Markéta. Přepis rozhovoru. 2023-03-06. Místo: Soukromý archiv autorky.

3.2.1.4 Protiplnění divadelních institucí a jeho nacenění

Nabízené protiplnění ze strany divadel bývá totožné jako v případě finančního sponzoringu. Vždy se jedná o mix plnění složený dle preferencí partnera. Nejčastějšími formami je reklama, vstupenky či vouchery na vstupenky nebo doprovodné akce jako např. partnerské prohlídky divadla či návštěvy zkoušek.

Objem plnění vychází ve všech případech z interních ceníků a celkové výše uzavíraného obchodu. Národní divadlo jako jediné trvá v případě barterů na částečném finančním plnění ze strany partnera. Podle celkové výše plnění partnerství dokáží fundraiseři Národního divadla motivovat partnery velikostí slevy z hodnoty plnění ze strany divadla. Zmiňované slevy však odpovídají striktním interním pravidlům Národního divadla a jsou aplikovatelné pouze na určité druhy plnění. Některé druhy plnění, jako jsou například vstupenky, nesou přesné fixní ceny. V tomto ohledu považují systém Národního divadla za vzorový. Výše cen vstupenek je dokonce pro účely barterování a sponzoringu navýšena o tzv. partnerskou sazbu. Tato sazba není napříč soubory jednotná a zahrnuje přednostní zajištění a nabízený partnerský servis. Na podobném principu barterují vstupenky i v Městských divadlech pražských, a to navýšením ceny každé vybarterované vstupenky o 30 Kč.

3.2.1.5 Administrativní zajištění

Divadla, která byla podrobena výzkumu, dokládají po administrativní stránce modelové zajištění spolupráce. Národní divadlo a Divadlo v Dlouhé zajišťuje obchod smlouvou o spolupráci, ve které si obě strany vzájemně vyčíslí plnění, které si následně vyfakturují a vzájemně započtou. Je-li v případě Národního divadla součástí plnění i finanční část, je obsahem téže smlouvy. Městská divadla pražská zajišťují spolupráce barterovou smlouvou či tzv. barterovou objednávkou, která obsahuje stejný druh informací a je podkladem pro vyfakturování a započtení plnění na obou stranách.

V praxi divadla uzavírají smlouvy k barterové spolupráci dle § 1746 NOZ a pojmenovávají je dle specifika dané spolupráce či obecně jako Smlouva o spolupráci. Smluvní strany pak bývají označovány jako Divadlo a Partner či Společnost nebo i Objednatel.

3.2.1.6 Bariéry

Za možné problémy považuje zástupce Národního divadla fakt, že ne každý produkt se snoubí se značkou divadla. Za příklad uvedl např. odmítnutí spolupráce se značkami tvrdého alkoholu či se zbrojovkou. Také tzv. vysoutěžené dodavatele zřizovatele různých produktů a služeb uvádí za případné překážky v dalších barterových spolupracích (například telefonní operátor).⁸³

Všechna divadla podrobená výzkumu jsou v doplňkové činnosti plátcí DPH. Dokonce většina divadel, která jsou příspěvkovými organizacemi hlavního města Prahy, jsou v doplňkové činnosti plátcí DPH (k 26. 3. 2023 mimo Studia Ypsilon, divadla Minor, Divadla Spejbla a Hurvínka a Divadla Na zábradlí). Rozdílnou výši DPH v plněních zmiňují všichni divadelníci za znevýhodňující bariéru, ovšem pouze Divadlo v Dlouhé dokládá příklady nerealizovaných partnerství právě z tohoto důvodu. Problematika rozdílnosti DPH tak poukazuje na ekonomickou a administrativní zátěž, která může být nepřekonatelnou bariérou zejména pro menší divadla.

3.2.2 Barter v divadlech z pohledu soukromých firem

3.2.2.1 Motivace

Motivací k barterové spolupráci s divadly a kulturním sektorem celkově je dotazovaným soukromým společnostem převážně filantropie. Barter však zástupci jednotlivých firem vnímají jako typ sponzoringu, což podporuje myšlenku rozšířené definice fundraisingu do oblasti obchodních spoluprací motivovaných právě filantropií. Hned další zmiňovanou oblastí motivace je u soukromých společností marketing a komunikační využívání partnerství s kulturním sektorem.

⁸³ POSPÍŠIL David. Přepis rozhovoru. 2023-02-03. Místo: Soukromý archiv autorky.

3.2.2.2 Strategie

Plzeňský Prazdroj a Škoda Auto mají zpracovanou sponzorskou strategii, jejíž součástí jsou i bartery. Zástupkyně značky Škoda uvedla, že fundraisingové strategie jsou v jejich případě rozpracovávány v komplexní dokument od úrovně mateřského koncernu Volkswagen Group až po jednotlivé značky.⁸⁴ Společnost Dermacol jako jediná z dotazovaných firem zpracovanou strategii nemá. Základním principem jejich spoluprací je spolupráce s divadly, kde jsou zviditelněná a využívána líčidla této značky.⁸⁵

Využívání formy věcného darování uvádí pouze společnost Dermacol a Škoda Auto, a to ve velmi ojedinělých případech. Jedná se většinou o spolupráci charitativního typu. Plzeňský Prazdroj zaštiťuje všechny sponzoringové aktivity smlouvami na úrovni marketingu a finanční ani věcné dary tak principiálně nevyužívá. Součástí všech sponzoringových partnerství Plzeňského Prazdroje je barter v produktech značky a v technickém zajištění (výčep), a to v celkovém podílu 20–25 % vůči finančnímu plnění.⁸⁶

3.2.2.3 Objem

Detailní informace k celkovým finančním nákladům na fundraising či barterové zajištění vnímá většina zástupců poptávaných společností za interní informace, které nemůže zveřejnit. Pouze Jarmila Zedníková ze společnosti Dermacol uvedla přibližnou hodnotu barterů za kalendářní rok ve výši 3 000 000 Kč. V období covidu-19 společnost snížila objem barterových plnění přibližně o třetinu z důvodů celkově slabších zisků společnosti a postupně se navrácí k původním barterovaným částkám.⁸⁷

Zástupci všech firem uvádějí za základ výběru značek či firem k sponzoringové podpoře soulad s hodnotami a relevantnost k značce a její komunikační strategii. V případě společnosti Škoda Auto je podporovaný subjekt podroben velmi striktním pravidlům a podmínkám týkajících se například bezúhonnosti či ekologie, ale i značky coby

⁸⁴ KLABÍKOVÁ ŠEDIVKOVÁ Lucie. Přepis rozhovoru. 2023-04-19. Místo: Soukromý archiv autorky.

⁸⁵ ZEDNÍKOVÁ Jarmila. Přepis rozhovoru. 2023-04-17. Místo: Soukromý archiv autorky.

⁸⁶ KOLÁŘ Ladislav. Přepis rozhovoru. 2023-03-30. Místo: Soukromý archiv autorky.

⁸⁷ ZEDNÍKOVÁ Jarmila. Přepis rozhovoru, cit. z.

společenského vzoru a rodinného smýšlení.⁸⁸ Zástupci všech firem uvádí přetlak žádostí o barterové spolupráce, které podrobují preciznímu výběru.

Z divadel jsem potvrdila barterové spolupráce doplněné finančním plněním pouze v případě Národního divadla. Zástupci soukromého sektoru považují postavení Národního divadla coby první divadelní scény za exkluzivní a jsou ochotni za své místo na sponzorské mapě Národního divadla zaplatit z marketingových rozpočtů. Všechny tři společnosti podrobené výzkumu jsou zároveň sponzory Národního divadla.

3.2.2.4 Personální zajištění

Personální zaštitění sponzoringových aktivit v jednotlivých firmách je rozdílné. Ve společnosti Dermacol se agendě sponzoringu věnuje jedna osoba na pozici marketingového manažera, a to ne celým úvazkem. Realizaci partnerství schvaluje marketingová ředitelka spolu s majitelem firmy.⁸⁹ V Plzeňském Prazdroji sponzoringové spolupráce zajišťují pracovníci z oddělení sponzoringu společně s brand manažery. Schvalování partnerství spadá pod marketingového manažera a ředitele.⁹⁰ Ve společnosti Škoda Auto se účast na sponzoringové agendě prolíná prakticky celou společností na úrovni centrály i importérů přes oddělení sponzoringu, marketingu, CSR (Corporate Social Responsibility – společenská odpovědnost firem), právního oddělení až po jednotlivce zaštitující konkrétní aktivace partnerství. Na agendě sponzoringu se tak podílí až 30 zaměstnanců.⁹¹

3.2.2.5 Administrativní zajištění

K nacenění zboží v barterových spolupracích využívají všechny společnosti ceníkové ceny. Interní řešení formou barterových smluv, vystavení faktur a dokladu o proběhlém plnění a zápočtu uvádějí zástupci Dermacolu i Plzeňského Prazdroje. Zástupkyně Škody Auto odmítla interní postupy společnosti uvést.

⁸⁸ KLABÍKOVÁ ŠEDIVKOVÁ Lucie. Přepis rozhovoru, cit. z.

⁸⁹ ZEDNÍKOVÁ Jarmila. Přepis rozhovoru, cit. z.

⁹⁰ KOLÁŘ Ladislav. Přepis rozhovoru, cit. z.

⁹¹ KLABÍKOVÁ ŠEDIVKOVÁ Lucie. Přepis rozhovoru, cit. z.

3.2.2.6 Plnění

Jak vyplývá z výše uvedených informací, soukromé společnosti využívají barterové obchody coby sponzoringové aktivity pro marketingové účely a tomu přizpůsobují i barterované plnění od divadel. Upřednostňované plnění je převážně v reklamě (umístění log na propagačních materiálech partnera, inzerce) a vstupenkách na představení či doprovodné a speciální akce divadel. Značky Plzeňský Prazdroj a Škoda Auto se dále snaží s partnerstvím pracovat formou aktivací. Zástupce Plzeňského Prazdroje zároveň uvádí požadavek na podílení se partnera (divadla) na iniciaci aktivací.⁹² Z rozhovoru také vyplývá, že značka Plzeňský Prazdroj jako jediná očekává v plněních možnost využívání osobnostních práv umělců při tvorbě vlastních propagačních materiálů.

3.2.2.7 Vyhodnocování barterových spoluprací

Vyhodnocování sponzorských spoluprací potvrzují ze soukromého sektoru pouze zástupci Škody Auto a Plzeňského Prazdroje, který zároveň uvádí vlastní požadavek na vyhodnocování partnerství i od podporovaného subjektu. Společnost Dermacol sponzorské spolupráce nevyhodnocuje. Zástupkyně společnosti chybějící strategii i evaluaci partnerství přisuzuje minimálním personálním kapacitám ve firmě.⁹³

O audity sponzoringu rozšířila své portfolio společnost Targeta. V tomto produktu nabízí soukromému sektoru revizi partnerství s kulturním subjektem a bere si za cíl zhodnocení dosavadní spolupráce s danou kulturní institucí a předložení návrhů na případné pokračování spolupráce. Obsahem auditu je kontrola využití zasmluvněného plnění a jeho zhodnocení dle vlastního interního hodnotícího systému společnosti. Hodnotící systém měří úspěšnost partnerských vztahů z pohledu kvality a souladu se sponzorskou strategií klienta, a to ve více než čtyřiceti kritériích, jejichž využití a význam společnost Targeta nastavuje ve spolupráci s klientem, jehož partnerství jsou auditu podrobena.⁹⁴

Kritéria jsou dělena dle jednotlivých výzkumných otázek (např. soulad se sponzorskou strategií) a oblastí dopadu (jako např. program, návštěvníci, marketing) na kritéria, jako jsou

⁹² KOLÁŘ Ladislav. Přepis rozhovoru, cit. z.

⁹³ ZEDNÍKOVÁ Jarmila. Přepis rozhovoru, cit. z.

⁹⁴ PTÁČKOVÁ Martina. Přepis rozhovoru. 2023-03-29. Místo: Soukromý archiv autorky.

mediální výstupy, reference a ohlasy, počty sledovatelů a další. Kritéria jsou následně škálována a hodnocena dle váhy pro klienta.⁹⁵

Zástupkyně společnosti Targeta poukazuje v souvislosti s audity převážně na reálné využití potenciálu oboustranně nasmlouvaného plnění a poukazuje na fakt, že málokdy ho partner ze soukromého sektoru maximálně využije. Důraz na potenciál partnerství dávají převážně na tzv. aktivaci partnerství, ve které se partner podporou pochlubí a využije ji ve svůj prospěch. Osobně považuji za diskutabilní faktor kreativity v nabízeném plnění ze strany divadel. Ač z výzkumu nevyplývá, že by chybějící kreativita v plnění měla za následek snížené možnosti barterování, osobně mi tento přesah ve zmiňovaných spolupracích často chybí. Faktor kreativity není pro svoji nejednoznačnou měřitelnost ani součástí kritérií auditu sponzoringu nabízených společností Targeta.

3.3 Kategorizace barterů

V předkládané kategorizaci barterů prezentuji jednotlivé oblasti doporučené pro zajištění barterovým obchodem. V každé kategorii zároveň zmiňuji příklady dobré praxe z divadelního prostředí, které dokládají realizovatelnost barterového obchodu v dané oblasti. Kategorizace tak poukazuje na širokou škálu možností ve vyhledávání potenciálních oblastí pro zajištění barterovým druhem obchodu a zároveň představuje nové možnosti zaměření, které se mi zatím v divadelním sektoru nepodařilo dohledat, ale poukazuje na jejich potenciál z praxe v širším kulturním sektoru.

- Mediální bartery
- Bartery k reprezentativním účelům
- Bartery spotřebního zboží
- Bartery specifických potřeb do inscenací
- Bartery materiálu pro výrobu
- Bartery s oděvními a obuvními značkami a obchody
- Bartery s technologickými společnostmi
- Bartery služeb
- Bartery na podporu prodeje
- Bartery k dalšímu obchodu
- Bartery pro účely propagace a specifické projekty divadel
- Bartery péče o lidské zdroje

⁹⁵ Tamtéž.

3.3.1 Mediální bartery

Kategorii mediálních barterů zmiňuji, ač se jí v práci cíleně vyhýbám pro její specifika, ale považuji za důležité ji do výčtu možností zařadit. Principiálně se jedná o totožný druh obchodu jako v ostatních kategoriích. Mediální trh však funguje velmi specificky, cenotvorba mediálního prostoru se výrazně liší napříč sektory i klienty a problematika mediálních partnerství spadá více do marketingových strategií jednotlivých divadel než do fundraisingových. Petr Lintimer z Mezinárodního filmového festivalu v Karlových Varech v rozhovoru poukázal na potřebný mediální prostor pro odprezentování ostatních partnerů a celé akce (tištěná i on-line inzerce, outdoorová reklama, spoty v TV i rádiích), který barterují právě v oblasti mediálních barterů. Tuto kategorii zároveň zmínil jako jedinou, která není v partnerstvích doplňována finančním obnosem.⁹⁶ Prakticky totožné fungování mediálních barterů zmínil i zástupce Národního divadla.

Náklady v mediálních barterech souvisí s propagací, a proto budou spadat do hlavní činnosti příspěvkové organizace.

3.3.2 Bartery k reprezentativním účelům

Kategorie k reprezentativním účelům se výzkumem ukázala jako nejčastěji využívaná. Zahrnují do ní květiny určené pro vystupující umělce, vína či sekty určené pro přípitky realizované na premiérách, derniérách či jiných významných událostech, rauty nebo občerstvení na tento druh akcí a případně i materiál na výzdobu prostor. U floristických služeb a materiálu v divadlech je spolupráce většinou zajištěna s blízkým květinářstvím či floristickým řetězcem. Spolupráci dokládá například Divadlo DISK (Greendecor), Městská divadla pražská (Plant Design), Švandovo divadlo na Smíchově (Květinářství Edera) či Národní divadlo moravskoslezské (KLIA CZ). Podobný princip funguje i s restauracemi z okolí divadla (např. Divadlo pod Palmovkou – Kolkovna DOCK, Městská divadla pražská – historicky Bageterie Boulevard). V sousedském partnerství se nabízí většinou jako plnění přímá propagace partnera v prostorách divadla, slevové kupony ke vstupenkám atp. Dodávání vín či sektů většinou funguje na přímé spolupráci s výrobcem/značkou. Národní divadlo takto dlouhodobě spolupracuje se značkou Bohemia Sekt, Městská divadla pražská se značkou Mucha sekt a s dodavatelem vín House of Wine s.r.o., Divadlo Na zábradlí s vinárnou Na břehu Rhône. Barterová spolupráce s dodavatelem tohoto druhu zboží bývá většinou podmíněna odběrem zboží pro prodej v divadelních kavárnách či bufetech

⁹⁶ LINTIMER Petr. Přepis rozhovoru, cit. z.

a zvýšenou prezentací značek v místě. Ve smlouvách bývá podmínkou i pravidelné školení personálu, předepsaná teplota podávání či další podmínky servírování.

Náklady na reprezentaci jsou v případě hospodaření příspěvkových organizací akceptovatelné v hlavní činnosti. Náklady na reprezentaci nebudou hrazené z dotace, ale z tržeb organizace.

3.3.3 Bartery spotřebního zboží

Další kategorií vhodnou pro divadelní provoz je spotřební zboží pro správu divadla i obecné potřeby inscenací. Pro správu divadla se může jednat například o kancelářské potřeby. Historicky tak například Divadlo Na zábradlí spolupracovalo s českou společností Papirius s.r.o. Za spotřební zboží využívané v inscenacích jmenujme například výrobce punčochového zboží – českou značku Ariadne, která historicky spolupracovala s Divadlem pod Palmovkou, textilní galanterii Stoklasa, která dodává ozdoby a doplňky Národnímu divadlu moravskoslezskému či kosmetické a drogistické produkty, které aktuálně dodává například společnost Dermacol, a.s., do Národního divadla či Hudebního divadla Karlín. Městská divadla pražská v současné době uzavírají barterovou spolupráci se společností Notino s.r.o.

Náklady související se spotřebním zbožím pro inscenace patří automaticky do hlavní činnosti. Případné režijní náklady spojené se správou divadla lze částečně uplatnit v doplňkové činnosti – například dle poměru výnosů v hlavní a doplňkové činnosti.

3.3.4 Bartery specifických potřeb do inscenací

Z praxe divadel využívajících barterové spolupráce se ukazuje jako vhodná příležitost pro vytipování potenciálních partnerů explikační porada nové inscenace. Explikační porada, na které se přednese režijní i scénografický záměr připravované inscenace, poukáže na potřeby inscenace ať už ve spotřebním zboží, ve specifických rekvizitách či nákladných částech scény. Ve spotřebních rekvizitách můžeme uvést za příklad svíčky od společnosti Svíčkárna Rodas s.r.o. v inscenaci Žitkovské bohyně Divadla pod Palmovkou, makronky od značky Monmacron v inscenaci Nora Divadla pod Palmovkou či pivo v inscenacích Národního divadla moravskoslezského od značky Beskydský pivovárek. Z věcných rekvizit v inscenacích jmenujme například zapůjčení přístroje segway od firmy GSI distribution s.r.o. (Nebe nad Berlínem / Švandovo divadlo na Smíchově) či kytary od značky Hudební svět (Národní divadlo moravskoslezské). Na scénu se podařilo vybarterovat i zapůjčení bagru

(Hrdinové kapitalistické práce / Městská divadla pražská) od společnosti BP-PB, s.r.o. či umělý trávník od společnosti Juta a.s. pro zakrytí celého jeviště v inscenaci Višňový sad v Divadle pod Palmovkou.

Viditelné umístění produktu do inscenace může mít v některých případech až formu tzv. product placementu neboli skryté reklamy. Divadelníci jsou v této oblasti spíše konzervativní a většinou se podobným spolupracem vyhýbají. David Pospíšil z Národního divadla v souvislosti s product placementem na jevišti také upozorňuje na případné problémy s dehonestací značky. „Třeba teď jsme chtěli Bohemia Sekt používat v Rigolettu, ale tam s tou lahví sektu je nakládáno takovým způsobem, že by to bylo kontraproduktivní. Takže je to velmi citlivé.“⁹⁷ Za realizované formy product placementu v dotazovaných divadlech lze považovat umístění piva Plzeňský prazdroj v inscenaci Prodaná nevěsta a Nagano Národního divadla či lahve Mattoni a Bohemia sektu v inscenacích na Nové scéně Národního divadla.⁹⁸ V živém provozování není product placement zákonem regulovaný, a divadlo se tak k němu může smluvně zavázat. Problém může ovšem nastat v momentě, kdy bude inscenace natočena a vysílána a bude se na ni vztahovat zákon č. 132/2010 Sb., o audiovizuálních mediálních službách na vyžádání.

Náklady související se zbožím určeným do inscenací patří automaticky do hlavní činnosti příspěvkové organizace.

3.3.5 Bartery materiálu pro výrobu

Divadla, která disponují vlastními dílnami, využívají barterové spolupráce i v oblasti výroby. Národní divadlo průběžně barteruje materiál pro výrobu, ale například i stroje využívané ve výrobě. Švandovo divadlo na Smíchově dokládá historicky spolupráci se společností Feron (jeklová konstrukce). Ač v případě této spolupráce nebylo pro společnost barterování výhodným modelem, našli zástupci obou stran alternativní řešení spolupráce v podobě darování finančního obnosu k úhradě potřebného materiálu. Národní divadlo moravskoslezské historicky barterovalo se společností IKEA tkalouny do krejčovských dílen. Náklady související s materiálem určeným pro výrobu inscenace patří automaticky do hlavní činnosti organizace.

⁹⁷ POSPÍŠIL David. Přepis rozhovoru. 2023-02-03. cit. z.

⁹⁸ Tamtéž.

3.3.6 Bartery s oděvními a obuvními značkami

Častou spoluprací barterovým způsobem zmiňují zástupci divadel v oblasti oděvních a obuvních výrobců a značek či obchodů. Za všechny zmiňme například oděvní značku Bandi Vamos (spolupráce s Divadlem pod Palmovkou, Národním divadlem moravskoslezským, Divadlem Petra Bezruče), prodejny obuvi Salamander (historicky Švandovo divadlo na Smíchově a Divadlo pod Pamovkou) či Humanic (Divadlo pod Palmovkou). Národní divadlo moravskoslezské má pravidelnou barterovou spolupráci se second handem Moment, což považují pro provoz divadla za velmi praktické. Získané oděvy i obuv bývají pro účel inscenací často výtvarníky upravovány a konkrétní značky nejsou v inscenacích rozpoznatelné. Zmínka o spolupráci bývá většinou uvedena v programech k inscenacím.

Náklady související se zbožím určeným do inscenací patří automaticky do hlavní činnosti organizace.

3.3.7 Bartery s technologickými společnostmi

Nákladným zbožím bývají pro divadelní provoz nejrůznější technologické produkty a služby. Vzhledem k vysokým pořizovacím cenám bývají právě technologie v barterech zajišťovány častěji jen barterem částečným. Za příklady dobré praxe považují například vybarterované LED obrazovky od společnosti Asus v Národním divadle či částečně vybarterované bezdrátové mikrofony od společnosti Panter v Městských divadlech pražských. Švandovo divadlo na Smíchově pravidelně barteruje zaznamenávání inscenací s video studiem Polas. Většinu nákladů realizovaných s technologickými společnostmi lze předpokládat pro účel hlavní činnosti příspěvkové organizace.

3.3.8 Bartery služeb

Coby nejobtížněji dosažitelnou kategorii barterů vnímají divadelníci a zástupci kulturního sektoru služby. I ve službách lze ovšem dohledat dobré příklady realizace barterů. Nejčastěji se jedná o ubytovací služby jako např. Národní divadlo moravskoslezské – Imperial CPI Hotels, Hotel Elektra (částečný barter), Národní divadlo – Top hotel, Hotel Hilton či Městská divadla pražská – Hotel Rokoko. Možnosti barterování s hotely opět vycházejí z geografické polohy organizace a blízkých ubytovacích kapacit.

V knize *Successful Fundraising for Arts and Cultural Organizations* poukazují autoři na častou spolupráci dopravců a logistických firem s uměleckými organizacemi.⁹⁹ Ve zkoumaných divadelních institucích se mi nepodařilo dohledat podobný model spolupráce. Za nejbližší spolupráci v oblasti dopravy a logistiky považuji barter Mezinárodního filmového festivalu v Karlových Varech se společností DHL. Vzhledem ke stále častějším spolupracím se zahraničními partnery a umělci napříč divadly v České republice vnímám právě v této oblasti prostor pro nové spolupráce.

Další příklady dobré praxe ve službách jsou například účasti zaměstnanců divadel na školeních (Národní divadlo – účetní program, Divadlo pod Palmovkou – Google Analytics, Národní divadlo moravskoslezské – koučink, jazykové kurzy), využívání softwaru (Divadlo Petra Bezruče), ale i právních služeb (BNT – Městská divadlo pražská).

Většinu nákladů realizovaných v této kategorii lze předpokládat pro účel hlavní činnosti organizace. V ojedinělých případech lze vybrané služby rozdělit poměrem mezi činnostmi hlavní a doplňkovou (např. úklid prostor).

3.3.9 Bartery na podporu prodeje

Za specifické bartery považuji spolupráce, které jsou v divadlech realizované na podporu prodeje. Může se jednat například o vybarterování dáreků k předplatnému či nejrůznější divácké soutěže. Za jedinečné považuji právě nastavení spolupráce tak, aby se nejednalo o dar, který věnuje divadlo, ale přímo partner. Ve smlouvách bývá spolupráce ošetřena tak, že na straně divadla je plnění v umožnění realizace soutěže a její prezentace včetně produktu, který je předmětem výhry, a na straně partnera je pak taktéž protiplnění v reklamě. V praxi podobné spolupráce realizovalo například Divadlo pod Palmovkou s Hyundai centrem Praha (výhra: auto na dovolenou po Evropě) či s cestovní kanceláří EXIM tours (soutěž o letecký zájezd) nebo s nakladatelstvím Host (knihy k předplatnému) či Levné knihy a.s. (omalovánky pro dospělé k předplatnému). Soutěže na podporu prodeje již tradičně realizuje Národní divadlo moravskoslezské s CK Radynacestu.cz, kteří každoročně věnují jednomu vylosovanému předplatiteli zájezd po Evropě. Na podobném principu realizuje i Divadlo v Dlouhé tzv. sampling (rozdávání vzorků) u příležitosti festivalu Dítě v Dlouhé. Spolupráce v průběhu let realizovali např. se společnostmi Stabilo, Algida či Sedita. Princip těchto spoluprací vychází z modelu mediálních domů a dáreků k dlouhodobým předplatným periodik.

⁹⁹ HOPKINS, Karen B. a Carolyn S. FRIEDMAN. *Successful Fundraising for Arts and Cultural Organizations*. 2. Phoenix: ORYX, 1997, s. 60. ISBN 978-1573560290.

V tomto případě se jedná o podporu prodeje hlavní činnosti, do které budou automaticky spadat i náklady.

3.3.10 Bartery k dalšímu obchodu

Petr Boukal v knize *Fundraising pro neziskové organizace* klade velký důraz na získávání financí prodejem vlastních výrobků.¹⁰⁰ V souvislosti s divadlem můžeme v této kategorii hovořit o tzv. merchandisingu, tedy o výrobcích, které jsou zároveň reklamními předměty. O barterovém zajištění reklamních předmětů v divadlech hovořil pouze zástupce Národního divadla. Nabízí se však zajistit barterem libovolné zboží vhodné pro potíštění či jiné spojení s divadlem (např. forma balení), které by divadlo dále mohlo prodávat a generovat tak zisk v doplňkové činnosti.

Další možnosti pro přeprodej zboží jsou například divadelní kavárny či bufety. Pakliže divadlo provozuje v rámci doplňkové činnosti vlastní kavárnu či bar, mohlo by v rámci barterové spolupráce získat potravinové zboží k dalšímu prodeji, například výměnou za zvýšenou propagaci značky v prostorách provozovny. Tento druh barterové spolupráce je běžně využíván v rámci festivalů. Realizuje ho například festival United Islands of Prague, který v rámci sponzoringu doplňuje finanční plnění od vybraných partnerů právě zbožím, které v průběhu festivalu dále prodává návštěvníkům. Jedná se například o spolupráce se značkami Subway, Big Shock! či Mattoni a poměrově tvoří zboží přibližně desetinu hodnoty partnerství.¹⁰¹

Vzhledem k ziskovému charakteru této kategorie náklady v příspěvkových organizacích automaticky spadají do činnosti doplňkové.

3.3.11 Bartery pro účely propagace a specifické projekty divadel

Další kategorií vhodnou pro barterové zajištění se ukazují být speciální požadavky při realizaci propagace a doprovodných akcí divadel. V praxi se jedná většinou o zpřístupnění a pronájem míst pro natáčení a focení propagačních kampaní či realizaci doprovodných akcí, ale například i o barterování propagačních stánků na veletrzích. Za všechny příklady jmenujme například natáčení traileru Divadla Petra Bezruče na Bold Tower (zpřístupnění prostor v Dolní oblasti Vítkovice), focení plakátu k inscenaci *Tristan a Isolda* Národního

¹⁰⁰ BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 151. ISBN 978-80-247-4487-2.

¹⁰¹ BOGAROVÁ Sonia. Přepis rozhovoru. 2023-04-18. Místo: Soukromý archiv autorky.

divadla moravskoslezského v Aquaparku Olešná či natáčení filmu Divadla pod Palmovkou v kancelářských prostorách Diamond point či na letišti v Karlových Varech. Stánek na ostravském knižním veletrhu a festivalu vybarterovalo Národní divadlo moravskoslezské. Náklady spojené s propagací hlavní činnosti budou spadat automaticky do činnosti hlavní.

3.3.12 Bartery péče o lidské zdroje

Soukromé Divadlo Petra Bezruče barteruje služby určené pro zaměstnanecké benefity. Tento druh barterů realizuje například s fitness centrem Switching nebo se Saunovým světem Relax days. V případě příspěvkové organizace by proúčtování bylo náročnější, ale teoreticky realizovatelné. Zaúčtování služeb zaměstnancům patří na účet FKSP (fond kulturních a sociálních potřeb). Platba by se uhradila zápočtem a zároveň převedla na běžný účet divadla (převod prostředků z účtu FKSP na běžný účet), ze kterého by se uhradila zápočtem realizovaná reklama. V případě čerpání z FKSP se částka do nákladů nedostane.

3.4 Závěry II. části výzkumu

3.4.1 Návrhy opatření při barterových obchodech

V teoretických východiscích jsem na základě platné legislativy a účetních principů definovala optimální řešení barterových obchodů v divadelních příspěvkových organizacích, stanovila využití inominátní smlouvy a rozebrala její obsah, sled účetních operací a souvislosti, kterým je v případě barterů nutné věnovat pozornost.

Vzhledem k tomu, že barter je ve své podstatě obchod, je při jeho realizaci v příspěvkové organizaci nutné dodržovat stejné principy jako v případě běžných obchodních transakcí spočívajících v transparentnosti. Pravidla v nacenění a v administrativních a účetních postupech je ideální striktně stanovit v interní směrnici organizace jednotnou metodikou. Dále je podstatné dbát základních principů plynoucích ze zákona o veřejných zakázkách a pravidel zřizovatele, daňových povinností a všeobecně jednat s péčí řádného hospodáře.

3.4.2 Problémy a bariéry při realizaci barterových obchodů

Daňové povinnosti a odvody se liší podle druhu barterovaného plnění na obou stranách a podle zařazení výdajů a nákladů do hlavní či doplňkové činnosti příspěvkové organizace a toho, zda je instituce v doplňkové činnosti plátcem či neplátcem DPH. Ekonomická výhodnost se pro jednotlivé strany obchodu podle tohoto zařazení může lišit. Pro divadlo je paradoxně nejvýhodnější realizovat barter v doplňkové činnosti, kde si divadlo může uplatnit DPH na vstupu i výstupu a zároveň tak v případě rovnajících se nákladů a výnosů neodvádí daň z příjmu. Barteruje-li divadlo naopak plnění od partnera spadající do hlavní činnosti organizace za plnění z činnosti doplňkové, je obchod pro divadlo méně výhodný, jelikož si neuplatní DPH z nákladů, a naopak odvede DPH z výnosů a zisky v doplňkové činnosti budou podléhat dani z příjmu. Barteruje-li divadlo v činnosti hlavní, je obchod z pohledu DPH nevýhodný pro partnera z důvodu uznatelnosti nákladů za vstupenky a nulového DPH. Zástupci divadel i firem zmiňují potřebu individuálního nastavení každé spolupráce dle povahy barteru a požadavků obou smluvních stran. Problematika DPH se výzkumem ukazuje za základní administrativní a ekonomickou bariéru.

Hlavní bariérou pro divadelní instituce je převážně administrativní zátěž spojená s přípravou a proúčtováním barterového obchodu. Může se jednat například o případný nesoulad s proúčtováním vstupenek v čase (do výnosů se vstupenka dostane až po využití) či umělé navyšování rozpočtu inscenace/instituce realizovanými barterami, které nejsou v účetní závěrce rozpoznatelné. Všechny zmiňované problémy jsou řešitelné za předpokladu správného nastavení spolupráce, které si žádá dostatečný prostor věnovaný této agendě. Národní divadlo z pohledu administrativy jako jediné nevnímá v případě barterů bariéry. Tento fakt přisuzuji velikosti instituce a vzorovému internímu nastavení barterových spoluprací. Národní divadlo také jako jediné disponuje profesionálním týmem fundraiserů, kteří se agendě firemního fundraisingu věnují.

3.4.3 Příležitosti

Příležitosti pro divadelní instituce definuji v nabízené kategorizaci barterových obchodů, která představuje druhy oblastí vhodných pro barterové zajištění. Další příležitostí může divadelním institucím být kreativní prostor pro nabídku partnerských aktivit, které mohou napomoci při oslovení potenciálních obchodních partnerů mezi soukromými firmami. Za hlavní příležitost zastřešující celý výzkum vnímám potenciál barterů v obchodní komunikaci coby šanci pro rozvoj partnerství se soukromým sektorem pro budoucí finanční podporu. Finanční plnění nad rámec barterového dokládá v těchto druzích obchodu v současné době

pouze Národní divadlo. Zástupci soukromých firem uvádějí jeho exkluzivní postavení za odůvodnění finančního doplnění spoluprací.

Závěr

V diplomové práci jsem zmapovala oblast barterových obchodů v divadlech pro potřeby příspěvkových organizací na pozadí výzkumu firemního fundraisingu ve zřizovaných divadlech v Praze. Kvalitativní výzkum jsem realizovala ve dvou částech.

V první části výzkumu jsem se věnovala firemnímu fundraisingu obecně a zaměřila jsem se na výši získaných prostředků vůči strategii fundraisingu ze soukromých zdrojů a zároveň návratnost investic do personálního zajištění této agendy. Závěry první části výzkumu jednoznačně dokládají návratnost aktivních snah o získávání firemních sponzorů a zároveň ukazují nejvyšší návratnost u třech divadel (Národní divadlo, Jitka78 a Divadlo pod Palmovkou), která jako jediná disponují zpracovanou fundraisingovou strategií s jasně definovanou cílovou skupinou potenciálních partnerů. Výzkumná hypotéza spočívající v zanedbatelnosti získaných finančních prostředků vůči celkovému rozpočtu institucí se potvrdila. Příspěvkové organizace hlavního města Prahy generují ze soukromých zdrojů fundraisingem do 1 % z jejich celkového rozpočtu. Výzkum však poukázal na potenciál barterových spoluprací, kterému jsem se rozhodla podrobit své další zkoumání v jeho druhé části.

Výzkumná hypotéza spočívající v předpokladu, že získání zboží je pro divadla snadněji dosažitelné než přímá finanční podpora, a proto má forma barterových spoluprací v divadlech vyšší potenciál než jiné fundraisingové aktivity zaměřené na získávání přímé finanční podpory od soukromých firem, se výzkumem potvrdila jen z části. Ve stávající praxi barterů realizovaných v divadlech podrobených výzkumu nejsou finanční objemy těchto spoluprací vyšší než objemy přímých financí získaných z firemních darů a sponzoringu. Divadelníci ovšem dokládají snazší dosažitelnost barterového plnění oproti financím.

Výzkum ovšem poukazuje na administrativní zátěž spojenou s realizací barterů, která není ve své podstatě překážkou k jejich dosažení, ovšem žádá si personální zajištění. První část výzkumu však potvrdila návratnost do lidských zdrojů zajišťujících fundraising. Domnívám se proto, že pro oblast barterových spoluprací je zapotřebí promítnout administrativní zátěž těchto druhů obchodu do organizační struktury divadla napříč organizací (obchod, produkce, účtárna) a podpořit tak potenciál barterových spoluprací, jejichž hlavní příležitostí je rozvoj obchodních vztahů se soukromým sektorem, který může do budoucna generovat finanční partnerství. Potenciál barterových spoluprací si žádá potřebu vzdělávání v této oblasti a převážně pak spolupráci zřizovatelů hledajících nástroje k aktivaci divadel v oblasti firemního fundraisingu.

V diplomové práci předkládám optimální model řešení barterů v příspěvkových organizacích po stránce legislativní i účetní a zároveň definuji příležitosti pro barterování ve zpracované kategorizaci oblastí vhodných k zajištění tímto druhem obchodu.

Seznam obrázků

- Obrázek 1: Mapa dárcovství – Nejpodporovanější oblasti českými dárci za r. 2020
- Obrázek 2: Mapa dárcovství – Nejpodporovanější oblasti českými dárci za r. 2021
- Obrázek 3: Mapa dárcovství – České dárcovství v roce 2021
- Obrázek 4: Aktivace partnerství Pilsner Urquell: Na zdraví české kultuře
- Obrázek 5: Pilsner Urquell: Na zdraví české kultuře, představení Národního divadla – Poklady české opery
- Obrázek 6: Aktivace partnerství Hodinářství Bechyně a České filharmonie: Mistrovství chce čas
- Obrázek 7: Aktivace partnerství Hodinářství Bechyně a České filharmonie: Mistrovství chce čas

Seznam zdrojů

Literatura

- BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 260 s. Expert. ISBN 978-80-247-4487-2.
- BURNETT, Ken a THOMPSON, Jennie. *Relationship Fundraising: a Donor-Based Approach to the Business of Raising Money*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, [2002]. ISBN 978-0-7879-6089-6.
- DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*. [Praha]: Pražská scéna, 2005. Teatrologie. ISBN 80-86102-49-1.
- *Encyklopedický slovník*. Vyd. 1. Praha: Odeon, 1993. 1253 s. ISBN 80-207-0438-8.
- FLANAGAN, Joan. *Successful fundraising: a complete handbook for volunteers and professionals*. 2nd ed. Lincolnwood: Contemporary books, [2000]. ISBN 0-8092-3846-2.
- HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 4. aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-891-6.
- HOPKINS, Karen B. a Carolyn S. FRIEDMAN. *Successful Fundraising for Arts and Cultural Organizations*. 2. Phoenix: ORYX, 1997. ISBN 978-1573560290.
- HUMPHREY, Caroline a Stephen HUGH-JONES. *Barter, exchange and value: an anthropological approach*. Cambridge: Cambridge University Press, [1992]. ISBN 0-521-40682-X.
- CHLOUPEK, Vojtěch, Viktor KOŠUT a Jiří SRSTKA. *Smlouvy v divadelní praxi*. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2013. Management umění – umění managementu. ISBN 978-80-7331-293-0.
- KORZA, Pam, ed. a Maren BROWN, ed. a Craig DREESZEN, ed. *Fundamentals of arts management*. 5th ed. Amherst: Arts Extension Service University of Massachusetts, 2007. xii, 448 stran. ISBN 978-0-945464-14-3.
- KRAUS, Jiří, ed. *Nový akademický slovník cizích slov: A-Ž*. Vyd. 1. 2005. Praha: Academia, 2005. 879 s. ISBN 978-80-200-1351-4.
- LEDVINOVÁ, Jana. *Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti*. 1. vyd. Praha: Akademie múzických umění v Praze, [2013]. Management umění. Umění managementu; sv. 2. ISBN 978-80-7331-294-7.
- *Občanský zákoník: komentář*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. lxii, 3053 stran; Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-653-1.

- PARRY, Jonathan P. a Maurice BLOCH. *Money and the Morality of Exchange*. Cambridge: Cambridge University Press, [1996]. ISBN 0-521-36597-X.
- PEŠTA, Karel a Václav HODONINSKÝ. *Některé právní otázky získávání a poskytování finančních prostředků a jiných výhod neziskovými organizacemi*. Praha: České centrum fundraisingu, 2014.
- REJZEK, Jiří. *Český etymologický slovník*. Voznice: Leda, 2001. ISBN 80-85927-85-3.
- WRIGHT, Michelle, Ben WALMSLEY a Emilee SIMMONS. *Fundraising in the Creative and Cultural Industries: Leading Effective Fundraising Strategies*. 1. Routledge, [2022]. ISBN 9780367175597.

Vysokoškolské kvalifikační práce:

- CIHLÁŘOVÁ, Kristýna. *Role divadla ve společenské odpovědnosti firem*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.
- HU, Xinxin. *Sponzoring mezi korporacemi a uměleckými institucemi*. Praha, 2020. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.
- HUDEČEK, Martin. *Strategie rozvoje spolupráce se silnými individuálními mecenáši*. Praha, 2016. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.
- KAŠPAROVÁ, Petra. *Individuální dárcovství od vztahu s divákem k mecenášství*. Praha, 2015. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.
- MATÁSEK, Lukáš. *Funkce fundraisingu v řízení českých divadel*. Praha, 1998. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.
- MENZELOVÁ KELYMANOVÁ, Olga. *Fundraising v České republice*. Praha, 2012. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.
- MICHEL, Andrea. *Potenciál správní rady v kultuře*. Praha, 2020. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.
- NOVOTNÝ, Tomáš. *Divadlo jako investiční příležitost*. Praha, 2006. Bakalářská práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.
- PHILIPP, Jakub. *Doplňková činnost v divadlech*. Praha, 2021. Bakalářská práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.

- RAPPAPORT, Barbora. *Sponzorská strategie a vyhledávání sponzorů*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.
- ROUŠALOVÁ, Tereza. *Dárcovské programy – Komunikace kulturních institucí s dárci*. Praha, 2012. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.
- ROVŇÁKOVÁ, Ivana. *Firemní fundraising na Slovensku zaměřený na oblast kultury*. Brno, 2013. Diplomová práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Hudební fakulta.
- SIKORA, Ondřej. *Vícezdrojové financování kulturních organizací*. Brno, 2016. Diplomová práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Divadelní fakulta.
- ŠRÁMEK, Zdeněk. *Věc ve smyslu trestněprávním a občanskoprávním*. Brno, 2013. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Právnická fakulta.
- VÁVROVÁ, Diana. *Sponzoring od soukromého sektoru*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.

Zákony a předpisy:

- ČESKO. Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 1995, částka 8, s. 467–469. Dostupný též z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=40/1995&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy. ISSN 1211-1244
- ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nový). In *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1026–1368. Dostupný též z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6144>. ISSN 1211-1244
- ČESKO. Zákon č. 132/2010 Sb., o audiovizuálních mediálních službách na vyžádání a o změně některých zákonů (zákon o audiovizuálních mediálních službách na vyžádání). In *Sbírka zákonů České republiky*. 2010, částka 47, s. 1722–1742. Dostupný též z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=132/2010&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy. ISSN 1211-1244
- ČESKO. Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2016, částka 51, s. 2346–2452. Dostupný též z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=134/2016&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy. ISSN 1211-1244

- ČESKO. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). In *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 65, s. 3104–3128. Dostupný též z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=218/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy. ISSN 1211-1244
- ČESKO. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 78, s. 4946–5010. Dostupný též z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=235/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy. ISSN 1211-1244
- ČESKO. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 73, s. 3557–3567. Dostupný též z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=250/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy. ISSN 1211-1244
- ČESKO. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. In *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 107, s. 2802–2810. Dostupný též z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=563/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy. ISSN 1211-1244
- ČESKO. Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 117, s. 3474–3491. Dostupný též z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy. ISSN 1211-1244
- *Pravidla pro zadávání veřejných zakázek v podmínkách hlavního města Prahy: příloha č. 1 k usnesení Rady HMP č. 301 ze dne 22. 2. 2021*. Dostupné také z: https://www.praha.eu/file/3389552/Pravidla_pro_zadavani_VZ_od_1_7_2021.pdf

Online prameny:

- FOLWARCZNY, Zenon a Lukáš VORÁČEK. *Jak určit hodnotu nefinančních darů? Průvodce pro dárce i neziskové organizace* [online]. 12. ledna 2022 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.nadacevia.cz/2022/01/12/jak-urcit-hodnotu-nefinancnich-daru/>
- Jak na filantropii v kultuře. In: *Ji.hlava: Mezinárodní festival dokumentárních filmů Ji.hlava* [online]. Praha: DOC.DREAM, 2023 [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.ji-hlava.cz/filantropie-konference%20%20>

- KOTÁSEK, Josef. Bankovky, šatní lístky a vstupenky do divadla – „cenné papíry“ nebo jen „cenné“ papíry?. In: *Josef Kotásek* [online]. Brno, 12. října 2020 [cit. 2023-05-07]. Dostupné z: <https://www.josefkotasek.cz/podcasty/cenne-papiry/bankovky-satni-listky-a-vstupenky-do-divadla-cenne-papiry-nebo-jen-cenne-papiry/>
- Hodinářství Bechyně. In: *Studio Najbrt* [online]. Praha: Studio Najbrt, 2021 [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.najbrt.cz/detail/hodinarstvi-bechyne>
- Hudba a kultura. In: *Kooperativa* [online]. Praha: Kooperativa, ©2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/hudba-a-kultura>
- Mapa dárcovství 2021. In: *Fórum dárců* [online]. Praha: Fórum dárců, 2021 [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/o-dacovstvi/mapa-darcovstvi-2021.html>
- Mapa dárcovství 2022. In: *Fórum dárců* [online]. Praha: Fórum dárců, 2023 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/o-dacovstvi/mapa-darcovstvi-2022.html>
- MIHALČO, Zdeněk. Největší filantropický počin české historie. Pomoc Ukrajině pokračuje i rok poté. *Deník N* [online]. 22. února 2023 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://denikn.cz/1085709/nejvetsi-filantropicky-pocin-ceske-historie-pomoc-ukrajine-pokracuje-i-rok-pote/>
- Obchodní podmínky platné od 6. ledna 2023. In: *Národní divadlo* [online]. Praha: Národní divadlo, 2023 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/vstupenky-a-predplatne/obchodni-podminky>
- Odečitatelná položka „hodnota bezúplatného plnění – daru/darů“ uplatněná v daňových přiznáních k daním z příjmů [tabulka]. In: *Finanční správa* [online]. Praha: Generální finanční ředitelství, 1. března 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-danova-statistika/Dary_2011-2021_202212.xlsx
- Pilsner Urquell: Na zdraví české kultuře!. In: *Youtube* [online]. Plzeň: Pilsner Urquell, 2020, 13. července 2020 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=uni9V3fvYiq>
- *Registr smluv* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2022 [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://smlouvy.gov.cz/>

- Statistiky za Darujme.cz. In: *Darujme* [online]. Praha: Nadace Via [cit. 2023-05-07]. Dostupné z: <https://www.darujme.cz/darcovske-statistiky/>
- STUDIO DVA. O divadle. *Studio DVA divadlo* [online]. Praha: Studio DVA divadlo, ©2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.studiodva.cz/o-divadle/o-divadle-o-nas/>
- The Barter and Trade Industry. In: *IRTA* [online]. Irvington: IRTA, 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.irta.com/about/the-barter-and-trade-industry/>
- *Výsledky účtu kultury ČR za rok 2019* [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2021 [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://www.statistikakultury.cz/satelitni-ucet-kultury/>

Rozhovory

Seznam rozhovorů k I. výzkumné části

- BURIANOVÁ Jana. Přepis rozhovoru. 2022-02-22. Místo: Soukromý archiv autorky.
- HRUBÝ, Michal. 2022-03-31. *Re: Prosba o rozhovor*. Email [osobní komunikace]
- KIRSCHNEROVÁ Denisa. Přepis rozhovoru. 2022-02-15. Místo: Soukromý archiv autorky.
- KUBIŠTA Štěpán. Přepis rozhovoru. 2021-12-09. Místo: Soukromý archiv autorky.
- KULHÁNEK Egon. Přepis rozhovoru. 2022-04-04. Místo: Soukromý archiv autorky.
- LANG Michal. Přepis rozhovoru. 2022-02-12. Místo: Soukromý archiv autorky.
- NACHLINGEROVÁ Markéta. Přepis rozhovoru. 2022-02-17. Místo: Soukromý archiv autorky.
- PECHÁČEK Zdeněk. Přepis rozhovoru. 2022-02-17. Místo: Soukromý archiv autorky.
- PECHOVÁ Blanka. Přepis rozhovoru. 2022-04-03. Místo: Soukromý archiv autorky.

- PTÁČKOVÁ Martina a TOADEROVÁ Wanda. Přepis rozhovoru. 2022-03-25. Místo: Soukromý archiv autorky.
- POSPÍŠIL David. Přepis rozhovoru. 2022-03-31. Místo: Soukromý archiv autorky.
- SLAWINSKÁ Věra. Přepis rozhovoru. 2022-03-04. Místo: Soukromý archiv autorky.
- ŠÁLKOVÁ Daniela. Přepis rozhovoru. 2022-02-10. Místo: Soukromý archiv autorky.
- ŠTĚDRONĚ Petr a BÚRIK Jan. Přepis rozhovoru. 2022-04-08. Místo: Soukromý archiv autorky.
- ZÁMOSTNÁ Jaroslava. Přepis rozhovoru. 2022-02-09. Místo: Soukromý archiv autorky.
- ZICHA Ondřej. Přepis rozhovoru. 2022-03-30. Místo: Soukromý archiv autorky.

Seznam rozhovorů k II. výzkumné části

- BOGAROVÁ Sonia. Přepis rozhovoru. 2023-04-18. Místo: Soukromý archiv autorky.
- BURIANOVÁ Jana. Přepis rozhovoru. 2022-03-10. Místo: Soukromý archiv autorky.
- FRIČ Vojtěch. Přepis rozhovoru. 2023-03-18. Místo: Soukromý archiv autorky.
- KLABÍKOVÁ ŠEDIVKOVÁ Lucie. Přepis rozhovoru. 2023-04-19. Místo: Soukromý archiv autorky.
- KOLÁŘ Ladislav. Přepis rozhovoru. 2023-03-30. Místo: Soukromý archiv autorky.
- LINTIMER Petr. Přepis rozhovoru. 2023-03-06. Místo: Soukromý archiv autorky.
- NACHLINGEROVÁ Markéta. Přepis rozhovoru. 2023-03-06. Místo: Soukromý archiv autorky.

- POSPÍŠIL David. Přepis rozhovoru. 2023-02-03. Místo: Soukromý archiv autorky.
- PTÁČKOVÁ Martina. Přepis rozhovoru. 2023-03-29. Místo: Soukromý archiv autorky.
- PTÁČKOVÁ Martina a TOADEROVÁ Wanda. Přepis rozhovoru. 2023-03-09. Místo: Soukromý archiv autorky.
- ZEDNÍKOVÁ Jarmila. Přepis rozhovoru. 2023-04-17. Místo: Soukromý archiv autorky.

Závěrečné zprávy zkoumaných divadel

- *Výroční zpráva 2021* [online]. Praha: Divadlo na Vinohradech, [2022], [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://www.divadlonavinohradech.com/vyrocní-zpravy>
- *Výroční zpráva o hospodaření a umělecké činnosti v roce 2021* [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí, [2022], [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/povinne-zverejnovane-informace/>
- *Výroční zpráva 2021*. [online]. Praha: Divadlo pod Palmovkou, [2022], [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://www.podpalmovkou.cz/vyrocní-zpravy>
- *Výroční zpráva Divadla Spejbla a Hurvínka z roku 2021* [online]. Praha: Divadlo Spejbla a Hurvínka, [2022], [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://spejbl-hurvinek.cz/vyrocní-zpravy/>
- *Výroční zpráva Divadla v Dlouhé za rok 2021* [online]. Praha: Divadlo v Dlouhé, [2022], [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://www.divadlodlouhe.cz/o-nas/vyrocní-zpravy/>
- *Komentář k hospodaření HDK za rok 2021* [online]. Praha: HDK, [2022], [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://www.hdk.cz/cs/komentare-k-hospodareni>
- *Výroční zpráva 2021* [online]. Praha: Městská divadla pražská, [2022], [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://www.mestskadivadlaprazska.cz/smlouvy-a-vyrocní-zpravy/>
- *Zpráva o činnosti a výsledek hospodaření 2021* [online]. Praha: Minor, [2022], [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://www.minor.cz/vyrocní-zpravy/>
- *Výroční zpráva o činnosti a hospodaření Národního divadla za rok 2021* [online]. Praha: Národní divadlo, [2022], [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/o-divadle/dokumenty/vyrocní-zpravy>

- *Výroční zpráva 2021* [online]. Praha: Studio Ypsilon, [2022], [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://www.ypsilonka.cz/povinne-zverejnovane-informace#vyrocni-zpravy>
- *Výroční zpráva: Přehled činnosti Švandova divadla a rozbor hospodaření za rok 2021* [online]. Praha: Švandovo divadlo, [2022], [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://www.svandovodivadlo.cz/o-divadle/o-nas/18/vyrocni-zpravy>

Přílohy

Příloha 1: Fundraising v divadelním prostředí: otázky pro strukturované rozhovory se zástupci divadel

Strategie

Má vaše divadlo zpracovanou strategii firemního fundraisingu?

Co strategie obsahuje a definuje dílčí cíle?

Daří se divadlu dílčí cíle strategie naplnit?

Zkoumá divadlo naplňování strategie, případně aktualizuje ji v čase?

Personální zajištění fundraisingu

Má divadlo mezi (kmenovými) zaměstnanci funkci fundraisera? Jak velký úvazek je této agendě věnován?

Spadá-li agenda fundraisingu pod jinou pracovní pozici, pod jakou a jak velkou část svého úvazku daná osoba agendě skutečně věnuje?

Je-li agenda fundraisingu zajišťována externě, jakou formou spolupráce, s jakým časovým vymezením a s jakými kompetencemi?

Výše získaných financí

Kolik peněz za daný rok získalo divadlo ze soukromých zdrojů (dárcovství a sponzoring)?

Jaký je podíl financí získaných od firemních partnerů v celkovém rozpočtu divadla?

Daří se vám s partnery uzavírat dlouhodobé smlouvy?

Kolik z aktuálních finančních partnerů divadla je dlouhodobých a jak se v čase mění jejich příspěvky?

Jaké formy firemní podpory v partnerství využíváte a z jakých důvodů? (finanční dar / barter-věcné plnění / reklamní plnění)

Kde pocítujete bariéry v legislativě či v institucionálním nastavení v souvislosti se získáváním peněz od firemních dárců?

Příloha 2:

Fundraising v divadelním prostředí: seznam rozhovorů realizovaných v rámci výzkumného projektu

DIVADLO/FIRMA	RESPONDENT	FUNKCE	TERMÍN ROZHOVORU
DIVADLO NA VINOHRADECH	Věra Slawinská	ekonomicko-provozní ředitelka	4. 3. 2022
DIVADLO NA ZÁBRADLÍ	Petr Štědroň	ředitel	8. 4. 2022
	Jan Búrik	šéf produkce	8. 4. 2022
DIVADLO POD PALMOVKOU	Michal Lang	ředitel	12. 2. 2022
DIVADLO SPEJBLA A HURVÍNKÁ	Denisa Kirschnerová	ředitelka	15. 2. 2022
	Stanislava Karlovská	náměstkyně ředitelky	15. 2. 2022
DIVADLO STUDIO DVA	Michal Hrubý	producent	ODMÍTNUTO
DIVADLO V DLOUHÉ	Daniela Šálková	ředitelka	10. 2. 2022
	Markéta Nachlingerová	klub patronů	17. 2. 2022
HUDEBNÍ DIVADLO V KARLÍNĚ	Egon Kulhánek	ředitel	4. 4. 2022
JATKA78	Štěpán Kubišta	ředitel	9. 12. 2021
MĚSTSKÁ DIVADLA PRAŽSKÁ	Jana Burianová	fundraising	22. 2. 2022
MINOR	Zdeněk Pecháček	ředitel	17. 2. 2022
NÁRODNÍ DIVADLO	David Pospíšil	sponzoring	31. 3. 2022
STUDIO YPSILON	Ondřej Zicha	art manager	30. 3. 2022
	Blanka Pechová	vedoucí ekonom	3. 4. 2022
ŠVANDOVO DIVADLO	Jaroslava Zámostná	ekonom	9. 2. 2022
TARGETA S.R.O.	Martina Ptáčková	jednatelka	25. 3. 2022
	Wanda Toaderová	jednatelka	25. 3. 2022
STRUNY PODZIMU	Dana Syrová	fundraising	3. 3. 2022

Příloha 3:

Barter v divadelním prostředí: otázky pro hloubkové rozhovory se zástupci divadel

- Věnujete se v rámci fundraisingových aktivit i věcnému darování a barterovým spolupracím/obchodům?
- Kdo se v divadle věnuje oslovování barterových spoluprací, jakou formou a při jakých příležitostech? Jedná se o jinou osobu, než která se věnuje sponzoringu či dárcovství?
- Jaký finanční objem jste schopni za rok vybarterovat?
(jaký je to poměr vůči darování a sponzoringu?)
- Jaké zboží se vám podařilo vybarterovat? Existuje druh zboží, který jste se snažili vybarterovat a nepodařilo se vám to?
- Je vaše organizace v doplňkové činnosti plátcem, či neplátcem DPH? Vnímáte to v oblasti barterování za plus, či minus, a z jakého důvodu?
- Jaké plnění nabízíte v rámci barterových spoluprací za vaše divadlo? Jedná se o plnění v hlavní či doplňkové činnosti organizace?
- Využíváte kreativní řešení pro reklamní plnění partnera nad rámec běžně využívaných forem reklamy (umístění loga, rollupu, inzercí atp.)?
- Využili jste někdy plnění formou product placementu (viditelné umístění značky zboží či jednoznačně rozpoznatelný produkt, zmínku o značce) v inscenaci?
- Máte interně nastavené ceníky nabízeného plnění?
- Jaká je vaše míra úspěšnosti v oslovování o barterovou spolupráci v porovnání s oslovováním k finančnímu darování či sponzoringu?
- Jsou vaše barterové spolupráce doplněné i finančním plněním ve prospěch divadla?
- Zkoušíte oslovovat partnery po barterovém obchodu k finančnímu darování či sponzoringu? Pokud ano, s jakou úspěšností?
- Na jaké problémy při barterových obchodech narážíte?
- Pokud se tak děje, z jakých důvodů firmy barter odmítají?
- Jak barter interně řešíte – druh smlouvy, účetní postup?

Příloha 4:

Barter v divadelním prostředí: otázky pro hloubkové rozhovory se zástupci firem

- Co vás jako organizaci ke spolupráci s divadelním sektorem motivuje?
- Máte pro oblast sponzoringu zpracovanou za vaši společnost strategii? Jakou roli v ní hrají barterové spolupráce? A jakou roli kultura/divadlo?
- Jaký finanční objem za rok vybarterujete? Jaký je to podíl z celkového objemu finančních darů či sponzoringu? A jaký podíl jsou celkové fundraisingové náklady z celkového rozpočtu organizace?
- Využíváte barter nebo i spolupráce formou věcného darování v kultuře?
- Existují barterové spolupráce doplněné finančním sponzorstvím podporované organizace. Podle čeho se rozhoduje vaše společnost, zda jednu a tutéž organizaci podpoříte věcně i finančně zároveň?
- Kdo se ve vaší společnosti těmto druhům spolupráce věnuje?
- Podle čeho si ve vaší společnosti vybíráte značky/organizace, které touto formou podpoříte? Kdo partnerství schvaluje? / Kdo o něm rozhoduje?
- Pokud se tak děje, z jakého důvodu značku podpořit odmítnete?
- Jak barter interně řešíte – druh smlouvy, účetní postup?
- Na jaké problémy při barterových obchodech narazíte?
- Jak při barterových obchodech přistupujete k nacenění barterovaného zboží?
- Jak hodnotíte svoji zkušenost s dosavadními barterovými spolupracemi s divadly či s kulturním sektorem obecně? Jaká specifika v tomto druhu obchodu u kultury vnímáte?
- Co vám barterová spolupráce obecně přináší?
- Jaký druh partnerského plnění upřednostňujete a z jakého důvodu?
- Pracujete v rámci vlastního marketingu s aktivací partnerství? Jak a jaké finanční prostředky aktivaci věnujete?
- Vyhodnocujete sponzorské spolupráce, a jakým způsobem?

Příloha 5:

Barter v divadelním prostředí: seznam rozhovorů realizovaných v rámci výzkumného projektu

DIVADLO/FIRMA	RESPONDENT	FUNKCE	TERMÍN ROZHOVORU
DERMACOL	Jarmila Zedníková	marketing manažer	17. 4. 2023
DIVADLO V DLOUHÉ	Markéta Nachlingerová	produkční	6. 3. 2023
FRAME 100R S.R.O.	Vojtěch Frič	producent	18. 3. 2023
MĚSTSKÁ DIVADLA PRAŽSKÁ	Jana Burianová	fundraising	10. 3. 2023
MEZINÁRODNÍ FILMOVÝ FESTIVAL V KARLOVÝCH VARECH	Petr Lintimer	vedoucí produkce	6. 3. 2023
NÁRODNÍ DIVADLO	David Pospíšil	sponzoring	3. 2. 2023
PILSNER URQUELL/PLZEŇSKÝ PRAZDROJ	Ladislav Kolář	sponzoring manažer, Plzeňský Prazdroj	30. 3. 2023
ŠKODA AUTO	Lucie Klabíková Šedivková	marketing, sponzoring, strategie	19. 4. 2023
TARGETA S.R.O.	Martina Ptáčková	jednatelka	9. 3. 2023 29. 3. 2023
	Wanda Toaderová	jednatelka	9. 3. 2023
UNITED ISLANDS OF PRAGUE	Sonia Bogarová	partnerships & client service manager	18. 4. 2023