



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Diplomová práce**

**Bc. Martin Luštický**

*2007*



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

# **Marketingová strategie Mezinárodního hudebního festivalu Český Krumlov**

**Vypracoval:**

*Bc. Martin Luštický*

**Vedoucí diplomové práce:**

*doc. Ing. Marie Hesková, CSc.*

*Jindřichův Hradec, březen 2007*

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma  
**»Marketingová strategie Mezinárodního hudebního festivalu Český Krumlov«**  
vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Jindřichův Hradec, březen 2007*

---

podpis studenta

# **Anotace**

## **Marketingová strategie Mezinárodního hudebního festivalu Český Krumlov**

Provést marketingový výzkum profilu návštěvníka 15. ročníku MHF na základě metodiky roku 2005, získané výsledky porovnat. Analyzovat socio-ekonomické dopady konání MHF na destinaci Český Krumlov. Zpracovat návrh marketingové strategie MHF pro další ročníky.

*březen 2007*

# Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěl poděkovat

**doc. Ing. Marii Heskové, CSc.**

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Za důležité informace, trpělivost při jejich poskytování a možnost zúčastnit se koncertů

bych rád dále poděkoval

**panu Jaromíru Boháčovi,**

generálnímu řediteli firmy Auviex, s. r. o.

# Obsah

<b>1. Úvod a metodika práce .....</b>	<b>1</b>
1.1 Metodika práce .....	2
<b>2. Kultura a cestovní ruch .....</b>	<b>4</b>
2.1 Přínosy kultury .....	4
2.2 Přínosy cestovního ruchu .....	4
Cestovní ruch jako oblast podnikatelských příležitostí a významný faktor zaměstnanosti ....	5
Vliv cestovního ruchu na rozvoj územních celků .....	6
2.3 Kulturní cestovní ruch .....	6
Kulturní cestovní ruch v ČR.....	6
Pozitivní a negativní dopady kulturního turismu .....	8
2.4 Destinační management a jeho význam .....	8
Budování destinačního managementu.....	9
Dopady cestovního ruchu řízeného destinačním managementem .....	11
<b>3. Marketing v kultuře .....</b>	<b>13</b>
3.1 Specifika poptávky a nabídky v kultuře .....	13
3.2 Marketingový mix v kultuře.....	14
Produkt .....	15
Cena.....	16
Distribuce .....	17
Marketingová komunikace .....	18
Lidé.....	20
Materiální prostředí .....	20
<b>4. Strategický marketing.....</b>	<b>21</b>
4.1 Tvorba marketingové strategie u kulturně-společenských organizací .....	21
4.2 Strategický řídicí proces .....	22
I. Poslání.....	22
II. Specifikace cílů.....	22
4.3 Strategický marketingový proces .....	23
I. Marketingová situační analýza .....	23
II. Stanovení marketingových cílů a proces segmentace .....	29
III. Systematizace marketingových strategií .....	30
IV. Strategie v oblasti marketingového mixu.....	34
<b>5. Situační analýza destinace Český Krumlov .....</b>	<b>38</b>
5.1 Představení Českého Krumlova .....	38
Poloha a obyvatelstvo.....	38
Význam města a zámku.....	38
Hlavní turistické zajímavosti ve městě.....	39
5.2 Destinační management v Českém Krumlově .....	39
Koncepte činnosti destinačního managementu.....	40
5.3 Rozvoj cestovního ruchu v Českém Krumlově.....	41
Strategická východiska.....	41
Základní priority rozvoje cestovního ruchu v Českém Krumlově .....	41
5.4 SWOT analýza destinace .....	43
Shrnutí SWOT analýzy destinace .....	45
<b>6. Situační analýza MHF Český Krumlov .....</b>	<b>47</b>
6.1 Charakteristika festivalu.....	47
Rozpočet festivalu .....	47
Vývoj návštěvnosti festivalu .....	49

6.2 Současně používané nástroje marketingového mixu .....	50
Produkt .....	50
Cena.....	51
Distribuce .....	52
Marketingová komunikace .....	52
Lidé.....	54
Materiální prostředí .....	55
<b>7. Výsledky marketingových výzkumů.....</b>	<b>56</b>
7.1 Určení profilu návštěvníka MHF ČR.....	56
7.2 Socio-ekonomické dopady MHF ČR.....	59
<b>8. Návrh marketingové strategie MHF Český Krumlov .....</b>	<b>61</b>
8.1 Strategický řídicí proces.....	61
I. Poslání festivalu .....	61
II. Cíle festivalu.....	61
8.2 Strategický marketingový proces .....	61
I. Marketingová situační analýza .....	62
II. Stanovení marketingových cílů a proces segmentace .....	72
III. Formulování celkové marketingové strategie .....	74
IV. Taktická opatření pro skladbu marketingového mixu.....	75
<b>9. Závěrečné shrnutí.....</b>	<b>79</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>81</b>
<b>Seznam tabulek, grafů a obrázků .....</b>	<b>83</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>85</b>

# 1. Úvod a metodika práce

Mezinárodní hudební festival Český Krumlov se v roce 2006 konal již popatnácté. Od svého vzniku si získal mnoho stálých posluchačů a je již neodmyslitelně spojován s prázdninovým kulturním životem Českého Krumlova. Festival patří k dlouhodobým akcím – trvá šest týdnů od poloviny července do druhé třetiny měsíce srpna. V jeho průběhu se divákům představují špičkoví umělci z celého světa, včetně českých vynikajících sólistů a hudebních těles. Koncerty probíhají v mnohých atraktivních prostředích Českého Krumlova a v dalších lokalitách Jihočeského kraje.

Mezinárodní hudební festival je významným prvkem produktového portfolia prázdninové nabídky cestovního ruchu v destinaci Český Krumlov. Dopad hudební akce nemá význam pouze pro lokální prostředí Českého Krumlova a jeho okolí, ale i pro celý Jihočeský kraj, resp. festival si vybudoval význačnou pozici v rámci nabídky kulturních akcí celé České republiky.

V současné pestré nabídce kulturně-společenských akcí, které vykazují významný prvek sezónnosti, se ukazuje, že i neprofitní subjekty musí více do svého řízení implementovat marketing.

Vzhledem k rostoucímu významu Mezinárodního hudebního festivalu Český Krumlov se management rozhodl prověřit vhodnost dosud používané neformálně stanovené marketingové strategie. Diplomová práce je součástí komplexnějšího projektu a její výstupy mohou být pro zadavatele projektu reálně použitelné při plánování dalšího ročníku festivalu v roce 2007.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout marketingovou strategii Mezinárodního hudebního festivalu Český Krumlov na další roky tak, aby vycházela z analýzy kulturně-společenských akcí v Českém Krumlově a aby byla navržena na základě analýzy informací z předchozích ročníků festivalu. Vedlejším cílem je poukázat na širší socio-ekonomické dopady konání MHF ČK na podnikatelské subjekty působící ve městě a okolí, analyzovat možnosti případné užší spolupráce mezi nimi a pořadatelem festivalu a definovat profil typického návštěvníka MHF ČK.

Diplomová práce je členěna do sedmi kapitol. Úvodní kapitola se zabývá propojením kultury s cestovním ruchem, jejich přínosy pro destinaci a také fenoménem kulturního cestovního ruchu. Další dvě kapitoly poskytují teoretickou základnu pro vlastní tvorbu marketingové



strategie – vysvětlují specifika tržního prostředí kulturních organizací, obsah jednotlivých součástí marketingového mixu a základní postup pro stanovení marketingové strategie kulturně-společenské organizace.

Na tyto kapitoly navazuje situační analýza destinace Český Krumlov a situační analýza Mezinárodního hudebního festivalu ČK, kde je představena analyzovaná organizace, vývoj její návštěvnosti, rozpočet a používané nástroje marketingového mixu.

V samostatné kapitole jsou popsány výsledky marketingového výzkumu profilu návštěvníka 2005 a 2006. Je provedena jejich komparace a shrnutí, kde je také stanoven profil typického návštěvníka festivalu. Jsou zde prezentovány výsledky šetření u podnikatelských subjektů a jejich shrnutí.

Závěrečná kapitola obsahuje vlastní návrh marketingové strategie podle metodiky popsané v teoretické části práce se zohledněním výsledků provedených marketingových výzkumů.

## **1.1 Metodika práce**

Při zpracování teoretické části diplomové práce jsem čerpal především z odborné ekonomické literatury. Při jejím studiu jsem použil **metody analýzy** a **syntézy**. Za stěžejní publikaci jsem si vybral knihu Strategický marketing od autorky H. Horákové. Dále jsem pak využil informací obsažených např. v následujících knihách: Marketingové aplikace (Čimo J. a kol.), Marketingová komunikace a případové studie (Hesková M. a kol.), Marketing služeb (Janečková L., Vašítková M.) či Marketing a management muzeí a památek (Kesner L.). Podrobný výčet použité literatury uvádím v závěru této práce.

Pro zpracování diplomové práce jsem využil seminární práce z předmětu Strategický management a dále jsem čerpal ze svých praktických zkušeností z oblasti kultury. Cenné informace mi také poskytl generální ředitel společnosti Auvieux, s. r. o. pan Jaromír Boháč, kterému bych rád touto cestou poděkoval. V oblasti externí strategické analýzy byl důležitým zdrojem informací internet – např. statistická data z oficiálních stránek Českého statistického úřadu, Ministerstva financí ČR nebo data z Oficiálního informačního systému města Český Krumlov.

V kapitolách praktické části diplomové práce, které se zabývají situační analýzou, jsem použil **metodu deskripce** a **metodu analýzy**. Deskripce je použita pro představení destinace, MHF ČK a popis stávajícího stavu. Metoda analýzy je použita ve všech podstatných bodech

marketingové situační analýzy. Při komparaci a shrnutí výsledků marketingových průzkumů jsem použil **metodu srovnávání** s výsledky z minulého roku a také **metodu neúplné indukce**, kdy jsem se snažil z dílčích výsledků odvodit obecné trendy a podklady pro tvorbu nové marketingové strategie.

V závěrečné části práce je **metodou syntézy** již zjištěných informací vybrána nejvhodnější možná budoucí marketingová strategie a doporučena konkrétní náplň jednotlivých částí marketingového mixu s ohledem na zvolenou strategii.

## 2. Kultura a cestovní ruch

Kultura a cestovní ruch jsou významně propojené součásti průmyslu volného času. Návštěvníkem kulturní destinace je ve většině případů právě turista, ať již přijímá kulturní nabídku pouze jako vedlejší produkt své jinak motivované cesty, nebo se jedná o milovníka umění či znalce s hlubokým zaujetím pro dané téma či objekt. Kultura a cestovní ruch se vzájemně výhodně doplňují a spoluvytvářejí přínosy.

### 2.1 Přínosy kultury

Podle Kesnera lze identifikovat následující **přínosy kultury** jak **v oblasti sociální**, tak **v oblasti ekonomické**:<sup>1</sup>

- kultura napomáhá definovat národní identitu
- přispívá ke kvalitě života a ekonomické prosperitě
- zvyšuje kvalitu individuálního života
- posiluje sociální soudržnost
- buduje partnerství mezi soukromým a veřejným sektorem
- podporuje nezávislost
- stimuluje vizi budoucího rozvoje
  
- kultura zlepšuje image místa
- podporuje zájem o místní prostředí
- přináší příjmy vynaložené spotřebiteli na kulturní zboží a služby
- přináší nepřímé výnosy ze souvisejících služeb a ekonomických činností
- vytváří pracovní místa a má tak pozitivní dopad na zaměstnanost
- budování lidského kapitálu

### 2.2 Přínosy cestovního ruchu

Cestovní ruch je nejenom výraznou složkou spotřeby obyvatelstva, ale také výrazným ekonomickým fenoménem. Pro samotnou účast na cestovním ruchu musí být zajištěna široká škála různých ekonomických činností. Do míst cestovního ruchu se lidé musí přepravit, musí jim být vytvořeny podmínky pro jejich pobyt i pro samotné využití volného času, které je vlastním motivem účasti na cestovním ruchu.

---

<sup>1</sup> Kesner, L.: Marketing a management muzeí a památek, 1. vyd., Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-1104-4

Aby bylo umožněno obyvatelstvu cestovat a tím se účastnit cestovního ruchu, musí být tato účast zabezpečena a připravena ekonomickou činností široké škály různých výrobních a nevýrobních odvětví, odbytových organizací a zařízení služeb. Na rozvoji cestovního ruchu participuje celá řada odvětví národního hospodářství a oborů lidské činnosti.

První skupinu tvoří **odvětví s přímým vztahem k cestovnímu ruchu**. Tato odvětví se svými výkony přímo podílejí na uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu. Jedná se především o odvětví, která zcela zaměřují svou činnost na poskytování služeb účastníkům cestovního ruchu, kteří tvoří rozhodující segment jejich trhu (ubytovací služby, cestovní kanceláře, restaurace, směnářské služby atd.). Dalším typem jsou pak odvětví, která služby účastníkům cestovního ruchu poskytují jako doplňkovou činnost, přičemž účastníci cestovního ruchu nejsou hlavním segmentem jejich trhu (obchod, pojišťovnictví, kultura atd.).

Druhou skupinu tvoří **odvětví s nepřímým vztahem k cestovnímu ruchu**. Tyto obory vytvářejí podmínky pro rozvoj cestovního ruchu a předpoklady pro činnost těch odvětví, která přímo produkují služby pro cestovní ruch. Patří sem zejména stavebnictví, různá odvětví průmyslu, potravinářský průmysl, zemědělství (například pro vytvoření podmínek pro agroturistiku), sportovní zařízení a další zařízení služeb cestovního ruchu.

### **Cestovní ruch jako oblast podnikatelských příležitostí a významný faktor zaměstnanosti**

Cestovní ruch je významným prostředkem k vytváření mnoha podnikatelských příležitostí a zaměstnanosti v různých odvětvích národního hospodářství a různých oborech lidské činnosti. Jeho velkou výhodou je schopnost vytvářet podnikatelské příležitosti i v ekonomicky méně rozvinutých oblastech. Cestovní ruch vytváří pracovní místa v široké škále profesí a v různorodé náročnosti od méně kvalifikovaných až po vysoce kvalifikovaná místa.

Cestovní ruch nevyvolává jen přímou zaměstnanost v podnicích, jejichž služby jsou určeny výhradně pro účastníky cestovního ruchu, ale i v podnicích doplňkových služeb, kde účastníci cestovního ruchu tvoří jen malou část klientely. Dalším pozitivním efektem je tzv. **vyvolaná zaměstnanost**. Jedná se o zaměstnanost v odvětvích, která zajišťují chod podniků s přímou zaměstnaností (dodavatelé hotelů a restaurací, stavební firmy atd.).

## **Vliv cestovního ruchu na rozvoj územních celků**

V řadě míst, jež nemají předpoklady pro rozvoj jiných ekonomických činností, nebo kde jejich přírodní a kulturně-historické atraktivita mají vysokou míru kvality a jedinečnosti, se cestovní ruch stává dominantním činitelem jejich rozvoje.

Ekonomické dopady cestovního ruchu plynou především z výdajů účastníků cestovního ruchu, daňových příjmů a různých poplatků, vytváření podnikatelských příležitostí a zaměstnanosti, vytváření investičních příležitostí, zlepšování úrovně infrastruktury, podněcování rozvoje mnoha ekonomických aktivit a řady dalších.

Cestovní ruch tak ekonomicky zhodnocuje přírodně a kulturně-historický potenciál daných míst, který by bez něj zůstal v převážné míře nevyužit.

### **2.3 Kulturní cestovní ruch**

Změny, které nastaly v posledních třiceti letech v cestovním ruchu, daly vzniknout specifickému fenoménu označovanému jako **kulturní cestovní ruch**. Mezi nejvýznamnější změny, které podnítily rychlý rozmach tohoto fenoménu, patří především vzestup středních tříd, zvyšování vzdělanosti, touha po osobitém prožitku namísto masové zábavy a také rostoucí nabídka kulturních atrakcí nejrůznějšího druhu.

Mezinárodní turistická organizace WTO zařadila kulturní cestovní ruch mezi pět klíčových segmentů s největším růstovým potenciálem (až 15% ročně).

### **Kulturní cestovní ruch v ČR**

Role kulturního turismu je v podmínkách České republiky významná. Podle šetření České centrály cestovního ruchu z roku 1998 uváděli cizinci následující **hlavní důvody návštěvy České republiky**:<sup>2</sup>

- historická města (72,8%)
- poznávání života a mentality země (66%)
- hrady a zámky (62,4%)
- krajina a příroda (62,1%)
- příležitost k zábavě (58,4%)
- kulturní nabídka (52,8%)

---

<sup>2</sup> Kesner, L.: Marketing a management muzeí a památek, 1. vyd., Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-1104-4

Z tohoto průzkumu jasně vyplývá, že kultura je jedním z hlavních motivačních faktorů nejen pro zahraniční návštěvníky, ale i pro domácí turisty. Rozvoj a podpora kultury by tedy měla patřit mezi základní strategické cíle rozvoje cestovního ruchu. Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období 2002 – 2007 uvádí mezi hlavními příležitostmi rozvoje odvětví rozvoj kulturního cestovního ruchu i využití technických památek pro turistiku. Záměr je však uveden pouze v souvislosti s částí moderních produktů cestovního ruchu. Další významné místo je věnováno rozvoji tradičního lázeňství. I z dalších oficiálních dokumentů bohužel vyplývá dosud nedostatečné vědomí značného potenciálu tzv. „kulturní turistiky“ především pro zvyšování výnosů celého odvětví.

### **Bariéry rozvoje kulturního cestovního ruchu v České republice**

Mezi hlavní problémy ve sféře cestovního ruchu, které významně ovlivňují i dynamiku rozvoje kulturního cestovního ruchu, patří:

- nedostatečná a nekvalitní infrastruktura cestovního ruchu
- nízká kvalita základních a doplňkových služeb cestovního ruchu
- nedostatek potřebných odborníků
- absence marketingových koncepcí rozvoje
- nedostatečná propagace republiky a regionů

K těmto problémům je nutno připočítat ještě další negativa spojená s českým společenským a podnikatelským prostředím. K nim patří zejména tendence k obohacování se na úkor zákazníka, nečistota a celkově zanedbaný stav veřejných prostor řady měst a obcí, rostoucí kriminalita, viditelná prostituce, vysoká míra korupce a v neposlední řadě i xenofobní chování řady lidí, včetně mnoha pracovníků služeb a veřejného sektoru.

Všechny více zmíněné jevy vytvářejí negativní image České republiky jako turistické destinace a pro rozvoj kulturní turistiky představují výraznou bariéru. Povědomí o České republice jako o zemi bohaté na památky a kulturu se tak střetává s image země nekulturní ve smyslu kvality prostředí, služeb, vztahů a chování a negativně ovlivňuje rozhodování o tom, zda naši vlast navštívit či nikoliv.

## **Pozitivní a negativní dopady kulturního turismu**

Kulturní turismus jako výrazná forma využití kulturního dědictví a účasti na kultuře může podle konkrétní situace přinést **pozitivní efekty** v některé z následujících oblastí:<sup>3</sup>

- přímé výnosy a tzv. multiplikační efekty na služby a podnikatelský sektor v daném místě
- podpora zaměstnanosti
- urbanistická regenerace a ekonomická revitalizace měst a obcí
- zdroj financí pro ochranu, rekonstrukci a rozvoj kulturního a historického dědictví
- podpora porozumění a dialogu mezi kulturami
- udržování a obnova tradičních řemesel a tradic
- rozšiřování kulturních horizontů cílové komunity a vzdělávání mladé generace

Na druhou stranu kulturní turismus může mít i několik závažných **negativních dopadů**:

- poškozování a opotřebení památek a kulturních zdrojů
- komercializace a vyprazdňování lokální kultury a tradic
- ztráta autenticity a historické pravdivosti
- odcizování a ztráta kulturní identity dané komunity
- narušování životního stylu místních občanů
- polarizace mezi těmi, jimž turistický ruch přináší zisky, a těmi, kteří z něj nemají žádný prospěch
- nerovnováha v přístupu ke kulturnímu dědictví – pozornost turisticky nejvytěžovanějším zdrojům na úkor jiných

## **2.4 Destinační management a jeho význam**

Destinační management a marketing představuje soubor činností na vybraných úrovních řízení a koordinace, strategické plánování, různé formy spolupráce na úrovni mikroregionů a regionů, využívání podpůrných fondů. Z pohledu destinačního managementu je cestovní ruch společně s dalšími aktivitami součástí jednoho komplexního produktu, tedy produktu, který tvoří a představuje celá destinace.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Kesner, L.: Marketing a management muzeí a památek, 1. vyd., Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-1104-4

<sup>4</sup> Hesková, M. a kol.: Analýza destinačních managementů v cestovním ruchu na příkladech České republiky a Rakouska, 1. vyd., KARTPRINT, Bratislava 2004, ISBN 80-88870-42-9

Pro efektivní řízení destinace hraje velmi důležitou roli spolupráce jednotlivých subjektů účastnících se na řízení destinace. Jednotliví partneři by měli plně akceptovat formy vzájemné spolupráce a podřídit své aktivity strategickému řízení v rámci dané destinace. Cílem této kooperace je tvorba synergických efektů, jejichž základem je nabídka komplexních produktů, sdružování finančních prostředků pro možnost ucházet se o grantovou podporu, pro provádění jednotné marketingové komunikace apod.

### **Základní okruhy činností řešené destinačním managementem**

- formulace koncepce rozvoje v souladu s trvalou udržitelností životního prostředí
- podpora rozvoje nabídky cestovního ruchu v souladu s měnícími se podmínkami trhu
- vytyčování ekonomických cílů – např. z oblasti daní a místních poplatků, podpora malého a středního podnikání, stimulace investic do infrastruktury apod.
- sociálně-kulturní sféra – tvorba pracovních míst, udržování kulturních tradic atd.
- vnitřní a vnější komunikace organizovaná destinačním managementem
- uskutečňování marketingových aktivit

### **Budování destinačního managementu**

Rozhodujícím faktorem rozvoje destinací je skutečnost, zda z jednotlivých participujících subjektů vznikne strategicky řízené konkurenceschopná jednotka. Mezi základní atributy budování destinačního managementu lze zařadit následující **klíčové oblasti**:<sup>5</sup>

#### **1. Společnost pro management destinací**

Destinace musí mít příslušnou profesní organizaci, řízení a management. Tyto činnosti jsou delegovány na nově vzniklé společnosti pro management destinace. Cílem této instituce je propojit právně samostatné poskytovatele služeb v cestovním ruchu do jednoho organizovaného sdružení.

#### **2. Systémy klíčových produktů**

Výběr a určení nosných produktů je důležitým předpokladem úspěchu destinačního managementu. Klíčové produkty představují programově vybrané a sestavené nabídky produktů. V cestovním ruchu jsou to obvykle základní formy dovolené – např. zimní dovolená, rodinná dovolená, ozdravné pobyty, programy pro seniory apod.

---

<sup>5</sup> Hesková, M. a kol.: Analýza destinačních managementů v cestovním ruchu na příkladech České republiky a Rakouska, 1. vyd., KARTPRINT, Bratislava 2004, ISBN 80-88870-42-9



Organizace klíčových produktů předpokládá kooperaci poskytovatelů služeb v rámci závazného partnerství. Jednotliví členové se zavážou k realizaci a dodržování společně sjednaných standardů kvality nabízených služeb a cen. Management destinace je pak spojovacím článkem mezi poskytovateli služeb a partnery tržní realizace, je odpovědný za péči o partnery v dané destinaci, za krizový management, management jakosti apod.

### **3. Síť pro využití trhu**

Vytvářejí se z fungujícího partnerství a vztahů mezi pružnými a kompetentními společnostmi v rámci managementu destinací. Členové sítě organizují prodej, tok aktuálních informací. Síť s propracovanou logistikou umožňují flexibilní reakce na změny trhu.

### **4. Brand management**

Značky jsou pro návštěvníka destinace prvním kontaktem s destinací a jejich produkty. Značky podporují a vytvářejí identitu a image destinace. Dobře navržené značky mají být snadno zapamatovatelné a pozitivně vnímané. Značky slouží jako navigační bod pro orientaci v produktech destinace.

Pro brand management destinace je vedle samotné tvorby značek a symbolů důležité jejich umístění, způsob používání v souvislosti s klíčovými produkty, používanými propagačními materiály destinace, promotion celé destinace na veletrzích apod. Brand management vyspělých destinací je úzce spojován s managementem kvality.

### **5. Management kvality**

Jedním ze způsobů možné diferenciaci je propojení brand managementu s managementem kvality. Kvalita pro vybrané segmenty zákazníků je nepostradatelnou součástí výběru produktů a jedním z faktorů, které ovlivňují nákupní rozhodování. U produktů destinace je kvalita spojována vedle samotného produktu i se všemi články řetězce.

Základ strategie kvality je koncipován managementem destinace. Jsou vypracovávány standardy kvality a systémy certifikací. Tyto standardy kvality musí splňovat každý subjekt podílející se na realizaci produktu. Pro udržení vysoké standardu je nutný průběžný monitoring např. formou dotazování hostů, výzkumu spokojenosti s úrovní služeb, kontroly jakosti produktů apod.

## **6. Management znalostí**

Management destinací musí, pod vlivem tlaku na kvalitu lidských zdrojů, připravovat i strategie pro podporu rozvoje lidského potenciálu. Řízení znalostí představuje organizování poradenství a vzdělávání pro účastníky destinačního managementu.

Základnu znalostí na úrovni managementu destinaci tvoří:

- odborné znalosti v oblasti cestovního ruchu
- sociální znalosti, které jsou významné pro vytváření vzájemné spolupráce rozdílných subjektů za účelem rozvoje destinace
- znalosti teorie managementu a marketingu
- znalosti vnitřních a vnějších faktorů destinace

## **Dopady cestovního ruchu řízeného destinačním managementem**

Při kvalitním managementu je cestovní ruch přínosem pro destinaci především v oblasti ochrany životního prostředí, sociálně-kulturní a ekonomické oblasti.<sup>6</sup>

### **Životní prostředí**

- příjmy z cestovního ruchu jsou použity na financování ochrany přírody
- zdůraznění důležitosti ochrany životního prostředí, výchova obyvatel k jeho ochraně
- vytváření dalších národních parků, přírodních rezervací apod.
- regulace počtu návštěvníků v chráněných územích

### **Sociálně-kulturní oblast**

- vytváření pracovních míst a podpora sociálního rozvoje
- podpora porozumění mezi lidmi, odstraňování předsudků
- záchrana kulturních tradic, historie, tradičních řemesel apod.
- zvyšování životního standardu místních obyvatel

### **Ekonomická oblast**

- zvýšení příjmů místního a státního rozpočtu
- podpora rozvoje malého a středního podnikání
- zvyšování zaměstnanosti
- stimulace investic do místní infrastruktury

---

<sup>6</sup> Királ'ová, A.: Marketing destinace cestovního ruchu, 1. vyd., Ekopress, Praha 2003, ISBN 80-86119-56-4

Destinační management by se měl svou činností snažit minimalizovat negativní dopady cestovního ruchu na danou destinaci. Ty se projevují především v případě, kdy počet návštěvníků destinace překročí míru únosnosti, kdy se mění životní prostředí, systém hodnot a chování místních obyvatel a také narůstají problémy v ekonomické oblasti.

### **Životní prostředí**

- eroze půdy způsobená odlesňováním
- zamoření ovzduší, půdy a vody
- hluk
- estetické znečištění prostředí
- zvýšená spotřeba místních zdrojů
- vymírání rostlinných a živočišných druhů

### **Sociálně-kulturní oblast**

- komercializace – místní tradice se stanou jednou z komodit prodeje návštěvníkům
- standardizace sekundární nabídky cestovního ruchu
- ztráta autenticity – přizpůsobování se turistům ve zvyklostech a způsobu života
- střet kultur
- nerespektování etických norem – kriminalita, hazardní hry, prostituce atd.

### **Ekonomická oblast**

- skryté náklady – rozvoj infrastruktury, zvýhodnění pro investory, neviditelný import výrobků pro návštěvníky, růst cen nemovitostí, služeb a zboží v důsledku popularity destinace
- ekonomická závislost lokality na cestovním ruchu
- sezónní charakter práce
- vznik turistických ghett – potlačení běžných funkcí sídla funkcí komerční

### 3. Marketing v kultuře

Stejně jako neexistuje pouze jedna definice samotného marketingu, existuje také více definic marketingu v kultuře a předmětu jeho působení. Například K. Diggle považuje za prvořadý cíl marketingu v kultuře přivést přiměřený počet lidí z co nejširšího možného sociálního prostředí k přiměřené formě kontaktu s umělcem a tímto způsobem přispět k finančnímu výsledku, který je kompatibilní s dosažením tohoto cíle. F. Colbert ve své práci z roku 1994 definuje marketing v kultuře jako umění získat takové tržní segmenty, které se zajímají o daný produkt, při regulování marketingových proměnných a při oslovení vhodného množství zákazníků a dosažení cílů souvisejících s posláním kulturní organizace.

Ze všech nejrůznějších definic je možné shrnout následující **zásady uplatnění marketingu v kultuře:**<sup>7</sup>

- produkt se nejprve vyrobí a následně se umísťuje na trh
- podřízenost marketingu uměleckým cílům
- v centru zájmu stojí poznání, pochopení, oslovení a udržení spotřebitele

Marketing má být organizaci nápomocný při naplňování jejího poslání. Ve většině kulturních organizací je jeho hlavním cílem přitáhnout publikum k aktuální nabídce dané organizace. V praxi to znamená, že se produkt nejdříve vyrobí, a až potom se umístí na trh. Takovýto přístup však neznamená, že by organizace měla ignorovat svého spotřebitele. Marketingoví pracovníci se snaží o přiblížení již existujícího produktu potencionálnímu spotřebiteli. Výsledkem účinného marketingu v kultuře by nemělo být jen jednorázové přilákání spotřebitele, ale také jeho dlouhodobé udržení.

#### 3.1 Specifika poptávky a nabídky v kultuře

Trh kultury je velmi specifickým trhem, kde neplatí mnohé ekonomické zákonitosti fungování nabídky a poptávky známé z trhů spotřebních statků. Jako nejvýznamnější rozdíly uvádí autor

Čím následující příklady **na straně nabídky a poptávky:**

- fragmentovaná struktura nabídky – velké množství kulturních organizací s odlišným posláním, velikostí, vlastnictvím, zdroji financování a cílovým publikem
- jedinečnost produktu

---

<sup>7</sup> Čimo, J. a kol.: Marketingové aplikácie, 1. vyd., Ekonóm, Bratislava 2004, ISBN 80-225-1863-8

- nenahraditelnost lidské práce v procesu produkce – lidskou práci v oblasti kultury nelze nahradit žádnou automatizací, a tak kulturní produkce zůstává nákladnou bez větších možností uplatnění výtěžků vědy a techniky a také bez možnosti podstatného zvýšení produktivity
- zvýšené riziko tržního neúspěchu dané nesnadnou možností odhadnout reakci trhu na nabízené kulturní produkty
- latentní charakter poptávky – běžný spotřebitel většinou uvažuje o návštěvě nějakého kulturního zařízení až poté, co je osloven konkrétní nabídkou (nabídka si vytváří svou vlastní poptávku)
- kumulativní logika spotřeby – potřeba kultury roste zároveň s jejím poznáváním, tím se vytváří určitý způsob chování, který podmiňuje zrod ještě větší potřeby
- vliv neformální komunikace – spotřebitel se nemůže orientovat podle svých předchozích nákupních zkušeností, ani nemůže porovnávat jednotlivé produkty mezi sebou (protože každý kulturní produkt je jedinečný), a tak je pro něj často rozhodující doporučení jiných spotřebitelů, kteří již daný produkt vyzkoušeli
- vliv autorství produktu – spotřebitele velmi ovlivňuje to, kdo je tvůrcem či interpretem daného produktu (význam jména umělce)

### **3.2 Marketingový mix v kultuře**

Marketingový mix můžeme definovat jako optimální skladbu marketingových nástrojů, které firma používá na to, aby dosáhla svých marketingových cílů na cílovém trhu. Jde o nabídku správného produktu, na správném místě, za správnou cenu, se správnou reklamní (komunikační) podporou. Pojem mix zdůrazňuje, že se nepoužívá izolovaně jen jeden nástroj, ale že jde o jejich integraci a koordinaci.<sup>8</sup>

Nástroje marketingového mixu – **model 4P**

- produkt (Product) – kvalita, styl, vlastnosti, značka, balení, sortiment, záruka
- cena (Price) – slevy, rabaty, platební podmínky
- distribuce (Place) – distribuční cesty, dosažitelnost, umístění, zásoby, přeprava
- marketingová komunikace (Promotion) – reklama, osobní prodej, přímý marketing, podpora prodeje, Public Relations

---

<sup>8</sup> Hesková, M. a kol.: Marketingová komunikace a případové studie, 1. vyd., Oeconomica, Praha 2004, ISBN 80-245-0675-0

Skladbu marketingového mixu je nutné přizpůsobit konkrétním podmínkám tak, aby potřeby organizace, spotřebitelů a trhu byly v souladu, resp. co nejefektivněji uspokojovány. Základní prvky marketingového mixu tak mohou být pro jednotlivé specifické obory např. rozšiřovány o další součásti. V oblasti služeb, kam odvětví kultury svou podstatou spadá, se ke klasické náplni mixu přidává prvek **materiálního prostředí a lidského faktoru**.

## Produkt

Produktkem rozumíme vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. Produkt kulturní organizace představuje základní kámen marketingové strategie a má dominantní úlohu při determinování povahy ostatních marketingových proměnných. Nejvýznamnější vlastností produktu kulturní organizace je jeho jedinečnost a nezaměnitelnost s produktem jiným.

Celkový produkt je možné rozdělit na **tři základní úrovně**:

- **jádro produktu** (základní produkt)<sup>9</sup> – tvoří ho užitek, který daný kulturní statek nebo služba přináší spotřebiteli – může jím být umělecký, estetický, emocionální nebo třeba společenský zážitek, který se váže ke spotřebě nějakého konkrétního uměleckého díla
- **skutečný produkt**<sup>10</sup> – konkrétní služba, k níž nezbytně patří úroveň kvality, image, provedení apod.
- **doplňkový produkt**<sup>11</sup> – je nabízen v rámci základní služby a přidává k ní určitou hodnotu (patří sem především poskytování informací a poradenské služby, přebírání objednávek a účtování, péče o zákazníka, speciální služby)

**Obrázek č. 1:** Celkový produkt



Zdroj: Kotler, P.: Marketing, 1. vyd., Grada, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3

<sup>9</sup> Čimo, J. a kol.: Marketingové aplikácie, 1. vyd., Ekonóm, Bratislava 2004, ISBN 80-225-1863-8

<sup>10</sup> Kotler, P.: Marketing, 1. vyd., Grada, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3

<sup>11</sup> Janečková, L., Vašítková, M.: Marketing služeb, 1. vyd., Grada Publishing, Praha 2001, ISBN 80-7169-995-0

Protože účast na kultuře není pro většinu lidí věc životně nutná, ale je pro ně pouhou volbou z široké nabídky trávení volného času, měla by proto každá organizace podle svých specifických možností usilovat o co nejkvalitnější základní, skutečný i doplňkový produkt.

I v oblasti poskytování kulturních statků hraje velmi důležitou roli **značka**. Její existence napomáhá k lepší obeznamenosti zákazníka s daným produktem a zvyšuje jeho důvěryhodnost. Ideální je situace, kdy se daná značka objeví v mysli potenciálního spotřebitele kdykoliv, kdy zvažuje své alternativy trávení volného času. Bez výjimky však platí, že značka je pouze tak dobrá, jako je její pověst, a jakékoli nenaplnění očekávání zákazníka v souvislosti se sliby, které firma prostřednictvím komunikace a značky předkládá, vede k poškození image dané služby.

## **Cena**

Cena v oblasti kultury jen málokdy odráží skutečné náklady vynaložené na tvorbu a realizaci produktu. Nejčastěji se setkáváme se **dvěma extrémami při stanovení cen:**

- **cena subvencovaná** – spotřebitel platí jen část nákladů vynaložených na produkt a na zbytku se podílí např. stát, sponzoři nebo dárci
- **cena za vzácnost (exkluzivitu)** – cena je vyšší než výrobní náklady produktu a zohledňuje symbolickou hodnotu kulturního produktu, jeho umělecký význam, význam autora, nebo např. stáří

V oblasti cenotvorby se střetávají dva cíle organizace – maximalizace zisku z prodeje vstupenek a maximalizace množství návštěvníků. Tyto cíle jsou často protichůdné, a proto kulturní organizace obvykle používají **diferenciovaných cen**, které zvýhodňují sociálně a ekonomicky slabší segmenty návštěvníků.

Cenová diferenciacce tedy znamená, že organizace nabízí své produkty za různé ceny, přičemž rozdíly v cenách nejsou způsobeny rozdílnými náklady. V kultuře se cenová diferenciacce může uskutečňovat **na základě několika kritérií:**

- **podle spotřebitelských segmentů** – např. nižší ceny pro důchodce, studenty, děti atd.
- **podle místa** – např. umístění sedadel
- **podle času** – např. den v týdnu nebo určitý čas v průběhu dne s nižším vstupným
- **podle zákaznické věrnosti** – např. abonentní vstupenky, předplatné atd.

Při stanovení ceny musí organizace brát v úvahu mnoho kritérií, jako jsou např. velikost poptávky, konkurence, cíle organizace, náklady nebo výška subvencí. Organizace by také měla zohlednit velikost nákladů pro spotřebitele produktu – především náklady na vynaložený čas, cestovní náklady, fyzické náklady (vhodné oblečení, spotřeba dalších produktů atd.).

### **Cenová elasticita a její vliv na ceny služeb**

Vliv změny cen na objem prodeje služby měříme pomocí cenové elasticity poptávky. Pro stanovení cen v oblasti kultury je znalost cenové elasticity důležitým faktorem, neboť tyto služby jsou ryze zbytné povahy. Zbytnost povahy služeb znamená, že velikost poptávky je značně citlivá na relativní výši ceny a na disponibilním příjmu spotřebitelů.

#### **Mezi hlavní faktory ovlivňující cenovou elasticitu patří:<sup>12</sup>**

- **velikost důchodů vydávaná na službu** – čím více utratí lidé za službu, tím jsou lidé s růstem její ceny ochotnější vyhledávat její substituty
- **specifické vymezení služby** – čím specifičtější je vymezení, tím více substitutů bude pravděpodobně služba mít, a proto poptávka bude elastičtější
- **dostupnost substitutů** – čím snadněji může spotřebitel zjistit informace o ceně a dostupnosti substitutů, tím elastičtější bude poptávka po službě
- **čas potřebný pro adaptaci na změny ceny** – čím více mají spotřebitelé času k nalezení substitutů, tím elastičtější bude poptávka

### **Distribuce**

Úlohou distribuce v marketingovém mixu je zabezpečit všechny potřebné kroky k tomu, aby byl produkt k dispozici cílovým zákazníkům ve vhodném čase a na adekvátním místě.

#### **V oblasti kultury můžeme v zásadě rozlišit následující tři základní prvky distribuce:<sup>13</sup>**

- **distribuční kanály** – tvoří je všechny subjekty, které se účastní distribučního procesu produktu od výrobce ke spotřebiteli (patří sem např. umělecké agentury, cestovní kanceláře, kulturní centra aj.)
- **fyzická distribuce** – zahrnuje především nejrůznější způsoby prodeje vstupenek
- **místo spotřeby produktu** – např. koncertní prostor, muzeum, kino atd.

---

<sup>12</sup> Janečková, L., Vašítková, M.: Marketing služeb, 1. vyd., Grada Publishing, Praha 2001, ISBN 80-7169-995-0

<sup>13</sup> Čimo, J. a kol.: Marketingové aplikácie, 1. vyd., Ekonóm, Bratislava 2004, ISBN 80-225-1863-8



Rozhodnutí o zapojení konkrétních zprostředkovatelů by měla předcházet důkladná analýza této potřeby. Mezi hlavní kritéria této analýzy by mělo patřit:

- zvážení možnosti vybudování vlastní distribuční sítě
- výše nákladů na poskytování služby pomocí zprostředkovatele a na komunikaci s ním
- pohodlí pro spotřebitele, uživatele, klienty
- důvěryhodnost, spolehlivost a kvalita zprostředkovatele
- dostupnost zprostředkovatele
- schopnost poskytování doplňkových služeb
- komunikace se zákazníkem

## Marketingová komunikace

Marketingovou komunikaci lze definovat jako každou formu komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích potencionálních zákazníků. V poslední době je s efektivní marketingovou komunikací spojován pojem tzv. **integrované komunikace**. Zde se jedná o integraci specifických komunikačních funkcí, které dříve působily v různé míře samostatně a individuálně. Jde o integrovaný zdroj informací založený na plánování nástrojů komunikačního mixu, efektivně působící na postoje cílových skupin, racionálně využívající komunikační příležitosti a zvyšující účinek multiplikačních faktorů komunikace.<sup>14</sup>

Marketingová komunikace patří mezi nejčastěji využívané nástroje marketingového mixu u kulturních organizací. Mimořádně důležitou úlohu hraje nejen při komunikaci se stávajícími zákazníky, ale především při oslovování zákazníků nových.

Hlavním cílem marketingové komunikace je **ovlivnit postoje cílových segmentů** pomocí následujících aktivit:<sup>15</sup>

- **informování** – obeznámení spotřebitelů s existencí produktu, místem, časem realizace produktu, cenou vstupného atd.
- **přesvědčování** – dovedení spotřebitele k nákupu pomocí dodatečné motivace (např. účinkování populární osobnosti)
- **vzdělávání** – aby byl spotřebitel ochoten navštívit daný kulturní produkt, musí být přesvědčený, že mu porozumí a dokáže ho pochopit

---

<sup>14</sup> Hesková, M. a kol.: Marketingová komunikace a případové studie, 1. vyd., Oeconomica, Praha 2004, ISBN 80-245-0675-0

<sup>15</sup> Čimo, J. a kol.: Marketingové aplikácie, 1. vyd., Ekonóm, Bratislava 2004, ISBN 80-225-1863-8

Mezi základní prvky komunikačního mixu patří reklama, osobní prodej, podpora prodeje, Public Relations a přímý marketing.

**Tabulka č. 1:** Nástroje komunikačního mixu

	<b>Reklama</b>	<b>Public Relations</b>	<b>Podpora prodeje</b>	<b>Osobní prodej</b>	<b>Přímý marketing</b>
<b>Cíl</b>	informovat	budovat image	zvýšit návštěvnost	přímý prodej	vyvolat akci a udržet dlouhodobý vztah
<b>Cílový trh</b>	široký cílový trh	velmi široké publikum nad rámec cílového trhu	částečně ohraničený cílový trh	určený cílový trh	přesně určený cílový segment
<b>Efekt</b>	střednědobý	dlouhodobý	krátkodobý	krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý	krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý
<b>Nástroje</b>	plakáty, reklamní spoty, inzeráty atd.	tiskové zprávy, tiskové konference, rozhovory, den otevřených dveří atd.	slevové kupóny, dárky, reklamní předměty	prezentace, osobní nabídka	telemarketing, neadresný mailing, internet

Zdroj: Čimo, J. a kol.: Marketingové aplikácie, 1. vyd., Ekonóm, Bratislava 2004, ISBN 80-225-1863-8

## 1. Reklama

Jedná se o formu neosobní, masové komunikace, která je uskutečňována prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu, televize, reklamních tabulí, plakátů, výloh, firemních šitů atd. Jejím cílem je informování širokého okruhu spotřebitelů se záměrem ovlivnit jejich nákupní chování. Hlavním rysem reklamy je její schopnost ovlivnit široké vrstvy obyvatelstva. Je vhodná pro komunikaci omezeného množství informací velkému počtu osob.

## 2. Osobní prodej

Jde o formu osobní komunikace s jedním nebo několika možnými zákazníky. Jeho výhodou je možnost přizpůsobit obsah a formu sdělení konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Další nespornou výhodou osobního prodeje je možnost segmentace zákazníků, tržní zacílení, interaktivita komunikace, komplexnost informací, snazší budování trvalého vztahu se zákazníkem. Nevýhodou jsou vysoké náklady na prodej, nízký dosah a frekvence kontaktu.

## 3. Podpora prodeje

Zahrnuje aktivity stimulující prostřednictvím dodatečných podnětů prodej služeb. Podpora prodeje se zaměřuje na jednotlivé články distribučních cest nebo na konečné spotřebitele. Pro ně se pak stává nákup přitažlivější např. prostřednictvím kuponů, premií, soutěží, výherních loterií a reklamních dárkových předmětů. V případě kulturních organizací je na místě přistupovat k této formě s jistou opatrností, tak aby přispěla k naplnění marketingových cílů, ale nedevalvovala produkt v očích veřejnosti.

#### **4. Public Relations**

Public Relations můžeme přeložit jako činnost organizace, která má za cíl vytvářet a rozvíjet dobré vztahy k veřejnosti. Public Relations je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a veřejností. PR je funkcí managementu, kdy její základní vlastností je soustavnost, komplexnost, věrohodnost a tvůrčí charakter. Má za cíl vyvolat kladné postoje veřejnosti k organizaci.<sup>16</sup>

K hlavním úkolům PR náleží vytváření podnikové identity, účelové kampaně, Média Relations, krizová komunikace, lobbying, sponzoring a marketing událostí.

#### **5. Příímý marketing**

Podstatou je přímá adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Je založen na reklamě uskutečňované prostřednictvím pošty, telefonu, televizního nebo rozhlasového vysílání, novin a časopisů. V přímém marketingu existuje přímá vazba mezi prodávajícím a kupujícím.

#### **Lidé**

Při poskytování kulturních statků dochází ve větší či menší míře ke kontaktům zákazníků kulturních organizací s poskytovateli daných statků. Proto se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Zákazník je součástí procesu poskytování služby, a tak ovlivňuje její kvalitu i on. Organizace se tak musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců, stejně jako by měla stanovit určitá pravidla pro chování zákazníků.

#### **Materiální prostředí**

Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nedokáže dostatečně posoudit službu dříve, než ji spotřebuje. První dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostorů, kde je daná služba poskytována, pak navodí jeho očekávání. Vzhled budovy, zařízení, vytváření atmosféry navozuje v zákazníkovi představu o povaze služby, její kvalitě či profesionalitě provedení.

Mezi prvky materiálního prostředí patří především rozvržení prostoru, zařízení interiéru, osvětlení, volba barev a značení, možnosti parkování, pokladna, ale také např. graficky kvalitně zpracovaná vstupenka, brožura s programem festivalu nebo mapka města.

---

<sup>16</sup> Hesková, M. a kol.: Marketingová komunikace a případové studie, 1. vyd., Oeconomica, Praha 2004, ISBN 80-245-0675-0

## 4. Strategický marketing

Strategický marketing lze charakterizovat jako proces, jehož hlavní náplní jsou zejména následující činnosti:<sup>17</sup>

- analýza faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku
- analýza faktorů příležitostí a ohrožení podniku
- analýza faktorů konkurence
- vytváření cílů podniku a formulování podnikových strategií pro jejich dosažení
- stanovování marketingových cílů a tvorba strategií k jejich dosažení
- vypracovávání, realizace a kontrola marketingových plánů
- komplexní řízení marketingového procesu

Hlavním předmětem zájmu strategického marketingu je **zákazník**. Marketingoví pracovníci analyzují jeho potřeby a přání, snaží se pochopit zákaznické hodnoty a způsob myšlení. Dále pak usilují o porozumění vztahům a procesům probíhajícím vně podniku a o efektivní sběr informací z vnějšího prostředí podniku. Základním předpokladem je pak dostatečná znalost prostředí, ve kterém podnik působí, a seznámení se s tržními podmínkami.

Strategický marketing je spojován s hledáním **konkurenční výhody**, která výrazně napomáhá silnému budoucímu rozvoji podniku. Konkurenční výhoda a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro volbu a formulování vhodných marketingových strategií.

### ***4.1 Tvorba marketingové strategie u kulturně-spoločenských organizací***

Proces tvorby marketingové strategie speciálně pro kulturně-spoločenské organizace není v běžně dostupné literatuře popsán, proto po prostudování problematiky strategického marketingu z dostupných zdrojů a při zohlednění specifik marketingu služeb, kam nabídka kulturně-spoločenských organizací patří, navrhuji následující postup při tvorbě marketingové strategie kulturně-spoločenské organizace:

#### **1. Strategický řídicí proces**

- formulace cílů organizace
- formulace poslání organizace

---

<sup>17</sup> Horáková, H.: Strategický marketing, 2. vyd., Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0447-1

## **2. Strategický marketingový proces**

- analytická část – analýza makroprostředí, mikroprostředí, portfolio analýza, SWOT analýza
- stanovení marketingových cílů organizace, segmentace trhu
- formulování celkové marketingové strategie
- taktická opatření v oblasti marketingového mixu

## **4.2 Strategický řídicí proces**

Tento proces je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování budoucí strategie organizace a její realizaci. Úkolem strategického řídicího procesu je dlouhodobé usměrňování činností organizace tak, aby bylo naplněno její poslání a zajištěny její cíle.

### **I. Poslání**

Formulací poslání kulturně-společenská organizace zdůvodňuje oprávněnost své existence, hlásí se ke své filozofii zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel činnosti a základní hodnoty.

Poslání bývá formulováno na obecné úrovni, kdy v něm nejsou obsaženy měřitelné cíle ani jejich časový rámeček. Jsou zde pouze základní orientace a postoje. V poslání je stanovena i pozice organizace, která ji odlišuje od jiných stejného typu.

V praxi existuje pro vyjádření poslání řada způsobů. Je ho možné vyjádřit například pomocí:

- služeb, které kulturně-společenská organizace poskytuje
- technologií použitých při poskytování služeb
- vztahu k trhu – z hlediska uspokojování potřeb zákazníka

### **II. Specifikace cílů**

Cílem rozumíme konkrétní stav, jehož dosažení se předpokládá v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle se vlastně stávají úkoly organizace pro určitý časový horizont a předurčují její chování ve vnitřních i vnějších souvislostech. Na základě jejich stanovení lze určit, jaké zdroje, postupy, strategie a časové horizonty jsou nutné pro jejich uskutečnění.

Všechny cíle je nezbytné stanovit podle konkrétních podmínek, především vzhledem k současnému postavení organizace a požadavkům budoucího rozvoje.

### **4.3 Strategický marketingový proces**

Strategický marketingový proces představuje kontinuální úsilí alokovat existující zdroje co nejučinnějším způsobem. Pomáhá pochopit složitosti marketingových aktivit, vyrovnat se s nimi a poskytuje základ pro jejich řízení a koordinaci.

#### **I. Marketingová situační analýza**

Marketingovou situační analýzu můžeme popsat jako kritické, nestranné, systematické a důkladné zkoumání vnitřní situace organizace, šetření jejího postavení v daném prostředí.<sup>18</sup>

Situační analýza může napomoci při formulování tržní pozice. Vnitřní situaci zkoumá především vzhledem k trhům a konkurenci. Současně také komplexně zkoumá vliv faktorů vnějšího prostředí na organizaci. Výsledky situační analýzy jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů.

Pro provedení analýzy neexistuje závazný normativní předpis. Především konkrétní podmínky a aktuální situace předurčují náplň a formu jejího zpracování. Při zohlednění zaměření a rozsahu této práce považuji za vhodné do marketingové situační analýzy zařadit následující body:

- analýzu makrookolí dané organizace – PEST analýza
- analýzu mikrookolí dané organizace – ekonomické charakteristiky odvětví, struktura odvětví, klíčové faktory úspěchu
- portfolio analýzu – BCG analýza
- SWOT analýzu – analýza silných a slabých stránek marketingového mixu, příležitostí a hrozeb okolí

##### **1. Analýza makrookolí**

Zabývá se celkovým politickým, ekonomickým, sociálním a technologickým rámcem, v němž se organizace pohybuje. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo organizaci a obvykle bez ohledu na její konkrétní chování. Není zde bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, lze se ale připravit na určité alternativy a tím změnit směry vývoje organizace. Smyslem této analýzy je dát řídicím pracovníkům impuls k vnímání

---

<sup>18</sup> Horáková, H.: Strategický marketing, 2. vyd., Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0447-1

širších souvislostí a poukázat na stávající i potencionální hrozby či příležitosti. Mezi nejpoužívanější metody analýzy makrookolí patří tzv. PEST analýza.

Název **PEST analýzy** je vlastně zkratkou počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů – **P**olitical, **E**conomical, **S**ocial, **T**echnological.

PEST analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech, a to v oblasti politické, technologické, ekonomické a sociální.

**Obrázek č. 2:** Příklady faktorů PEST analýzy

<p style="text-align: center;"><b>Ekonomické faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• trendy vývoje HDP</li> <li>• ekonomické cykly</li> <li>• úrokové sazby</li> <li>• vývoj peněžní zásoby</li> <li>• míra inflace</li> <li>• míra nezaměstnanosti</li> <li>• dostupnost a cena energií</li> <li>• ...</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Politicko-právní faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• antimonopolní opatření</li> <li>• zákony na ochranu životního prostředí</li> <li>• politika zdanění</li> <li>• regulace zahraničního obchodu</li> <li>• sociální politika</li> <li>• stabilita vlády</li> <li>• ...</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Sociálně-kulturní faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• demografický vývoj</li> <li>• rozdělování důchodů</li> <li>• mobilita obyvatelstva</li> <li>• vývoj životní úrovně a životního stylu</li> <li>• míra vzdělanosti obyvatelstva</li> <li>• přístup k práci</li> <li>• ...</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Technologické faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vládní výdaje na výzkum a vývoj</li> <li>• trendy ve vývoji a výzkumu</li> <li>• rychlost technologických změn</li> <li>• míra zastarávání technologií</li> <li>• vládní přístup k výzkumu a vývoji</li> <li>• ...</li> </ul>

Zdroj: Kovář, F., Štrach, P.: Strategický management, 1. vyd., Oeconomica, Praha 2003, ISBN 80-245-0504-5

Protože sledování a analýza těchto faktorů může poskytnout relativně mnoho informací o externím okolí, je vhodné tyto informace selektivně rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit rozebrat do podrobností. Při tomto rozboru je vhodné zároveň definovat důvody, které vedly ke změně ve vývoji faktoru v čase, a odhadnout míru jejich vlivu jednak na relevantní faktor a zároveň na prostředí jako celek.

## 2. Analýza mikrookolí

Mikrookolí představuje především odvětví, ve kterém se organizace pohybuje, a je možné aktivně ovlivňovat jeho stav a vývoj. Cílem analýzy odvětví je identifikace zásadních hybných sil působících v odvětví a faktorů, které činí dané odvětví atraktivním. Důležité je zejména odhadnout jejich budoucí vývojové trendy.

V tomto typu analýzy se používá mnoho různých metod – např. analýza ekonomických charakteristik okolí, analýza struktury odvětví, mapa konkurenčních skupin, životní cyklus odvětví, analýza hybných sil v odvětví nebo analýza klíčových faktorů úspěchu.

V případě **analýzy ekonomických charakteristik okolí** se například posuzuje:

- velikost trhu měřená v naturálních jednotkách
- rozsah konkurence – místní, regionální, celostátní, globální
- ukazatel růstu trhu měřený procentem růstu ročního objemu prodeje a životním cyklem sektoru
- počet konkurentů a jejich relativní podíl na trhu, stanovení stupně koncentrace sektoru
- bariéry pro vstup a výstup z odvětví
- tempo technologických změn v oblasti vývoje, tvorby a komercializace nových produktů
- kapitálové požadavky

Pochopení **struktury odvětví** je nezbytným výchozím krokem pro provádění dalších analýz. Chceme-li totiž podrobněji prozkoumávat faktory, které odvětví formují a které určují jeho atraktivitu a výhledy do budoucna, musíme nejdříve zjistit, z jakých prvků se tento systém skládá, jaké jsou mezi těmito prvky vazby, čím jsou ovlivněny a jaké další vzájemné souvislosti tento systém vymezují.

Metoda analýzy struktury odvětví rozlišuje:

- **atomizované konkurenční okolí** – mnoho malých nebo středních podniků, jejichž tržní podíly jsou podobné, neexistuje žádný dominantní podnik, nízké vstupní bariéry do tohoto odvětví a diferencované produkty, které jsou často blízkými substituty
- **konsolidované odvětví** – malý počet podniků s velkým tržním podílem, popř. pouze jeden podnik, obvykle existují velké vstupní bariéry

Mezi **klíčové faktory úspěchu** lze zařadit takové činnosti, v nichž společnost významným způsobem překračuje výkonnost konkurence, respektive aktivity přinášející vyšší hodnotu při stejném objemu využitých zdrojů. Klíčové faktory úspěchu jsou takové, jež není možno jednoduchým způsobem napodobit tak, aby byla zajištěna dlouhodobost jejich existence.

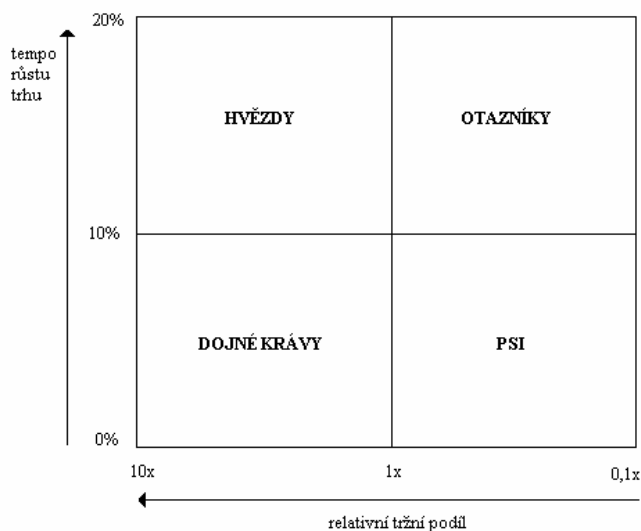


### 3. Portfolio analýza

Mezi nejčastěji používané portfoliové analýzy patří model BCG, který vyvinula konzultační skupina **Boston Consulting Group**. Tento model je založen na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem. Tyto dva faktory jsou považovány za faktory strategické úspěšnosti.

Vlastní matice je konstruována na základě **dvou dimenzí**. Na vertikální ose je znázorněno **tempo růstu trhu** v procentech, které závisí na přírůstku tržeb či na vývoji počtu zákazníků. Osa předurčuje postavení podniku na rychle nebo pomalu rostoucích trzích. Osa je ve většině případů dělena na díly od 0 do 20, kdy mezníkem mezi nízkým a vysokým tempem růstu trhu je považována hodnota 10%. Na horizontální ose je znázorněn **relativní tržní podíl** vyjádřený poměrem tržeb šetřeného podniku k tržbám největšího konkurenta v odvětví nebo oboru. Je znázorněn od svého desetinásobku, který je na levém konci stupnice (ten znamená, že podnik má desetinásobek podílu svého největšího konkurenta), k podílu 0,1 na pravém konci stupnice. Dělicím bodem pro vysoký a nízký podíl je hodnota 1.

**Obrázek č. 3:** Model BCG



Zdroj: vlastní obrázek

**Otazníky** mají nízký podíl na trhu při vysokém tempu jeho růstu, které jim dává přitažlivost. Ovšem nízký relativní tržní podíl činí jejich ziskový potenciál nejistý. Vyžadují obvykle značně vysoké peněžní injekce pro udržení nebo zvýšení tržního podílu. Označení otazníky znamená jejich nejistou budoucnost – mohou se stát hvězdami, ale mohou se také stát vysoce ztrátovými.

U **hvězd** je tempo růstu trhu i relativní tržní podíl vysoký. Představují nejlepší dlouhodobé příležitosti podniku. I když produkují značné množství peněžních prostředků, neznamená to, že v tomto časovém momentě vytvářejí objem hotových peněz, které stačí pro podporu jejich vlastních potřeb. Vyžadují často podstatné investice k udržení nebo expanzi svého postavení.

**Dojné krávy** mají dominantní podíl na trhu, ovšem na té části trhu, která roste pomaleji. Jsou včerejšími hvězdami, mají v matici silné postavení. Jsou typické tím, že vytvářejí značné množství peněžních prostředků, většinou větší než je do nich zpětně investováno. Lze od nich očekávat kontinuálně peněžní prostředky a měly by být řízeny tak, aby svůj silný relativní podíl udržely.

**Psi** se nacházejí většinou na klesajících nebo stagnujících trzích. Obecně nejsou perspektivní a pro podnik neznamenají ani ziskové naděje, ani přísliby hotových peněz. Management musí pečlivě zvážit, zda v nich pokračovat nebo je utlumit.

V souvislosti s umístěním v matici portfolia lze managementu podniku doporučit výběr z následujících strategií:

- **strategie zvýšení tržního podílu** – strategie doporučovaná pro produkty ve fázi otazníků mající předpoklady stát se hvězdami nebo pro hvězdy vytvářející významné příjmy na rostoucích trzích
- **strategie zachování tržního podílu** – strategie je nejčastěji aplikována u dojných krav produkujících značné částky hotových peněz
- **strategie snížení tržního podílu** – aplikuje se u tzv. nerozhodných dojných krav, otazníků či psů s cílem získat okamžitě nebo ve velmi krátkém čase více hotových peněz
- **strategie odchodu z trhu** – jedná se především o psy a případně i o otazníky, jestliže vyžadují pro další existenci příliš mnoho finančních prostředků

#### 4. SWOT analýza

Tato analýza je primárně určena k základní identifikaci stavu organizace, kdy sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Jedná se o velmi užitečnou součást situační analýzy, která vede ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností (Strengths) a slabín (Weaknesses), vnějších příležitostí (Opportunities) a ohrožení (Threats) i k vyslovení základních strategických alternativ.

Ve své diplomové práci použijí tuto analýzu v určité modifikaci tak, aby umožnila popsat přednosti a slabiny související s marketingovým mixem, který analyzovaná organizace v současné době používá. A dále pak k popsání příležitostí a ohrožení z vnějšího prostředí, které mohou činnost organizace ovlivnit.

### **Silné a slabé stránky**

Na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Silné stránky představují pozitivní faktory v oblasti marketingu, které přispívají k úspěšnému rozvoji dané organizace a výrazně ovlivňují její prosperitu. Jsou to odlišnosti, které jsou těžko napodobitelné konkurencí a které zvýhodňují danou organizaci v porovnání s jinými stejně zaměřenými subjekty. Právým opakem jsou pak slabé stránky, které znamenají určitá omezení nebo nedostatky a jsou překážkou k efektivnímu fungování celé organizace.

Příklady silných stránek z oblasti marketingu:

- kvalitní výrobek
- tradice značky
- kvalifikovaná pracovní síla
- vysoká úroveň marketingové komunikace
- řádně vyškolený personál

Příklady slabých stránek z oblasti marketingu:

- konzervativní přístup k inovačnímu procesu
- nekvalitní nebo zastaralý výrobek
- absence motivace v systému odměňování
- špatná pověst podniku
- obtížné odlišení od konkurenčních výrobků či služeb
- chybná propagační kampaň

### **Příležitosti a hrozby**

Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí a mohou výrazně ovlivnit fungování a vývoj organizace. Míra jejich vlivu záleží především na typu vnějšího prostředí a na faktorech daného odvětví (intenzita konkurence, bariéry vstupu do odvětví, existence substitutů a další). Hlavní obtížností při identifikaci a hodnocení příležitostí a ohrožení je skutečnost, že jsou obvykle z pohledu posuzované organizace velmi špatně ovlivnitelné.

Příležitosti představují takové situace, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší a účinnější splnění vytyčených cílů a jež jsou spojeny s činnostmi, u nichž lze dosáhnout konkurenční výhody. Ohrožením je výrazně nepříznivá situace znamenající překážky pro činnost organizace a její dobré postavení.

V plánovacím procesu organizace je nezbytné maximálně využít vliv významných silných stránek, snažit se neutralizovat vliv závažných slabin a efektivně identifikovat možné příležitosti a hrozby.

## **II. Stanovení marketingových cílů a proces segmentace**

Marketingové cíle vycházejí ze základních strategických cílů a z provedené situační analýzy. Proto by měly být plně v souladu se skutečnostmi identifikovanými v marketingové situační analýze. Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly a organizace předpokládá jejich dosažení během určitého období.

Marketingové cíle by měly být:

- stanovené na základě poznání potřeb zákazníků
- identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení
- přesně, jasně a konkrétně vymezené, srozumitelné
- měřitelné v určitých časových etapách
- reálné (dosažitelné) a akceptovatelné
- vzájemně sladěné, sdílené, podnětné a hierarchicky uspořádané

Pro formulaci marketingových cílů je nejdříve nezbytné rozhodnout, který základní přístup bude vybrán, zda volba padne na nediferencovaný marketing nebo marketing cílený. Kulturně-společenské organizace mohou působit na celém trhu nebo se nesnaží oslovit všechny zákazníky, ale vycházejí z jejich odlišných potřeb a zaměřují se pouze na jednu nebo několik zákaznických skupin, které se snaží uspokojit.

**Proces segmentace trhu** představuje rozdělení celkového rozsáhlého trhu s rozdílnými potřebami do menších skupin, které mají stejné nebo velmi podobné požadavky a reagují podobně na marketingové impulsy. Výsledek segmentace spočívá v nalezení skupin zákazníků vnitřně homogenních a navzájem velmi heterogenních. Segmenty jsou základem marketingových cílů, pro ně podnik vyvíjí svou činnost a pokouší se je plně uspokojovat.

### Základní kritéria segmentace:

- **geografická** – místo, odkud zákazník přijíždí
- **demografická** – např. věk, pohlaví, stav, původ zákazníka
- **socioekonomická** – např. sociální status, příjem, zaměstnání zákazníka

### III. Systematizace marketingových strategií

Management většinou při výběru strategie pro konkrétní použití kombinuje dvě i více třídících hledisek, a to po pečlivém zvážení podmínek a okolností připadajících v úvahu pro ovlivnění budoucích podmínek působení na trhu. Následující přehled možných třídění marketingových strategií není zdaleka vyčerpávající a je sestaven s přihlédnutím k náplni praktické části této práce. Třídění je převzato z knihy Strategický marketing<sup>19</sup> a z knihy Marketing služeb<sup>20</sup>.

#### 1. Třídění na základě trendů trhu

**A. Strategie růstové** souvisí se zaměřením organizací na budoucí růst a ziskovou výkonnost. Růstovým směrem se snaží ovlivnit jak krátkodobé, tak dlouhodobé výkony. Tento typ strategií je nejvíce využíván v etapě růstu produktu. Typickými růstovými strategickými směry jsou **strategie formulované Ansoffem**, tj. strategie penetrace trhu, vývoje trhu, vývoje výrobku a strategie diverzifikace.

**Obrázek č. 4:** Ansoffova matice

TRHY	VÝROBKY	
	současné	nové
současné	penetrace trhu	vývoj výrobku
nové	vývoj trhu	diverzifikace

Zdroj: vlastní obrázek

Podstatou **strategie penetrace trhu** je zaměření se na současné trhy s existujícími výrobky a službami. Zvýšení prodejního obrátu lze dosáhnout zejména agresivnějším využitím veličin marketingového mixu, například reklamou, nabídkou zboží na více místech, zdařilejším

<sup>19</sup> Horáková, H.: Strategický marketing, 2. vyd., Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0447-1

<sup>20</sup> Janečková, L., Vašítková, M.: Marketing služeb, 1. vyd., Grada Publishing, Praha 2001, ISBN 80-7169-995-0

komunikováním se zákazníkem, vyšším stimulováním prodeje atd. Firma v této situaci může hledat cesty ke zlepšování vztahů s klíčovými zákazníky, rozvíjet svou činnost a své schopnosti, dovednosti a know-how. Nebezpečím však může být nedostatečný růstový potenciál na trhu a zastarávání výrobků a služeb v porovnání s novými nabídkami, které se objevují.

Při **strategii vývoje trhu** proniká organizace na nové trhy se současnými výrobky. Zvýšení prodejního obrátu lze dosáhnout např. prodejem existujících výrobků či nabízením současných služeb v dalších geografických oblastech, identifikací nových tržních segmentů v běžných prodejních oblastech, posílením značky nebo image výrobce apod. Pro organizace je tato situace značně náročná a někdy i riskantní vzhledem k neznalosti prostředí, do kterého vstupují, a k nemožnosti bezprostředně přemístit vybudovanou dobrou pověst a dobré jméno na nové trhy.

Při aplikaci **strategie vývoje výrobku** se s novým výrobkem či službou proniká na současné trhy. Podstatou této strategie je tedy modifikace výrobku či služby a zachování prodejů na současných trzích. Strategie vývoje nového výrobku je dobrou volbou v případě, kdy organizace zná dobře zákazníky, řadu let působí na určitých trzích, buduje si a posiluje dobrou pověst a těší se důvěře zákazníků.

Jestliže je uveden nový výrobek či služba na nový trh, hovoříme o **strategii diverzifikace**. Tato strategie může být velmi účinná, ale je zároveň nejvíce riskantní. Zvýšení prodejního obrátu lze dosáhnout například poskytnutím zcela nových výrobků či služeb, které se diametrálně liší od současných, zaměřením se na nové segmenty trhu, dokonalejším uspokojením potřeb po všech stránkách kvalitnějšími výrobky a službami.

**B. Strategie udržovací** slouží především k udržení a případně k ochraně podnikových pozic. Organizace tak může usilovat o udržení požadovaných výkonnostních cílů, její snaha investovat a růst je minimální.

**C. Strategie ústupové** se stávají předmětem zájmu především v případě odchodu z trhu, ať už pomalého nebo rychlého. Tyto strategie obecně přicházejí v úvahu na neatraktivních a ztrátových trzích nebo segmentech trhu.

## 2. Kotlerův parciální přístup

**A. Strategii tržního vůdce** může uplatňovat podnik, jež má největší podíl na daném trhu. Hlavním cílem tržního vůdce je dominantní postavení zachovat nebo posílit. Strategické záměry tržního vůdce se obvykle soustředí do následujících oblastí:

- zvětšení celkového trhu
- ochrana současného tržního podílu v rámci stávajícího trhu prostřednictvím zvyšování vstupních bariér pro konkurenty, vyplňování mezer ve výrokových řadách především tam, kde hrozí nastoupení konkurence, zvyšování kvality výrobku nebo služeb
- zvýšení tržního podílu v rámci stávajícího trhu

**B. Strategie tržního vyzyvatele** je vhodná pro firmy, které mají slabší postavení než vůdce trhu a jsou ochotny a připraveny vůdce pronásledovat a bojovat za silnější postavení na trhu. Cílem je zvýšení tržního podílu, a to buď na úkor vůdce, nebo na úkor jiných podniků fungujících na stejných trzích. V rámci této ofenzivní strategie lze použít následující dílčí strategie:

- strategie přímého útoku – útočník přímo napadá pozici vyzývaného (především jeho silné stránky)
- strategie bočního útoku – útočník napadá vyzývaného ve slabém nebo slabším místě
- strategie obklíčení – vyzývaný je napadán zároveň na několika místech a je tak nucen všechny napadnuté pozice bránit současně
- strategie obejití – útočník v rámci této strategie v podstatě mění pro vyzývaného tržní prostor pro výrobek
- strategie partyzánského útoku – protivník je znepokojován neustálými menšími útočnými akcemi vyzyvatele, což oslabuje jeho sílu (silné stránky)

**C. Strategii tržního následovatele** využívají všechny firmy, které působí na trhu a neusilují o vedoucí postavení na příslušném trhu. Vyznačují se snahou nejen napodobovat tržního vůdce, ale především dosáhnout určité odlišnosti, speciální kvalifikace a odbornosti. V této pozici jsou vhodné následující čtyři strategické směry:

- strategie napodobování – tato strategie předpokládá nejen napodobení, ale i určité odlišení
- strategie upravování – jedná se o úpravu a zdokonalení výrobku či služby přebrané od vůdce trhu, případně i její umístění na jiných trzích

- strategie skrytého konkurenta – následovatel kopíruje výrobky či služby a nelegálně je prodává
- strategie parazita – napodobeniny výrobků či služeb vůdce s nepatrnými odlišnostmi prodávané za nižší ceny

**D. Strategii obsazování tržních mezer** aplikují podniky, které mají určitou specifickou schopnost nebo dovednost, která je atraktivní pro určitou malou část trhu, ale není atraktivní pro velké podniky. Ideální tržní výklenek by měl mít dostatečný rozměr pro podnik, který se o tento prostor uchází, přiměřenou kupní sílu, možnost dalšího růstu a dostatečný ziskový potenciál.

### 3. Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody

Nezbytným předpokladem pro uplatňování této strategie je definování činností, které představují **konkurenční výhodu organizace**. Konkurenční výhoda se obvykle nachází v nižších celkových nákladech, v oblasti diferenciaci a specializaci.

**A. Organizace uplatňující výhodu nižších celkových nákladů** musí dosahovat efektivní produkce. V organizacích poskytujících služby lze tuto strategii volit za následujících předpokladů:

- organizace je velká, má alespoň regionální či lépe celostátní působnost
- má menší míru přímých kontaktů se zákazníky, popřípadě lze využít moderní techniky pro realizaci některých operací (např. poradenství, rezervace, rychlé stravování apod.)

**B. Strategie diferenciaci** spočívá ve snaze o zvýšení hodnoty nabízené služby, která spočívá především ve zvýšení kvality poskytované služby ve vztahu k její ceně. Vyšší hodnotu lze nabídnout např. zařazením doplňkových služeb do nabídky nebo zjednodušením přístupu ke službě.

**C. Při využívání výhody specializaci** se organizace zaměřuje na určité menší tržní segmenty a v rámci těchto segmentů může lépe uspořít náklady, popřípadě poskytovat diferencované, přesně zaměřené služby. Nebezpečí této strategie spočívá v příliš úzké specializaci, která při snížení poptávky v daném segmentu může ohrozit existenci organizace.

### 4. Strategie zaměřené na růst portfolia

Organizace působící v oblasti služeb se pohybují obvykle ve značně konkurenčním prostředí s často se měnícími požadavky spotřebitelů. Může se tak stát, že se jejich produkty časem



stanou pro spotřebitele nezajímavými. Proto by se organizace neměly spoléhat na jednotlivý produkt a trh a měly by si vytvořit určité portfolio produktů a věnovat pozornost jeho řízení.

Organizace poskytující služby by měla v rámci své strategie pozorně sledovat vývoj efektivnosti jednotlivých složek svého portfolia, tj. služeb, které nabízí. Důležitým prvkem v řízení portfolia je zohlednění rizika způsobovaného vlivem závislosti poptávky po službách na hospodářském cyklu a také vlivem změn vkusu a módních trendů.

#### **IV. Strategie v oblasti marketingového mixu**

Ke splnění konkrétních marketingových cílů organizace používá konkrétní marketingové strategie. Marketingové cíle tedy ovlivňují volbu strategie, která bude k dosažení cílů použita. Výběr strategií a jejich následná realizace je jedním z nejsložitějších kroků marketingového procesu. Jeho součástí je zejména rozhodování o použití jednotlivých částí marketingového mixu a o alokaci zdrojů v daném prostředí a čase. Jedná se vlastně o transformaci marketingových cílů do tržních aktivit podniku, jejímž účelem je vytvoření výhodné tržní pozice a na jejím základě dosažení účinných výsledků.

Jednotlivé strategie se vztahují k jednotlivým elementům marketingového mixu. Kulturně-společenská organizace totiž potřebuje znát, kterými nástroji lze spolehlivě dosáhnout vytčených cílových trhů. Každá zvolená strategie se tak může promítat do každého z nástrojů marketingového mixu a každý z nástrojů bude mít vlastní roli v celkové strategii.

Výběr marketingových strategií v oblasti služeb a jejich nasměrování k dosažení cílů předpokládá:

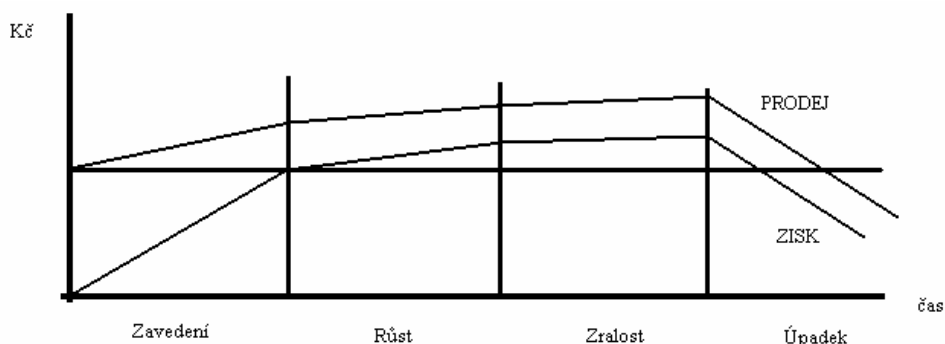
- zaměřit se na poskytování kvalitních služeb
- zajistit efektivní fungování distribuční sítě
- poskytovat služby za ceny, které budou odpovídat jejich významu a exkluzivitě
- zajistit účinnou podporu prodeje vzhledem k typu zákazníka a charakteru služby

##### **1. Formulování marketingových strategií ve výrobní oblasti**

Důležitým faktorem při vytváření marketingových strategií je **životní cyklus výrobku či služby** charakterizující pohyb jednotlivými etapami jejich tržní existence. V oblasti marketingu kultury může dojít i k určitým modifikacím v životním cyklu. Mimo klasického životního cyklu se zde objevuje i tzv. periodický životní cyklus, kdy dochází k oživení produktu po určité době (např. opětovné uvedení filmu, nové nastudování hry). Dalším

případem je kontinuální cyklus, při kterém zájem spotřebitelů přetrvává a který je, až na malé výjimky, neměnný. Posledním případem může být dopředu plánovaný životní cyklus, kdy je předem známo, že produkce bude trvat jen po určitou dobu.

**Obrázek č. 5:** Klasický průběh životního cyklu výrobku či služby



Zdroj: vlastní obrázek

Při **zavádění výrobku či služby na trh** je prioritní dobré uvedení a spolehlivé seznámení trhu s nabízeným produktem, uvědomění si produktu v tržním prostoru a stimulace prodeje. Marketingové úsilí se soustředí především na vytvoření primární poptávky. V oblasti cenové lze s výhodou použít buď strategii vysoké zaváděcí ceny (pro produkty vysoké technické úrovně), nebo naopak strategii nízké zaváděcí ceny, která může vést k rychlejší penetraci trhu, k získání vyššího tržního podílu a dlouhodobějšímu zisku. Distribuční úsilí musí být směřováno jak k mezičlánkům na cestě, tak ke konečným spotřebitelům. Komunikační podpora je nezbytná a její síla závisí na celkové strategii podniku. Obecně platí, že ve stádiu zavádění na trh je značně účinná reklama a publicita a následně podpora prodeje.

V etapě **růstu trhu** organizace usiluje o vytvoření spotřebitelských preferencí pro nabízený produkt. Vzhledem k sílící konkurenci vyvstává potřeba vytvořit druhotnou poptávku nebo poptávku po zdokonalené verzi produktu. V oblasti cenových strategií vede zvýšená konkurence často ke snížení ceny. Podniky se snaží o stanovení cen příznivých pro masový trh. Distribuční strategie se snaží o rozšíření distribučních možností pro lepší dosažitelnost spotřebitelem i uživatelem. Komunikace není zaměřena zejména na informování o novém produktu, ale přesvědčuje o vhodnosti jeho nákupu a zdůrazňuje jeho konkurenční přednosti.

V etapě **zralosti trhu** se marketingové úsilí soustřeďuje především na udržení zákazníků, kdy se jedná především o modifikace produktu a trhu. Pohyb cen se děje většinou směrem dolů a v oblasti distribuce nedochází k výraznému rozšiřování. V oblasti komunikace převažuje podpora prodeje, potom reklama a následně osobní prodej.

Při **zániku trhu** je nutné identifikovat výrazně slabé položky a iniciovat jejich vyřazení. V oblasti cen dochází k opětovnému snižování, distribuce se stává pouze výběrovou, marketingová komunikace se jako celek sníží.

## **2. Formulování marketingových strategií v cenové oblasti**

Formulování marketingových strategií v cenové oblasti je závislé především na charakteru kupujících v tržních segmentech a na konkurenční situaci. Pro dosažení podnikových cílů jsou používány tři základní strategie:

- diferenční cenová strategie
- konkurenční cenová strategie
- strategie psychologické ceny

**Diferenční cenová strategie** představuje prodej stejné kvality i kvantity za rozdílné ceny. Nejběžnější formou diferenčního ocenění je účtování rozdílných cen na různých tržních segmentech. Podmínkou je segmentování trhu dříve, než jsou užity variantní ceny.

**Konkurenční cenová strategie** je vybudována na postavení podniku v konkurenčním prostředí. Často používaná penetrační cena je založena na nízké zaváděcí ceně a předpokládá využití předností hromadné výroby a dosažení vysokého objemu prodeje.

**Strategie psychologické ceny** počítá s psychologickým aspektem spotřebitelské reakce na cenu. Zákaznické preference a vnímání výrobku působí na cenové rozhodnutí.

## **3. Formulování marketingových strategií v oblasti distribuční politiky**

Tyto strategie se zaměřují na umožnění bezproblémové spotřeby nebo užití produktu jeho vhodným umístěním na trhu. Mezi výrobcem a spotřebitelem nebo uživatelem stojí v mnoha případech řada článků, které cestu prodlužují, komplikují a zdražují. Strategie se soustřeďují na výběr nejefektivnějšího typu cesty a neoptimálnější počet distributorů.

**Strategie intenzivní distribuce** předpokládá prodej ve velkém množství na všech příhodných místech. V úvahu přichází běžné standardní zboží s rychlým obratem, sloužící k uspokojení základních a častých potřeb zákazníků.

**Strategie selektivní distribuce** předpokládá prodej zboží na omezeném počtu míst. Umožňuje vytvořit hlubší vztahy výrobce s vybranými distributory, po kterých požaduje, aby se plně věnovali atraktivnímu umístění zboží na trhu.

**Strategie exkluzivní distribuce** předpokládá malý počet míst, kde se zboží prodává. Výrobce velmi pečlivě vybírá mezičlánek, který vybaví výhradními právy prodeje pro určitou oblast. Strategie je vhodná pouze pro určité výrobky pouze některých značek a je spojena s vyššími cenami a kvalifikovanějším prodejem.

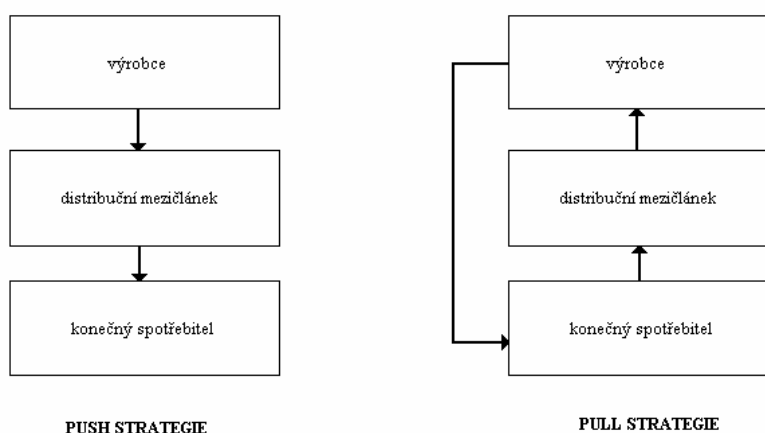
#### 4. Formulování marketingových strategií v oblasti marketingové komunikace

Komunikační strategie přispívají k dobré informovanosti zákazníka a úspěšnému prodeji zboží. Strategie vycházejí z jednotlivých složek komunikačního mixu – v jeho rámci jsou formulovány. Účinnost strategií závisí na volbě složek, případně jejich kombinaci.

Strategické možnosti komunikačního mixu jsou prvotně ovlivněny rozhodnutím organizace, zda použije následujících obecných strategických směrů:

- **PUSH strategie** – je zaměřena zejména na účastníky distribuční cesty a jejím cílem je podporovat výrobek na jeho cestě ke konečnému spotřebiteli
  - základním prostředkem je osobní prodej, dále pak podpora prodeje, společná reklama, obchodní slevy, podpora osobního úsilí prodejců atd.
- **PULL strategie** – je zaměřena na konečného spotřebitele nebo uživatele, výrobce soustředí své komunikační úsilí na zákazníka a snaží se vyvolat jeho zájem a stimulovat poptávku z jeho strany, která pak vyvine tlak na distribuční mezičlánky k objednání výrobku od výrobce a jeho rozmístění v distribuční síti
  - jako základního nástroje se využívá hlavně reklama a podpora prodeje

**Obrázek č. 6:** PUSH a PULL strategie



Zdroj: vlastní obrázek

Mnoho firem s úspěchem kombinuje obě strategie – zaměřuje marketingovou komunikaci jak na maloobchodníky, tak na konečné spotřebitele.

## 5. Situační analýza destinace Český Krumlov

Český Krumlov se z běžného zanedbaného provinčního města během několika let vypracoval na prosperující město, jehož ekonomika je založena převážně na cestovním ruchu. Město je od roku 1992 zapsáno na Seznamu památek světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO. V současné době bezesporu patří mezi nejnavštěvovanější a z pohledu cestovního ruchu také nejvýznamnější místa České republiky. Český Krumlov každoročně navštíví více než 1 mil. návštěvníků z Čech a z celého světa.

### 5.1 Představení Českého Krumlova

#### Poloha a obyvatelstvo

Správní oblast okresu Český Krumlov je typicky příhraničním regionem, který leží v nejjižnějším cípu České republiky. Jeho jihozápadní, jižní a východní hranice je totožná se státní hranicí s Rakouskem v délce 80 km. Rozloha Českokrumlovska je 1 615 km<sup>2</sup> a v pěti městech a 41 obcích regionu žije celkem 59 397 obyvatel, což je pouze 8,4 % obyvatel jižních Čech. V samotném městě žije 14 297 obyvatel.

Město Český Krumlov leží 24 km jižně od Českých Budějovic směrem na Dolní Dvořiště. Je vzdáleno přibližně 180 km od Prahy a 70 km od Lince, kde je nejbližší mezinárodní letiště.

#### Význam města a zámku

Státní hrad a zámek spolu s městem Český Krumlov patří mezi jedinečné architektonické památky střední Evropy. Svým rozlehlým hradním a zámeckým komplexem, architekturou měšťanských domů a půdorysným uspořádáním historického jádra představuje jedinečný příklad zachovalého středověkého sídla. Vysoké hodnocení místa z řad domácích i zahraničních odborníků vedlo k získání statutu nejvyšší památkové ochrany. V roce 1963 bylo město prohlášeno městskou památkovou rezervací, v roce 1989 byl státní hrad a zámek vyhlášen národní kulturní památkou a v roce **1992** byl celý historický komplex zapsán do **Seznamu památek světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO**.

Město Český Krumlov má výjimečný potenciál být centrem cestovního ruchu světového významu. Jeho výhody spočívají především v počtu a kvalitě historických památek ve městě i okolí a v ojedinělém a ekologicky nezdevastovaném přírodním rámci.

## **Hlavní turistické zajímavosti ve městě**

Jednoznačně nejvýznamnější atraktivitou města je **Státní hrad a zámek Český Krumlov**, kde si návštěvníci mohou prohlédnout I. a II. prohlídkovou trasu, věž, lapidárium, otáčivé hlediště v zámecké zahradě a medvědí příkop, kde se od roku 1707 chovají medvědi.

Skutečnou raritou evropského významu je zámecké **barokní divadlo**, které bylo založeno na konci 17. století. Mimořádná historická hodnota tkví v jeho původnosti. Divadlo nebylo nikdy poškozeno, neprošlo modernizací a stále zůstává funkční. Od roku 1967 zde probíhala rekonstrukce a v současné době je objekt opět přístupný veřejnosti.

Z galerií a muzeí láká kromě Egon Schiele Art Centra také galerie Máselnice, Václavské sklepy (Mezinárodní galerie keramické tvorby), International Art Studio, Muzeum voskových figurín, Muzeum tortury, galerie Doxa, Dům fotografie a mnoho dalších.

Město Český Krumlov pořádá každoročně řadu kulturních akcí a to od hudebních festivalů všech žánrů, divadelních představení až po filmový festival. Mezi nejvýznamnější patří Slavnosti pětilisté růže, Mezinárodní hudební festival ČK, Svatováclavské slavnosti nebo filmový festival Ekofilm, který je nejstarším festivalem filmů o životním prostředí, přírodním a kulturním dědictví a ekologii v Evropě.

## **5.2 Destinační management v Českém Krumlově**

Organizace Destinační management Českého Krumlova vznikla v roce 2001 v rámci Českokrumlovského rozvojového fondu, s. r. o. Společně s Infocentrem Český Krumlov úzce spolupracuje s vedením města. V těsné koordinaci s pracovníky odboru kultury, vnějších vztahů a tiskovým mluvčím zajišťuje hlavní management cestovního ruchu města, plní úkoly v souladu se svým posláním. To tvoří koordinace, podpora a rozvoj cestovního ruchu v Českém Krumlově a okolí.

**Podpora cestovního ruchu v Českém Krumlově** je založena na spolupráci mezi orgány veřejné správy, podnikatelskými subjekty a neziskovým sektorem. Spolupráci prezentují následující subjekty:

- **veřejná správa** – město České Krumlov, Krajský úřad Jihočeského kraje, Národní památkový ústav, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Ministerstvo zahraničních věcí ČR, Ministerstvo kultury ČR aj.

- **podnikatelské subjekty** v oblasti kultury a poskytování služeb v cestovním ruchu – Českokrumlovský rozvojový fond, s. r. o., ubytovatelé, provozovatelé stravovacích zařízení, dopravci, průvodci, incomingové agentury, informační centra, provozovatelé muzeí, galerií, turistických atraktivit apod.
- **profesní sdružení** – Jihočeská hospodářská komora, Asociace turistických informačních center ČR, Jihočeská centrála cestovního ruchu, Czech Tourism atd.
- **neziskový sektor** – Nadace Egon Schiele Art Centrum, Městské divadlo, o. p. s., Nadační fond Festival komorní hudby, Nadace barokního divadla zámku Český Krumlov, Památkářská obec českokrumlovská a jiní

## Koncepce činnosti destinačního managementu

Destinační management spoluvytváří a garantuje oficiální marketingovou a komunikační strategii města v dlouhodobém horizontu a působí v roli koordinátora vývoje cestovního ruchu. Analyzuje situaci a navrhuje řešení v souladu se Strategickým plánem rozvoje města, sleduje a využívá možnosti rozvojových grantových projektů, které odpovídají dlouhodobé strategii.

Destinační management je jednou z pověřených oficiálních turistických autorit s důvěrou a mandátem města. Komunikuje se subjekty cestovního ruchu a kultury ve městě, iniciuje tvorbu společných produktů, spolupracuje na tvorbě managementu kvality, vzdělávání, osvětou působí na vztah obyvatel k cestovnímu ruchu.

Spolu s oficiálním informačním centrem města a tiskovým mluvčím spoluvytváří komunikační strategii a „image“ v očích veřejnosti. Velmi důležitou úlohu plní v rámci krizového managementu. Destinační management se snaží okamžitou informační a komunikační kampaní minimalizovat nepříznivé dopady na rozvoj cestovního ruchu. Destinační management také vyhledává možnosti spolupráce se zahraničními partnery, podílí se na výměně zkušeností a prohlubování znalostí z mezinárodního cestovního ruchu.

## Příklady činností zajišťovaných Destinačním managementem Český Krumlov<sup>21</sup>

- účast na veletrzích a výstavách cestovního ruchu v ČR i zahraničí, účast na odborných workshopech a prezentacích
- organizace press tripů a tiskových konferencí pro zástupce cestovních kanceláří a agentur z ČR i zahraničí

<sup>21</sup> <http://www.ckrumlov.info/docs/cz/dstman.xml>

- vydávání tiskových zpráv, inzerce, archiv tiskových zpráv o Českém Krumlově, monitoring tisku
- ediční činnost – vydávání propagačních materiálů, prezentačních tiskovin
- získávání finančních prostředků na podporu cestovního ruchu prostřednictvím grantových programů
- tvorba marketingových studií, strategických plánů a analýz
- sledování výkonnosti destinace pomocí analýz a statistických šetření
- spolupráci s místními subjekty
- krizový management cestovního ruchu

### **5.3 Rozvoj cestovního ruchu v Českém Krumlově**

#### **Strategická východiska**

Klíčovým strategickým záměrem je zvýšení počtu návštěvníků města na horní únosnou mez spolu se snahou o prodloužení délky jejich pobytu a zvyšování sumy peněz utracených ve městě. Hlavní orientace cestovního ruchu by měla být na kulturní, kongresovou a případně i diplomatickou turistiku. Z pohledu širšího regionu také na agroturistiku.

Optimální rozvoj cestovního ruchu lze vymezit jako rozvoj, který maximálně využívá potenciálu města a jeho okolí pro rozvoj Českého Krumlova tak, aby se při tom tento potenciál neznehodnocoval, ale uchovával a rozvíjel.

#### **Základní priority rozvoje cestovního ruchu v Českém Krumlově**

Pro dlouhodobý a optimální rozvoj místního cestovního ruchu čekají město a další organizace působící v oblasti turismu tyto hlavní úkoly:

##### **1. Organizační změna destinačního managementu**

Organizace Destinační management Český Krumlov se sloučí s Infocentrem Český Krumlov a Oficiálním informačním systémem regionu Český Krumlov a vytvoří samostatnou divizi Management cestovního ruchu. Tato organizace bude zajišťovat management cestovního ruchu, kompletní turistický servis a bude vystupovat jako marketingová organizace města a regionu Český Krumlov.

V rámci této změny bude nutné navrhnout a uzavřít partnerské smlouvy, které budou společné a použitelné pro celou divizi Management cestovního ruchu a budou zahrnovat jednotlivé



služby, které organizace nabízí partnerům z oblasti cestovního ruchu. Bude se jednat především o provizní smlouvy s ubytovateli a dopravci, o smlouvy týkající se tvorby a prodeje produktů cestovního ruchu nebo o smlouvy o propagaci.

## **2. Marketingová činnost**

Mezi důležité činnosti organizace bude patřit zajištění marketingových výzkumů, analýzy trhu, výzkumu image destinace Český Krumlov a regionu, definování marketingových témat destinace. Bude garantem tvorby komplexní komunikační strategie. Podporu marketingových činností bude řešit ve spolupráci s profesionální marketingovou a reklamní agenturou, která bude provádět marketingové výzkumy, na jejichž základě organizace Destinační management určí cíle a cesty k jejich dosažení.

Nedílnou součástí bude postupné budování tzv. Corporate Design destinace Český Krumlov zahrnující logo města Český Krumlov, image fotografie, které budou používány na všech prezentačních prostředcích (tiskoviny, katalog produktů, plakáty atd.). Dlouhodobějším úkolem bude vytvoření jednotného grafického designu Českého Krumlova a regionu a s tím souvisejícího grafického designu pro marketingovou organizaci, který bude korespondovat s designem destinace.

V souvislosti s rozvojem nových produktů cestovního ruchu vyvstává nutnost tvorby nových propagačních materiálů. V současné době jsou již navrženy tyto tiskoviny:

- průvodce pro handicapované – rozšíření stávajícího průvodce o průvodce pro zrakově postižené
- katalog prohlídkových okruhů – možné prohlídkové trasy městem, mapa a základní informace o trase
- katalog aktivního pobytu – základní přehled aktivit, kontakty na jednotlivé provozovatele
- balíčky služeb – základní přehled nabídky hotových balíčků služeb, charakteristika služeb, cenová nabídka

## **3. Systém monitoringu cestovního ruchu**

Nezbytným krokem pro rozvoj cestovního ruchu je zpětná vazba zajišťující kontrolu naplňování koncepce cestovního ruchu. Současný systém monitoringu by měl být nadále rozvíjen a zpřesňován. K tomuto účelu lze použít například tzv. slevovou kartu a motivační systém průvodců.

## 5.4 SWOT analýza destinace

SWOT analýza destinace Český Krumlov byla zpracována v rámci Strategického plánu rozvoje města Český Krumlov na konci roku 2003. Z pohledu cestovního ruchu pak byla dále rozpracována na Workshopu SWOT analýza CR v Českém Krumlově a regionu, který se konal 23. listopadu 2004 v Českém Krumlově.<sup>22</sup> Z obou provedených analýz autor vybírá v následujícím textu údaje podstatné pro obsah této práce, tj. oblast infrastruktury, cestovního ruchu a podnikání ve městě.

**Obrázek č. 7:** SWOT analýza infrastruktury

INFRASTRUKTURA	
<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• kulturně historické dědictví</li><li>• krajinný rámeček</li></ul>	<b>Slabiny</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatečné domácí a zahraniční dopravní napojení</li><li>• jednostranná orientace na cestovní ruch a nedostatečná podpora jiných oblastí podnikání</li><li>• špatný stav technické infrastruktury</li></ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• jedinečnost a atraktivita terénní konfigurace</li><li>• spolupráce s přílehlými obcemi</li></ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• terénní konfigurace determinující rozvoj</li></ul>

Zdroj: Strategický plán rozvoje města Český Krumlov 2003

Český Krumlov je zatížen průjezdovou i místní automobilovou dopravou. Chybí mu lepší napojení na nadregionální dopravní infrastrukturu a dořešení místních komunikací a průtahů.

**Obrázek č. 8:** SWOT analýza podnikání a podnikatelského klima ve městě

PODNIKÁNÍ A PODNIKATELSKÉ KLIMA	
<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• rozvinutý cestovní ruch</li></ul>	<b>Slabiny</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• přílišná orientace na rozvoj cestovního ruchu</li><li>• nižší kvalifikační potenciál populace</li><li>• nedostatečně atraktivní životní podmínky pro kvalifikovanou pracovní sílu (bydlení, doprava, možnosti trávení volného času)</li></ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• integrace České republiky do Evropské unie</li></ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• integrace České republiky do Evropské unie</li></ul>

Zdroj: Strategický plán rozvoje města Český Krumlov 2003

<sup>22</sup> [http://www.ckrumlov.info/docs/cz/sropck2004\\_swot.pdf](http://www.ckrumlov.info/docs/cz/sropck2004_swot.pdf)

Ekonomika města je založena především na cestovním ruchu a s ním souvisejících službách, na existujícím lehkém průmyslu a stavebnictví. Městu chybí jasná hospodářská orientace, na jejímž základě by bylo možné efektivněji než dnes podporovat rozvoj stávajících podniků a získávání nových investorů v souladu s celkovou strategií rozvoje města.

**Obrázek č. 9:** SWOT analýza cestovního ruchu, kultury a vnějších vztahů

<b>CESTOVNÍ RUCH, KULTURA, VNEJŠÍ VZTAHY</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabiny</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>historické a kulturní prostředí a dědictví</li> <li>zařazení města na seznam světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO</li> <li>existence kompetentního managementu cestovního ruchu</li> <li>pozitivní, atraktivní obraz města</li> <li>základní nabídka kulturních a turistických služeb pro hlavní okruh návštěvníků</li> <li>vlastní kulturní aktivity občanů města a jejich zájmových sdružení</li> <li>bezpečnost města</li> <li>atraktivita přírodního bohatství regionu</li> <li>stabilizovaný oficiální turistický informační systém města</li> <li>Český Krumlov je jedním z pěti národních produktů Strategie propagace České republiky 2004 - 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sezónní návštěvnost</li> <li>délka pobytu návštěvníků – převaha jedno denních návštěvníků</li> <li>nekonceptní spolupráce a komunikace města s podnikatelskými subjekty ČR</li> <li>nedostatečná kulturní a turistická nabídka mimo hlavní turistickou sezónu</li> <li>nedostatečná koordinace akcí na území města</li> <li>nedostatečná komunikace mezi subjekty provozujícími aktivity na území města</li> <li>nedostatečný orientační systém na území města</li> <li>kolísavá úroveň poskytování služeb v oblasti cestovního ruchu a některých kulturních akcích</li> <li>nedostatečný finanční management kulturních aktivit, nedostatek zdrojů a jejich nevyhovující alokace</li> <li>nedostatečná vymahatelnost práva (reklama, výběr poplatků, stavební úpravy, průvodcovské služby)</li> <li>nedostatek kvalifikovaných a v praxi připravených pracovníků při poskytování služeb v oblasti cestovního ruchu a kultury</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>geografická poloha (příhraničí, Lipno a České Budějovice)</li> <li>karta na slevy pro využití atraktivit ČR města a jeho okolí</li> <li>přípravenost města pro handicapované turisty</li> <li>podpora kraje a dalších státních orgánů</li> <li>příliv cílených nových investorů</li> <li>atraktivní nabídka širšího regionu v oblasti cestovního ruchu</li> <li>intenzivnější spolupráce se zahraničními partnery</li> <li>intenzifikace stávajících hraničních přechodů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nekontrolovaná expanze služeb ČR bez garance kvality</li> <li>atraktivita ČR mimo kontext historického rázu města</li> <li>odliv rezidentů z historického jádra města</li> <li>světový terorismus</li> <li>živelné pohromy</li> <li>neklidná mezinárodní situace</li> <li>rychle se šířící infekční choroby</li> <li>přílišná koncentrace ČR na objekt Státního hradu a zámku ČK</li> <li>nedostatečná podpora města do oblasti kultury a cestovního ruchu</li> </ul>

Zdroj: [http://www.ckrumlov.info/docs/cz/sropck2004\\_swot.pdf](http://www.ckrumlov.info/docs/cz/sropck2004_swot.pdf)

Do města přijíždí velký počet návštěvníků, ale relativně nízký podíl je vícedenních turistů, kteří v Českém Krumlově přenocují. Kapacita stávajících ubytovacích zařízení je mimo hlavní sezónu málo vytížená. Nabídka služeb v oblasti cestovního ruchu pro návštěvníky není dostatečně diferencovaná z hlediska rozložení během roku, z hlediska pokrytí požadavků různých cílových skupin návštěvníků a z hlediska rozmístění po území města a jeho blízkého okolí. V Českém Krumlově je poměrně bohatá nabídka kvalitních kulturních aktivit. Je však

nadměrně koncentrovaná do hlavní turistické sezóny a v některých případech málo dostupná obyvatelům. Ve městě funguje kompetentní management cestovního ruchu na bázi partnerství veřejné správy, podnikatelského sektoru a občanských aktivit.

Český Krumlov je světově známý jako atraktivní historické město. Tento image podporuje příliv návštěvníků, na druhé straně je příliš jednostranný a nevzbuzuje zájem o návštěvu města u některých důležitých cílových skupin. Město provádí celou řadu komunikačních a propagačních aktivit, avšak na nedostatečně propracovaném systémovém základě.

### **Shrnutí SWOT analýzy destinace**

Výše popsaná analýza je v mnoha ohledech poměrně obecná, a proto z každé její části blíže popíšeme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které považujeme z hlediska zaměření své práce za podstatné.

V oblasti infrastruktury je bezesporu největší slabinou Českého Krumlova jeho špatná dopravní dostupnost a špatný stav komunikací. Chybí zde již roky plánovaná dálnice, která by spojila Prahu s jižními Čechami, rychlostní komunikace a nový železniční koridor vedoucí z Českých Budějovic.

Pozitivem v této oblasti je existence několika přímých autobusových spojů z Prahy a v letních měsících i spojů vlakových. Tyto spoje jsou návštěvníky hojně využívány, protože zde odpadá nutnost komplikovaného přestupu v Českých Budějovicích.

Příležitostí pro zlepšení situace by mohl být rozvoj civilního letiště v Plané u Českých Budějovic, které by mohlo významným způsobem usnadnit cestu zahraničních návštěvníků do jižních Čech.

Orientace podnikatelských subjektů v Českém Krumlově na cestovní ruch je enormní. S výjimkou několika továren lehkého průmyslu prakticky neexistuje podnikatelský subjekt, který by nebyl více či méně svázán s cestovním ruchem nebo jím nebyl alespoň ovlivněn. Tato jednostranná orientace je současnou slabou stránkou a zároveň i velkou hrozbou do budoucna. Další slabou stránkou je často špatná úroveň poskytovaných služeb a jejich vysoká cenová úroveň. Ta je navíc ještě zvýrazněna silným kurzem koruny vůči zahraničním měnám. Příležitosti pro oblast podnikání se nacházejí v kvalitní práci organizace Destinační management, která může iniciovat efektivní spolupráci jednotlivých podnikatelských subjektů, a bude garantovat kvalitu jimi nabízených služeb. Podnikatelé by také měli rozšířit

svou nabídku služeb se zřetelem na další typy turistiky – např. agroturistika, incentivní turistika, zimní turistika apod.

V oblasti cestovního ruchu je nejsilnější stránkou Českého Krumlova jeho historický a kulturní potenciál a jeho zařazení na Seznam památek světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO.

Na druhou stranu je tohoto potenciálu využíváno pouze v období 3-4 měsíců v roce, kdy probíhá tzv. hlavní turistická sezóna. V ostatních měsících se z Českého Krumlova stává ospalé město, kde případný návštěvník nemá příliš možností, jak strávit svůj volný čas, kde se najíst a kde se ubytovat.

Hrozbou je stále se zvyšující počet tzv. jednodenních návštěvníků, kteří ve městě stráví pouze několik hodin, a to nejčastěji pouze prohlídkou Státního hradu a zámku ČK. Tito turisté nepřinášejí městu a podnikatelům zdaleka tolik užitku jako návštěvníci vícedenní, kteří se ve městě ubytují, stravují, navštíví větší počet turistických atraktivit a často využijí i nabídky kulturních akcí. V tomto směru je skryt potenciál pro MHF ČK, který může nabídnout zajímavý program pro vícedenní pobyty.

Město ve spolupráci s podnikatelskými subjekty by se mělo snažit vytvořit podmínky pro navýšení počtu dnů strávených návštěvníky ve městě. Další příležitostí je zcela jistě využití turistického potenciálu regionu Český Krumlov a spolupráce s dalšími subjekty cestovního ruchu působícími v okolí města.

## 6. Situační analýza MHF Český Krumlov

### 6.1 Charakteristika festivalu

Mezinárodní hudební festival Český Krumlov je členem Asociace hudebních festivalů České republiky a jeho historie se datuje již od roku **1992**. Festival se koná pod záštitou prezidenta České republiky, předsedy vlády ČR, ministra zahraničních věcí ČR, ministra kultury ČR, ministra průmyslu a obchodu ČR a také velvyslanců zemí dle zúčastněných interpretů. Hlavním pořadatelem festivalu je společnost **Auviex, s. r. o.**, spolupořadatelé jsou Společnost Mezinárodní hudební festival ČK, o. s. a Státní hrad a zámek Český Krumlov.

Festival již svým prvním ročníkem vzbudil zájem ze strany mediálních partnerů. Jejich hodnocení bylo natolik pozitivní, že se pořadatelé s finančními partnery dohodli na postupném navyšování finančních příspěvků v dalších letech. Tím byla založena tradice každoročního pořádání tohoto festivalu, která stále velmi úspěšně pokračuje. Dnes MHF ČK patří mezi nejvýznamnější a největší hudební festivaly v České republice.

Za dobu trvání festivalu se na jeho podííích vystřídaly významné české i zahraniční orchestry (např. Česká filharmonie, Pražští symfonikové, orchestr Státní opery Praha, Slovenská filharmonie, Pražští komorní sólisté, Musici di Praga, Kammerorchester Stuttgart, Solistes Européens du Luxembourg atd.). Ozdobou festivalu jsou každoročně jak dirigenti (např. Maxim Šostakovič, Martin Haselböck, Petr Vronský a další), tak sólisté (např. Eva Urbanová, Janice Taylor, Youngok Shin, Dagmar Pecková, Peter Mikuláš, Ivan Ženatý, Aleš Bárta atd.).

Dramaturgie festivalu se soustředí na období baroka, klasicismu a romantismu, žánrově od formy recitálu až ke koncertním provedením velkých vokálně-instrumentálních děl a oper. Součástí nové koncepce festivalu je rozšíření žánrového spektra. Vedle klasických koncertů vážné hudby jsou postupně do programu zařazovány koncerty dalších žánrů – např. skupina Čechomor s Collegiem Českých filharmoniků, trumpetista James Morrison a další.

### Rozpočet festivalu

Rozpočet se od prvního ročníku festivalu, kdy činil pouhých 652 000,- Kč, vyvíjel velmi strmě. Hned druhý ročník měl rozpočet více než čtyřnásobný. Největší absolutní meziroční nárůst lze vysledovat mezi roky 1995 a 1996 (především díky 5. výročí festivalu), dále v období 2003 a 2004. V současné době částka rozpočtu činí přibližně 21,5 mil. Kč.

**Tabulka č. 2:** Vývoj rozpočtu MHF ČK bez DPH za roky 1992 – 2006

Rok	Rozpočet
1992	652 470
1993	2 757 950
1994	5 385 800
1995	4 623 756
1996	10 152 140
1997	11 967 570
1998	12 435 000
1999	12 737 600
2000	12 749 000
2001	13 450 000
2002	14 470 000
2003	14 580 000
2004	23 650 000
2005	21 450 000
2006	21 450 000

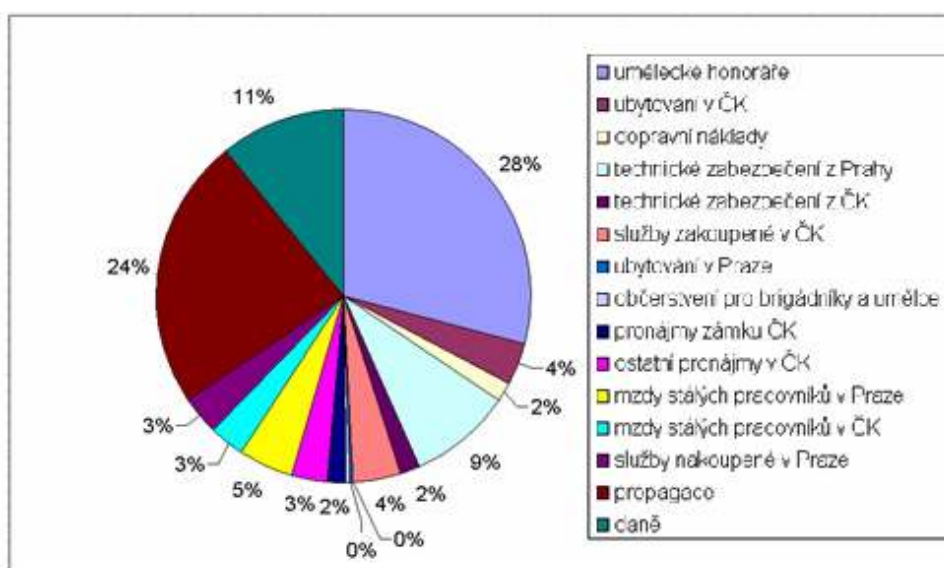
Zdroj: interní materiál spol. Auvix, s. r. o.

Rozpočet je sestavován s ročním předstihem. Strana příjmů se skládá ze tří zásadních částí:

- výnos z reklamních a mediálních práv
- sponzorské příspěvky
- příjem ze vstupného

V roce 2006 činil celkový rozpočet festivalu cca 21,5 mil. Kč bez DPH (s DPH činila celková částka 23,5 mil. Kč). Na straně výdajů jeho největší položku činily umělecké honoráře, dále pak výdaje spojené s propagací a daně.

**Graf č. 1:** Podíl jednotlivých výdajů na celkovém rozpočtu v roce 2006



Zdroj: Hesková, M., Pirožek, P.: Studie ekonomických přínosů Mezinárodního hudebního festivalu v Českém Krumlově, ZF Jihočeské univerzity, České Budějovice 2005

## Vývoj návštěvnosti festivalu

Návštěvnost festivalu od roku 1994 téměř neustále stoupala. V roce 2002 byla ovlivněna katastrofálními povodněmi, které Český Krumlov zasáhly v době, kdy festival probíhá, a proto bylo v rámci tohoto ročníku odehráno pouze 12 představení. MHF ČK zaznamenal největší meziroční nárůst návštěvnosti mezi lety 2003 a 2004, kdy se zvýšil počet představení z 18 na 27. V roce 2005 festival navštívilo přibližně 15 000 posluchačů, což z něj dělá nejvýznamnější hudební festival na jihu Čech a jeden z nejvýznamnějších festivalů v rámci České republiky.

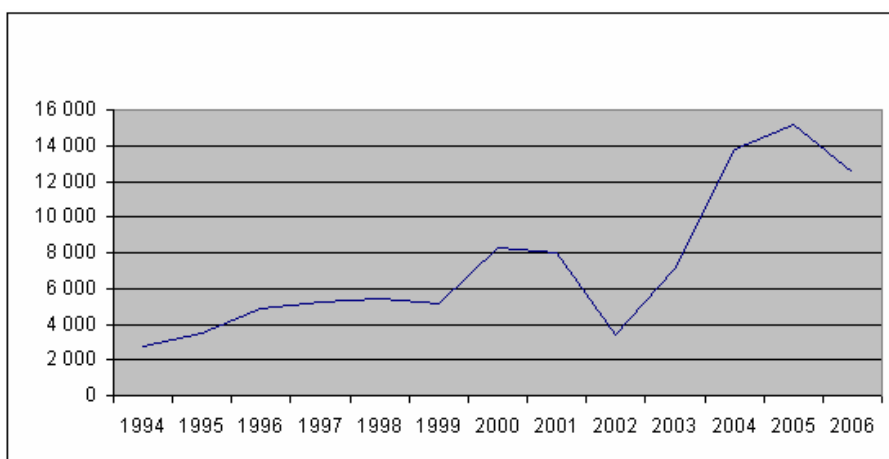
V minulém roce sice poklesla celková návštěvnost festivalu na 12 500 posluchačů, ale při zohlednění menšího počtu představení oproti roku 2005 lze konstatovat, že ke snížení průměrné návštěvnosti prakticky nedošlo.

**Tabulka č. 3:** Návštěvnost festivalu od roku 1994

Rok	Počet návštěvníků	Počet představení
1994	2 715	12
1995	3 480	14
1996	4 890	16
1997	5 280	15
1998	5 436	18
1999	5 114	22
2000	8 303	23
2001	7 980	21
2002	3 440	12
2003	7 083	18
2004	13 800	27
2005	15 200	28
2006	12 500	24

Zdroj: <http://infoservis.ckrumlov.info/docs/cz/prenav.xml>

**Graf č. 2:** Vývoj počtu návštěvnosti festivalu od roku 1994



Zdroj: <http://infoservis.ckrumlov.info/docs/cz/prenav.xml>



## **6.2 Současně používané nástroje marketingového mixu**

Cílem této subkapitoly je stručně představit způsob, jakým vedení Mezinárodního hudebního festivalu ČK využívá v praxi jednotlivých nástrojů marketingového mixu, tj. popsat situaci v oblasti produktu, ceny, distribuce, marketingové komunikace, lidí a materiálního prostředí. Zdrojem informací byly polostandardizované rozhovory s generálním ředitelem hlavního pořadatele festivalu, dále vlastní pozorování, zkušenosti a poznatky získané studiem marketingových předmětů.

### **Produkt**

Jádrem produktu MHF ČK je umělecký a společenský zážitek, který festival přináší svým návštěvníkům. Skutečným produktem je pak vlastní hudební festival tvořený jednotlivými koncertními vystoupeními. V rámci doplňkového produktu jsou návštěvníkům festivalu poskytovány informační a poradenské služby, je jim k dispozici rezervační a objednávkový systém, v průběhu koncertů je jim poskytována další péče a některé doprovodné služby a určitým skupinám návštěvníků jsou poskytovány další speciální služby.

#### **Doplňkový produkt tvoří následující konkrétní služby:**

- **informační a poradenské služby** – zájemci o návštěvu festivalu mohou získat informace o něm pomocí několika webových stránek (např. stránky pořadatele festivalu, oficiální stránky města Český Krumlov a další), pomocí telefonu (ne však přes bezplatnou telefonní linku) nebo e-mailu. V průběhu festivalu lze informace získat ve všech informačních centrech v ČK a v městském informačním centru v ČB, v zastoupení pořadatele přímo ve městě a ve většině hotelů a penzionů přes pracovníky recepcí nebo informační brožury
- **přebírání objednávek** – pro nákup vstupenek je možno využít on-line rezervačního a objednávkového systému na stránkách pořadatele nebo e-mailu či telefonu, dále pak v průběhu festivalu služeb vybraných turistických informačních center v ČK a ČB, služeb kanceláře pořadatele v ČK či přímo na místě konání koncertu před jeho zahájením
- **systém účtování** – platba za vstupenky může probíhat formou dobírky, platby na fakturu nebo hotovostní platby, možnost platit pomocí platební karty zatím pro technickou a finanční náročnost chybí
- **péče o zákazníky** – v průběhu koncertu je návštěvníkům k dispozici dostatečné množství řádně vyškoleného personálu, který je jim vždy ochoten pomoci, návštěvníci

mají k dispozici program koncertu obsahující také základní informace o interpretech, na místě koncertu je obvykle možnost zakoupit si malé občerstvení

- **koncerty spojené s rautem** – v ceně vstupenky je zahrnuta konzumace neomezeného množství jídla a o hosty se stará vysoce profesionální tým pracovníků
- **speciální služby** – pořadatel se snaží v maximální možné míře vyjít vstříc tělesně postiženým občanům (při nutnosti respektování omezení určitých koncertních prostor), široká škála doplňkových speciálních služeb je poskytována vybraným hostům festivalu – především z řad managementu obchodních partnerů či z řad významných osobností společenského nebo politického života

Vedení MHF ČK v blízké budoucnosti zatím nepočítá s přílišnou modifikací produktu. Chtělo by zachovat přibližně stejnou žánrovou nabídku festivalu, počet koncertů i jejich umělecké obsazení. Jedinou plánovanou změnou je větší důraz na vizuální stránku zvláště exteriérových koncertů.

V současné době není návštěva festivalu součástí žádného turistického balíčku zvýhodněných služeb pro návštěvníky Českého Krumlova.

## **Cena**

Protože v místě konání MFH ČK neexistuje v podstatě přímá konkurence, cena odráží kvalitu a výjimečnost festivalu v podmínkách destinace Český Krumlov. Při tvorbě ceny je však také zohledněna cenová hladina podobně zaměřených akcí v zahraničí, kdy výše poplatku za vstupné je přibližně o 30% - 40% nižší, než je v sousedních státech obvyklé. Ve stanovené ceně je také zohledněna kupní síla obyvatel České republiky.

Cena vstupenek na konkrétní koncert se pak odvíjí podle jeho finanční náročnosti pro pořadatele – tj. v závislosti na jeho uměleckém obsazení, místě koncertu nebo doprovodných službách (např. gastronomie).

MHF ČK používá **diferenciovaných cen**, které zvýhodňují sociálně a ekonomicky slabší segmenty návštěvníků pomocí následujících nástrojů:

- sektorové členění koncertních prostorů – tj. možnost zakoupit si levnější vstupenky na místa více vzdálená od pódia
- slevy vstupenek pro studenty (držitele karty ISIC, ITIC), osoby mladší 15 let a pro majitele průkazu ZTP a ZTPP

- možnost uplatnění kupónu na 50% slevu pro čtenáře Jihočeských deníků Bohemia (neplatí pro vybrané koncerty) – této možnosti využívají především obyvatelé města nebo jeho okolí
- rodinné vstupné – dítě do 15 let s rodiči má vstup zdarma, další dítě pak má nárok na poloviční cenu vstupenky

Cenové pobídky, např. formou slev při opakované návštěvě koncertů v rámci jednoho ročníku festivalu, prakticky neexistují. Jedinou výjimku tvoří možnost členství ve festivalovém klubu, ke kterému se váže jistá sleva na koncerty. Tato možnost je ale naprosto nedostatečně komunikována a veřejnost o ní ve většině případů vůbec neví.

## **Distribuce**

Pro distribuci produktu, tj. pro prodej vstupenek na koncerty festivalu, MHF ČK využívá, mimo vlastních kapacit (prodej přes internet, v kanceláři, na místě), služeb Městského informačního centra České Budějovice, Infocentra Český Krumlov, Incoming Tour Operatora Unios Tourist Service a dále pak tři menších cestovních kanceláří specializujících se na hudební festivaly. Důvodem pro výběr těchto zprostředkovatelů je jejich dobré zázemí, snadná komunikace s nimi, dostupnost pro potenciální zájemce o festival a profesionální služby, které poskytují.

Cílem managementu festivalu je výběr jediného partnera, který by měl celou oblast distribuce na starosti – odpovídal by za její kvalitu a efektivitu a jednal by s případnými dalšími distribučními články.

## **Marketingová komunikace**

Z nástrojů marketingového mixu využívá management MHF ČK převážně reklamy a Public Relations. V menší míře je využíváno také některých prvků z oblasti podpory prodeje a přímého marketingu.

## **Reklama**

Pro reklamu je využíváno široké spektrum nástrojů venkovní reklamy – mezi hlavní patří billboardy na hlavní příjezdové cestě z Českých Budějovic, plakáty různého formátu na městských plakátovacích plochách (Český Krumlov, České Budějovice, Jindřichův Hradec), kampaň CITYLIGHTS (České Budějovice, Tábor, Písek, Praha). V Praze jsou navíc využívány reklamní plochy v metru – podél eskalátorů a ve vozech metra.

**Obrázek č. 10:** Příklad umístění plakátů v Českých Budějovicích



Zdroj: vlastní fotografie

Jistou formou tištěné reklamy jsou i informační brožury obsahující stručné představení festivalu a jeho aktuální program, které jsou umístěny v recepcích hotelů a penzionů v ČR a také v informačních centrech v Českém Krumlově a Českých Budějovicích.

Reklama na festival využívá masová média – rádia (Hitrádio Faktor, Český rozhlas), regionální televizi (TV GIMI), místní tisk (vklad letáků do Jihočeských deníků Bohemia), inzerci ve specializovaných časopisech (Všudybyl, Travel Czech) a internet (např. placený odkaz v kategorii Hudební festivaly a koncerty na portálu Seznam.cz).

### **Public Relations**

PR Mezinárodního hudebního festivalu se promítá v následujících oblastech:

- Média Relations – pořádání dvou tiskových konferencí (Praha a České Budějovice), vydávání tiskových zpráv a jejich rozesílání médiím, vysílání záznamů vybraných koncertů na ČR Vltava, rozhovory a poskytování informací od tiskové mluvčí či generálního ředitele pro nejrůznější média
- vztahy k místní komunitě – pozvánka pro občany města
- Public Affairs a lobbying
- udržování a rozvíjení vztahů s finančními partnery – závěrečná zpráva o proběhlém ročníku festivalu, pozvání hostů z řad partnerů, speciální akce pro partnery v průběhu festivalu

Nejrůznější mediální ohlasy letošního ročníku festivalu bylo možno nalézt například v těchto médiích:

- rádia – Český rozhlas České Budějovice, ČR Praha, ČR – Radiožurnál, ČR – Rádio Česko, ČR – Vltava, Kiss jižní Čechy, Hitrádio Faktor, Rádio Impuls, Rádio Proglas
- televize – Prima TV (pořad Prima jízda), ČT (pořad Dobré ráno, Události v kultuře, pořad Terra Musica), ČT 24 (pořad Kultura), Nova TV (pořad Snídaně s Novou)
- tisk – Travel Czech, Prague Post, Divadelní noviny, Hudební rozhledy, Všudybyl, Právo, Mladá fronta dnes, Českokrumlovské listy, Českobudějovické listy, Lidové noviny, Haló noviny, Xantypa, Šťastný Jim, Zpravodaj města ČK a další
- elektronická média – [www.ctk.cz](http://www.ctk.cz), [www.ceskenoviny.cz](http://www.ceskenoviny.cz), [www.novinky.cz](http://www.novinky.cz), [www.ihned.cz](http://www.ihned.cz), [www.idnes.cz](http://www.idnes.cz), [www.mfdnes.cz](http://www.mfdnes.cz), [www.lidovky.cz](http://www.lidovky.cz), [www.pravo.cz](http://www.pravo.cz), [www.ct24.cz](http://www.ct24.cz), [www.halonoviny.cz](http://www.halonoviny.cz), [www.scena.cz](http://www.scena.cz), [www.kulturniakce.cz](http://www.kulturniakce.cz), [www.pis.cz](http://www.pis.cz), [www.kulturniprehled.cz](http://www.kulturniprehled.cz), [www.beltine.cz](http://www.beltine.cz), [www.bavtese.cz](http://www.bavtese.cz) a další

### **Podpora prodeje**

V oblasti podpory prodeje jsou používány následující nástroje:

- slevové kupóny v Jihočeských denících Bohemia – možnost získat 50% slevu na vybrané koncerty po jejich předložení při nákupu vstupenek
- soutěže o vstupenky – lokální rádiové stanice, rádio Proglas, časopis Elle, kulturní portál [www.bavtese.cz](http://www.bavtese.cz), pořad Prima jízda
- drobné dárky pro návštěvníky závěrečného koncertu
- v rámci 15. ročníku čokoládka s vytištěnou číslicí 15 na předním obalu pro všechny návštěvníky jako malé připomenutí 15. výročí existence festivalu

### **Přímý marketing**

Techniky přímého marketingu jsou využívány jen velmi okrajově. V podstatě se jedná pouze o rozesílání pozvánek na festival mailem vybraným osobám z řad obchodních partnerů a významným osobám společenského a kulturního života a dále pak o distribuci pozvánek do poštovních schránek obyvatel města.

### **Lidé**

Management MHF ČK na každý ročník festivalu najímá dostatečný počet řádně proškoleného personálu, který pomáhá pořadateli zajistit náročnou organizaci festivalu. Patří sem např.

uvaděči a hostesky, kteří se s vysokou profesionalitou starají o hosty festivalu, ale také číšníci, pokladníci, pomocný a technický personál atd.

Vedení festivalu se snaží stálým i dočasným zaměstnancům vytvořit příjemné podmínky pro jejich práci, zároveň však důsledně kontroluje kvalitu jimi odvedené práce a zjištěné výsledky přenáší do systému řízení lidských zdrojů pro další ročníky. Cílem, který se podle mého názoru již podařilo splnit, je stav, kdy lidský prvek dotváří příjemnou a přitom profesionální atmosféru celého hudebního festivalu.

Tuto atmosféru pak navíc umocňují svou vizáží a chováním i hosté festivalu, neboť v téměř 100% případech plně respektují psaná i nepsaná pravidla, která se k účasti na tak významné kulturní akci vážou.

### **Materiální prostředí**

Koncerty festivalu probíhají v krásných koncertních prostorách či exteriérech, které Český Krumlov v značné míře nabízí (např. Maškarní sál Státního hradu a zámku Český Krumlov, barokní divadlo, zámecká jízdárna, II. zámecké nádvoří, Pivovarské zahrady a další). Užívané prostory ve většině případů mohou uspokojit i další požadavky návštěvníků koncertů (možnost občerstvení, toalety, šatna).

Označení přístupu na koncert je většinou dostatečné, chybí však mapka souhrnně vyznačující koncertní prostory umístěná např. v informační brožuře s programem festivalu. Vstupenka na koncert je kvalitně ztvárněna v souladu s celkovou grafickou koncepcí daného ročníku festivalu. Jedinou slabinou v této oblasti, která je dána existencí mnoha koncertních prostor, je používání mobilní pokladny pro prodej vstupenek na místě před zahájením koncertu. Ta na první pohled připomíná spíše stánek na trhu a může tak snížit důvěru hosta v kvalitu nabízeného programu.

## 7. Výsledky marketingových výzkumů

V roce 2005 se management pořadatele Mezinárodního hudebního festivalu Český Krumlov rozhodl prověřit vhodnost dosud používané neformálně stanovené marketingové strategie. Klíčová data pro posouzení vhodnosti stávající strategie, resp. pro návrh strategie nové, byla získána dvěma marketingovými výzkumy. Tyto výzkumy byly prováděny v rámci 14. a 15. ročníku festivalu s cílem definovat profil typického návštěvníka koncertů. Dále byl v roce 2005 proveden výzkum u vybraných podnikatelských subjektů v Českém Krumlově zaměřený na socio-ekonomické dopady MHF ČK. Výsledky výzkumů podle jednotlivých otázek včetně jejich bližšího popisu jsou přílohou této práce.

V roce 2006 se také realizovalo dotazníkové šetření v Českých Budějovicích a Českém Krumlově s cílem zjistit obecnou znalost MHF ČK a postoj obyvatel Českého Krumlova k němu. Shrnutí těchto výzkumů uvádím v příloze práce.

### 7.1 Určení profilu návštěvníka MHF ČK

Po zhodnocení výsledků šetření ze 14. ročníku byl stanoven prvotní profil typického návštěvníka MHF ČK. Po ukončení a vyhodnocení dotazování z 15. ročníku festivalu byla následně provedena komparace obou šetření. Na jejím základě byl aktualizován původně stanovený profil.

**Profil typického návštěvníka Mezinárodního hudebního festivalu Český Krumlov je tedy následující:**

Typickým návštěvníkem Mezinárodního hudebního festivalu ČK je český návštěvník ve věku 30 – 50 let, který se již minimálně jednou festivalu zúčastnil. V rámci jednoho ročníku navštíví 1 – 3 koncertů. V Českém Krumlově je převážně z důvodu návštěvy koncertů festivalu, pobyt si organizuje individuálně a bydlí v hotelu, pensionu nebo u přátel. Koncerty si vybírá podle skladby nebo interpreta, nejčastěji podle obou hledisek. Je velmi spokojen s konáním MHF ČK, problémy v souvislosti s festivalem nemá. Plánuje návštěvu MHF ČK i v dalším roce. Uvítal by zlevnění vstupenek do dalších kulturně-historických objektů. V době konání MHF ČK utratí finanční částku do 6000 Kč.

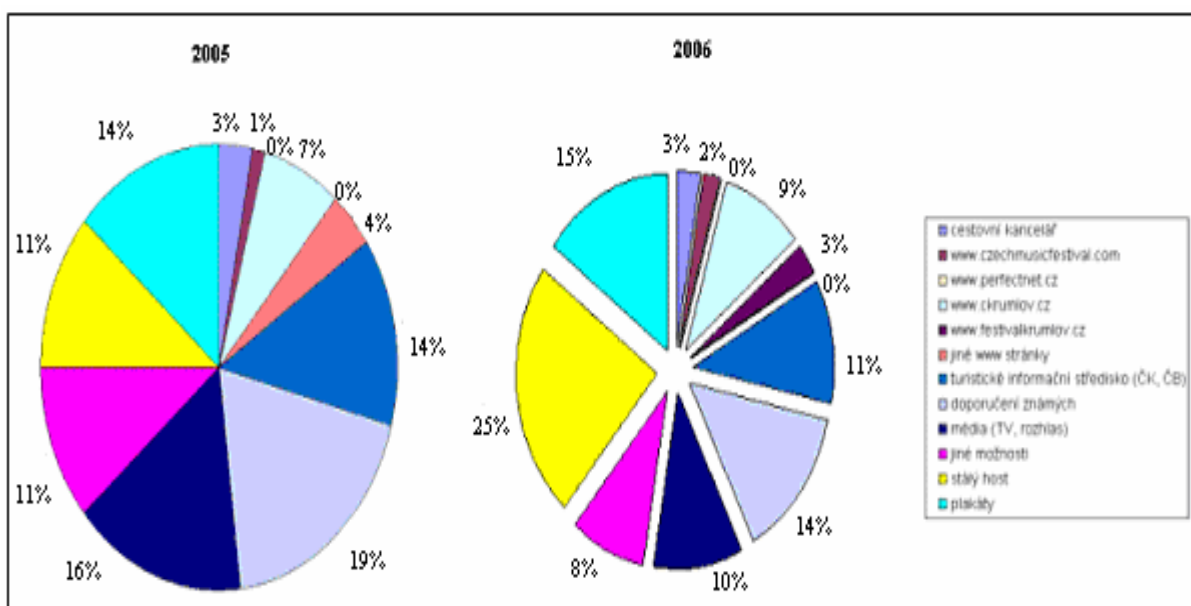
### Komparace a shrnutí podle vybraných otázek

Získané výsledky marketingového výzkumu z roku 2006 byly porovnány s výsledky dotazování provedeného v roce 2005, přestože byla oslovena pouze třetina respondentů (případná statistická chyba byla promítnuta v interpretaci výsledků). Výsledky šetření pro

komparaci byly získány stejnou metodou výzkumu, stejnou technikou výběru respondentů i analogickým výběrem časových termínů dotazování.

Nejdůležitější roli v oblasti informování potencionálních návštěvníků o MHF ČR hrají plakáty, média, turistická informační centra v Českém Krumlově a Českých Budějovicích a doporučení známých. Mírně narůstající význam zaznamenává internet, a to hlavně získávání informací z oficiálních stránek města. **Největší nárůst v porovnání s minulým ročníkem nastal v kategorii stálých návštěvníků festivalu.**

**Graf č. 3:** Porovnání zdrojů informací o festivalu z pohledu návštěvníka



Zdroj: vyhodnocení marketingového výzkumu 2005, 2006

Místní obyvatel festival za dobu jeho trvání většinou dobře zná, podrobnější informace získává pomocí médií či plakátů. Návštěvník z jiných částí České republiky obvykle získává informace z médií, na základě doporučení známých nebo přes turistická informační centra. Cizinci často využívají informací přes informační centra či internet, které si pak dále ověřují plakáty.

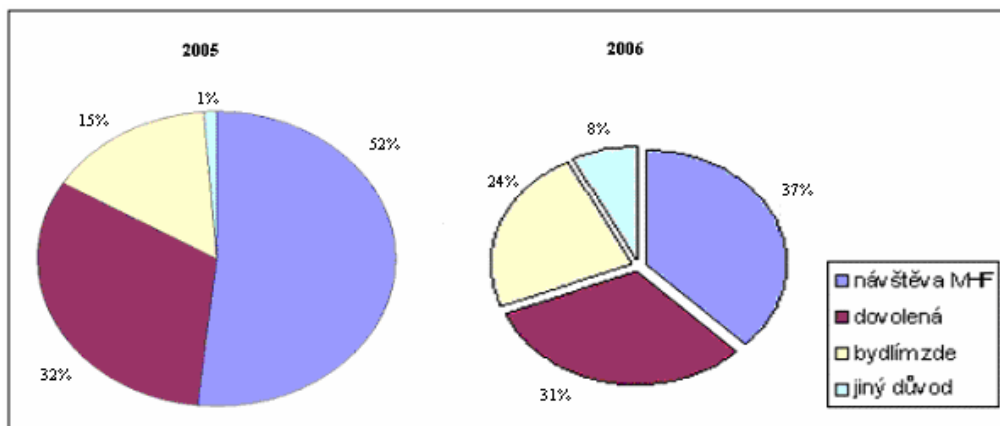
Určitý nárůst se projevil v uváděném počtu navštívených ročníků festivalu. Na základě tohoto poznatku je možno předpokládat, že se **základna stálých návštěvníků postupně rozšiřuje**. Největší nárůst byl zaznamenán v kategorii dlouhodobých příznivců festivalu, tj. u lidí, kteří festival navštívili více než pětkrát.

**V počtu navštívených koncertů** v rámci jednoho ročníku festivalu **došlo jen k mírnému navýšení**. Většina posluchačů se stále zúčastní 1 – 3 koncertů.



V roce 2006 **ubýlo 15% lidí, kteří do Českého Krumlova přijeli za účelem návštěvy festivalu**. Tento úbytek byl kompenzován **zvýšením počtu návštěvníků z řad místních obyvatel**. Procento návštěvníků z řad lidí na dovolené se oproti minulému roku nezměnilo.

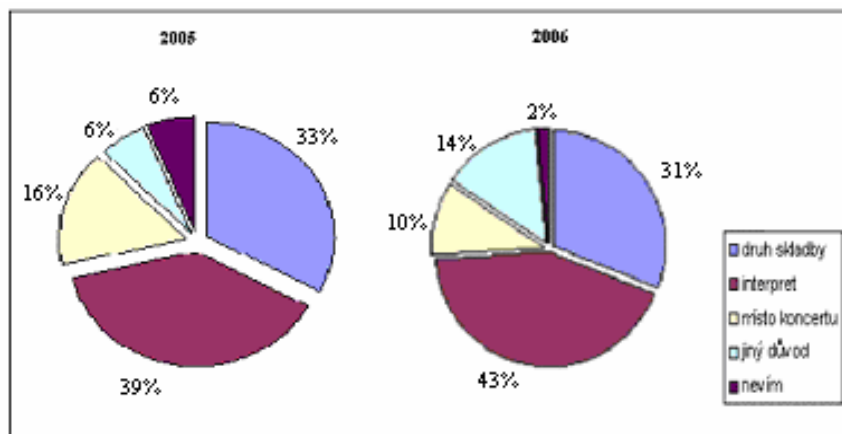
**Graf č. 4:** Porovnání důvodu návštěvy Českého Krumlova



Zdroj: vyhodnocení marketingového výzkumu 2005, 2006

Organizace pobytu a ubytování v Českém Krumlově také nedoznaly žádných výraznějších změn. Pouze **přibylo účastníků koncertů, kteří jsou zde na pozvání**. Rozhodujícím kritériem pro výběr koncertu je interpret a druh skladby.

**Graf č. 5:** Porovnání kritéria výběru z programové nabídky festivalu



Zdroj: vyhodnocení marketingového výzkumu 2005, 2006

Je velmi pozitivní, že v rámci 15. ročníku festivalu o 4% přibylo návštěvníků, kteří jsou s celkovou organizací MHF ČK velmi či spíše spokojeni. Nadále většina návštěvníků nemá v souvislosti s festivalem žádné závažné problémy a je rozhodnuta navštívit ho i příští rok. Jediným občasným problémem je pro některé návštěvníky dostupnost vstupenek na konkrétní koncert a parkování.

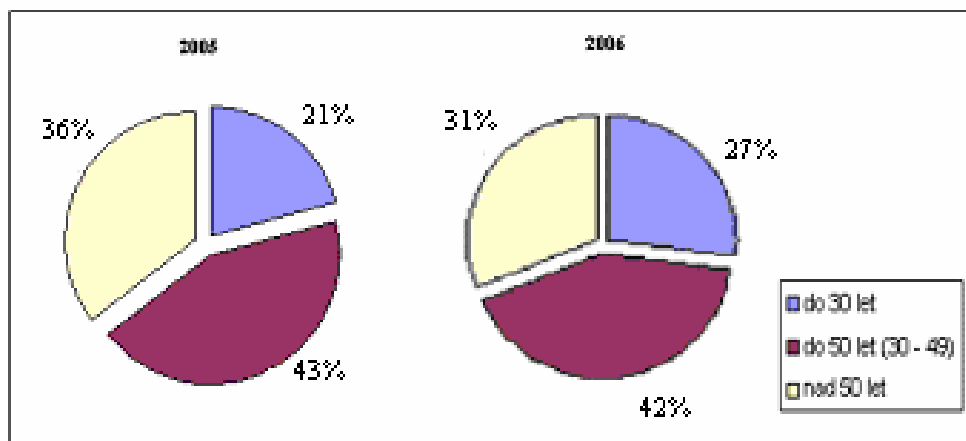
Z porovnání odpovědí respondentů lze usuzovat na postupný **sílicí tlak na možnost využití doplňkových služeb formou zvýhodněných balíčků vztahujících se ke vstupence**. Největší zájem je o možnost sníženého vstupného do muzeí, galerií a na návštěvu památek.

Velikost částky, kterou návštěvník utratí v souvislosti s návštěvou festivalu, ovlivňuje fakt, zda se jedná o místního obyvatele, člověka, který je zde na pozvání, návštěvníka z České republiky nebo cizince. Poměrně důležitým faktorem je také věk dotyčného. Na základě analýzy dostupných odpovědí lze konstatovat, že nejnižší částku vynakládají z pochopitelných důvodů místní obyvatelé. **Mírně vyšší výdaje** mají pak lidé, kteří jsou zde **na pozvání a bydlí u příbuzných či přátel, lidé z blízkého okolí a mladí návštěvníci**. U ostatních skupin došlo k mírnému nárůstu výdajů v porovnání s rokem 2005, pravděpodobně však pouze vlivem zvýšení cen.

Z pohledu národnostního složení převažují hosté z České republiky, kteří tvoří v průměru 70% všech návštěvníků. Zbytek připadá na různé státy Evropy, USA, Japonsko či Koreu.

Věkové složení zůstalo u obou ročníků prakticky nezměněné, v roce 2006 pouze **o 6% přibýlo mladších posluchačů**. Tato skupina představuje při dobrém zacílení rozvojový prvek pro MHF ČR.

**Graf č. 6:** Porovnání věkového složení návštěvníků festivalu



Zdroj: vyhodnocení marketingového výzkumu 2005, 2006

## **7.2 Socio-ekonomické dopady MHF ČR**

Šetření prováděné v roce 2005 mělo za cíl poukázat na širší socio-ekonomické dopady konání Mezinárodního hudebního festivalu ČR na vybrané subjekty cestovního ruchu působící v Českém Krumlově.

Po vyhodnocení výsledků bylo možné identifikovat konkrétní socio-ekonomické dopady konání festivalu níže popsáním způsobem.

### **Shrnutí podle vybraných otázek**

Konání Mezinárodního hudebního festivalu ČK je mezi podnikateli ve městě **silně vnímáno**. Jejich obecné povědomí o festivalu je tak intenzivní, že ho lze považovat za nejznámější kulturně-společenskou akci letních měsíců, která **má zároveň největší vliv na jejich podnikání**. Zvláště u provozovatelů ubytovacích a stravovacích služeb MHF ČK, spolu se Slavnostmi pětilisté růže a otáčivým hledištěm, patří také mezi nejdůležitější kulturně-společenské akce z hlediska přímého dopadu na jejich tržby.

Mezinárodní hudební festival ČK je tedy místní podnikatelskou veřejností **vnímán vysoce pozitivně** – jako dlouhotrvající kulturně-společenská akce, díky níž každoročně do města přijíždí vysoký počet obvykle movitějších návštěvníků. Ti pak tvoří nezanedbatelnou část hostů hlavně ubytovacích a restauračních zařízení. U ostatních podnikatelských subjektů je přímý dopad festivalu pravděpodobně poněkud nižší. Zde nelze vysledovat přímou souvislost mezi konáním festivalu a zvýšenou poptávkou po zboží a službách, neboť podnikatel neví, zda se jedná o hosta festivalu či nikoliv.

Naprostá většina oslovených podnikatelů **nezaznamenala** v souvislosti s konáním MHF ČK **nějaké problémy**. Návštěvníky festivalu většinou hodnotí jako bezproblémovou klientelu, která svým chováním nezatěžuje ani město, ani je samotné. Vlastní průběh koncertů jim z hlediska hluku či záboru konkrétního prostoru většinou nevadí (někteří podnikatelé přímo v centru města uváděli občasné problémy s hlučností koncertů pořádaných v areálu Pivovarské zahrady). Podnikatelé obecně vidí **problém** spíše **v nadměrné koncentraci** podobných **kulturně-společenských akcí jen do období hlavní turistické sezóny** a jejich špatné koordinaci z hlediska času i místa.

**O případnou užší spolupráci s MHF ČK**, např. formou zvýhodněných balíčků, **projevila zájem polovina oslovených subjektů**. Patří mezi ně opět spíše podnikatelé v ubytovacích a stravovacích službách, kteří již nyní spatřují významný vliv festivalu na své tržby. Ostatní subjekty mají ke spolupráci rezervovanější vztah, protože zatím nevidí možnosti jejího oboustranného přínosu.

## 8. Návrh marketingové strategie MHF Český Krumlov

### 8.1 Strategický řídicí proces

#### I. Poslání festivalu

Poslání není obsaženo v žádném strategickém dokumentu, je spíše jen neformálně definováno managementem festivalu. Jeho podstatu lze shrnout do následující věty:

**Každoročně nabídnout obyvatelům i návštěvníkům města, včetně obchodních partnerů, možnost prožít kvalitní umělecký zážitek prostřednictvím bohaté nabídky koncertů pořádaných v atraktivních místech Českého Krumlova a jeho okolí.**

#### II. Cíle festivalu

Stejně jako poslání ani cíle nejsou přesně definovány v žádném strategickém dokumentu. Přesto si vedení festivalu neformálně vytýčilo úkoly v následujících oblastech:

- stát se neodmyslitelnou součástí prázdninového kulturního života v Českém Krumlově
- prostřednictvím koncertů nechat „ožít“ výjimečné historické prostory města
- dosáhnout opakovaných návštěv domácích i zahraničních návštěvníků
- dosáhnout široké akceptace a podpory festivalu ze strany místních obyvatel
- navázat užší spolupráci s místními podnikateli, místní a regionální samosprávou
- zajistit dostatečnou atraktivitu festivalu pro sponzory a obchodní partnery

### 8.2 Strategický marketingový proces

Součástí kapitoly je marketingová situační analýza, která zahrnuje analýzy dvou významných oblastí, jež zásadně ovlivňují činnost popisované organizace – analýzu jejího makrookolí a mikrookolí. V analytické části je také uplatněna technika portfolio analýzy a SWOT analýzy.

Na marketingovou situační analýzu navazuje část popisující marketingové cíle organizace a proces segmentace jejího trhu.

Na základě informací ze situační analýzy destinace, situační analýzy MHF ČK, marketingové situační analýzy, výsledků marketingových výzkumů a s ohledem na poslání, celkové a marketingové cíle organizace v závěrečné části navrhuji možnou budoucí marketingovou strategii Mezinárodního hudebního festivalu Český Krumlov a také vhodnou strukturu marketingového mixu.

# **I. Marketingová situační analýza**

## **1. PEST analýza**

### **Politicko-právní faktory**

Mezi důležité politické faktory, které významně ovlivňují situaci v zemi, patří stabilita vlády. Díky výsledku červnových řádných parlamentních voleb je současná vláda založena na koalici tří politických stran a vzhledem k rozložení sil v Poslanecké sněmovně bude jen velmi těžko prosazovat původně zamýšlené reformy.

V obecné rovině je však politická situace v České republice klidná – nehrozí žádné nebezpečí vládního převratu, změny demokratického systému či občanské války. Z pohledu zahraničí je Česká republika vnímána jako klidná a stabilní destinace, nyní již plně integrovaná do mezinárodních struktur (členství v NATO, Evropské unii, OSN atd.). To významně přispívá k důvěře zahraničních návštěvníků a ke snižování jejich případných obav z pobytu v ČR.

V oblasti legislativy v žádném případě nehrozí, že by jakákoliv vláda omezovala možnosti soukromého podnikání v oblasti poskytování kulturních služeb. Vyšší riziko plyne z možnosti omezení finanční podpory kultury vlivem jiných vládních priorit či nutností omezit výdaje státního rozpočtu. Na činnost kulturně-společenských organizací má vliv i daňová politika vlády – např. současně navrhované navýšení snížené sazby DPH z 5% na 9%.

Vývoj právního systému v České republice je také ovlivněn jejím členstvím v Evropské unii. Již několik let probíhá proces sbližování českého práva s právem EU. Vstupem do Evropské unie Česká republika přestala být tedy v oblasti práva naprosto svrchovaným státem, protože v podmínkách EU vystupuje právo jako struktura, která má přednost před národní suverenitou. Náš stát tedy musel a bude i nadále muset podřídit mnoho oblastí legislativy tzv. normám evropského práva.

Je ovšem nutno dodat, že vstup ČR do Evropské unie znamenal pro podnikatele v oblasti kultury mnoho výhod. Mezi nejdůležitější lze zařadit:

- nárůst počtu příjezdů ze zemí EU z důvodu touhy po poznání nového členského státu
- rostoucí zájem ze strany sousedních členských zemí EU o jednodenní výlety do ČR za nákupy, zábavou, návštěvou památek, kulturních akcí, restaurací
- rostoucí význam kongresové turistiky, nárůst počtu obchodních a služebních cest
- stále se zvyšující zájem o regiony – Praha je již pro mnohé návštěvníky známa, a tak preferují poznání i jiných kulturně a historicky bohatých měst

## Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory lze zařadit širokou škálu nejrůznějších makroekonomických ukazatelů. V analyzované oblasti nejdůležitější roli hraje vývoj HDP, nominálních mezd, inflace, nezaměstnanosti a kurzu české koruny k americkému dolaru a k euru.

**Tabulka č. 4:** Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů

Ukazatel	Jednotky	2000	2001	2002	2003	2004	2005
HDP	mld. Kč	2189,2	2352,2	2464,4	2577,1	2781,1	2970,3
HDP na 1 obyvatele	Kč / 1 obyvateľ	213109,6	230063,6	241592,6	252617,0	272468,0	290232,0
Průměrná hrubá mzda	Kč	13614,0	14793,0	15866,0	16917,0	18035,0	19030,0
Inflace	%	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9
Míra registrované nezaměstnanosti	%	9,0	8,5	9,2	9,9	10,2	9,0
CZK / EUR	Kč / 1 EUR	35,6	34,1	30,8	31,8	31,9	29,8
CZK / USD	Kč / 1 USD	38,6	38,0	32,7	28,2	25,7	23,9

Zdroj: [http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje](http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje)

Poptávka po kulturních službách je velmi elastická, a proto ji zásadně ovlivňuje ekonomická úroveň obyvatelstva. Z pohledu České republiky je v této oblasti vývoj příznivý, protože dochází k postupnému růstu HDP a s tím souvisejícím navyšování průměrné nominální mzdy. To vede k nárůstu kupní síly obyvatelstva, které si tak může dovolit i ryze zbytné služby, kam účast na kultuře jednoznačně patří. Podle prognóz Ministerstva financí ČR lze předpokládat, že tento trend zůstane i v dalších letech zachován. Tempo růstu nominálního HDP České republiky je pro rok 2007 odhadováno na 7% a pro rok 2008 dokonce na 7,4%.<sup>23</sup>

Výše nezaměstnanosti obyvatelstva má značný dopad na návštěvnost kulturních akcí a zařízení. Je jasné, že člověk řešící tento problém nebude mít čas, chuť a mnohdy ani volné finanční prostředky k účasti na kultuře. V oblasti nezaměstnanosti, i přes snahu vlády, docházelo v minulosti spíše k negativnímu vývoji, kdy podíl nezaměstnaného obyvatelstva v roce 2004 překročil 10%. Podle dostupných informací se v roce 2005 podařilo tento trend zvrátit a současná míra nezaměstnanosti v ČR podle ČSÚ činí 7,8%.<sup>24</sup>

Vývoj kurzu české koruny se projevuje zdražováním či zlevňováním nabízených služeb pro zahraniční návštěvníky. Česká měna v posledních letech vůči vybraným zahraničním měnám posilovala, a tak Česká republika postupně přestala být velmi levnou destinací pro zahraniční návštěvníky. Do budoucna se podle Ministerstva financí ČR dá předpokládat další zhodnocování až na úroveň 27,50 Kč za 1 EUR a 21,90 Kč za 1 USD v roce 2008.<sup>25</sup> V oblasti kulturních služeb je tento vývoj částečně kompenzován jejich nižší cenou v porovnání

<sup>23</sup> [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xml/konvergen\\_programy\\_22437.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xml/konvergen_programy_22437.html)

<sup>24</sup> <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

<sup>25</sup> [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xml/makro\\_pre\\_28398.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xml/makro_pre_28398.html)

s běžnou cenou v zahraničí. Tento rozdíl je dán nutností přizpůsobení ceny nabízených kulturních služeb kupním možnostem domácího obyvatelstva.

Výše zmíněné ekonomické faktory je potřeba brát v potaz nejen z národního hlediska, ale i v celosvětovém kontextu.

Průměrný růst HDP států Evropské unie za rok 2005 byl 1,6%. Největší tempo růstu v rámci EU má Lotyšsko, Estonsko a Slovenská republika. Spojené státy americké vykazují za rok 2005 tempo růstu HDP 1,9%, Japonsko 3,5% a Korejská republika 3,3%.<sup>26</sup>

V Evropské unii je situace v oblasti nezaměstnanosti podobná jako v ČR, kdy průměr EU za rok 2005 je 8,7%. Míra nezaměstnanosti v USA za rok 2005 činila 5,1%, v Japonsku byla 4,4% a v Korejské republice 3,6%.<sup>27</sup>

### **Sociální a demografické faktory**

Z hlediska návštěvnosti koncertů MHF ČR je zajímavé věkové složení obyvatelstva. Koncertům vážné hudby dává totiž přednost především starší generace návštěvníků, která má k tomuto druhu hudby kladný vztah a zároveň má i dostatek času se těchto koncertů zúčastnit. Z tohoto úhlu pohledu lze dosavadní vývoj hodnotit jako pozitivní, protože podíl staršího obyvatelstva neustále narůstá. V případě získaných výsledků marketingového výzkumu se začíná projevovat i mírná tendence ke zvýšení návštěvnosti MHF ČR segmentem mladších diváků.

Na návštěvnost kulturních organizací obecně má vliv i vzdělání obyvatelstva. Jednoznačné vysvětlení vlivu vzdělání na návštěvnost uměleckých institucí sice nebylo nikdy přesvědčivě podáno, spíše se empiricky odkazuje na skutečnost, že lidé s vyšší úrovní vzdělání bývají od útlého dětství více vystaveni různým formám kulturní a umělecké nabídky a díky svému vzdělání mají zpravidla rozvinutější abstraktní schopnosti a dovednosti, které v obecném smyslu zvyšují kompetenci k prožitku kulturních forem.<sup>28</sup>

V České republice je v tomto smyslu situace poměrně příznivá. Podle Národního vzdělávacího fondu pouze 11% obyvatel má jen základní vzdělání (průměr EU je 30%), celých 89% obyvatel ve věku 25 – 69 let má střední školu (průměr EU je 70%). Oblastí, kde Česká republika v porovnání s průměrem EU ztrácí, je podíl vysokoškolsky vzdělaných

---

<sup>26</sup> <http://www.finance.cz/ekonomika/svetove-makroukazatele/hdp/>

<sup>27</sup> <http://www.finance.cz/ekonomika/svetove-makroukazatele/nezamestnanost/>

<sup>28</sup> Kesner, L.: Marketing a management muzeí a památek, 1. vyd., Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-1104-4

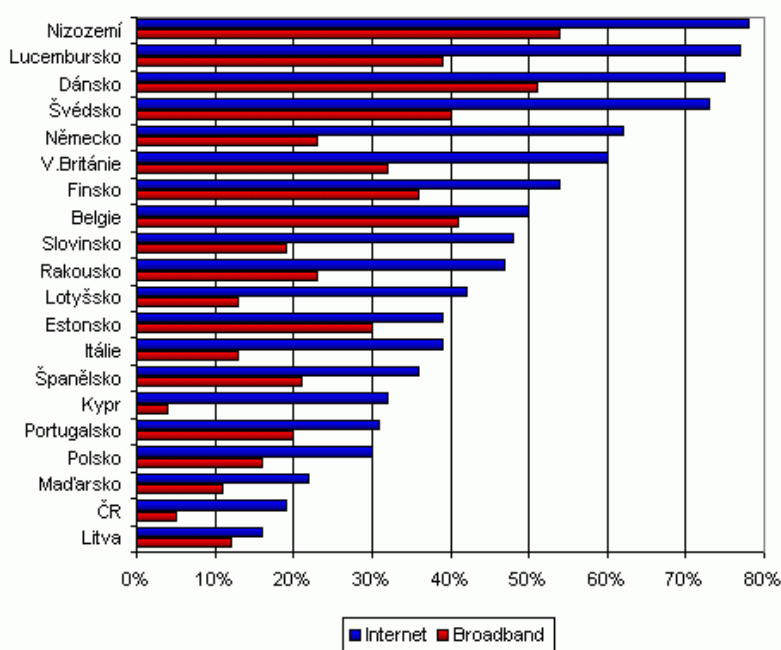
obyvatel na celkové populaci. Zde je průměr EU 22% a ČR dosahuje zatím pouhých 12,3%. Situace v této kategorii se ale pomalu zlepšuje v souvislosti se zvyšováním kapacit veřejných vysokých škol, rozvojem soukromých vysokých škol a vyšších odborných škol. Důležitý je také rozvoj kratších studijních programů, v jejichž nabídce i počtu absolventů mají hlavně dlouhodobí členové EU před ČR výrazný náskok.<sup>29</sup>

### Technologické faktory

Poskytovatelé kulturních služeb využívají technologického pokroku především v oblasti lepší prezentace nabízených produktů zákazníkům (ozvučení, osvětlení, vizuální doprovod atd.), v oblasti marketingové komunikace (poskytování informací na internetu, nové formy reklamy, přímého marketingu aj.) a v oblasti prodeje a rezervace (on-line prodejní a rezervační systémy).

Z hlediska marketingu má jednoznačně největší vliv rozvoj informačních technologií (především internetu). Ten je v současné době neodmyslitelným zdrojem informací o daném subjektu jak pro domácí obyvatele, tak pro zahraniční návštěvníky. Především ti jej pak využívají i pro rezervaci či přímo nákup vstupenek na konkrétní kulturní akci.

**Graf č. 7:** Připojení domácností k internetu ve vybraných zemích EU



Zdroj: <http://www.internetprovsechny.cz/blesk.php?cbl=240>

<sup>29</sup> [http://www.nvf.cz/publikace/pdf\\_publikace/observator/cz/working\\_paper5\\_2005.pdf](http://www.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/observator/cz/working_paper5_2005.pdf)



## 2. Analýza ekonomických charakteristik okolí

V této analýze jsou popsány základní charakteristiky oblasti pořádání hudebních produkcí v destinaci Český Krumlov. Z mnoha možných charakteristik vybírám ty, jež považuji pro odvětví poskytování kulturních statků za nejdůležitější:

- představení další subjektů působících ve stejném odvětví a ve stejnou dobu, tj. představení konkurence Mezinárodního hudebního festivalu ČK
- počty návštěvníků konkurenčních organizací a jejich vývoj, tj. počty kupujících, vývoj trhu a podíl jednotlivých subjektů na trhu
- bariéry pro vstup do odvětví v Českém Krumlově

### Představení konkurence

Hned na úvod je nutno předeslat, že postavení Mezinárodního hudebního festivalu Český Krumlov je v dané destinaci natolik výsadní, že v podstatě nemá žádnou vážnou konkurenci. Ve městě sice v období letních prázdnin každoročně probíhají i další festivaly více či méně zaměřené na klasickou hudbu, ale v porovnání s MHF ČK jsou svým rozsahem i návštěvností mnohem méně významné.

Přes jejich menší významnost si zaslouží alespoň stručné představení:

**1. Festival komorní hudby** – tento festival zahajuje hudební sezónu ve městě a má zároveň nejdelší tradici (jeho první ročník se konal v květnu 1987). V dramaturgii festivalu se vedle domácích hudebníků pravidelně objevují i významná jména zahraniční hudební scény. Festival také úzce spolupracuje s mezinárodním hudebním festivalem Pražské jaro.

**2. Festival staré hudby** – festival probíhá přibližně jeden týden v druhé polovině července. Jeho program je zaměřen na komorní klasickou středověkou hudbu interpretovanou českými i zahraničními umělci.

**3. Pravidelné koncerty Fidelia, s. r. o.** – tato společnost pořádá v Českém Krumlově od dubna do října pravidelné koncerty pro návštěvníky a obyvatele města. Fidelio, s. r. o. se specializuje hlavně na zajišťování komorních, klavírních a varhanních koncertů. Na koncertech vystupují přední čeští i zahraniční umělci, např. sólisté orchestru Státní opery Praha, Národního divadla v Praze nebo České filharmonie.

Kromě přímých konkurentů však v Českém Krumlově existuje celá řada organizací nabízejících substituční služby. Na malém prostoru je koncentrováno vysoké množství

subjektů poskytujících služby pro návštěvníky se zájmem o kulturu. Ti tak mají mnoho nejrůznějších možností, jak mohou strávit volný čas a utratit své peníze.

Za substituční služby lze považovat nejen nabídku ostatních pořadatelů koncertů nejrůznějších žánrů, ale také nabídku divadel, muzeí, galerií a soukromých průvodců. Mezi nejvýznamnější patří prohlídka Státního hradu a zámku Český Krumlov, návštěva otáčivého hlediště v zámecké zahradě, Egon Schiele Art Centra, Mezinárodní galerie výtvarného umění, Domu fotografie, Muzea útrpného práva, Muzea voskových figurín, Regionálního muzea v Českém Krumlově a dalších.

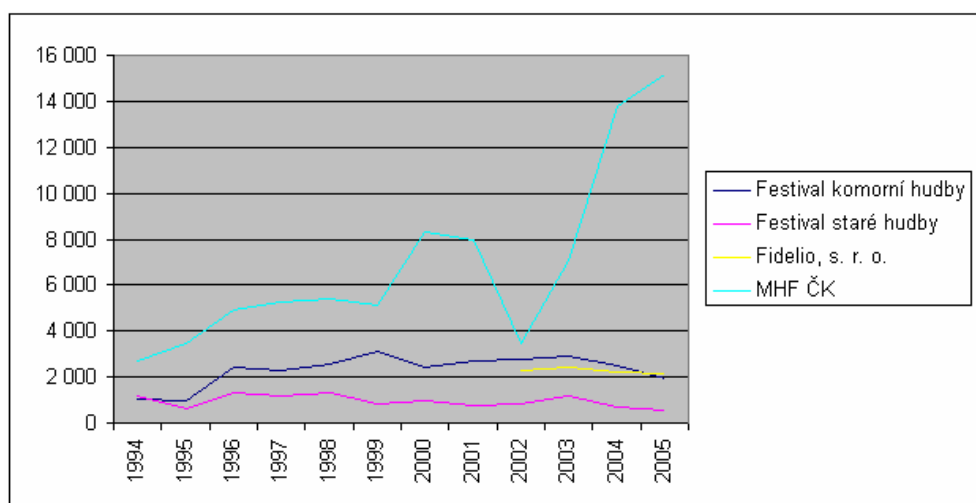
### Vývoj trhu odvětví

Vývoj trhu v odvětví pořádání hudebních produkcí v Českém Krumlově v období letních prázdnin demonstrují na vývoji počtu návštěvníků MHF ČK a jeho přímých konkurentů a dále pak na podílu jednotlivých organizací na celkovém trhu.

**Tabulka č. 5, Graf č. 8:** Vývoj počtu návštěvníků MHF ČK a jeho přímých konkurentů

Rok	Festival komorní hudby	Festival staré hudby	Fidelio, s. r. o.	MHF ČK
1994	1 055	1 200		2 715
1995	951	640		3 480
1996	2 390	1 345		4 890
1997	2 256	1 165		5 280
1998	2 580	1 350		5 436
1999	3 148	845		5 114
2000	2 435	980		8 303
2001	2 678	790		7 980
2002	2 787	834	2 304	3 440
2003	2 920	1 173	2 453	7 083
2004	2 459	700	2 218	13 800
2005	1 920	560	2 172	15 200

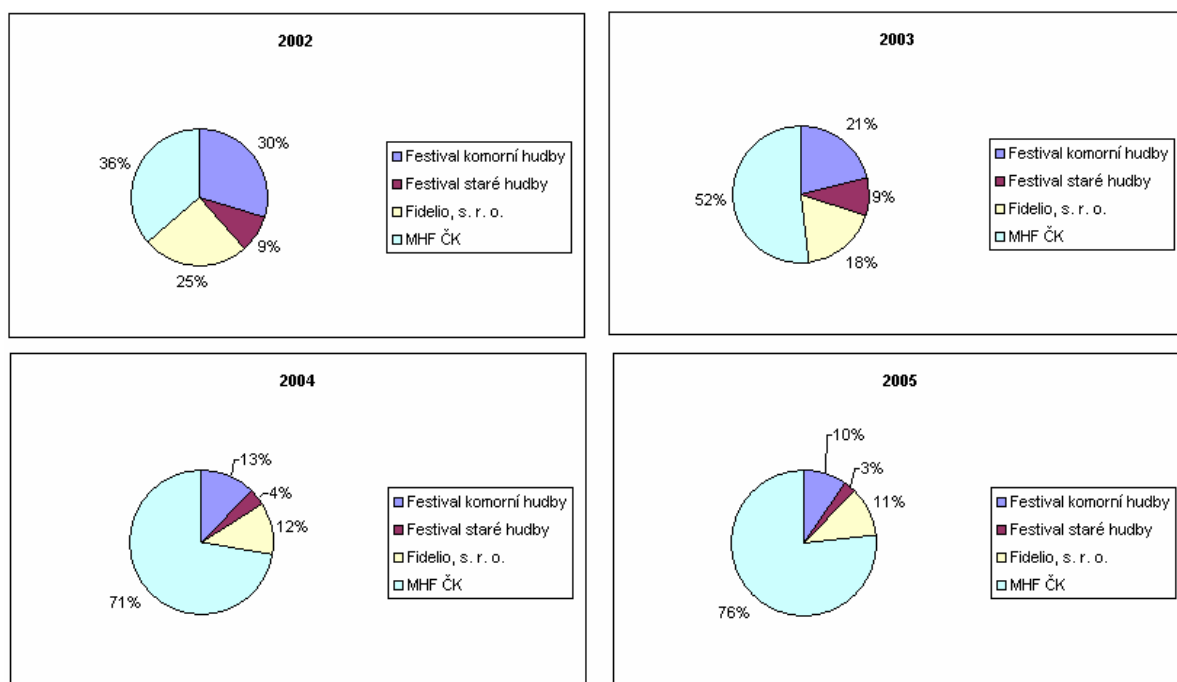
Zdroj: <http://infoservis.ckrumlov.info/docs/cz/prenav.xml>



Zdroj: <http://infoservis.ckrumlov.info/docs/cz/prenav.xml>

Základem pro tuto analýzu jsou veřejně přístupná data o návštěvnosti od organizátorů jednotlivých kulturních akcí, která jsou dostupná na oficiálních stránkách města. Při interpretaci těchto dat je nutné vzít v potaz, že absolutní čísla návštěvnosti nezohledňují dobu trvání celé akce, resp. počet představení, za která jsou souhrnně vykazována. Proto jsou zde uváděna spíše pro demonstraci trendu návštěvnosti a pro znázornění silného postavení MHF ČK v porovnání s ostatními organizátory stejně zaměřených kulturně-společenských akcí.

**Grafy č. 9 – 12:** Podíl jednotlivých organizací na celkovém trhu v letech 2002 – 2005



Zdroj: <http://infoservis.ckrumlov.info/docs/cz/prenav.xml>

### Bariéry vstupu do odvětví

Základní bariérou pro vstup nových pořadatelů kulturně-společenských akcí v Českém Krumlově je **čas, prostor a nízký počet přenocujících návštěvníků**.

Je samozřejmé, že z komerčních důvodů se snaží pořadatelé těchto akcí využít doby hlavní turistické sezóny. Ta však v Českém Krumlově trvá pouze cca 3,5 měsíce v roce. V tomto omezeném časovém prostoru již skutečně nevidím prostor pro vstup dalšího subjektu na trh. Mimo pravidelné hudební festivaly se totiž o přízeň návštěvníků města uchází také mnoho dalších subjektů nabízejících kulturní služby – např. otáčivé hlediště v zámecké zahradě, muzea a galerie a relativně vysoký počet jednorázových akcí nejrůznějších žánrů.

S vysokým počtem kulturně-společenských akcí souvisí i problém jejich prostorového zajištění. Český Krumlov disponuje malým počtem prostorů vhodných (kapacitně, akusticky

atd.) pro tyto akce. V současné době tak prakticky není jediný vhodný prostor, který by nebyl v průběhu turistické sezóny využíván.

Protože program kulturně-společenských akcí začíná až ve večerních či podvečerních hodinách, poslední významnou bariérou je malé procento návštěvníků, kteří se v Českém Krumlově zdrží byt' na jedinou noc. Český Krumlov se v průběhu posledních let stal cílem tzv. jednodenních turistů nebo organizovaných skupin, které po základní prohlídce města odjíždějí. Podle údajů organizace Destinačního managementu ve městě přespí pouhých 20 – 25% návštěvníků, a tak se výrazným způsobem organizátorům kulturně-společenských akcí snižuje základna jejich potencionálních zákazníků. Proto je nutné ve spolupráci s dalšími subjekty cestovního ruchu vypracovat strategii, která se nebude zabývat pouhým navyšováním absolutního počtu turistů, ale bude klást důraz na prodloužení pobytových dnů v Českém Krumlově a jeho okolí.

### **3. Analýza struktury odvětví pořádání hudebních produkcí**

V podmínkách Českého Krumlova nelze podle teoretických definic přesně stanovit, zda se zde jedná o atomizované či konsolidované odvětví. V podstatě by se dalo říci, že se jedná o určitý typ oligopolu s jednou výrazně dominantní firmou.

Situaci by bylo možné z tohoto pohledu popsat následovně:

- jeden dominantní subjekt s vysokým tržním podílem
- několik dalších subjektů s přibližně stejným podílem na trhu a s nabídkou služeb na úrovni často blízkých substitutů
- výrazné vstupní bariéry pro nové subjekty

### **4. Analýza klíčových faktorů úspěchu MHF ČK**

Klíčové faktory úspěchu lze spatřit v těchto oblastech:

- **organizace a řízení** – dlouholeté zkušenosti managementu festivalu, jasná vize do budoucna
- **velmi kvalitní služby** – špičkoví umělci a program, akusticky i vizuálně hodnotné interiérové prostory, exteriérové koncerty, kvalitně vyškolený personál
- tzv. **národní večery** – spojení hudby a gastronomie
- **účinná a propracovaná komunikace vůči partnerům i veřejnosti**
- **rozsáhlá distribuční síť**
- **kreativita a tradice**

## 5. Portfolio analýza odvětví

Použitá BCG analýza vychází ze stejných dat jako analýza vývoje trhu odvětví. Relativní tržní podíl jednotlivých subjektů je určen jako podíl návštěvníků daného subjektu v roce 2005 k počtu návštěvníků všech subjektů dohromady (celého trhu) v roce 2005. Při stanovení tempa růstu je brána v úvahu změna oproti roku 2004.

**Tabulka č. 6:** BCG analýza hudebních festivalů v Českém Krumlově (v %)

Subjekt trhu	Relativní tržní podíl	Tempo růstu
Festival komorní hudby	10	-22
Festival staré hudby	3	-20
koncerty Fidelia, s. r. o.	11	-2
MHF ČK	76	10,1

Zdroj: <http://infoservis.ckrumlov.info/docs/cz/prenav.xml>

Přestože vstupní data pro tuto analýzu je nutno interpretovat se stejným zjednodušením jako v případě analýzy trhu odvětví, a samotný výsledek analýzy není kvůli zápornému tempu růstu konkurenčních subjektů MHF ČK příliš standardní, dobře ilustruje postavení subjektů trhu hudebních kulturně-společenských akcí v Českém Krumlově.

Mezinárodní hudební festival ČK má jasně dominantní postavení a jeho produkt se nachází ve fázi přechodu ze sektoru hvězd do sektoru dojných krav. I když tržní podíl ostatních subjektů kolísá v rozmezí 3 – 11%, zatím jim, s ohledem na jejich významnost, dobu trvání a celkovou nákladnost, stačí na přežití. Hlavním problémem tak pro ně zůstává záporné tempo růstu, které může v budoucnu způsobit jejich postupné zanikání.

## 6. SWOT analýza MHF ČK

V tomto typu analýzy se zaměřím na identifikaci silných a slabých stránek současně používaného marketingového mixu a potencionálních příležitostí a hrozeb z vnějšího okolí popisované organizace.

### Silné a slabé stránky marketingového mixu

I když management MHF ČK používá jednotlivé nástroje marketingového mixu spíše intuitivně, podařilo se mu za 15 let existence festivalu tyto nástroje postupně zefektivnit, sladit a uzpůsobit je potřebám pořádání významné kulturně-společenské akce. Až na výjimky v oblasti marketingové komunikace nelze jednotlivým nástrojům marketingového mixu nic podstatného vytknout.

Nejvýraznější silnou stránkou MHF ČK je jeho patnáctiletá historie, dobrá pověst a image, vysoce kvalitní program umocněný krásnými koncertními prostory a propracovaná oblast Média Relations.

Pokud pomineme výše zmíněnou absenci standardního koncepčního řízení marketingového mixu, hlavní slabou stránkou je chybějící spolupráce s ostatními podnikatelskými subjekty v Českém Krumlově např. formou turistického balíčku, ve kterém by byla zahrnuta návštěva festivalu. Další slabinu spatřuji v oblasti marketingové komunikace – konkrétně ve slabé podpoře prodeje, v zúžení Public Relations pouze na oblast Média Relations a v nepříliš funkčním působení reklamy v Českých Budějovicích z hlediska zaměření na cílový segment a využití forem přímého marketingu.

**Tabulka č. 7:** Silné a slabé stránky jednotlivých částí marketingového mixu

<b>SLOŽKA MIXU</b>	<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<b>Produkt</b>	tradice, dobrá pověst a image, vysoké povědomí o festivalu v místě jeho konání, kvalitní program a doprovodné služby, rozšiřující se nabídka hudebních žánrů	festival není součástí žádného turistického balíčku, při přímém nákupu vstupenek chybí možnost použít platební kartu
<b>Cena</b>	zohlednění kupní síly obyvatel ČR při tvorbě ceny, široká cenová diferenciace	chybějící cenová zvýhodnění pro komplexní produkty destinace, chybějící cenové pobídky při opakované návštěvě koncertů
<b>Distribuce</b>	zapojení všech významných turistických informačních center v ČK a městského informačního centra v ČB	
<b>Marketingová komunikace</b>	rozsáhlá outdoor reklama, kvalitní distribuce informačních brožur po hotelech a penzionech v ČK, propracované Média Relations	slabá podpora prodeje, málo účinná reklama v ČB, nevýrazné logo a znělka festivalu, chybějící scénář krizové komunikace, slabé vztahy k místní komunitě
<b>Lidé</b>	profesionalita a dostatečný počet personálu, společenská úroveň návštěvníků	
<b>Materiální prostředí</b>	krásné a často netradiční interiéry a exteriéry	omezení daná konkrétními koncertními prostory, značení přístupu k určitým koncertním místům

Zdroj: vlastní zhodnocení situace

### **Příležitosti a ohrožení z vnějšího okolí**

Při identifikaci situací, jejichž realizace může pozitivně či negativně ovlivnit fungování dané organizace, vycházím z výše popsané SWOT analýzy destinace Český Krumlov a také ze znalosti místního prostředí.

Hlavní příležitosti festivalu tkví v zahájení nebo zintenzivnění spolupráce, ať již spolupráce s městem Český Krumlov, s dalšími participanty cestovního ruchu v destinaci nebo cestovními kanceláři. Protože v současné době lze MHF ČK považovat za nejvýznamnější hudební festival jižních Čech, jehož pozitivní dopady se přenášejí na celou oblast kraje, možnost vzájemně výhodné kooperace se nabízí také ve spolupráci s ostatními městy Jihočeského kraje.

Další příležitosti je možno spatřit ve zlepšení dopravní dostupnosti Českého Krumlova, snížení přímé konkurence festivalu, navýšení počtu vícedenních návštěvníků města (díky komplexní spolupráci všech subjektů cestovního ruchu v destinaci), navýšení počtu návštěvníků festivalu z řad obyvatel města, v kvalitní práci organizace Destinační management a také v rozšiřování nabídky hudebních žánrů pro nové segmenty trhu.

Jediným aktuálním ohrožením pro Mezinárodní hudební festival Český Krumlov může být navrhované navýšení snížené sazby DPH, kam spadají vstupenky na kulturní události. Další potenciální hrozby pak lze identifikovat spíše jen v obecné rovině – patří sem útlum celosvětového cestovního ruchu (např. vlivem terorismu, živelných pohrom nebo nemocí), snížení zájmu o Českou republiku nebo přímo o Český Krumlov, snížení koupěschopnosti turistů a nebo místních obyvatel.

Hrozbou se může stát další navyšování podílu jednodenních turistů na celkovém počtu návštěvníků města, špatná práce organizace Destinační management nebo přerušení spolupráce festivalu s majiteli či správci objektů využívaných pro koncerty festivalu.

## **II. Stanovení marketingových cílů a proces segmentace**

Segmentaci návštěvníků MHF ČK lze provést podle hlediska věku návštěvníka (demografické hledisko) a podle hlediska jeho bydliště (geografické hledisko).

### **Demografické hledisko**

- skupina návštěvníků ve věku do 30 let
- skupina návštěvníků ve věku od 31 let do 50 let
- skupina návštěvníků starších 51 let

## Geografické hledisko

- obyvatelé Českého Krumlova či blízkého okolí
- návštěvníci přijíždějící z jiné oblasti České republiky
- návštěvníci přijíždějící ze zahraničí

Z těchto segmentů trhu lze identifikovat čtyři důležité skupiny návštěvníků, na které je nutné se zaměřit se zvýšenou intenzitou:

- **tuzemští návštěvníci ve věku 40 – 50 let přijíždějící do Českého Krumlova z důvodu návštěvy MHF ČK** – tento segment tvoří největší část všech návštěvníků
- **obyvatelé města nebo jeho blízkého okolí** – tento segment je klíčový pro vytváření příznivého klima pro činnost festivalu v dané destinaci
- **skupina návštěvníků ve věku do 30 let** – vzhledem k demografickým faktorům je tento segment důležitý pro zajištění dlouhodobé budoucnosti festivalu
- **zahraniční návštěvníci** – segment vyvažující návštěvnícké portfolio, důležitý pro image festivalu a pro přínos festivalu dalším subjektům cestovního ruchu

Navrhované marketingové cíle MHF ČK vycházejí z poslání a základních cílů organizace, z podmínek fungování organizace a jsou v souladu se skutečnostmi identifikovanými v marketingové situační analýze.

Marketingové cíle lze spatřit v následujících oblastech:

- koncepční řízení marketingu, vypracování strategických dokumentů
- podpora a budování příznivého image festivalu
- udržování všeobecné známosti MHF ČK jako významného hudebního festivalu s dlouholetou tradicí a vysokou uměleckou úrovní
- zefektivnění stávající spolupráce s orgány místní samosprávy a podnikatelskými subjekty ve městě
- rozšíření spolupráce např. formou zapojení se do již existujících turistických balíčků
- navýšení počtu návštěvníků ve všech klíčových segmentech se zachováním současného poměru mezi zahraničními a tuzemskými návštěvníky
- navýšení podílu obyvatel Českého Krumlova na celkové návštěvnosti festivalu
- změny v oblasti marketingové komunikace (rozšíření funkcí Public Relations, rozšíření podpory prodeje)



### III. Formulování celkové marketingové strategie

Z provedené marketingové situační analýzy jasně vyplývá současné dominantní postavení MHF ČK na trhu pořádání kulturně-společenských akcí v Českém Krumlově. Jeho konkurence je minimální, její podíl na trhu se každoročně snižuje a pravděpodobnost vstupu nového konkurenčního subjektu na trhu je také minimální.

Na základě těchto skutečností lze doporučit strategii, kterou uplatňuje tržní vůdce, zaměřenou na ochranu současného podílu na trhu s jeho postupným rozšiřováním. Cílem této strategie by tak mělo být postupné ovládnutí celého trhu, kdy by se MHF ČK stal jediným českokrumlovským hudebním festivalem v období hlavní turistické sezóny. Situace by pak měla připomínat např. Mozartův festival v Salzburgu nebo Mezinárodní operní festival Smetanova Litomyšl.

Hlavní výhody tohoto cílového stavu spočívají ve zlepšení podmínek a koncentraci zdrojů pro rozvoj festivalu – soustředění pozornosti médií pouze na MHF ČK, účinnější propagaci festivalu ze strany města, vyšší finanční podpoře od orgánů veřejné správy, odbourání splývání jednotlivých hudebních festivalů pro zahraniční návštěvníky a obyvatele jiných částí ČR, zamezení možnosti získání špatných zkušeností z návštěvy méně kvalitních programů konkurence, lepší pozici managementu festivalu při vyjednávání s obchodními partnery, a také ve zvýšení návštěvnosti festivalu.

Pro realizaci ofenzivní strategie MHF ČK je klíčové zajištění stálé konkurenční výhody prostřednictvím následujících činností:

- **strategické řízení všech marketingových aktivit**
- **průběžná aktualizace a zohlednění výsledků SWOT analýzy**
- **udržení a rozvíjení klíčových faktorů úspěchu organizace**
- **diferenciace produktu** – rozvíjení kvality poskytovaných služeb, programové nabídky festivalu, nabídky doplňkových služeb, vizuální stránky koncertů atd.
- **spolupráce** – rozšíření stávající spolupráce s vedením města, organizací Destinační management, Krajským úřadem Jihočeského kraje, navázání spolupráce s dalšími subjekty cestovního ruchu v destinaci v oblasti poskytování doplňkových služeb, podpory prodeje, společné marketingové komunikace
- **efektivnější využívání nástrojů marketingového mixu s ohledem na stanovené marketingové cíle festivalu a klíčové segmenty trhu**

#### **IV. Taktická opatření pro skladbu marketingového mixu**

Doporučená skladba jednotlivých nástrojů marketingového mixu vychází z celkové strategie MHF ČR, z marketingových cílů festivalu, ze stanovených klíčových segmentů trhu a z informací získaných marketingovou situační analýzou.

##### **Produkt**

V oblasti produktu se festival dostává z fáze hvězd do fáze dojných krav (BCG analýza) či přechází z fáze růstu do zralosti (analýza životního cyklu). Tomu by měla odpovídat snaha o postupnou modifikaci produktu s cílem stabilizovat (či ještě mírně navýšit) tržní podíl.

U skutečného produktu k modifikacím již dochází – jedná se např. o rozšiřování žánrové nabídky koncertů, zavedení tzv. národních večerů, účinkování nových a kvalitnějších interpretů nebo o obměnu místa zahajovacího koncertu. V tomto směru lze pouze doporučit uvážlivé pokračování, tj. modifikaci produktu tak, aby každý ročník festivalu přinesl něco nového, co zaujme nové i věrné návštěvníky. Zároveň by měly být zachovány již osvědčené součásti festivalu – jako např. zahajovací koncert spojený s rautem či velmi populární národní večery. Z hlediska dramaturgie by měl festival usilovat o větší přiblížení mladé generaci, která představuje při dobrém zacílení významný rozvojový prvek.

Větší prostor pro modifikace se otvírá u tzv. doplňkového produktu, který tvoří široká škála doprovodných služeb. Zde lze doporučit jejich průběžný monitoring a rozšiřování podle požadavků návštěvníků koncertů. Informačním zdrojem by mohly být jednoduché dotazníky testující spokojenost s doplňkovými službami, které by byly např. vloženy do brožur s programem koncertu. Návštěvník by měl tak dostatek času, aby je vyplnil a aby je při odchodu odevzdal na určené místo.

Co je však zřejmé již nyní, je sílící tlak posluchačů na zapojení MHF ČR do tzv. turistických balíčků. V této oblasti je situace v ČR složitá, ale myslím si, že management MHF ČR, jakožto významného poskytovatele kulturně-společenských služeb v destinaci, by neměl čekat na popud organizace Destinační management či jiného subjektu, ale sám se iniciativně snažit zapojit do stávajících balíčků či takovýto balíček služeb vytvořit. Jak také plyne z provedeného marketingového výzkumu, největší zájem návštěvníci projevují o možnost využití sníženého vstupného do muzeí, galerií a na návštěvu památek. Mohl by tak vzniknout „kulturní turistický balíček Českého Krumlova“.

## **Cena**

Současně používaná diferenční cenová strategie a obecně celý systém cenotvorby je v daných podmínkách zcela vyhovující a do budoucna by měl být zachován. Mělo by však dojít k jeho rozšíření o oblast budoucího zapojení MHF ČK do turistického balíčku služeb a o cenové pobídky při opakovaných návštěvách koncertů v rámci jednoho ročníku festivalu.

Management festivalu by měl být připraven na pravděpodobné snížení ceny vstupného tak, aby MHF ČK mohl být zařazen do zvýhodněného turistického balíčku. Tato úprava by se ale měla týkat jen vstupného na méně exponované koncerty – jako je tomu již nyní v případě slevových kupónů umístovaných do Jihočeských deníků Bohemia.

Využitím cenových pobídek při opakované návštěvě koncertů by bylo možné navýšit průměrný počet navštívených koncertů v rámci jednoho ročníku a zároveň rozšířit okruh věrných návštěvníků koncertů. Zároveň by tyto pobídky sloužily jako určité neoficiální zvýhodnění místních obyvatel (nebo obyvatel blízkého okolí), u nichž je vyšší pravděpodobnost, že by tato zvýhodnění využívali. Poněkud náročnější alternativou by bylo zavedení tzv. festival pasu, o němž se zmíním v části věnované podpoře prodeje.

V oblasti cenotvorby by pak měl být dále zpracován scénář, který bude uplatněn v případě schválení vládního návrhu navýšení snížené sazby DPH na 9%. V něm bude především nutné strategicky rozhodnout, zda bude případné navýšení promítnuto do ceny vstupného nebo zhorší výsledky hospodaření festivalu.

## **Marketingová komunikace**

Management MHF ČK používá komunikační mix sestávající se z reklamy, Public Relations a podpory prodeje. Volba těchto tří složek se během let ukázala jako správná, avšak s ohledem na celkové marketingové cíle festivalu bych doporučil jejich drobné modifikace či rozšíření.

## **Reklama**

V oblasti reklamy navrhuji především cestu odlišení se a upoutání pozornosti. Jak dokazují provedené výzkumy, mimokrumlovští velmi špatně rozlišují mezi jednotlivými krumlovskými festivaly a nedokáží si MHF ČK mezi nimi přesně uvědomit. Nejsou totiž schopni festival identifikovat podle žádného výrazného znaku – loga, znělky, sloganu apod.

U outdoorové reklamy by bylo proto vhodné vypracovat grafický návrh tak, aby se použité reklamní prostředky výrazně odlišovaly od záplavy ostatních, které v období letních prázdnin

používají další pořadatelé kulturně-společenských akcí. Hlavní slabinu pak vidím v nevýrazném a špatně zapamatovatelném logu festivalu. U reklamy v rádiích pak v absenci znělky festivalu, která by dokázala upoutat pozornost posluchače a zároveň by si ji posluchač později pevně spojil se samotným festivalem (např. obdoba znělky Miss ČR). Na zvážení předkládám možnost vytvoření sloganu festivalu, který by vhodně vystihoval jeho poslání.

Z marketingových výzkumů také vyplývá vzrůstající důležitost internetu jako informačního zdroje pro návštěvníky festivalu. Dominantní úlohu zde hrají oficiální internetové stránky Českého Krumlova, kterým by v oblasti reklamy měla být věnována zvýšená pozornost.

### **Podpora prodeje**

S problematikou odlišení úzce souvisí i tzv. péče o prodejní místo, která je součástí podpory prodeje. Management festivalu, s ohledem na jeho význam, by měl být schopen vyjednat nadstandardní podmínky v informačních centrech v ČK a ČB, které jsou klíčové nejen z hlediska poskytování informací o festivalu, ale také z hlediska prodeje vstupenek. Na základě těchto podmínek by pak bylo možné umístění vhodných POP materiálů a zároveň zajištění důsledné péče o prodejní místo ze strany personálu informačních center.

Další možné rozšíření podpory prodeje spočívá v používání věrnostních karet (tzv. festival pasů), které by návštěvníkům umožňovaly navštívit větší počet předem naplánovaných koncertů v rámci jednoho ročníku za zvýhodněných podmínek. Po stránce technické a realizační by toto řešení bylo pravděpodobně náročnější, ale jeho efekt, zvláště z pohledu navýšení počtu návštěvníků z řad tuzemských a místních obyvatel, by byl nesporný. Při vhodném ztvárnění by karta mohla sloužit také jako nástroj tzv. 3D reklamy. V případě zvýšení segmentu věrných zákazníků může dojít ke snížení výdajů do promotion a v konečném efektu nedojde ke zhoršení ekonomických výsledků.

Obecně bych doporučil zapojení i dalších nástrojů podpory prodeje, což by umožnilo plně využít tento velice účinný prvek marketingové komunikace.

### **Public Relations**

Zde považuji za největší nedostatek zúžení PR MHF ČK pouze na činnosti související s Média Relations a tím úplnou nebo částečnou absencí dalších činností, které by správně nastavené Public Relations mělo vykonávat.

Zaměřil bych se především na vypracování detailního manuálu krizové komunikace, se kterým by byly seznámeny všechny odpovědné osoby. Tento manuál by pak v případě potřeby zajistil, že komunikace s veřejností bude rychlá, jednohlasná, efektivní a komunikovat budou pouze k tomu oprávněné osoby.

Samostatnou problematikou, na kterou bych doporučil managementu festivalu více se zaměřit, jsou vztahy k místní komunitě. Přestože se podíl krumlovských obyvatel na návštěvnosti festivalu zvyšuje, mnoho z nich dodnes festival vnímá pouze jako událost pro vybranou VIP klientelu nebo jako událost, která sice městu pomáhá při jeho propagaci, ale jim nepřináší žádný užitek. PR festivalu by se mělo snažit tento předsudek odbourat a více prezentovat výhody, které festival přináší všem obyvatelům města. Zároveň by mělo pořadatele festivalu představit jako odpovědnou společnost, která se zajímá o dění v Českém Krumlově i mimo dobu pořádání festivalu a snaží se podporovat celoroční kulturní život města. Při praktické nemožnosti využití sponzoringu se jako vhodný nástroj jeví např. podpora mladých talentů místní základní umělecké školy.

### **Distribuce, Lidé, Materiální prostředí**

Těmto složkám marketingového mixu Mezinárodního hudebního festivalu ČK není prakticky co vytknout. Za dobu existence festivalu bylo dosaženo jejich výborné úrovně a v současné používané podobě jsou tak plně funkční a pomáhají naplňovat celkové marketingové cíle festivalu.

Přesto bych zdůraznil důležitost jejich průběžného sledování a přizpůsobování podle aktuálních požadavků návštěvníků. Do budoucna se bude nutné zabývat i zdánlivými maličkostmi, které však mohou významným způsobem ovlivnit spokojenost hosta festivalu. Mezi ně může např. patřit doplnění informačních brožur o mapku vyznačující místa konání koncertů a současně i možnosti parkování či lepší označení zastoupení pořadatele festivalu z důvodu přímého prodeje vstupenek, reklamací atd.

## 9. Závěrečné shrnutí

Mezinárodní hudební festival Český Krumlov je již po patnáct let velmi důležitou součástí prázdninové turistické nabídky Českého Krumlova. Za dobu své existence se stal nejvýznamnějším jihočeským hudebním festivalem. Jeho zatím poslední ročník navštívilo více jak 12 000 posluchačů. Původní skromný rozpočet se postupně navyšoval až na současných takřka 21,5 mil. Kč, z nichž je 24% vydáno na propagaci festivalu.

Návštěvnická základna festivalu je velmi rozmanitá, proto se management festivalu rozhodl zjistit profil typického návštěvníka, a tak prověřit vhodnost doposud užívaných prvků marketingového mixu. Pro potřeby provedených marketingových výzkumů a následného návrhu marketingové strategie byla provedena segmentace návštěvníků podle geografického a demografického hlediska. Do profilu typického návštěvníka festivalu byl dále zahrnut např. počet navštívených koncertů v rámci jednoho ročníku, důvod návštěvy ČK, způsob organizace pobytu, důvody pro výběr konkrétního koncertu, spokojenost s konáním festivalu a další parametry.

Typickým návštěvníkem Mezinárodního hudebního festivalu ČK je český návštěvník ve věku 30 – 50 let, který se již minimálně jednou festivalu zúčastnil. V rámci jednoho ročníku navštíví 1 – 3 koncertů. V Českém Krumlově pobývá převážně z důvodu návštěvy koncertů festivalu, pobyt si organizuje individuálně, bydlí v hotelu, pensionu nebo u přátel. Koncerty si vybírá podle skladby nebo interpreta, nejčastěji podle obou hledisek. Je velmi spokojen s konáním MHF ČK, problémy ve spojení s festivalem nemá. Plánuje návštěvu MHF ČK i v dalším roce. Uvítal by zlevnění vstupenek do dalších kulturně-historických objektů. V době konání MHF ČK utratí finanční částku do 6000 Kč.

Konání MHF ČK má také velmi silný dopad na ostatní subjekty cestovního ruchu ve městě, zvláště pak na provozovatele ubytovacích a stravovacích zařízení. Ti ho považují za nejvýznamnější kulturně-společenskou akci, která má zároveň největší vliv na jejich tržby. Většina oslovených podnikatelů nezaznamenala v souvislosti s konáním festivalu nějaké problémy a polovina z nich by měla zájem o navázání užší spolupráce s festivalem, např. formou zvýhodněných balíčků služeb pro turisty.

Mezinárodní hudební festival má v současné době mezi pořadateli kulturně-společenských akcí ve městě naprosto dominantní postavení. Jeho podíl na návštěvnosti se v roce 2005 navýšil na 76% s průměrným ročním tempem růstu 10%. Mezi klíčové faktory úspěchu lze

zařadit poskytování velmi kvalitních služeb, výbornou organizaci a řízení, účinnou a propracovanou komunikaci vůči veřejnosti a partnerům festivalu, kreativitu a tradici.

Celková marketingová strategie by pak měla vycházet z tohoto vůdčího postavení. Měla by být zaměřena na ochranu současného tržního podílu s jeho postupným navyšováním tak, aby v rámci hlavní turistické sezóny v Českém Krumlově probíhal pouze MHF ČK. Došlo by pak k maximální koncentraci rozvojových zdrojů, kdy by výsledná situace mohla připomínat např. Mozartův festival v Salzburgu.

Pro realizaci ofenzivní strategie MHF ČK je nutné udržení stálé konkurenční výhody. Ta spočívá především v těchto opatřeních:

- **strategické řízení všech marketingových aktivit**
- **průběžná aktualizace a zohlednění výsledků SWOT analýzy**
- **udržení a rozvíjení klíčových faktorů úspěchu organizace**
- **diferenciace produktu**
- **spolupráce**
- **efektivnější využívání nástrojů marketingového mixu s ohledem na stanovené marketingové cíle festivalu a klíčové segmenty trhu**

Celkovou marketingovou strategii je pak nutné rozpracovat do jednotlivých taktických opatření. V oblasti marketingového mixu by se mělo jednat o udržení trendu postupné modifikace produktu s důrazem na rozvoj doplňkových služeb, vytvoření tzv. turistických balíčků služeb, zpracování scénáře reagujícího na zamýšlené navýšení snížené sazby DPH, rozšíření cenových pobídek, činností Public Relations a podpory prodeje, změny v oblasti používaných reklamních nástrojů, průběžné sledování a přizpůsobování dalších součástí marketingového mixu kulturně-společenské organizace.

Rád bych na samotný závěr práce poděkoval všem pracovníkům, kteří se podíleli na 14. a 15. ročníku MHF ČK a díky nimž jsem měl možnost získat informace nutné pro tuto práci. Vedení festivalu bych chtěl popřát, aby se mu dařilo realizovat vytčené cíle, festival se i nadále vyvíjel k jejich spokojenosti a tradice jeho pořádání tak mohla ještě po dlouhá léta úspěšně pokračovat.

# Literatura

## Knižní publikace:

1. **BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J.:** Chování spotřebitele a výzkum trhu, 2. vyd., Oeconomica, Praha 2004, ISBN 80-245-0778-1
2. **ČIMO, J. A KOL.:** Marketingové aplikácie, 1. vyd., Ekonóm, Bratislava 2004, ISBN 80-225-1863-8
3. **HESKOVÁ, M. A KOL.:** Analýza destinačních managementů v cestovním ruchu na příkladech České republiky a Rakouska, 1. vyd., KARTPRINT, Bratislava 2004, ISBN 80-88870-42-9
4. **HESKOVÁ, M. A KOL.:** Marketingová komunikace a případové studie, 1. vyd., Oeconomica, Praha 2004, ISBN 80-245-0675-0
5. **HORÁKOVÁ, H.:** Strategický marketing, 2. vyd., Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0447-1
6. **JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M.:** Marketing služeb, 1. vyd., Grada Publishing, Praha 2001, ISBN 80-7169-995-0
7. **KESNER, L.:** Marketing a management muzeí a památek, 1. vyd., Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-1104-4
8. **KIRÁĚOVÁ, A.:** Marketing destinace cestovního ruchu, 1. vyd., Ekopress, Praha 2003, ISBN 80-86119-56-4
9. **KOTLER, P.:** Marketing, 1. vyd., Grada, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3
10. **KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.:** Strategický management, 1. vyd., Oeconomica, Praha 2003, ISBN 80-245-0504-5

## Bakalářské a diplomové práce:

1. **LUŠTICKÝ, M.:** Vliv srpnových povodní na vývoj turistického ruchu v oblasti Český Krumlov, Fakulta managementu VŠE, Jindřichův Hradec 2005
2. **VLÁŠKOVÁ, M.:** Profil zahraničního návštěvníka Českého Krumlova, Zemědělská fakulta Jihočeské univerzity, Tábor 2004

## Pracovní materiály:

1. **AUVIEX, s. r. o.:** interní materiály MHF ČR
2. **AUVIEX, s. r. o.:** Závěrečná tisková zpráva 15. ročníku MHF ČR



3. **HESKOVÁ, M., PIROŽEK, P.:** Studie ekonomických přínosů Mezinárodního hudebního festivalu v Českém Krumlově, ZF Jihočeské univerzity, České Budějovice 2005
4. **HESKOVÁ, M., VOJTKO, V.:** Výsledky dotazování „Určení dopadů konání MHF ČK na místní podnikatele“, ZF Jihočeské univerzity, České Budějovice 2005
5. **HESKOVÁ, M., VOJTKO, V.:** Závěrečná zpráva k výběrovému šetření „Určení profilu návštěvníka MHF Český Krumlov v roce 2005“, ZF Jihočeské univerzity, České Budějovice 2005
6. **IVP, s. r. o.:** Strategický plán rozvoje města Český Krumlov, 2003
7. **IVP, s. r. o.:** Akční plán realizace strategie rozvoje města Českého Krumlova, 2004
8. **LUŠTICKÝ, M.:** Strategická externí analýza Fidelia, s. r. o., Fakulta managementu VŠE, Jindřichův Hradec 2005

### **Elektronické zdroje:**

1. **Oficiální informační systém regionu Český Krumlov**, [online], 2004, [cit. 13. listopadu 2006], URL: [http://www.ckrumlov.info/docs/cz/sropck2004\\_swot.pdf](http://www.ckrumlov.info/docs/cz/sropck2004_swot.pdf)
2. **Oficiální informační systém regionu Český Krumlov**, [online], 2006, [cit. 17. listopadu 2006], URL: <http://infoservis.ckrumlov.info/docs/cz/prenav.xml>
3. **Oficiální informační systém regionu Český Krumlov**, [online], 2006, [cit. 17. listopadu 2006], URL: <http://www.ckrumlov.info/docs/cz/dstman.xml>
4. **Oficiální stránky Českého statistického úřadu**, [online], 2006, [cit. 2. listopadu 2006], URL: [http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje](http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje)
5. **Oficiální stránky Českého statistického úřadu**, [online], 2006, [cit. 2. listopadu 2006], URL: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>
6. **Oficiální stránky Ministerstva financí ČR**, [online], 2006, [cit. 12. listopadu 2006], URL: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/konvergen\\_programy\\_22437.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/konvergen_programy_22437.html)
7. **Oficiální stránky Ministerstva financí ČR**, [online], 2006, [cit. 12. listopadu 2006], URL: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/makro\\_pre\\_28398.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/makro_pre_28398.html)
8. **Oficiální stránky Národního vzdělávacího fondu**, [online], 2005, [cit. 11. listopadu 2006], URL: [http://www.nvf.cz/publikace/pdf\\_publikace/observator/cz/working\\_paper5\\_2005.pdf](http://www.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/observator/cz/working_paper5_2005.pdf)
9. **Portál www.internetprovsechny.cz**, [online], 2006, [cit. 10. listopadu 2006], URL: <http://www.internetprovsechny.cz/blesk.php?cbl=240>
10. **Portál www.finance.cz**, [online], 2006, [cit. 10. listopadu 2006], URL: [http://www.finance.cz/home/hospodarstvi/svet\\_cisla/](http://www.finance.cz/home/hospodarstvi/svet_cisla/)

# Seznam tabulek, grafů a obrázků

## Tabulky:

**Tabulka č. 1:** Nástroje komunikačního mixu

**Tabulka č. 2:** Vývoj rozpočtu MHF ČK bez DPH za roky 1992 – 2006

**Tabulka č. 3:** Návštěvnost festivalu od roku 1994

**Tabulka č. 4:** Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů

**Tabulka č. 5:** Vývoj počtu návštěvníků MHF ČK a jeho přímých konkurentů

**Tabulka č. 6:** BCG analýza hudebních festivalů v Českém Krumlově (v %)

**Tabulka č. 7:** Silné a slabé stránky jednotlivých částí marketingového mixu

**Tabulka č. 8:** Počty dotazníků podle jednotlivých termínů (2005)

**Tabulka č. 9:** Počty dotazníků podle jednotlivých termínů (2006)

## Grafy:

**Graf č. 1:** Podíl jednotlivých výdajů na celkovém rozpočtu v roce 2006

**Graf č. 2:** Vývoj počtu návštěvnosti festivalu od roku 1994

**Graf č. 3:** Porovnání zdrojů informací o festivalu z pohledu návštěvníka

**Graf č. 4:** Porovnání důvodu návštěvy Českého Krumlova

**Graf č. 5:** Porovnání kritéria výběru z programové nabídky festivalu

**Graf č. 6:** Porovnání věkového složení návštěvníků festivalu

**Graf č. 7:** Připojení domácností k internetu ve vybraných zemích EU

**Graf č. 8:** Vývoj počtu návštěvníků MHF ČK a jeho přímých konkurentů

**Grafy č. 9 – 12:** Podíl jednotlivých organizací na celkovém trhu v letech 2002 – 2005

**Graf č. 13:** Struktura informací o MHF ČK z pohledu návštěvníka (2005)

**Graf č. 14:** Důvod návštěvy v Českém Krumlově (2005)

**Graf č. 15:** Kritérium výběru z programové nabídky koncertů (2005)

**Graf č. 16:** Složení návštěvníků podle národnosti (2005)

**Graf č. 17:** Složení návštěvníků podle věku (2005)

**Graf č. 18:** Struktura informací o MHF ČK z pohledu návštěvníka (2006)

**Graf č. 19:** Důvod návštěvy v Českém Krumlově (2006)

**Graf č. 20:** Kritérium výběru z programové nabídky koncertů (2006)

**Graf č. 21:** Složení návštěvníků podle národnosti (2006)

**Graf č. 22:** Složení návštěvníků podle věku (2006)

**Graf č. 23:** Spontánní znalost kulturně-společenských akcí probíhajících v Českém Krumlově v letních měsících

**Graf č. 24:** Kulturně-společenské akce s nejdelší vnímanou dobou trvání

**Graf č. 25:** Dopad konání MHF ČK na zvýšení poptávky po produktech či službách

**Graf č. 26:** Vliv konání MHF ČK na tržby oslovených podnikatelů

**Grafy č. 27, 28:** Znalost kulturně-společenských akcí v Českém Krumlově

**Graf č. 29:** Struktura informací o MHF ČK z pohledu obyvatele ČB a okolí

**Grafy č. 30 – 32:** Účast na koncertech 15. ročníku MHF ČK

**Graf č. 33:** Významnost kulturně-společenských akcí v Českém Krumlově

**Graf č. 34:** Znalost MHF Český Krumlov

**Graf č. 35:** Plánovaná účast na příštím ročníku festivalu

### **Obrázky:**

**Obrázek č. 1:** Celkový produkt

**Obrázek č. 2:** Příklady faktorů PEST analýzy

**Obrázek č. 3:** Model BCG

**Obrázek č. 4:** Ansoffova matice

**Obrázek č. 5:** Klasický průběh životního cyklu výrobku či služby

**Obrázek č. 6:** PUSH a PULL strategie

**Obrázek č. 7:** SWOT analýza infrastruktury

**Obrázek č. 8:** SWOT analýza podnikání a podnikatelského klima ve městě

**Obrázek č. 9:** SWOT analýza cestovního ruchu, kultury a vnějších vztahů

**Obrázek č. 10:** Příklad umístění plakátů v Českých Budějovicích

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Určení profilu návštěvníka MHF ČR v roce 2005

**Příloha č. 2:** Určení profilu návštěvníka MHF ČR v roce 2006

**Příloha č. 3:** Socio-ekonomické dopady MHF ČR

**Příloha č. 4:** Výzkum v Českých Budějovicích

**Příloha č. 5:** Výzkum v Českém Krumlově

## **Příloha č. 1: Určení profilu návštěvníka MHF ČK v roce 2005**

Výběrové šetření probíhalo ve dnech 15. 7. 2005 až 27. 8. 2005, tj. 19 dnů v době konání koncertů. Časově bylo dotazování umístěno do přestávky koncertu a po jeho skončení.

Výběr respondentů byl proveden metodou náhodného výběru. Podmínky projektu určovaly v každém termínu určeném zadavatelem oslovit minimálně 13 respondentů. Všechny termíny dotazování byly realizovány podle zadání, v některých speciálních případech se tohoto cíle nepodařilo dosáhnout. Z důvodu kompenzace těchto vlivů a získání vyššího počtu hodnocených dotazníků byl zvýšen počet v dalších termínech.

**Tabulka č. 8:** Počty dotazníků podle jednotlivých termínů (2005)

<b>Datum dotazování</b>	<b>Počet dotazníků</b>
15.7.2005	17
16.7.2005	12
21.7.2005	15
22.7.2005	15
23.7.2005	15
28.7.2005	11
29.7.2005	14
30.7.2005	5
4.8.2005	15
5.8.2005	15
6.8.2005	15
9.8.2005	15
11.8.2005	15
12.8.2005	13
13.8.2005	16
19.8.2005	10
20.8.2005	13
23.8.2005	17
25.8.2005	13
26.8.2005	16
27.8.2005	15
<b>Celkem</b>	<b>292</b>

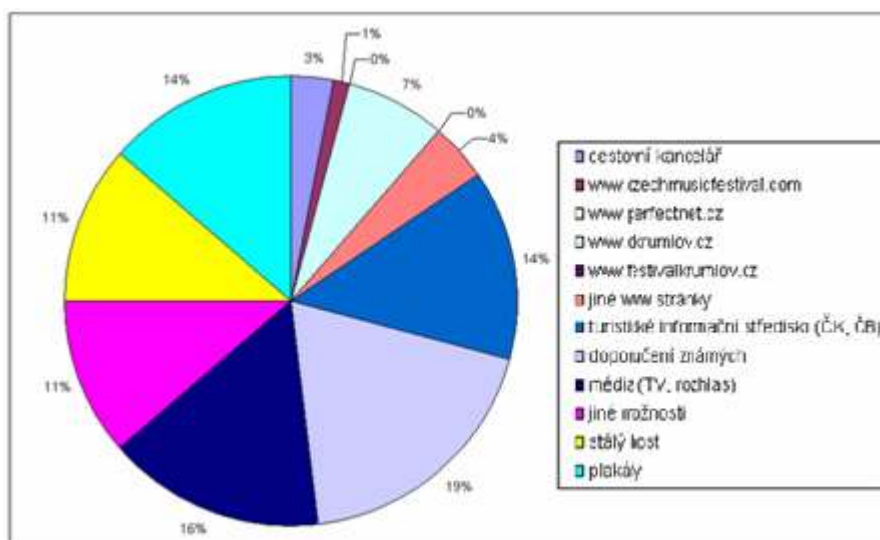
Zdroj: Hesková, M., Vojtko, V.: Závěrečná zpráva k výběrovému šetření „Určení profilu návštěvníka MHF Český Krumlov v roce 2005“, ZF Jihočeské univerzity, České Budějovice 2005

Vlastní vyhodnocení dotazníků probíhalo v první polovině září 2005 na ZF Jihočeské univerzity. Výsledky byly zpracovány do Závěrečné zprávy k výběrovému šetření, z níž přebírám níže uvedené informace a data.

### **Výsledky dotazování podle vybraných otázek**

Informace o festivalu získávají návštěvníci ve 30% prostřednictvím reklamy v masmédiích a na plakátech, dále v 19% přes doporučení známých a ve 14% prostřednictvím turistických informačních center v Českém Krumlově a v Českých Budějovicích. Poměrně významnou skupinu tvoří stálí návštěvníci koncertů, a to 11%. Zbytek návštěvníků získává informace prostřednictvím internetu, cestovních kanceláří či jinak.

**Graf č. 13:** Struktura informací o MHF ČR z pohledu návštěvníka (2005)



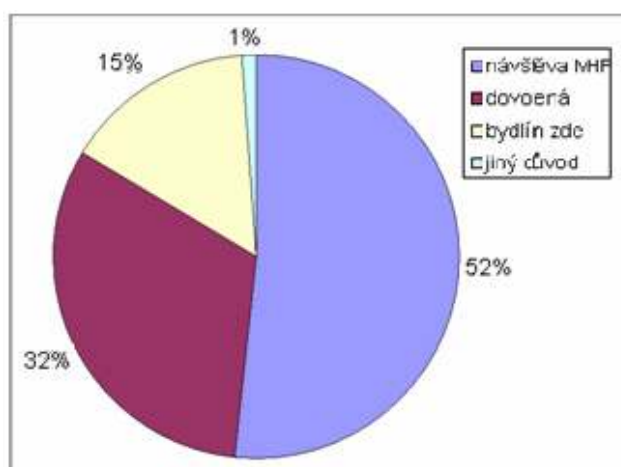
Zdroj: Hesková, M., Vojtko, V.: Závěrečná zpráva k výběrovému šetření „Určení profilu návštěvníka MHF Český Krumlov v roce 2005“, ZF Jihočeské univerzity, České Budějovice 2005

Festival v roce 2005 poprvé navštívilo 47% dotázaných. Je potěšitelné, že 49% oslovených návštěvníků navštěvuje festival opakovaně – nejčastěji podruhé či potřetí. 11% dotázaných dokonce uvedlo, že festival navštívilo již více než pětkrát.

Zahraniční návštěvníci nejčastěji navštíví v rámci jednoho ročníku festivalu jeden nebo dva koncerty, čeští návštěvníci dva až tři.

Polovina ze všech respondentů uvedla, že do Českého Krumlova přijela právě kvůli Mezinárodnímu hudebnímu festivalu ČR. Dalších 32% oslovených navštívilo koncert festivalu v rámci své dovolené. Obyvatelé města ve vybraném souboru představovali 15 %.

**Graf č. 14:** Důvod návštěvy v Českém Krumlově (2005)



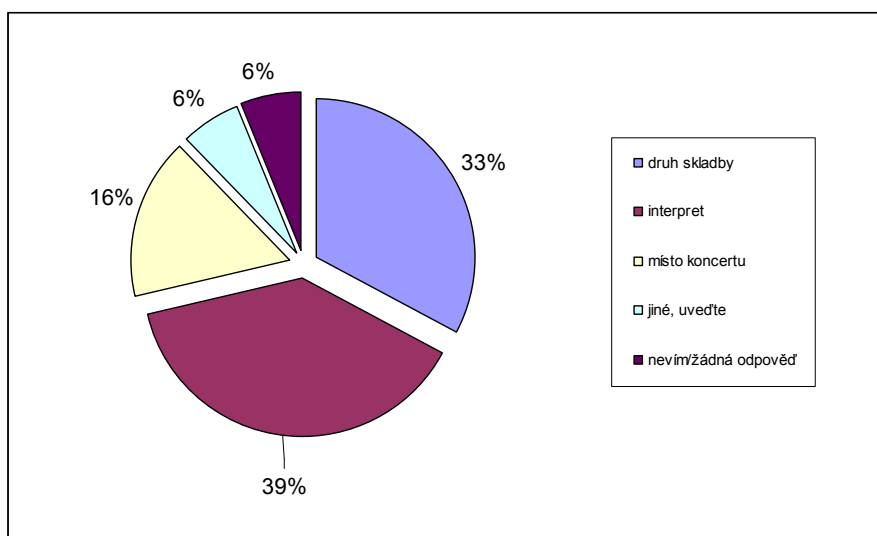
Zdroj: Hesková, M., Vojtko, V.: Závěrečná zpráva k výběrovému šetření „Určení profilu návštěvníka MHF Český Krumlov v roce 2005“, ZF Jihočeské univerzity, České Budějovice 2005

V otázce způsobu organizace pobytu ve městě odpovědělo 62% dotázaných, že si pobyt zorganizovali individuálně a 13% bylo v Krumlově na pozvání.

Návštěvníci města jsou nejčastěji ubytováni v hotelu, penzionu nebo u svých známých či příbuzných.

Pro výběr konkrétního koncertu je pro návštěvníky nejdůležitější interpret a také druh skladby. Velmi často dotázaní uváděli kombinaci obou předchozích kritérií. 16% oslovených uvádělo jako rozhodující kritérium místo koncertu.

**Graf č. 15:** Kritérium výběru z programové nabídky koncertů (2005)



Zdroj: Hesková, M., Vojtko, V.: Závěrečná zpráva k výběrovému šetření „Určení profilu návštěvníka MHF Český Krumlov v roce 2005“, ZF Jihočeské univerzity, České Budějovice 2005

Více než dvě třetiny návštěvníků (85%) byli velmi spokojeni a spíše spokojeni s úrovní 14. ročníku MHF ČK.

Návštěvníci v 76% nezaznamenali žádný problém v souvislosti s MHF ČK. V ostatních případech se jednalo především o problémy s parkováním či dostupností vstupenek.

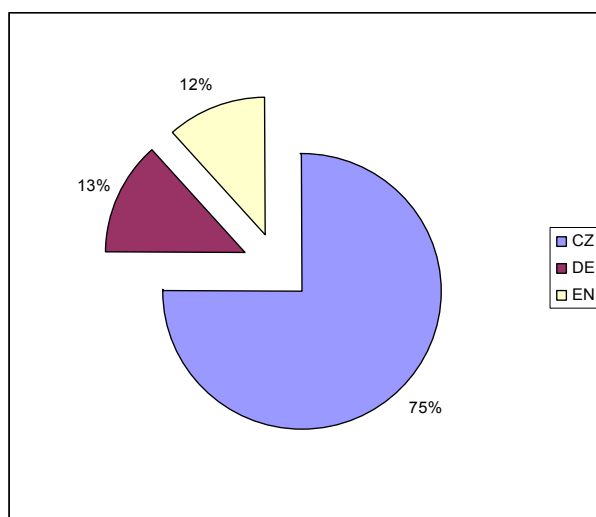
68% dotázaných uvedlo, že má i příští rok v plánu navštívit nějaký z koncertů MHF ČK. Toto procento představuje základ stálého návštěvníka, který je spokojen, festival zná. Téměř třetina návštěvníků (27%) ještě nebyla v době dotazování rozhodnuta pro příští návštěvu a pouze 5% oslovených uvedlo, že se dalšího ročníku nezúčastní.

Doplňkové služby formou zvýhodněných balíčků vztahující se ke vstupence by využilo 57% oslovených. Nejčastěji by přivítali zlevněné vstupné do galerií a muzeí nebo na návštěvu památek. Minimální zájem respondenti projeví o sportovní vyžití.

Výdaje spojené s návštěvou MHF ČR se různí podle typu návštěvníka. Místní obyvatelé většinou uváděli částku do 1500 Kč, ostatní návštěvníci do 3000 Kč. Vzhledem k odpovědím na předchozí otázku se lze domnívat, že utracená částka bude u nerezidentů vyšší.

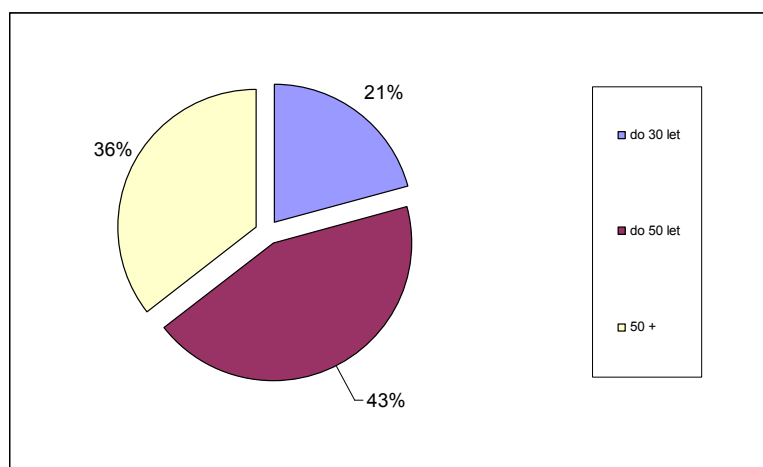
Převahu návštěvnické veřejnosti tvoří český návštěvník, a to v 75 %. Z pohledu zahraničních návštěvníků převažují z německy mluvících zemí (13%), zbytek návštěvníků patří do skupiny anglicky mluvících. Zde najdeme různé národnosti – s nejvyšším zastoupením 8 z UK, 4 z USA, 4 z NL, dále je počet rozptýlen na jednotlivé návštěvníky ze států Evropy a Japonska. Z pohledu věkového složení jsou nejpočetnější skupinou (43%) diváci od 30 do 50 let.

**Graf č. 16:** Složení návštěvníků podle národnosti (2005)



Zdroj: Hesková, M., Vojtko, V.: Závěrečná zpráva k výběrovému šetření „Určení profilu návštěvníka MHF Český Krumlov v roce 2005“, ZF Jihočeské univerzity, České Budějovice 2005

**Graf č. 17:** Složení návštěvníků podle věku (2005)



Zdroj: Hesková, M., Vojtko, V.: Závěrečná zpráva k výběrovému šetření „Určení profilu návštěvníka MHF Český Krumlov v roce 2005“, ZF Jihočeské univerzity, České Budějovice 2005



## **Příloha č. 2: Určení profilu návštěvníka MHF ČK v roce 2006**

Výběrové šetření probíhalo ve dnech 21. 7. 2006 až 26. 8. 2006 v době konání koncertů. Výběr respondentů byl proveden metodou náhodného výběru. Cílem šetření bylo ověření výsledků dotazování z minulého roku a poukázání na případné vývojové změny. Podmínky stanovené zadavatelem neurčovaly minimální počet respondentů – po dohodě byl jejich počet stanoven na 3 – 8 podle typu a velikosti koncertu.

**Tabulka č. 9:** Počty dotazníků podle jednotlivých termínů (2006)

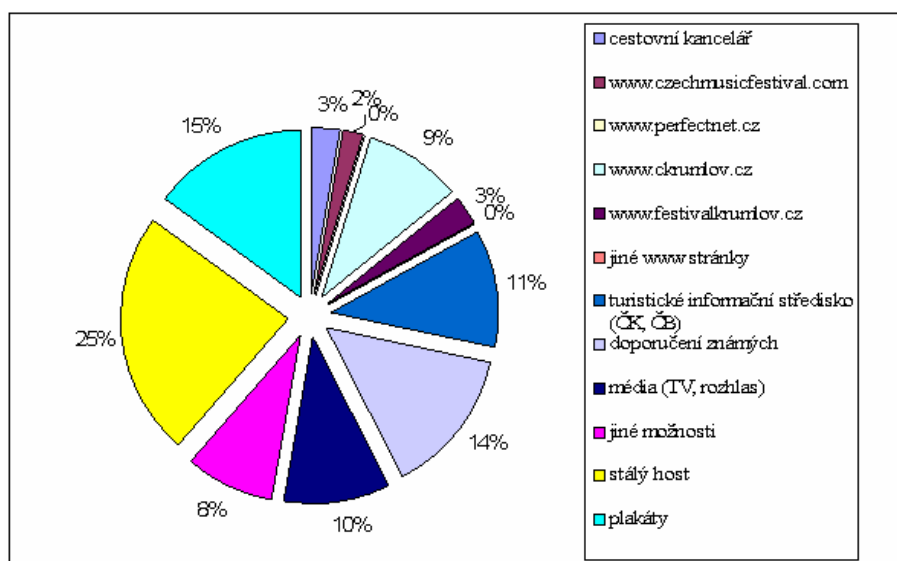
<b>Datum dotazování</b>	<b>Počet dotazníků</b>
21.7.2006	8
22.7.2006	8
23.7.2006	3
27.7.2006	5
28.7.2006	6
29.7.2006	6
30.7.2006	3
3.8.2006	3
4.8.2006	3
5.8.2006	6
12.8.2006	8
17.8.2006	6
18.8.2006	3
19.8.2006	5
20.8.2006	3
23.8.2006	3
24.8.2006	6
26.8.2006	8
<b>Celkem</b>	<b>93</b>

Zdroj: vlastní marketingové šetření

### **Výsledky dotazování podle vybraných otázek**

Mezi základní informační zdroje návštěvníků festivalu patří především reklama v masmédiích a na plakátech (25%). Velmi výraznou roli hraje doporučení známých (14%) a turistických informačních center v Českém Krumlově a Českých Budějovicích (11%). Čtvrtina z oslovených uvedla, že jsou stálými návštěvníky koncertů MHF ČK, a tak informace o festivalu mají na základě vlastní zkušenosti. Zbytek návštěvníků získává informace prostřednictvím internetu, cestovních kanceláří či jinak.

**Graf č. 18:** Struktura informací o MHF ČR z pohledu návštěvníka (2006)



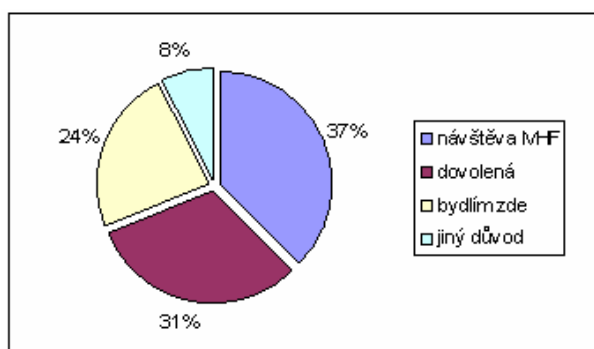
Zdroj: vlastní marketingové šetření

15. ročník festivalu poprvé navštívilo 32% dotázaných. Zbýlých 68% oslovených se již festivalu někdy v minulosti zúčastnilo. Je velmi potěšitelné, že celých 29% respondentů uvedlo, že se MHF ČR zúčastnilo více než pětkrát a z toho 6% dokonce tvrdí, že navštívilo všechny ročníky festivalu.

Zahraniční návštěvníci nejčastěji navštíví v rámci jednoho ročníku festivalu jeden nebo dva koncerty, čeští návštěvníci dva až tři koncerty.

37% respondentů uvedlo, že do Českého Krumlova přijeli právě kvůli Mezinárodnímu hudebnímu festivalu. Dalších 31% oslovených navštívilo koncert festivalu v rámci své dovolené, 8% dotázaných přijelo do Českého Krumlova za jiným účelem – nejčastěji navštívit své příbuzné či známé nebo z pracovních důvodů. Obyvatelé města ve vybraném souboru představovali 24%.

**Graf č. 19:** Důvod návštěvy v Českém Krumlově (2006)



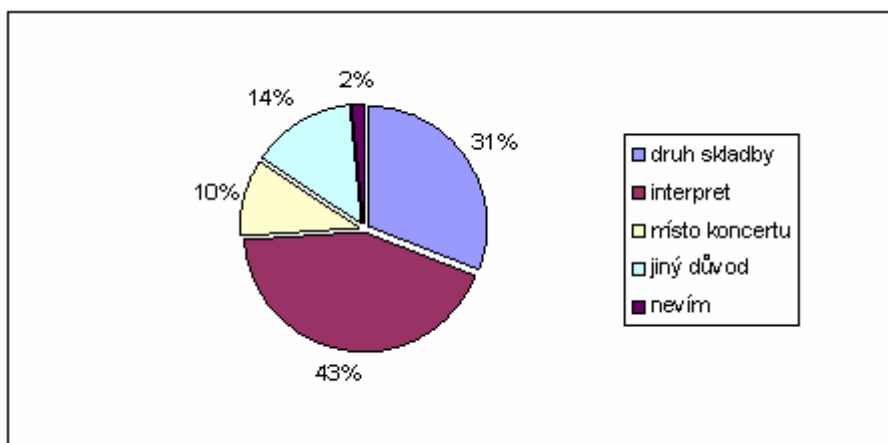
Zdroj: vlastní marketingové šetření

V otázce způsobu organizace pobytu ve městě odpovědělo 64% dotázaných, že si pobyt zorganizovali individuálně a 28% bylo v Krumlově na pozvání.

Návštěvníci města jsou nejčastěji ubytováni v penzionu, hotelu nebo u svých známých či příbuzných.

Pro výběr konkrétního koncertu je pro návštěvníky nejdůležitější interpret a také druh skladby. Velmi často dotázaní uváděli kombinaci obou předchozích kritérií. 10% oslovených uvádělo jako rozhodující kritérium místo koncertu, pro 14% respondentů bylo rozhodující datum pořádání koncertu.

**Graf č. 20:** Kritérium výběru z programové nabídky koncertů (2006)



Zdroj: vlastní marketingové šetření

Na otázku ohledně spokojenosti s úrovní 15. ročníku MHF ČK uvedlo 92% respondentů, že jsou buď velmi, nebo alespoň spíše spokojeni. Pouze 3% uvedla částečnou nespokojenost.

Návštěvníci v 64% nezaznamenali žádný problém v souvislosti s MHF ČK. V ostatních případech se jednalo především o problémy s dostupností vstupenek, parkováním či s různými drobnými jednotlivostmi.

62% dotázaných uvedlo, že má v plánu i příští rok navštívit nějaký z koncertů MHF ČK. Téměř čtvrtina návštěvníků (24%) ještě nebyla v době dotazování rozhodnuta pro příští návštěvu. Zbýlých 14% respondentů se nechce příštího ročníku zúčastnit.

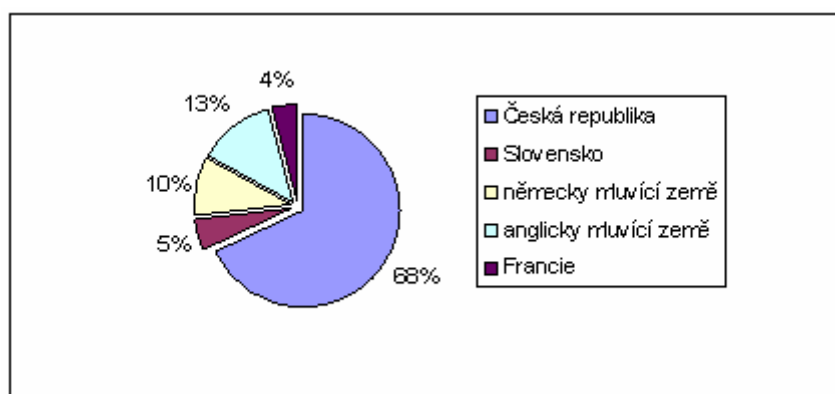
Doplňkové služby formou zvýhodněných balíčků vztahující se ke vstupence by využilo 65% oslovených. Nejčastěji by přivítali zlevněné vstupné do galerií a muzeí nebo na návštěvu památek. Minimální zájem respondenti projeví o sportovní vyžití.

Výdaje spojené s návštěvou MHF ČK se různí podle typu návštěvníka. Místní obyvatelé v drtivé většině uvádějí částku do 1500 Kč, ostatní návštěvníci koncertů nejčastěji uvádějí částku v rozmezí 3000 Kč – 6000 Kč.

Převahu návštěvnické veřejnosti tvoří český návštěvník, a to v 68 %. České návštěvníky tvoří z 35% místní obyvatelé, dále pak návštěvníci z Prahy (29%), Českých Budějovic (13%) a ostatních měst České republiky. Ostatní návštěvníci jsou ze 13% z anglicky mluvících zemí (především Velká Británie, USA, Japonsko), z 10% z německy mluvících zemí (Německo, Rakousko, Švýcarsko) a dále pak z 5% ze Slovenska a ze 4% z Francie.

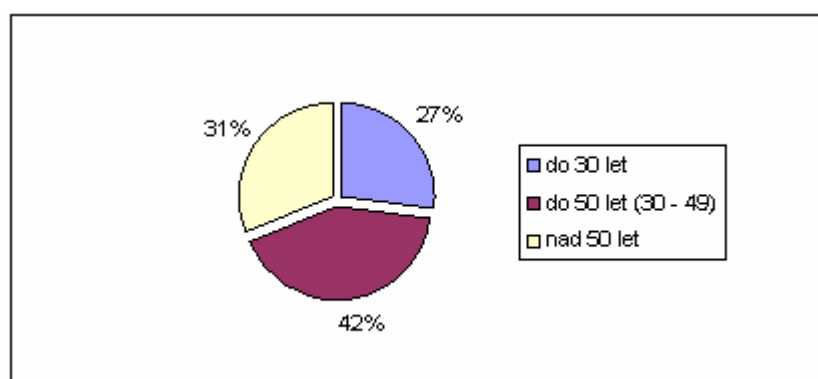
Z pohledu věkového složení jsou nejpočetnější skupinou (42%) diváci od 30 do 50 let.

**Graf č. 21:** Složení návštěvníků podle národnosti (2006)



Zdroj: vlastní marketingové šetření

**Graf č. 22:** Složení návštěvníků podle věku (2006)



Zdroj: vlastní marketingové šetření

### Příloha č. 3: Socio-ekonomické dopady MHF ČK

Šetření probíhalo u vybraných podnikatelských subjektů v říjnu 2005 s cílem poukázat na širší socio-ekonomický dopad MHF ČK.

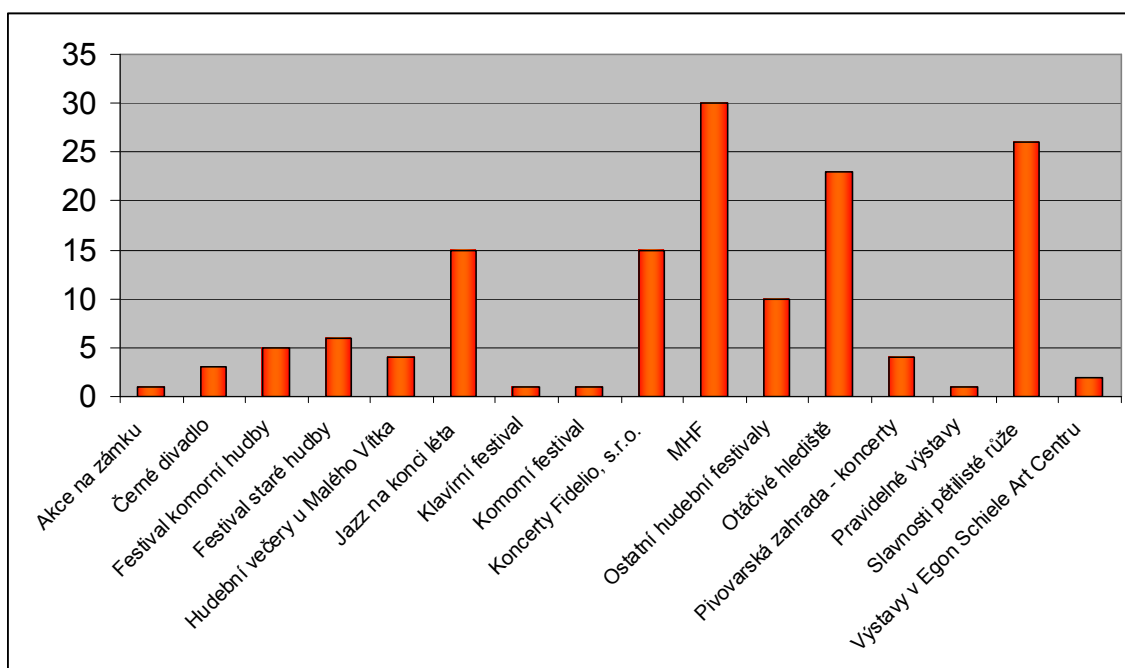
Do šetření byly zahrnuty 3 hotely, 9 penzionů, 5 restaurací, 2 galerie, 1 muzeum, 1 pořadatel kulturní akce a 9 drobných obchodníků. V případě hotelů, penzionů, galerií a muzeí byl zvolen systém dotazování přibližně každého desátého subjektu. U obchodníků byla do dotazování zahrnuta co možná nejširší škála nabízených služeb a výrobků.

Vlastní vyhodnocení dotazníků probíhalo v říjnu 2005 na ZF Jihočeské univerzity. Výsledky vyhodnocení byly zpracovány do zprávy Výsledky dotazování „Určení dopadů konání MHF ČK na místní podnikatele“, ze které přebírám následující informace.

#### Výsledky dotazování podle vybraných otázek

Plných 100% oslovených uvedlo MHF ČK mezi kulturně-společenskými akcemi probíhajícími v Českém Krumlově v letních měsících. Při porovnání s ostatními akcemi tím MHF ČK dosáhl nejlepšího výsledku, což naznačuje, že je podnikateli vnímán ze všech kulturně-společenských akcí nejsilněji.

**Graf č. 23:** Spontánní znalost kulturně-společenských akcí probíhajících v Českém Krumlově v letních měsících

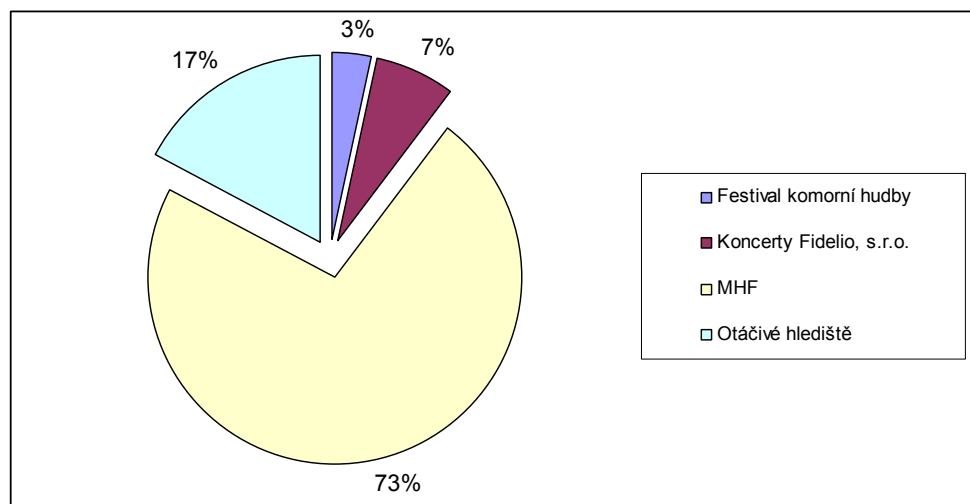


Zdroj: Hesková, M., Vojtko, V.: Výsledky dotazování „Určení dopadů konání MHF ČK na místní podnikatele“, ZF Jihočeské univerzity, České Budějovice 2005

Místní podnikatelé dále vnímají Mezinárodní hudební festival ČK jako akci, která má největší pozitivní vliv na jejich podnikání. Podnikatelé, kteří uvedli MHF ČK jako významný pro jejich podnikání, byli převážně ze sféry ubytovacích a stravovacích služeb. Naopak mezi těmi, kteří z hlediska významnosti MHF ČK neuvedli, byli především drobní obchodníci prodávající suvenýry, keramiku, starožitnosti, etnické předměty a další.

Oslovení podnikatelé dále v 72% případů uvedli MHF ČK jako kulturně-společenskou akci s nejdelší dobou trvání. Další akce, byť ve skutečnosti probíhající delší dobu, byly uváděny spíše jen sporadicky. Je zajímavé, že respondenti měli jen velice mlhavou představu o celkovém počtu dní, po které MHF ČK probíhá. Jejich odpovědi oscilovaly v pásmu 7 – 50 dní, což příliš neodpovídá skutečným průměrným šesti týdnům.

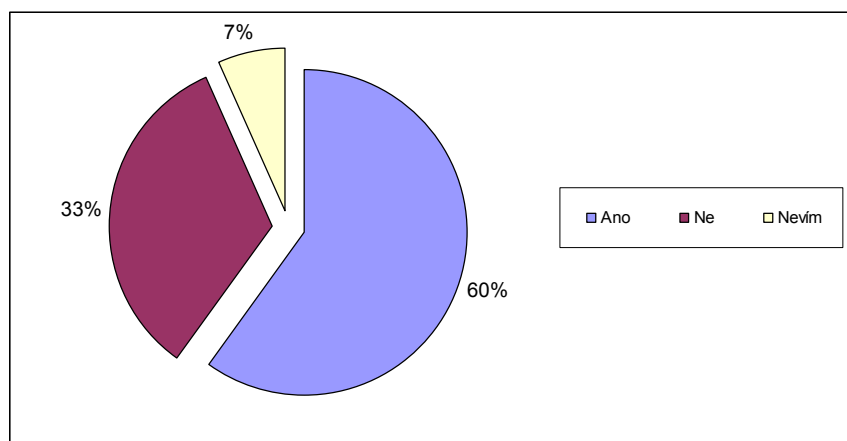
**Graf č. 24:** Kulturně-společenské akce s nejdelší vnímanou dobou trvání



Zdroj: Hesková, M., Vojtko, V.: Výsledky dotazování „Určení dopadů konání MHF ČK na místní podnikatele“, ZF Jihočeské univerzity, České Budějovice 2005

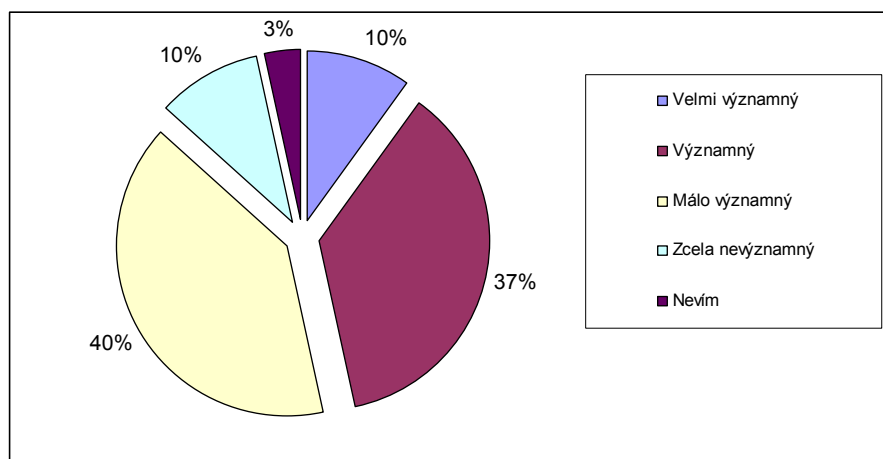
60% respondentů uvedlo konání MHF ČK jako jeden z faktorů, který přispívá ke většímu zájmu o jejich produkty či služby. Přímý vliv festivalu na tržby oslovených subjektů je pro 47% z nich velmi významný nebo významný. Zvýšený zájem o produkty či služby a vyšší dopad na tržby se projevuje u podnikatelů poskytujících ubytovací a stravovací služby a také u některých obchodníků.

**Graf č. 25:** Dopad konání MHF ČR na zvýšení poptávky po produktech či službách



Zdroj: Hesková, M., Vojtko, V.: Výsledky dotazování „Určení dopadů konání MHF ČR na místní podnikatele“, ZF Jihočeské univerzity, České Budějovice 2005

**Graf č. 26:** Vliv konání MHF ČR na tržby oslovených podnikatelů



Zdroj: Hesková, M., Vojtko, V.: Výsledky dotazování „Určení dopadů konání MHF ČR na místní podnikatele“, ZF Jihočeské univerzity, České Budějovice 2005

Většina podnikatelů nevnímá ve spojitosti s konáním kulturně-spoločenských akcí nějaké problémy. Některým z nich vadí jejich přílišná koncentrace do hlavní turistické sezóny, hluk, nízká informovanost o akcích či příliš vysoké vstupné na ně.

Polovina respondentů by měla zájem o užší spolupráci s organizátory MHF ČR, 27% neví a 23% zájem o spolupráci nemá – buď se jedná o konkurenci, nebo nepředpokládají žádný oboustranný užitek.

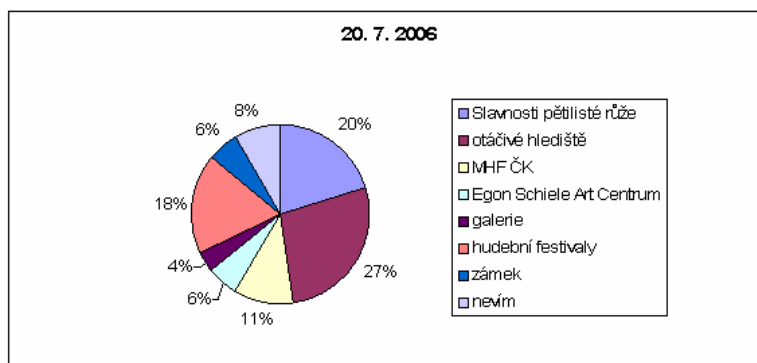
#### Příloha č. 4: Výzkum v Českých Budějovicích

Tento výzkum byl prováděn v Českých Budějovicích ve dnech 20. 7. a 8. 8. 2006. Termíny dotazování byly vybrány záměrně tak, aby byla možná komparace výsledků znalosti festivalu v Českých Budějovicích před zahájením akce a v jejím průběhu. Výběr respondentů byl proveden metodou náhodného výběru a celkový počet respondentů pro jednotlivý výzkum byl stanoven na 50 osob. Získávání informací bylo prováděno technikou standardizovaného rozhovoru.

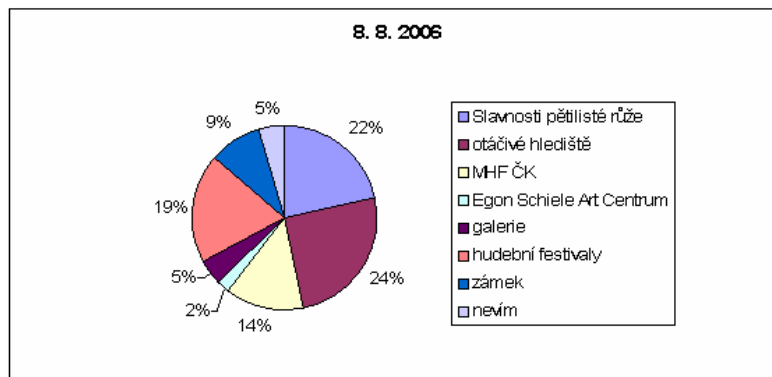
Jak vyplývá z odpovědí obyvatel Českých Budějovic a okolí, jejich znalost kulturně-spoločenských akcí probíhající v jižních Čechách je značně omezená. Obyvatelé města jsou obvykle schopni jmenovat pouze 1 – 2 akce probíhající přímo na území Českých Budějovic, kdy jednoznačně nejčastěji jmenovanou akcí byla Země živitelka. Výjimku tvoří akce probíhající v Hluboké nad Vltavou, dále pak masové akce, jako je např. Křemežský veletrh nebo Holašovické slavnosti a festival Okolo Třeboně.

V případě znalosti kulturně-spoločenských akcí v Českém Krumlově dominuje otáčivé hlediště, jež se mezi odpověďmi vyskytovalo v průměru ve 26%. Další pomyslnou příčku obsadily Slavnosti pětileté růže, které se vyskytovaly v 21% případů. Situace ohledně hudebních festivalů je poněkud složitější. Český Krumlov je vnímán jako město, kde tyto festivaly probíhají, ale oslovení obyvatelé velmi často nejsou schopni mezi těmito festivaly rozlišit a jmenovat je konkrétně. Z pohledu MHF ČK nenastal příliš příznivý obrat ani v průběhu konání samotného festivalu, kdy před jeho zahájením ho jmenovalo 11% dotázaných a v jeho průběhu 14%.

Grafy č. 27, 28: Znalost kulturně-spoločenských akcí v Českém Krumlově







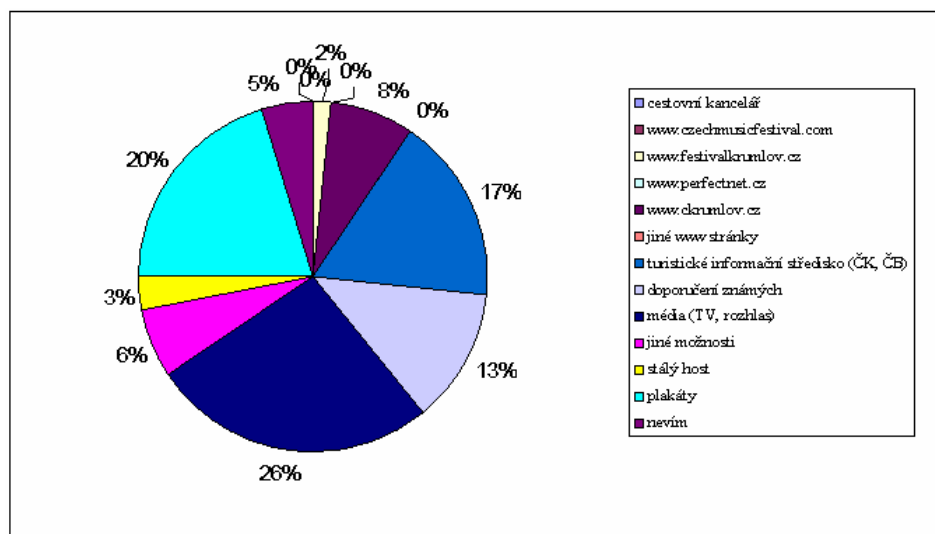
Zdroj: vlastní marketingový výzkum

Velmi podobná situace nastala i při testování konkrétní znalosti Mezinárodního hudebního festivalu Český Krumlov. Před jeho zahájením ho správně jako akci, která bude v nejbližší době zahájena, přímo jmenovalo 16% oslovených, z nabídky 5 možností ho správně určilo 32% respondentů a dalším 40% je festival alespoň obecně znám.

V průběhu festivalu došlo pouze k nepatrným změnám ve prospěch MHF ČK. Jako právě probíhající kulturně-společensko akci ho přímo jmenovalo 18% dotázaných, z možností ho správně určilo opět 32% a minimální obecnou znalost uvedlo dalších 42% respondentů.

Pokud dotázaní festival v jakékoli intenzitě znali, nejčastěji uváděným zdrojem jejich znalosti byla média (především rozhlas a denní tisk) a plakáty. Dalším zdrojem informací bylo informační středisko České Budějovice a doporučení známých nebo rodiny. Deset procent oslovených využilo k získání informací internet a pouze 3% byla stálými hosty festivalu.

**Graf č. 29:** Struktura informací o MHF ČK z pohledu obyvatele ČB a okolí



Zdroj: vlastní marketingový výzkum

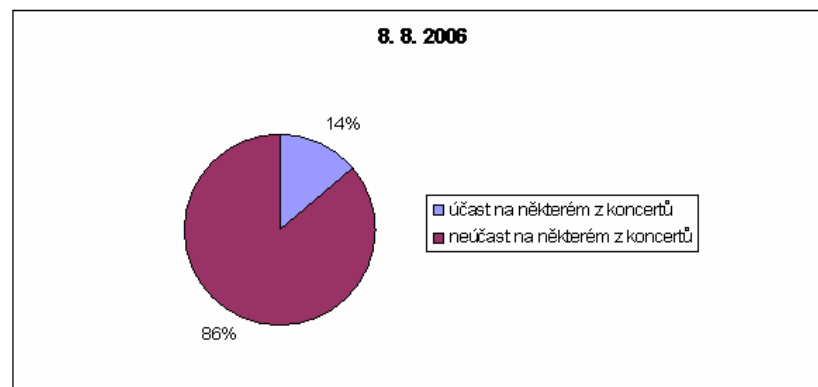
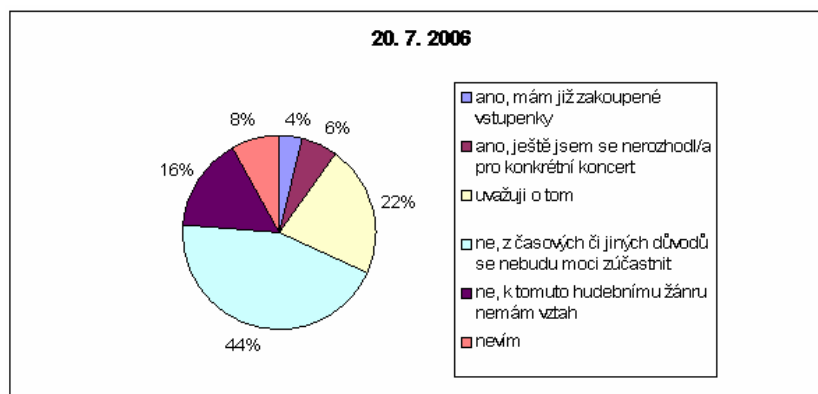
Struktura zdrojů informací odpovídá velmi obecná znalost festivalu testovaná v dalších otázkách na dobu trvání festivalu a jeho aktuální ročník. Částečné zlepšení nastalo v průběhu MHF ČK, a to hlavně v otázce právě probíhajícího ročníku festivalu.

Obyvatelé Českých Budějovic a jejich okolí sice dobře vědí, kde si je případně možné zakoupit vstupenky na festival (TIC České Budějovice, TIC Český Krumlov, ITO Unios Tourist Service), ale této možnosti příliš nevyužívají.

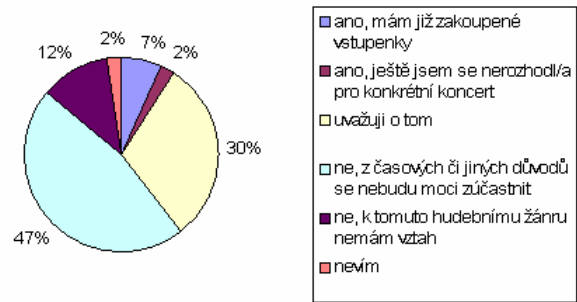
Před zahájením MHF ČK mělo zakoupené vstupenky na nějaký koncert pouze 4% oslovených a 6% dotázaných uvedlo, že se na festival chystá, ale nemá ještě vybrán konkrétní koncert. Dvacet dva procent o návštěvě uvažovalo a zbytek uvedl, že se festivalu nezúčastní kvůli nedostatku času, negativnímu vztahu k reprezentovanému hudebnímu žánru či z jiných důvodů. V průběhu konání MHF ČK se nějakého z koncertů zúčastnilo 14% oslovených. Ze zbytku mělo 7% zakoupené vstupenky na nějaký z nadcházejících koncertů a 2% si stále nevybralo konkrétní koncert. Třicet procent respondentů v době dotazování o návštěvě festivalu uvažovalo, zbylých 59% odpovědělo, že festival nenavštíví.

Pozitivní je fakt, že všichni oslovení, kteří se festivalu zúčastnili, byli s jeho organizací a průběhem velmi nebo spíše spokojeni.

**Grafy č. 30 – 32: Účast na koncertech 15. ročníku MHF ČK**



8. 8. 2006



Zdroj: vlastní marketingový výzkum

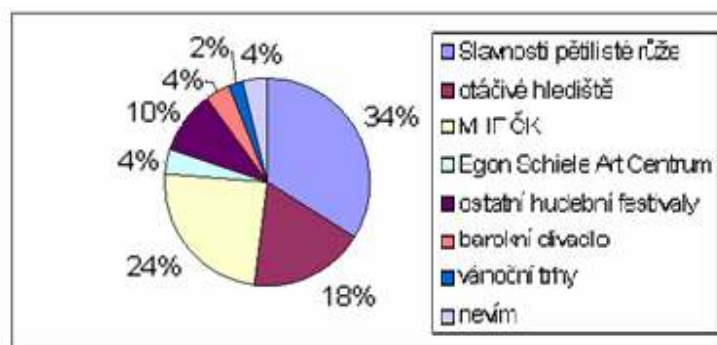
## Příloha č. 5: Výzkum v Českém Krumlově

Dotazníkové šetření bylo prováděno dne 24. 8. 2006. Termín dotazování pro Český Krumlov byl určen na samotný závěr festivalu především pro validní posouzení názorů obyvatel města na něj. Výběr respondentů byl proveden metodou náhodného výběru a celkový počet respondentů pro jednotlivý výzkum byl stanoven na 50 osob.

První sada otázek prokázala vysokou obecnou znalost Mezinárodního hudebního festivalu Český Krumlov u obyvatel města. Festival je z hlediska významnosti řazen obyvateli mezi 3 nejvýznamnější kulturně-společenské akce, které během roku ve městě probíhají. Jako nejvýznamnější akci ho jmenovalo 24% dotázaných.

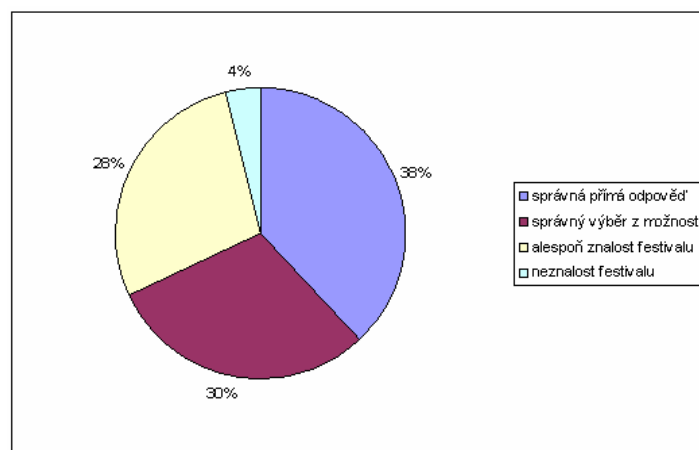
Třicet osm procent dotázaných přímo správně uvedlo MHF ČK jako právě končící kulturně-společenskou akci, 30% dotázaných festival určilo z nabídky 5 možností a dalších 28% dotázaných alespoň uvedlo, že je jim MHF ČK obecně znám. Z toho vyplývá, že pouze 4% respondentů uvedlo, že festival vůbec neznají.

**Graf č. 33:** Významnost kulturně-společenských akcí v Českém Krumlově



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

**Graf č. 34:** Znalost MHF Český Krumlov



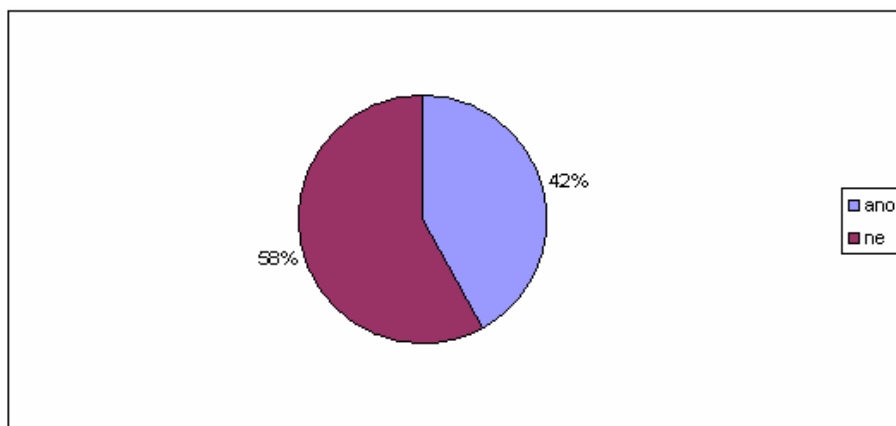
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Ze všech oslovených místních obyvatel jich 18 navštívilo alespoň nějaký ročník festivalu (nejčastěji 3 – 4) a z nich 10 navštívilo nějaký koncert letošního ročníku (nejčastěji 1 – 2 koncerty). Podíl 20% přibližně koresponduje s podílem obyvatel města na celkové návštěvnosti festivalu zjištěným při dotazování přímo na koncertech.

Jako jednoznačně pozitivní fakt lze vnímat, že všichni návštěvníci letošního ročníku festivalu byli s jeho průběhem spokojeni (4 velmi spokojeni a 6 spíše spokojeno). Nejvíce na lidi zapůsobilo scénické pojetí a atmosféra „národních“ koncertů, tj. Irské noci a noci La Fiesta. Dále pak oceňují výběr protagonistů jednotlivých koncertů a gastronomii.

Na základě další otázky lze obecně říci, že místní obyvatelé vnímají MHF ČK jako dlouholetou součást kulturní nabídky Českého Krumlova. Celkem 42% dotázaných také uvedlo, že by se rádo zúčastnilo příštího ročníku festivalu. Toto číslo zahrnuje naprosto všechny návštěvníky letošních koncertů, dále pak polovinu lidí, kteří se alespoň někdy zúčastnili nějakého ročníku MHF ČK, a zbytek tvoří lidé, kteří o festivalu vědí, ale ještě se ho nikdy nezúčastnili.

**Graf č. 35:** Plánovaná účast na příštím ročníku festivalu



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Obyvatelé města nevnímají v souvislosti s konáním MHF ČK žádné podstatné problémy. Pouze třem vadila hlučnost venkovních produkcí. Několik z oslovených uvádělo nespokojenost s přeplněností města, nepořádkem a parkováním, což jsou obecné problémy města související s cestovním ruchem a nelze je přímo spojovat jen s konáním festivalu.