

Projekt marketingové komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci

Bc. Lukáš Nosek

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš Nosek**
Osobní číslo: **M180129**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt marketingové komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte rešerši odborné literatury pro oblast marketingové komunikace.

II. Praktická část

- Provedte analýzu marketingové komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci.
- Na základě zjištěných informací navrhnete projekt zlepšení marketingové komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BAKER, Michael J., 2014. *Marketing strategy and management*. 5th edition. New York: Palgrave, 545 s. ISBN 978-1-137-02582-1.
EAGLE, Lynne, 2015. *Marketing communications*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 427 s. ISBN 978-0-415-50770-7.
KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
PŘÍKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu zlepšení marketingové komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci. Práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Praktická část se dále dělí na analytickou a projektovou část. Teoretická část definuje marketing a jeho části, převážně marketingovou komunikaci, vícekriteriální analýzu variant a neziskový sektor. Teoretická část poslouží jako východisko pro zpracování analytické a projektové části. Analytická část se věnuje charakteristice společnosti, analýze marketingového mixu služeb, marketingové komunikace a vybraným analýzám marketingového prostředí. Závěrem analytické části je SWOT analýza, která shrne předešlé analýzy a bude podkladem pro zpracování projektu marketingové komunikace. Projekt bude obsahovat několik návrhů, které budou následně podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: Marketing, marketingová komunikace, SWOT analýza, vícekriteriální rozhodování, příspěvková organizace, marketingový mix služeb

ABSTRACT

An aim at a diploma thesis is a proposal for a project to improve marketing communication in a selected contributory organization. The work is divided into theoretical and practical part. The practical part is further divided into analytical and project part. The theoretical part defines marketing and its parts, mainly marketing communication, multi-criteria analysis of variants and the non-profit sector. The theoretical part will serve as a starting point for the elaboration of the analytical and project part. The analytical part deals with characteristic of company, analyzes of the marketing mix of services, marketing communication and selected analyzes of the marketing environment. The conclusion of the analytical part is a SWOT analysis, which summarizes the previous analyzes and will be the basis for the elaboration of the marketing communication project. The project will contain several proposals, which will then be subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: Marketing, Marketing communication, SWOT analysis, Multicriteria decision making, Contributory organization, Marketing mix of services

PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří všem, kteří se podíleli na zpracování této diplomové práce. Zejména děkuji vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za jeho odborné vedení, cenné rady, připomínky a vstřícný přístup. Děkuji také referentce propagace a produkce Mgr. Pavle Evjákové a Anně Ambrozové, vedoucí personálního oddělení, za poskytnuté informace o organizaci a rovněž cenné rady při zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	7
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 MARKETING SLUŽEB	10
1.1 DEFINICE A CHARAKTERISTIKA	10
1.2 VLASTNOSTI SLUŽEB	11
2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	13
2.1 SLUŽBA JAKO PRODUKT	14
2.2 CENA.....	14
2.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	14
2.4 DISTRIBUCE.....	15
2.5 LIDÉ	15
2.6 PROCESY	15
2.7 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	16
3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	17
3.1 VYMEZENÍ POJMU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	17
3.2 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	17
3.3 CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	18
4 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	19
4.1 REKLAMA.....	19
4.2 PODPORA PRODEJE	20
4.3 PUBLIC RELATIONS	20
4.4 PŘÍMÝ MARKETING.....	21
4.5 OSOBNÍ PRODEJ	21
4.6 SPONZORING	22
4.7 INTERNETOVÝ MARKETING	22
5 VYBRANÉ MODERNÍ TRENDY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	23
5.1 WORD OF MOUTH MARKETING.....	23
5.2 BUZZ MARKETING	23
5.3 GUERILLA MARKETING.....	23
5.4 VIRÁLNÍ MARKETING	24
5.5 EVENT MARKETING	24
6 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	25
6.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ – MCKINSEY 7 S	25
6.2 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ – BCG MATICE A BENCHMARKING	26
6.2.1 Portfolio BCG matice.....	26
6.2.2 Benchmarking	27
6.3 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – PESTE ANALÝZA.....	27
6.4 ANALÝZA STP	27
6.4.1 Segmentation – segmentace	28

6.4.2	Targeting – zacílení.....	28
6.4.3	Positioning – umístění.....	28
6.5	SWOT ANALÝZA	28
7	NEZISKOVÝ SEKTOR	30
7.1	CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	30
7.2	PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	30
7.2.1	Typy příspěvkových organizací	31
7.2.2	Zřízení příspěvkové organizace	31
7.2.3	Zrušení příspěvkové organizace.....	32
7.2.4	Hospodaření příspěvkové organizace ÚSC.....	32
8	VÍCEKRITERIÁLNÍ ANALÝZA VARIANT	33
8.1	SPECIFIKA VÍCEKRITERIÁLNÍHO ROZHODOVÁNÍ	33
8.2	ZÁKLADNÍ POJMY	34
8.3	METODY VÍCEKRITERIÁLNÍHO HODNOCENÍ VARIANT	35
8.3.1	Metoda váženého součtu	36
8.3.2	Metoda AHP – Analytický hierarchický proces	36
8.3.3	Metoda TOPSIS	37
9	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	39
9.1	ROZHOVOR.....	39
9.1.1	Nestandardizovaný rozhovor	39
10	SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	40
II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
11	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	42
11.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O ORGANIZACI	42
11.2	HISTORIE ORGANIZACE	42
11.3	PŘEDMĚT ČINNOSTI ORGANIZACE.....	43
11.3.1	Hlavní činnost	43
11.3.2	Doplňková činnost	43
11.4	ANALÝZA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE METODOU MCKINSEY 7 S	44
11.5	ANALÝZA STP VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	47
11.5.1	Segmentation – segmentace	47
11.5.2	Targeting – zacílení.....	48
11.5.3	Positioning – umístění.....	48
12	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU SLUŽEB VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	49

12.1	SLUŽBA JAKO PRODUKT	49
12.2	CENA.....	51
12.3	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	52
12.4	DISTRIBUCE.....	52
12.5	LIDÉ	53
12.6	PROCESY	53
12.7	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	54
13	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	56
13.1	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ – BCG MATICE A BENCHMARKING	56
13.1.1	Portfolio matice BCG.....	56
13.1.2	Benchmarking	59
13.2	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – PESTE ANALÝZA.....	63
14	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI	68
14.1	REKLAMA.....	68
14.2	PODPORA PRODEJE	71
14.3	PUBLIC RELATIONS	75
14.4	PŘÍMÝ MARKETING.....	76
14.5	OSOBNÍ PRODEJ	76
14.6	SPONZORING	76
14.7	INTERNETOVÝ MARKETING	77
15	SWOT ANALÝZA	79
16	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	83
17	PROJEKT ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI.....	84
17.1	CÍLE PROJEKTU.....	84
17.2	CÍLOVÉ SKUPINY	85
17.3	FINANČNÍ A PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ PROJEKTU	85
17.4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	85
17.4.1	Návrh č. 1 – Využití rozhlasového reklamního spotu (metoda TOPSIS a WSA).....	86
17.4.2	Návrh č. 2 – Mobilboard na boční části vozidel zlínské MHD.....	93
17.4.3	Návrh č. 3 – Tištěná reklama na doplňkové služby	94
17.4.4	Návrh č. 4 – Guerilla projekt na vybranou inscenaci.....	96
17.4.5	Návrh č. 5 – Scénické čtení na školách.....	100
17.4.6	Návrh č. 6 – Instagramová soutěž o dárkové poukazy.....	104
17.4.7	Návrh č. 7 – Rozšíření nabídky produktů v divadelním obchůdku.....	106
17.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	108
17.6	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	110
17.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	115
ZÁVĚR	120	
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	122	
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	127	

SEZNAM OBRÁZKŮ	128
SEZNAM TABULEK.....	129
SEZNAM GRAFŮ	131
SEZNAM PŘÍLOH.....	132

ÚVOD

Neziskové organizace nejsou zaměřeny pouze na poskytování služeb, ale snaží se taktéž veřejnosti pomáhat v různých oblastech. Kulturní organizace, jakými jsou divadla, mají za cíl nabídnout občanům psychickou podporu. Konají tak v podobě jednotlivých představení, které přinášejí návštěvníkům kulturní zážitek a zároveň je rozptýlí od každodenní pracovní či rodinné rutiny. Drtivá většina neziskových organizací se snaží zaujmout co nejvyšší procento populace, získat pozornost lidí a dostat se do jejich povědomí. Tím, že na trhu roste konkurence, mají tyto organizace potřebu zachovat si stávající klientelu a oslovit nové potenciální návštěvníky. Z tohoto důvodu se pro organizace stává marketingová komunikace významnou součástí pro jejich efektivní fungování. Bez ní by organizace mohly jen stěží dosahovat vymezených záměrů.

Cílem diplomové práce bude analyzovat stávající marketingovou komunikaci ve vybrané příspěvkové organizaci a vypracovat odpovídající projekt zlepšení marketingové komunikace, který by zvýšil povědomí o organizaci a poskytovaných službách u stávajících i potenciálních návštěvníků. Náležitě zvolené nástroje marketingové komunikace, mohou i při nižším vynaložení finančních prostředků, zaručit výraznou návštěvnost u jednotlivých inscenací a zajistit firmě také vyšší příjmy v oblasti doplňkové činnosti.

Práce je rozčleněna na dvě hlavní části. První část pojednává o teoretických poznatcích marketingu a marketingovém mixu služeb, základních pojmech, cílech a nástrojích marketingové komunikace. Samostatnou kapitolu teoretické části tvoří také vymezení moderních trendů marketingové komunikace, analýza marketingového prostředí a charakteristika neziskového sektoru, zaměřeného na příspěvkové organizace. Poslední dvě kapitoly teoretické části tvoří specifika vícekriteriálního rozhodování a kvalitativní výzkum.

Druhou část práce představují analytická a projektová část. Nejdříve je vypracována analytická část, ve které je vybraná organizace charakterizována a zanalyzována za pomoci vybraných metod a situačních analýz. Za významnou kapitolu analytické části lze považovat analýzu současné marketingové komunikace a analýzu SWOT, která bude podkladem pro zpracování projektové části práce. V projektové části budou vypracovány jednotlivé návrhy vedoucí ke zlepšení marketingové komunikace v organizaci. Zhotovený projekt bude na konci práce podroben nákladové, časové a rizikové analýze. Kromě poskytnutých interních dokumentů od organizace, napomůžou k tvorbě analytické a projektové části taktéž realizované nestandardizované rozhovory se zaměstnanci divadla.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Primárním cílem diplomové práce je vytvoření vybraných marketingových návrhů, vedoucích ke zlepšení marketingové komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci, které by měly posloužit ke zvýšení povědomí o organizaci a kvalitě poskytovaných služeb v očích veřejnosti. Sekundárními cíli práce je přilákání potencionálních návštěvníků na divadelní představení a zlepšení image divadla ve Zlínském kraji.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Cílem teoretické části bude provedení rešerše odborné literatury orientované na vybrané téma práce. Uvedená pasáž bude nutným východiskem pro zpracování praktické části. Cílem analytické části bude charakterizovat organizaci a provést vybrané analýzy. V této části práce bude provedena STP analýza. Organizace bude taktéž analyzována pomocí metody McKinsey 7 S a prostřednictvím situačních analýz PESTE a SWOT. Portfolio produktů bude hodnoceno za pomoci BCG matice. Pro analýzu konkurence bude využito metody Benchmarking. Východiskem pro vyhodnocení současného stavu marketingové komunikace a ostatních analýz, posloužily také informace z interních dokumentů organizace a nestandardizované rozhovory s vybranými zaměstnanci divadla.

Na základě zjištěných informací bude v práci zhotoven projekt zlepšení marketingové komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci. Nejdříve budou vymezeny cíle projektu, cílové skupiny, personální a finanční zabezpečení projektu a zpracovány návrhy na zlepšení marketingové komunikace. U jednoho z návrhů bude využito i ekonomicko-matematických metod. Bude se konkrétně jednat o metody vícekriteriálního rozhodování – TOPSIS a WSA. Jednotlivým metodám bude předcházet Saatyho matice, prostřednictvím které se určí váha stanovených kritérií. U navržených marketingových nástrojů bude uveden podrobný popis jejich realizace. Na závěr bude projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze. Časová analýza bude také zahrnovat hranově ohodnocený síťový graf, vyhotovený v programu WinQSB a Ganttův diagram, sestavený pomocí programu QM for Windows V4.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

Český ekonom Světlík (2018, s. 7) uvádí obecnou definici marketingu, jako proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka, a to takovým způsobem, aby byly splněny cíle organizace.

Marketing lze také charakterizovat jako koncept, který je postaven na základním principu ekonomické organizace, snažící se maximalizovat spokojenost prostřednictvím využití omezených zdrojů. (Baker, 2014, s. 26)

Významní autoři Keller a Kotler (2007, s. 464) ve své knize popisují, že někteří marketéři vehementně tvrdí, že marketing služeb se zásadně odlišuje od marketingu výrobků a že jsou k marketingu služeb potřebné odlišné dovednosti. Avšak podle nich někteří tradiční marketéři výrobků s tímto výrokiem nesouhlasí a argumentují, že „dobrý marketing je dobrý marketing“. Dále píší, že marketing služeb je zapotřebí provádět holisticky. To znamená, že si žádá nejen externí marketing, ale i interní marketing k motivaci zaměstnanců. Také interaktivní marketing k zdůraznění jak *high-tech*, tak *high-touch* charakteristik.

1.1 Definice a charakteristika

Služba je jakýkoliv výkon nebo akt, který může poskytnout jedna strana straně jiné. Svoji podstatou je služba nehmátatelná a nelze, aby vyústila ve vlastnictví čehokoliv. Nemusí, ale i může být svázána s některým hmatatelným výrobkem. (Keller a Kotler, 2007, s. 464)

Autorka marketingových publikací Vašítková (2014, s. 16) taktéž doplňuje charakteristiku služeb, jako samostatně identifikovatelné a především nehmotné činnosti, které uspokojují potřeby, a není nutné, aby byly spojeny s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může a nemusí vyžadovat užití fyzického zboží. Pokud je toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto fyzického zboží.

Podle Vašítkové (2014, s. 14) o službách obecně platí, že se jedná o velmi rozsáhlou oblast lidských činností, které poskytují firmy, jednotlivci nebo jiné organizace. Jedná se o ziskové nebo neziskové organizace. Téměř v každé zemi poskytuje značný objem služeb stát. Jde primárně o služby veřejného sektoru, kterými jsou vzdělávání, služby z oblasti zákonodárství, výkonu práva, zdravotní a sociální služby, bezpečnost občanů nebo také obrana státu. Taktéž dodává, že v sektoru služeb operují i neziskové organizace, kterými jsou nadace, jakékoliv charitativní organizace, církve, občanská sdružení a tak podobně. Lze tedy říci, že neziskové organizace vyplňují prostor mezi občanem a státem a umožňují mu participovat

na veřejné politice jiným způsobem než volbami. Nejrozsáhlejší portfolio služeb nabízí zákazníkům soukromý sektor. S těmito službami se lze setkat téměř kdekoliv a v mnoha případech představují alternativu i ke službám veřejného sektoru. Daný soukromý sektor si za své služby realizuje přiměřenou ziskovost.

1.2 Vlastnosti služeb

Jakubíková (2009, s. 71) se ztotožňuje s názorem, že služby mají na rozdíl od hmotných produktů specifické vlastnosti. Tyto vlastnosti zahrnují nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absenci vlastnictví.

Palatková (2011, s. 54) k těmto základním vlastnostem přidává také další vlastnosti, kterými jsou komplexnost, subjektivita vnímání a poskytování stejné služby, dočasnost (netrvanlivost), podmíněnost nákladů a vztah služeb a provozovatele.

K tomu, aby se rozlišily služby se zbožím, se používá více vlastností. Mezi typické charakteristiky služeb podle Vašítkové (2014, s. 17) patří:

Nehmotnost

Jedná se o nejcharakterističtější vlastnost služeb a od ní se odvíjejí další vlastnosti. Službu nelze vyhodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji před koupí prohlédnout a jen ve výjimečných případech si ji lze vyzkoušet. Nehmotnost služby způsobuje, že zákazník těžko vyhodnotí konkurující si služby, bojí se rizik při nákupu služby, klade důraz na osobní zdroje informací a pro hodnocení kvality služby především využívá doporučení známých a rodiny. (Vašítková, 2014, s. 17)

Neoddělitelnost

Služba je produkována v přítomnosti zákazníka, takže zákazník se zúčastní poskytování služby, je tedy neoddělitelnou součástí její produkce. Zákazník a poskytovatel služby se musejí setkat v čase a místě tak, aby výhoda, kterou přijímá zákazník poskytnutím služby, mohla být realizována. K tomu, aby byl producent služby a zákazník spojen, přispívá marketing služeb. Někdy lze producenta služby nahradit strojem, například prodejním automatem jízdenek. (Vašítková, 2014, s. 17)

Heterogenita (proměnlivost)

Heterogenita neboli proměnlivost služeb souvisí zejména se standardem kvality služby. U procesu poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služby. Jejich

chování není vždy předvídatelné, v případě zákazníků je i obtížné stanovit určité normy chování. Variabilita výstupů procesů poskytování služeb, tzn. jejich výsledného efektu, zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má vliv taktéž na zviditelnění jména organizace a značky. (Vašítková, 2014, s. 18)

Zničitelnost (pomíjivost)

Nehmotnost služeb zapříčiňuje to, že je nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat a vracet. Příkladem je sedadlo v kině, místo v letadle, schopnosti marketingového poradce či znalosti jazykového lektora, které nejsou využity, tedy prodávány v čase, kdy jsou nabízeny, nelze prodat později ani skladovat. Pro tento okamžik se stávají ztracené a zničené. Zničitelnost služby vede k tomu, že zákazník službu jen obtížně reklamuje. (Vašítková, 2014, s. 19)

Jinou definici pomíjivosti zmiňují Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 97), kteří tvrdí, že službu, která je nabízena nyní, nelze nabídnout později, a to proto, že je neskladovatelná a jakkoli uchovatelná.

Vlastnictví (absence vlastnictví)

Zničitelnost a nehmotnost jsou vlastnosti souvislé s nemožností vlastnit službu. V momentě, kdy zákazník kupuje zboží, přechází na něj právo zboží vlastnit. Kupuje si pouze právo, aby mu mohla být služba poskytnuta, například čas soukromého lékaře spolu s časově omezeným využitím jeho vybavení nebo právo použít veřejný dopravní prostředek, taktéž zaparkovat na určeném místě v obci. (Vašítková, 2014, s. 20)

2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

Marketingový mix označuje kombinaci veškerých kontrolovatelných faktorů, která by měla uspokojit potřeby zákazníka.

Palatková (2011, s. 47) definuje tento mix jako soubor marketingových nástrojů, které jsou firmou používány k tomu, aby usilovala o dosažení svých cílů v marketingu, a to na cílovém trhu. Podle ní má marketingový mix své kořeny v 60. letech. V této době byl navržen profesorem Jeromem McCarthym, který do něj zahrnoval čtyři složky. Těmito základními složkami jsou:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion).

Nicméně autorka další publikace Zamazalová (2009, s. 41) doplňuje, že takto koncipovaný mix nezahrnuje typicky marketingové „naslouchání trhu“, tedy určitý respekt k tomu, co si zákazník přeje. Proto někteří autoři doporučují zvýraznit vnější pohled zákazníka a pro zviditelnění zákaznické orientace 4P nahradit označením 4C. Tento upravený mix zahrnuje:

- řešení potřeb zákazníka (Customer solution),
- výdaje zákazníka (Customer cost),
- dostupnost řešení (Convenience),
- komunikaci (Communication).

Vašítková (2014, s. 22) ovšem dodává, že klasické 4P u služeb pro účinné vytváření marketingových plánů nejsou dostačující. Výsledkem bylo doplnit tyto nástroje marketingového mixu o další tři P, kterými jsou:

- materiální prostředí (Physical evidence),
- lidé (People),
- procesy (Processes).

2.1 Služba jako produkt

Karlíček (2018, s. 154) zastává názor, že produkt může představovat nejen jakékoli fyzické zboží pro zákazníka, ale jedná se i o nejrůznější služby, informace, myšlenky, zážitky a jejich kombinace, jsou-li ovšem předmětem směny.

Vašítková (2014, s. 22) dále doplňuje, že u čisté služby lze popsat produkt jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. To, co je klíčové u služby a definuje ji, je její kvalita. Při rozhodování o produktu se bere v potaz jeho vývoj, životní cyklus, image značky a sortiment produktů.

2.2 Cena

Podle Karlíčka (2018, s. 175) představuje cena v marketingu peněžní částku, která je získána za produkt. Jedná se o jediné P marketingového mixu, které firmě přináší výnosy. Všechna ostatní P marketingového mixu představují pro firmu výhradně náklady.

Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb, se cena podle Vašítkové (2014, s. 22) stává důležitým ukazatelem kvality. To, že je služba neoddělitelná od jejího poskytovatele znamená podrobnější a delší specifiky při vytváření cen služeb. Avšak podle autorky veřejné služby zpravidla nemají žádnou cenu nebo mají cenu dotovanou. Znamená to, že organizace musí zaměřit pozornost na nabídkovou stranu stanovení ceny, tedy na náklady.

2.3 Marketingová komunikace

K tomu, aby byla marketingová komunikace neboli propagace efektivní, je zapotřebí, aby respektovala celou řadu principů, jako je tomu u mezilidské komunikace. Marketingoví specialisté by měli vycházet z toho, jak budou jejich sdělení vnímat cílové skupiny. Aby marketingové sdělení změnilo postoje a chování cílové skupiny, mělo by ji zaujmout, být správně pochopeno a zároveň by mělo cílovou skupinu přesvědčit. (Karlíček, 2016, s. 23)

Kita (2017, s. 334) dále zmiňuje, že marketingová komunikace je důležitá při získávání, udržování a upevňování pozice podniku na trhu, tento podnik odlišuje od svých konkurentů, a to způsobem, že vytváří konkurenční výhodu. Marketingová komunikace dále představuje informování a obeznámení trhu o produktech a jejich vlastnostech. Dále o jejich užitech, kvalitě a hodnotě. Taktéž obsahuje naslouchání, přijímání požadavků a podnětů spotřebitelů.

2.4 Distribuce

Jakubíková (2013, s. 240) se přiklání k tomu názoru, že v tradičním marketingovém pojetí distribuce znamená, dodávání hodnot v podobě produktů od firem k zákazníkům. Distribuce má za cíl správným způsobem doručit produkt na místo, které je nejvýhodnější pro zákazníka, a to v čase, ve kterém si přeje mít produkt k dispozici, v množství, které potřebuje a v kvalitě, kterou požaduje.

Rozhodování o distribuci ve službách je spjato s usnadněním přístupu zákazníků k dané službě. Je v souvislosti s místní lokalizací služby a s volbou daného zprostředkovatele služby. Nicméně služby souvisejí více či méně s pohybem hmotných prvků tvořících součást dané služby. Příkladem je učitel, který potřebuje ke svému výkladu dataprojektor. Ten musí někdo sehnat, skladovat a musí být umístěn do učebny. (Vašítková, 2014, s. 22)

2.5 Lidé

Poskytovatelé služby (zaměstnanci) jsou více či méně v určitém kontaktu se zákazníkem, kterému je služba poskytována. To je důvodem, proč se lidé stávají významným prvkem marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na kvalitu těchto služeb. Organizace by se měla soustředit na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Taktéž by měla být stanovena jistá pravidla pro chování zákazníků. Je důležité vytvářet příznivý vztah mezi zaměstnancem a zákazníkem. (Vašítková, 2014, s. 23)

Křížek a Crha (2012, s. 26) na rozdíl od předchozí autorky charakterizují lidi, jako pracovníky daného subjektu. Podle jejich názoru má lidský faktor v marketingovém světě své nenahraditelné místo. Na tom, jaký lidský faktor zastupuje firmu a jakým způsobem komunikuje se zákazníky a širší veřejností, závisí image, pověst a taktéž úspěch firmy na trhu.

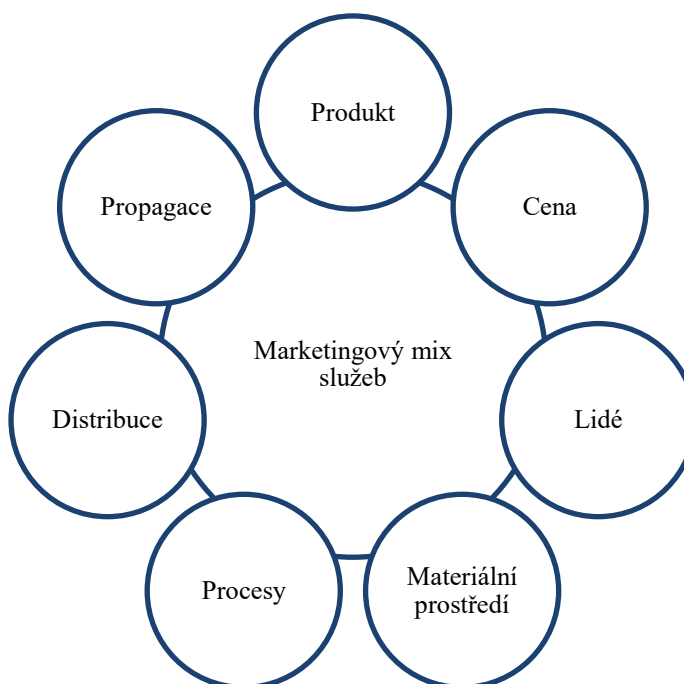
2.6 Procesy

Definici procesů uvádí ve své publikaci Vašítková (2014, s. 23). Podle jejích slov je interakce mezi poskytovatelem služby a zákazníkem v průběhu procesu poskytování služby důvodem pro podrobnější zaměření se na to, jaký je postup při poskytování služby. Příkladem je čekání na vyřízení žádosti o přídavky na děti. Pokud žadatel není dostatečně obeznámen s výhodami celého produktu, jeho srovnání s konkurenčním produktem, není mu poskytnuta pomoc při vyplňování formuláře atp., odchází zákazník nespokojen. Totéž platí o zbytečném čekání

u lékaře, v restauraci apod. Je nutné analyzovat procesy poskytovaných služeb, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a snažit se zjednodušovat dané kroky, ze kterých se procesy skládají.

2.7 Materiální prostředí

O tomto dalším P marketingového mixu Vašítková (2014, s. 23) tvrdí, že nehmotná povaha služeb zapříčiňuje zákazníkovo neschopnost posoudit v dostatečné míře službu dříve, než ji spotřebuje. Tím je zvyšováno riziko nákupu služeb. Materiální prostředí je svým způsobem důkazem vlastností služby. To zahrnuje mnoho forem – od budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, po např. brožuru vysvětlující různorodé typy pojištění nabízených pojišťovací společností nebo nabídku předplatného v divadle. Kvalitu služby dokazují také úbory zaměstnanců, jenž jsou typické pro letecké společnosti, hotely atp.



Obr. 1. Marketingový mix služeb 7P (vlastní zpracování)

3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Nástroj marketingová komunikace se začínal formulovat koncem 80. let a tento vývoj se zrychlil počátkem 90. let minulého století. Dlouhodobé předpoklady o tom „co reklama dělá“ byly zpochybňovány a také přeformulovány jako to, co lidé dělali s reklamou, které se rozhodli věnovat pozornost. (Eagle, 2015, s. 7)

3.1 Vymezení pojmu marketingové komunikace

Světlík (2018, s. 138) definuje marketingovou komunikaci jako uvědomělou činnost, která poskytuje informace, přesvědčuje a ovlivňuje chování zákazníka při nákupu. Jak již bylo řečeno, odpovídá jednomu ze 4P marketingového mixu – promotion. Ve své knize upozorňuje na fakt, že lidé, kteří nejsou odborníky na marketing, nahrazují tento nástroj marketingového mixu slovem reklama nebo propagace. To autor uvádí jako chybné, jelikož pokud jde o reklamu, jedná se pouze o část komunikačního mixu.

Svou charakteristiku má pro marketingovou komunikaci také Foret (2011, s. 229), který na ni pohlíží jako na veškeré marketingové činnosti, zahrnující vytvoření produktu i jeho použití, jeho distribuci, cenu i propagaci. Marketingová komunikace je posléze v daném pojetí systematickým využíváním principů, prvků a postupů marketingu při prohlubování a upevňování vztahů mezi producenty, distributory a především jejich příjemci, tedy zákazníky.

3.2 Integrovaná marketingová komunikace

Světlík (2018, s. 139) je zastáncem názoru, že se lidé v posledních letech stále častěji setkávají s pojmem integrovaná marketingová komunikace. Podle něj tkví princip fungování této komunikace v propojení veškerých prvků jednotlivých nástrojů marketingové komunikace do jednoho procesu, který dále zahrnuje jednotné strategické řízení těchto prvků z pohledu plánování a organizace. Tento proces si klade za cíl dodat cílovým skupinám jasné, konsistentní a působivé sdělení jak o samotné organizaci, tak i o jejích produktech. Dále zmiňuje, že fenomén synergie lze jednoduše vyjádřit matematickým modelem jako $2 + 2 = 5$.

Postup integrované marketingové komunikace srozumitelně formuloval Foret (2011, s. 238). Prvních šest následujících kroků se zabývá přípravou integrované marketingové komunikace a zbylé tři kroky se věnují jejímu vyhodnocení. Těmito devíti kroky se rozumí:

- vymezení cílů – čeho se má dosáhnout, jaký je účel akce,
- komu je určena – vymezení cílových segmentů, adresátů,
- co jim bude sděleno – obsah sdělení,
- jakými prostředky – použité nástroje, kanály,
- kdy – časový harmonogram,
- kolik to bude stát – náklady,
- účelnost – nakolik se podařilo dosáhnout stanovených cílů,
- účinnost – jaká byla efektivita vynaložených prostředků,
- co a jak dál – integrovaná marketingová komunikace je nikdy nekončícím procesem.

3.3 Cíle marketingové komunikace

Cíle marketingové komunikace sepsala přehledně Příkrylová (2019, s. 42), která tvrdí, že stanovení cílů je ve všech případech jedním z nejvýznamnějších manažerských rozhodnutí. Je nutné, aby tyto cíle vycházely ze strategických marketingových cílů a přímo směřovaly k upevnování dobré pověsti firmy. Mezi nejčastěji uváděné cíle marketingové komunikace patří:

- vybudovat a pěstovat značku,
- poskytnout informace,
- vytvořit a stimulovat poptávku,
- diferencovat značku, produkt, firmu,
- klást důraz na užitek a hodnotu výrobku,
- stabilizovat obrát,
- posílit firemní image.

Světlík (2018, s. 144) prosazuje taktéž modely, které odpovídají na to, jaké by měly být cíle marketingové komunikace a snaží se o identifikaci těchto cílů. Mezi nejznámější modely patří:

- model AIDA,
- model hierarchie účinků,
- model DAGMAR,
- marketingový trychtýř.

4 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Jednoduchý způsob konceptualizace možností marketingové komunikace je použití analogie nástrojů. Různé prvky doručování komunikace, někdy označované jako marketingový komunikační mix nebo propagační mix, jsou tedy často označovány jako nástroje marketingové komunikace. (Egan, 2015, s. 17)

Fill (2009, s. 34) tvrdí, že konfigurace marketingového komunikačního mixu se mění. Podle něj se dříve předpokládalo, že komunikační mix bude jen o nástrojích, přičemž média hrají druhořadou roli. V současnosti, kdy se šíří média a obsahy vytvářené spotřebiteli, nástroje již nedominují rozhodnutím mixu.

O tomto mixu Příkrylová (2019, s. 45) uvádí, že marketingový komunikační mix je podsystémem marketingového mixu a manažeři ho využívají tak, aby pomocí ideální kombinace různých nástrojů dosáhli marketingových, a tím i firemních cílů. Podle ní obsahuje takový mix osobní a neosobní formy komunikace.

4.1 Reklama

Tento nástroj marketingové komunikace charakterizuje Vysekalová (2012, s. 21) jako jakoukoliv placenou formu neosobní prezentace a nabídky idejí, služeb a zboží prostřednictvím identifikovatelného sponzora. Dále publikuje, že z psychologického hlediska se jedná o určitou formu komunikace s komerčním záměrem. Prostřednictvím reklamního sdělení lze oslovit široké publikum potenciálních zákazníků, avšak její nevýhodou je na druhé straně neosobnost a jednosměrná komunikace. Mezi zásadní prostředky reklamy zahrnuje:

- inzerci v tisku,
- televizní spoty,
- rozhlasové spoty,
- venkovní reklamu,
- reklamu v kinech,
- internetovou reklamu,
- audiovizuální snímky.

4.2 Podpora prodeje

Jesenský (2018, s. 32) píše, že hlavním účelem využití nástrojů podpory prodeje je především krátkodobá maximalizace prodejů s případným efektem na zvýšení dlouhodobých prodejů. Tyto aktivity podpory prodeje se stávají především vhodným nástrojem pro zavedení nového výrobku, zvýšení povědomí o značce, poptávky po produktu nebo přijetí značky spotřebitelem, a nakonec také pro budování důvěry u zákazníků ke značce.

Podle Janoucha (2014, s. 136) je cílem podpory prodeje vždy zvýšení prodeje, v čemž se liší od ostatních způsobů marketingové komunikace. Je využívána v rámci konkurenčního boje, při nutnosti vyprázdnit sklady, pro navýšení tržeb mimo sezónu atd.

Jesenský (2018, s. 35) doplňuje nástroje podpory prodeje, kterými jsou:

- pobídky založené na snížení ceny (přímé slevy, kupony, rabaty apod.),
- věcné odměny (prémie, reklamní dárky, soutěže),
- věrnostní programy,
- POP média využívána v místech prodeje,
- osvětlení prodejních prostor,
- značení prodejních tras,
- kreativní obaly výrobků,
- koše nabízející zboží v akci apod.

4.3 Public Relations

PR jsou řídicí činnosti, jenž napomáhá zakládat a udržovat vzájemné propojení komunikace, souhlasu a spolupráce mezi organizací a jejími veřejnostmi (publics – tedy různými cílovými skupinami). Charakterizuje a rázně vyznačuje povinnost sloužit veřejnému zájmu, držet krok s probíhajícími změnami a efektivně těchto změn využívat. Využívá průzkum a věrohodné, etické techniky komunikace jako své základní nástroje. (Kopecký, 2013, s. 22)

V komunikaci s masmédií a veřejností doporučuje Ftorek (2012, s. 98) používat následující praxi, metodiku, nástroje a techniky sdělení a sdílení zájmové informace:

- tisková zpráva,
- tisková konference,
- press foyer, briefing,
- press trip (novinářská cesta),

- řízený rozhovor (interview),
- řízený informační únik,
- lobbying,
- eventy,
- astroturfing,
- spin doctoring.

4.4 Přímý marketing

Původně byl přímý marketing chápán jako zasílání zboží od výrobce přímo ke spotřebiteli. Tím, jak se rozvíjely další formy komunikace se spotřebitelem lze nyní za přímý marketing označit veškeré tržní aktivity, které slouží k přímému, adresnému či neadresnému kontaktu s cílovými skupinami. Předností tohoto nástroje je možnost efektivnějšího zacílení na daný tržní segment. Tento marketing se vyvinul od tradičního katalogového prodeje až po e-shopy, které jsou svou podstatou podobné, ale dokáží obchodní transakci účinněji a rychleji ukončit. (Přikrylová, 2019, s. 105)

Machková (2015, s. 180) dodává, že formou přímého (direct) marketingu je vybrané cílové skupiny možné oslovit osobněji a rychleji, je možné jim nabídnout nejrůznější výhody a získat rychlou zpětnou vazbu. Podle ní jsou hlavními nástroji přímého marketingu:

- osobní prodej,
- zásilkový prodej,
- telemarketing,
- teleshopping,
- adresné rozesílání nabídek,
- katalogový marketing,
- online marketing.

4.5 Osobní prodej

Osobní prodej lze definovat jako dvoustrannou komunikaci „tváří v tvář“, jejímž obsahem je poskytnout informace, předvídat, udržovat a budovat dlouhodobé vztahy s určitými osobami – příslušníky specifické části veřejnosti. Rozdílem je u osobního prodeje na rozdíl od ostatních komunikačních nástrojů to, že vyžaduje interakci se zákazníkem. Jde o nástroj

dvoustranné, interpersonální komunikace, ačkoliv telefonní prodej je taktéž formou osobního prodeje. Pokud se srovná osobní prodej s reklamou a podporou prodeje, je spíše „tlakem“ na prodej. Osobní charakter prodejních návštěv vytváří podmínky k budování vztahů se zákazníky. (De Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003, s. 466)

4.6 Sponzoring

Vysekalová (2012, s. 24) upozorňuje na to, že sponzoring se v poslední době stále častěji využívá jako nástroj marketingové a komunikační politiky. Jeho význam roste v posledních letech i v České republice. Lze říci, že tato forma komunikace se zakládá na principu služby a protislužby. Tvrdí, že sponzor dává k dispozici finanční částku nebo věcné prostředky a za to očekává protislužbu, která mu napomáhá k dosažení marketingových cílů. Nejčastěji se lze setkat se sportovním sponzoringem, který zajišťuje většinou největší publicitu i prezentaci loga při různých sportovních akcích. Dále podotýká, že v kulturní a sociální oblasti je splnění komunikačních cílů složitější.

4.7 Internetový marketing

Jak tvrdí Mikeš a Vysekalová (2018, s. 126), neustále roste specializace agentur, které se zaměřují na internetový marketing. Moderní internetový marketing nabízí řadu cest, jako např. e-mail marketing, firemní blog, extranetové aplikace nebo SEO (search engines optimisation). Všechny tyto cesty ale musejí být v souladu s celkovou marketingovou strategií. Pro některé organizace může být tou nejdůležitější částí, na které mají založené celé podnikání. (např. Google).

Doplňující informace přidává Janouch (2014, s. 20), který uvádí, že internetový marketing je způsob, díky němuž lze dosáhnout vytyčených marketingových cílů prostřednictvím internetu. Internetový marketing také zahrnuje, stejně jako klasický marketing, celou škálu aktivit spojených s ovlivňováním, přesvědčováním a udržováním vztahů se zákazníky. Internetový marketing je hlavně zaměřen na komunikaci, avšak velmi často se dotýká cenové politiky, resp. tvorby cen. Janouch dále poznamenává, že internetový marketing je často označován jako e-marketing, web-marketing nebo online marketing. Využívá se i pojmu digitální marketing. Digitální a online marketing zahrnují, kromě internetového marketingu, také marketing prostřednictvím mobilních telefonů a jiných zařízení.

5 VYBRANÉ MODERNÍ TRENDY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Dnešní marketingové komunikační prostředí podle Vašítkové (2014, s. 126) ovlivňují další faktory. Tvrdí, že se v dnešní době velmi rychle vyvíjí informační technologie. To zapříčiňuje, že marketingoví pracovníci přehodnocují úlohy nástrojů marketingové komunikace. V současnosti tedy dochází k obohacování nástrojů marketingové komunikace o zcela nové způsoby. V následujících podkapitolách jsou vybrány trendy, které mají potenciál uplatnit se v marketingu služeb.

5.1 Word of Mouth marketing

Word of Mouth (WOM) marketing je nejpřímější formou marketingu, protože spotřebitelé sdílejí své vlastní názory, nezávisle na zasílání zpráv a manipulaci. Jednoduše je vyžadován dobrý produkt nebo služba, společnost s jasným a výstižným poselstvím a lidi, kteří o tom chtějí mluvit. (Thorne, 2008, s. 23)

Příkrylová (2019, s. 47) uvažuje o WOM (někdy také šeptandě nebo slova z úst), jako o formě osobní komunikace, zahrnující výměnu informací o výrobku nebo službě mezi cílovými zákazníky, sousedy, přáteli, příbuznými nebo kolegy. Dále doplňuje, že se jedná o jeden z neúčinnějších komunikačních nástrojů a nejdůvěryhodnější formu komunikace. Výsledkem WOM je buď spokojenost či nespokojenost spotřebitelů s kvalitou produktu.

5.2 Buzz marketing

Definici buzz marketingu popsala ve své knize Palatková (2011, s. 63) jako nástroj komunikace, který se snaží vzbudit zájem (nějaký rozruch) veřejnosti a médií o výrobek, službu či firmu, s cílem předávání a šíření pozitivních referencí na daný produkt nebo firmu. Musí se jednat o sdělení, které bude něčím výjimečné, zábavné, šokující či provokativní. Musí motivovat příjemce k jeho dalšímu šíření. Pokud dojde k úspěchu, je buzz marketing považován za velmi efektivní formu marketingové komunikace.

5.3 Guerilla marketing

Tento druh marketingu vyžaduje trochu odvahy a také odhodlání skoncovat se starými pravidly. Guerilla reklama se nenachází na obvyklých reklamních místech. Guerilla reklama se využívá neohlášeně a nečekaně, snaží se své cílové publikum překvapit. Není to nutností,

ale guerilla reklamy se někdy pohybují na hranici zákona. Agresivní a extrémní propagace, jako např. kampaně využívající grafity, je po důrazných varováních ze strany místních úřadů dnes spíše výjimečná. Moderní guerilla marketing se více zaměřuje na senzaci, tedy na jedinečný, originální nápad, který vykazuje odvahu, vtip a inovační myšlení. Avšak taková guerilla reklama cílovou skupinu neobtěžuje a ani veřejnosti neškodí. Většina guerilla akcí nedosahuje na požadovaný reklamní účinek jen díky zvýšené pozornosti cílové skupiny, ale především šířením obrazů a zpráv o akci v médiích. (Monzel, 2009, s. 148)

5.4 Virální marketing

Mezi další komunikační způsob, kdy cesta přenosu se odehrává v mobilním či internetovém prostředí, lze zařadit virální marketing. Jedná se o takový způsob komunikace, kdy sdělení s reklamním obsahem připadá příjemci natolik zajímavé, že je samovolně a pomocí vlastních prostředků šíří dále. Mezi výhody virálního marketingu patří nízká finanční náročnost díky absenci nákladů pro nákup mediálního prostoru, možnost rychlé realizace a rychlého šíření zprávy. Dále je zde zaručena vysoká pozornost příjemců pramenící z důvěry vůči zdroji šíření zprávy a také ochota dalšího aktivního šíření virálního obsahu. Mezi nevýhody patří nízká kontrola nad průběhem kampaně. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 273)

5.5 Event marketing

Pod tímto pojmem lze chápat zinscenování zážitků včetně jejich naplánování a organizace v rámci firemní komunikace. Cílem těchto zážitků je vyvolat psychické a emocionální podněty, které podpoří image firmy a její produkty, kde je cílem dlouhodobě udržet vztahy mezi firmou a jejími cílovými skupinami. To, co charakterizuje event marketing, je především jeho jedinečnost a neopakovatelnost. Často se využívají různé multimediální prostředky vzbuzující emociální zážitky. Výrobky a služby se u tohoto způsobu komunikace považují za vedlejší produkt. To, co cílovou skupinu zajímá, je samotná akce (např. Red Bull Air Race, Camel Trophy). Pokud má značka výjimečnou image, může event marketing sloužit jako jeden ze základních komunikačních nástrojů. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 117)

6 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Marketingové prostředí podniku formuluje Jakubíková (2009, s. 118) jako prostředí, skládající se z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky.

Jinou definici uvádí Kozel (2006, s. 14-15), který tvrdí, že marketingovým prostředím je nazváno vše, co firmu obklopuje. Takovéto prostředí sestává z mnoha subjektů a objektů a vztahů mezi nimi. Marketingové prostředí není statické a vyznačuje se proto proměnlivostí v čase, která s sebou přináší vyšší míru nejistoty při výběru správných rozhodnutí. To se stává příležitostí pro využití marketingového výzkumu.

6.1 Analýza mikroprostředí – McKinsey 7 S

Marketingové mikroprostředí nebo také mikrokolní zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma může výrazně ovlivnit svými aktivitami. Do mikroprostředí se zahrnují partneři (dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, pojišťovny, dopravci apod.), zákazníci, konkurence, veřejnost (ovlivňovatelé) aj. Veřejnost se dále člení na finanční veřejnost, vládní veřejnost, místní veřejnost, občanská sdružení a organizace, všeobecnou veřejnost, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost (zaměstnance). (Jakubíková, 2013, s. 102)

McKinsey 7S, ačkoli je jedním ze starších rámců používaných pro analýzu organizace, je stále důležitý z mnoha důvodů. V rámci organizace bylo identifikováno sedm nezávislých proměnných:

- Skupina – cíleně orientované společenství osob,
- Strategie – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení,
- Sdílené hodnoty – vize, poslání, firemní kultura,
- Schopnosti – dovednosti, znalosti a zkušenosti,
- Styl – charakteristický způsob jednání, chování,
- Struktura – organizační uspořádání skupiny,
- Systémy – metody, procesy a postupy, zahrnující technické a informační systémy a technologie.

Když jsou všechny spojeny dohromady, vytvoří těchto sedm proměnných manažerský systém, který musí manažer vyrovnat, přičemž každá proměnná je podmíněna dalšími šesti. (McLeish, 2011, s. 52)

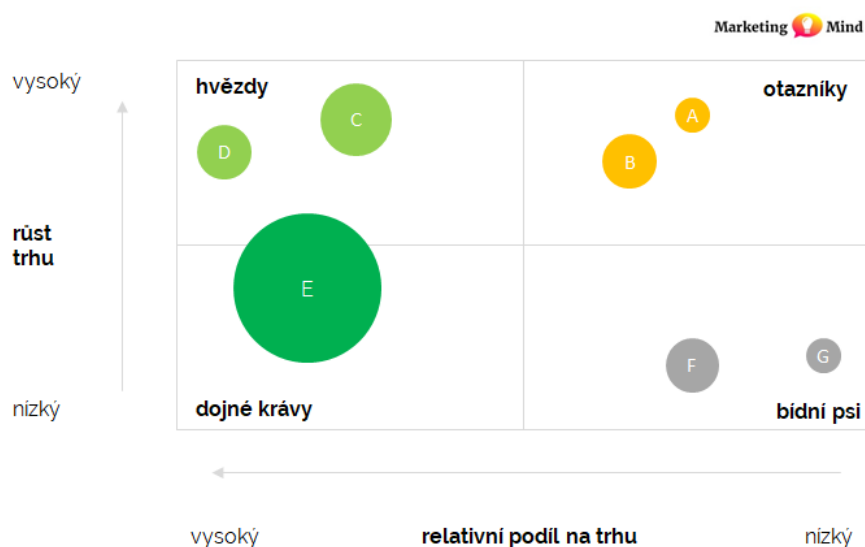
6.2 Analýza mezoprostředí – BCG matice a Benchmarking

Mezoprostředím se rozumí oblast, kterou je vedení organizace schopno částečně ovlivňovat. Jde především o přítomnost konkurence. Stejně jako analýza PEST/PESTE, patří mezi analýzy „vnější“, ale jedná se zde o zevní prostředí „blízké“. Nejčastější analýzou k rozboru mezoprostředí je Porterův model pěti konkurenčních sil, avšak lze využít i jiné analýzy (BCG matice, Benchmarking apod.). (Slouka, 2017, s. 63)

6.2.1 Portfolio BCG matice

Blažková (2007, s. 143-144) uvádí, že matice BCG byla vytvořena organizací Boston Consulting Group, aby napomohla firmám analyzovat jejich obchodní jednotky a výrobní řady. Matice je rozčleněna do čtyř kvadrantů - otazníky, hvězdy, dojně krávy a bídní psi. Matice posuzuje dva faktory strategické úspěšnosti:

- Vertikální osa – **očekávaná míra růstu trhu**: rozlišují se rychle nebo pomalu rostoucí trhy. Pokud je míra růstu vyšší, je doprovázena nutností investovat peníze. Míra růstu trhu je ukazatelem síly trhu, jeho budoucího potencionálu a taktéž atraktivity pro budoucí konkurenci.
- Horizontální osa – **relativní tržní podíl**: vyjadřuje pravděpodobné vytvořené peněžní prostředky. Pokud roste podíl, předpokládá se, že bude vytvořeno více peněz. Rozlišují se vysoký a nízký relativní tržní podíl.



Obr. 2. Matice BCG (marketingmind.cz, ©2019)

6.2.2 Benchmarking

Benchmarking zahrnuje hledání nejlepších postupů v podnikání, vedoucích k vynikajícím výsledkům. Jeho podstata je založena na srovnávání, a to jak srovnávání výkonů těch nejlepších, tak také postupů, jež k těmto výsledkům vedou. Benchmarking chápaný jako srovnávání se týká jak oněch vynikajících výsledků (výkonový benchmarking, mimo jiné třeba i ve vztahu ke konkurenci), tak také postupů a procesů (nejlepších praktik), vedoucích k dosažení těch nejlepších výsledků (složitější, ale efektivnější procesní benchmarking). (Popesko a Papadaki, 2016, s. 195)

6.3 Analýza makroprostředí – PESTE analýza

Analýzy makroprostředí se zaměřují na legislativní a hospodářské změny z hlediska jednání vlády, dále na technologické okolí, očekávaný mezinárodní ekonomicko-politický vývoj atd. Pro zkoumání je výhodné využít rámec PESTE analýzy, přičemž důraz se přirozeně klade na podstatné a reálné hrozby a příležitosti vyplývající z aspektů v bezprostřední blízkosti organizace. (Růčková, 2019, s. 82)

Podle Jakubíkové (2009, s. 120) jsou vlivy makroprostředí politicko-regulativní, ekonomické, technické a technologické, demografické, geografické, kulturní, historické, společenské, etické, přírodní podmínky a další. Nejčastěji se pro označení těchto sil makrookolí používá zkratky PESTE, kde jednotlivá písmena znamenají:

- P – politicko-právní a legislativní,
- E – ekonomické,
- S – sociální a kulturní,
- T – technické a technologické,
- E – ekologické.

6.4 Analýza STP

Tržní segmentace je nezbytnou součástí jakéhokoliv marketingového plánu. Představuje první kroky v procesu STP (segmentace, targeting a positioning), který předurčuje jakoukoliv strategii marketingu. Účelem STP je nalézt a popsat různé segmenty trhu, segmentace specifické pro jednotlivé cílové skupiny, a dále vytyčit jednotlivé odlišující výhody, kterých se následně musí využít v marketingu. (Keller a Kotler, 2007, s. 779)

6.4.1 Segmentation – segmentace

Segmentace trhu zahrnuje podle Kellera (2007, s. 149) rozdělení trhu do různých skupin stejnorodých zákazníků, jejichž potřeby a spotřebitelské chování jsou podobné, a tedy vyžadují podobný marketingový mix. Čím pečlivěji se trh segmentuje, tím vyšší je pravděpodobnost, že firma bude moci zavést marketingové programy, které odpovídají přáním a potřebám zákazníků v každém z jednotlivých segmentů. Avšak výhoda lepších reakcí zákazníků na marketingový program, jenž je připraven na míru segmentu, může obnášet vyšší náklady, které způsobí nízká standardizace.

6.4.2 Targeting – zacílení

Pokud již firma identifikovala tržní segmenty, musí se rozhodnout, kterému segmentu nebo segmentům bude věnovat pozornost. Pro výběr cílového trhu, zacílení, se užívá anglický termín targeting. Zacílení (targeting) je proces, během kterého výrobci a prodejci hodnotí atraktivnost jednotlivých potenciálních tržních segmentů a musejí se rozhodnout, do kterých z možných skupin budou investovat vlastní zdroje a pokusí se z těchto skupin učinit své zákazníky. Skupinu (nebo skupiny), kterou si vyberou, se posléze pro firmu stává jejím cílovým trhem. (Jakubíková, 2013, s. 136)

6.4.3 Positioning – umístění

Dále Keller (2007, s. 149) doplňuje, že positioning zahrnuje nalezení vhodné „pozice“ v myslích spotřebitelských skupin či segmentu trhu, aby na službu či produkt dokázaly myslet „správným“ nebo žádoucím způsobem. Positioning tedy znamená identifikovat optimální umístění značky a jejích konkurentů ve spotřebitelově mysli, a to z důvodu maximalizace potencionálního přínosu pro firmu. Vhodný positioning značky pomáhá vést marketingovou strategii díky objasnění, co značka znamená, jak je jedinečná, jak moc se podobá konkurenčním značkám a proč by si zákazníci měli značku koupit a následně ji užívat.

6.5 SWOT analýza

Jedná se o velmi jednoduchý nástroj, pomocí něhož se stanovují firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Tento nástroj podává informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). Firma by měla mít za cíl omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využít příležitostí, které poskytuje okolí a snažit se předvídat

a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhne firma konkurenční výhody nad ostatními. K tomu je však zapotřebí dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí. Silné a slabé stránky jsou vztahovány k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby se řadí k vnějšímu prostředí (makroprostředí, konkrétnímu trhu), které obklopuje danou organizaci a působí na ni prostřednictvím různorodých faktorů. (Kozel, 2006, s. 39)

Jakubíková (2013, s. 129) ještě doplňuje, že SWOT analýza sestává z původně dvou analýz. Jedná se o analýzy SW a analýzy OT. Ve své publikaci doporučuje začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladném provedení analýzy OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí organizace (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu atd.).

7 NEZISKOVÝ SEKTOR

Nezastupitelnost neziskových organizací ve vyspělých státech lze spatřovat ve skutečnosti, že neziskové organizace mohou určité činnosti poskytovat s lepším efektem, než mohou poskytovat ziskové podniky či samotný stát. Neziskové organizace otevírají prostor pro usnadnění veřejného dění, mohou uspokojovat řadu environmentálních, sociálních či kulturních potřeb ve společnosti a vyplňují tak prostor a podporují vzájemné vztahy mezi státem, rodinami a trhem. V praxi se neziskový sektor člení do několika částí, avšak je důležité, že je tvořen jak veřejnou, tak soukromou částí. (Krehtová, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 15-16)

7.1 Charakteristika neziskových organizací

Neziskové organizace jsou charakterizovány jako organizace, které nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi své zakladatele, správce nebo vlastníky. Zisk sice mohou vytvářet, ale musí ho zase vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání. (Neziskovky.cz, 2019)

Neziskové organizace lze především označit za subjekty založené na nekomerčním principu, například za účelem dosahování společného, společenského dobra a sloužící veřejnému prospěchu či prospěchu určité skupiny. (Krehtová, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 18)

Momentálně existují v České republice následující typy neziskových organizací:

- spolky,
- obecně prospěšné společnosti,
- ústavy,
- nadace,
- nadační fondy,
- evidované právnické osoby. (Neziskovky.cz, ©2019)

7.2 Příspěvková organizace

Příspěvková organizace je právnickou osobou a spadá mezi organizace neziskové. Příspěvkové organizace působí zejména v oblasti zdravotnictví, školství, sociální péče, obrany, bezpečnosti, správy majetku a kultury. Tím, že poskytují služby bezplatně nebo za nižší ceny, než jsou skutečné ceny, není možné jejich činnost provozovat na principu samofinancování.

Zřizují se pro takové činnosti v působnosti zřizovatele, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, složitost a struktura vyžadují samostatnou právní subjektivitu. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 6)

7.2.1 Typy příspěvkových organizací

Podle zřizovatele se rozlišují dva základní druhy příspěvkových organizací. Jedná se o příspěvkovou organizaci státu a příspěvkovou organizaci územních samosprávných celků.

Příspěvkové organizace státu jsou pojmenovány jako státní příspěvkové organizace, jelikož se zřizují ministerstvy a ústředními orgány státní správy. Musí vykonávat hlavní činnost definovanou zřizovací listinou, a také zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů. (Nováková, 2009, s. 131)

Příspěvkové organizace územních samosprávných celků (ÚSC) se zřizují zastupitelstvy obcí, krajů a musí se řídit ustanoveními zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů“). Jejich rozdílem od státních příspěvkových organizací je to, že organizace územních samosprávných celků musí být zapsány do obchodního rejstříku. Zápis je prováděn na návrh zřizovatele, který se musí podat nejpozději do 15 dnů ode dne vzniku dané organizace. K tomuto dni se také váže povinnost zveřejnění příslušných údajů v Ústředním věstníku České republiky. (Nováková, 2009, s. 133)

7.2.2 Zřízení příspěvkové organizace

Pro vznik příspěvkových organizací musí zřizovatel vydat zřizovací listinu, v níž musí být následující informace:

- název zřizovatele, v případě obce se uvede i okres, do kterého patří,
- název a sídlo včetně identifikačního čísla příspěvkové organizace,
- vymezení účelu a odpovídající předmět činnosti,
- označení statutárních orgánů a způsob vystupování jménem organizace,
- vymezení majetku, který příspěvková organizace má svěřený,
- vymezení práv, která umožní organizaci plnit hlavní účel prostřednictvím svěřeného majetku,
- okruhy doplňkové činnosti, které souvisí s hlavním účelem příspěvkové organizace,

- vymezení doby, po kterou je organizace zřízena. (Mockovčiaková, Prokúpková a Morávek, 2012, s. 11)

7.2.3 Zrušení příspěvkové organizace

Jak definují Maderová Voltnerová a Tégl (2011, s. 18), příspěvkové organizace zanikají zrušením bez likvidace, anebo sloučením s jinou organizací podle rozhodnutí zřizovatele. Pokud se příspěvková organizace zruší, povinnosti a práva přecházejí na zřizovatele. Pokud je příspěvková organizace zřízena na dobu určitou, pak končí dnem, který je uvedený v rozhodnutí zastupitelstva o jejím zřízení ve zřizovací listině. Je-li organizace zřízena na dobu neurčitou a zřizovatel se rozhodne pro její zrušení, poté zastupitelstvo obce tento záměr projedná a rozhodne svým usnesením o termínu ukončení dané organizace. U obou případů je třeba kroky vedoucí k ukončení existence právnické osoby započít několik měsíců před datem, ke kterému příspěvková organizace zanikne.

7.2.4 Hospodaření příspěvkové organizace ÚSC

Hospodaření této organizace je závislé na jejím rozpočtu, který je nutno stanovit jako vyrovnaný. Jeho obsahem jsou jen náklady a výnosy, které souvisí se službami, které poskytuje daná příspěvková organizace a tyto služby jsou předmětem její hlavní činnosti. Organizace musí do rozpočtu zahrnout příspěvek ze státního rozpočtu (také stanovený odvod do státního rozpočtu), a také z rozpočtu svého zřizovatele. (Podhorský a Svobodová, 2003, s. 13)

Doplňková činnost

Příspěvkové organizaci je dovoleno, pokud to schválí zřizovatel, provádět kromě hlavní činnosti také činnost doplňkovou (hospodářskou činnost). Cílem organizace je zlepšit využití hospodářských prostředků a kvalifikovaného personálu. Doplňková činnost by měla být v souladu s hlavním účelem příspěvkové organizace, avšak nesmí narušovat jeho plnění. (Maderová Voltnerová a Tégl, 2011, s. 57-58)

8 VÍCEKRITERIÁLNÍ ANALÝZA VARIANT

Jak uvádí Brožová, Houška a Šubrt (2003, s. 4), rozhodnutím v teorii vícekriteriální analýzy variant se rozumí vybrat jednu či více variant z množiny přípustných variant a doporučit je k jejich realizaci. Od rozhodovatele je vyžadováno postupovat co nejobjektivněji, k čemuž mu slouží aparát nejrůznějších postupů a metod analýzy variant. Je možné od sebe oddělit osobu zadavatele úlohy od osoby jejího řešitele (analytika). Tento postup sebou nese jisté výhody a nevýhody. Za výhodu se považuje skutečnost, že analytik málokdy bývá zainteresován na výsledku rozhodnutí, a proto postupuje co nejobjektivněji. Nevýhodou však je, že analytik nebývá seznámen se všemi detaily úlohy, které se při zadávání nedaly modelově podchytit. Tím pádem může být výsledkem doporučení sice objektivně „nejlepší“ varianty, ale prakticky by byla lepší jiná varianta, která skončila na druhém místě, obzvláště při malých rozdílech hodnot agregovaného rozhodovacího kritéria.

8.1 Specifika vícekriteriálního rozhodování

Specifika vícekriteriálního rozhodování jsou kvalitně popsány od Fotra a Švecové (2016, s. 153-154). Autoři mezi tyto specifika rozhodování řadí:

- multikriteriální charakter,
- neaditivnost kritérií,
- smíšený soubor kritérií.

Za základní aspekt při hodnocení variant je považován počet kritérií hodnocení. Čím vyšší je počet kritérií (také variant), tím je toto hodnocení náročnější. Monokriteriální charakter rozhodovacích problémů se v praxi objevuje spíše výjimečně. Objevuje se převážně u dobře strukturovaných problémů. Pokud je pouze jedno kritérium kvalitativního charakteru, stačí varianty uspořádat podle hodnot daného kritéria a varianta s nejvyšší hodnotou se stává variantou optimální. Více časté jsou problémy, pro které je typická nutnost posuzovat a hodnotit varianty jejich řešení z více hledisek. Jejich charakter je tedy vícekriteriální (multikriteriální).

Avšak obtížnost úloh vícekriteriálního hodnocení neplyne pouze z počtu kritérií hodnocení, ale také, jakým způsobem budou kritéria v závislosti na své povaze vyjádřena. Nejsou aditivní ty kritéria, která jsou vyjádřena v různých měrných jednotkách. Neaditivní může být také kritérium vyjádřené ve stejných měrných jednotkách. (např. rentabilita kapitálu, rentabilita tržeb uvedené v procentech). Častou situací, zejména u problémů strategické povahy,

bývá existence smíšeného souboru kritérií, přičemž některá kritéria jsou kvantitativní povahy (vyjádřené číselně) a jiná mají charakter kvalitativní (lze je vyjádřit pouze slovně). (Fotr a Švecová, 2016, s. 154)

8.2 Základní pojmy

Mezi základní pojmy, související s vícekritériálním rozhodováním, považují Brožová, Houška a Šubrt (2003, s. 4-7) následující definice:

Rozhodovatel

Jedná se o osobu, nebo skupinu osob, která má za úkol učinit rozhodnutí. V modelech vícekritériální analýzy variant je dána konečná množina m variant, které se hodnotí podle n kritérií. Cílem rozhodovatele je najít variantu, která je podle veškerých kritérií hodnocena celkově co nejlépe, případně lze seřadit varianty od nejlepší po nejhorší či vyloučit neefektivní varianty.

Varianta

Varianty bývají konkrétní rozhodovací možnosti, předmět vlastního rozhodování rozhodovatele. Přípustná varianta je varianta, jež je realizovatelná a není logickým nesmyslem. Dále jsou varianty hodnoceny podle jednotlivých kritérií.

Kritérium

Kritériem se rozumí hledisko hodnocení variant. Je-li hodnocení variant dle kritérií kvantifikováno, lze údaje uspořádat do kritériální matice Y , kde prvek y_{ij} vyjadřuje hodnocení i -té varianty podle j -tého kritéria.

$Y = (y_{ij})$	K_1	K_2	...	K_n
A_1	y_{11}	y_{12}	...	y_{1n}
A_2	y_{21}	y_{22}	...	y_{2n}
...
A_m	y_{m1}	y_{m2}	...	y_{mn}

Obr. 3. Kritériální matice (Brožová, Houška a Šubrt, 2003, s. 5)

V matici $Y = (y_{ij})$ odpovídají sloupce kritériím a řádky hodnoceným variantám.

Kritéria, podle kterých se vybírá nejvhodnější varianta, lze členit podle různých hledisek.

Podle povahy se rozlišují kritéria na:

- **Kritéria maximalizační:** u rozhodování se vychází z toho, že nejlepšími variantami podle tohoto kritéria jsou varianty, s nejvyššími hodnotami
- **Kritéria minimalizační:** opak maximalizačního kritéria, nejlepší varianty mají nejnížší hodnoty podle tohoto kritéria

Podle kvantifikovatelnosti lze kritéria rozlišit na:

- **Kritéria kvantitativní:** hodnoty podle takovýchto kritérií tvoří objektivně měřitelné údaje, proto se také tato kritéria nazývají objektivní
- **Kritéria kvalitativní:** hodnoty variant podle těchto kritérií nelze objektivně změřit, často se jedná o hodnoty subjektivně odhadnuté uživatelem.

Váhy kritérií

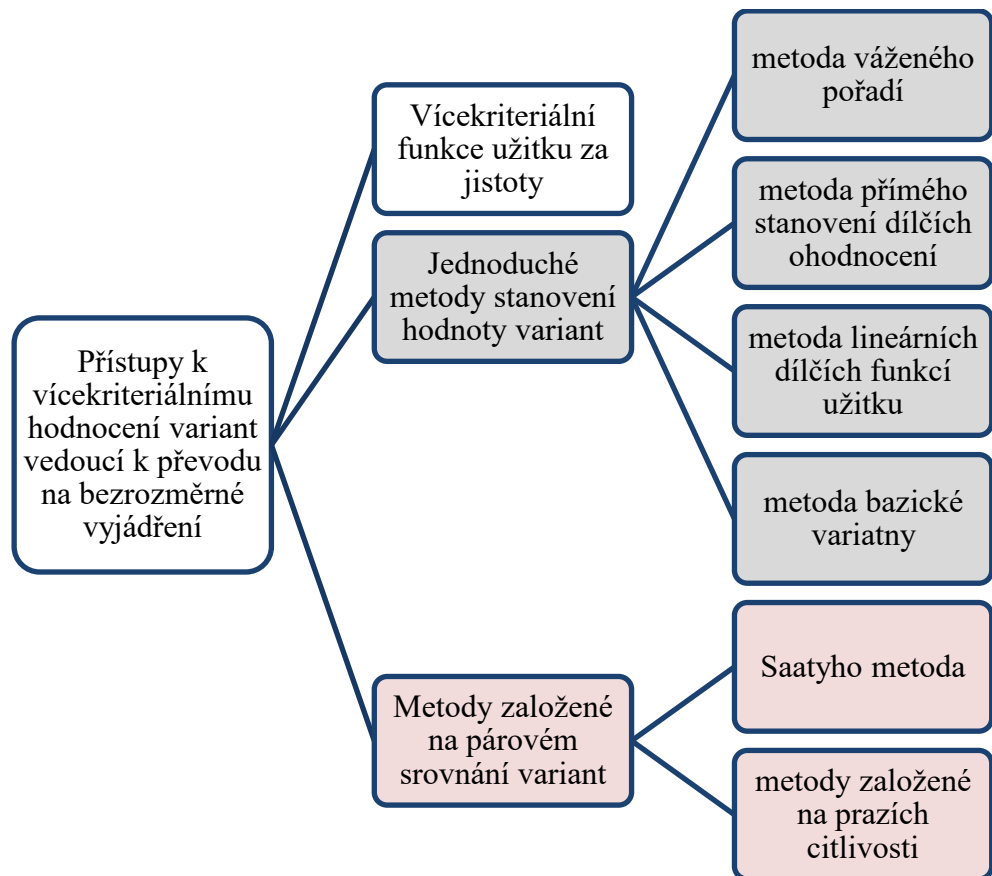
Váhy kritéria, jsou hodnoty z intervalu $\langle 0;1 \rangle$, které vyjadřují relativní důležitost tohoto kritéria v porovnání s kritérii ostatními. Pokud se sečtou váhy všech kritérií, je výsledek roven jedné. (Brožová, Houška a Šubrt, 2003, s. 6)

Ideální a bazální varianta

Ideální varianta bývá hypotetická nebo reálná varianta, která dosahuje u všech kritérií současně nejlepší možné hodnoty. Bazální varianta je taktéž hypotetická či reálná varianta, jejíž ohodnocení bývá nejhorší podle všech kritérií. Ideální i bazální varianta jsou obvykle hypotetické. Pokud by ideální varianta skutečně existovala, byla by jedinou nedominovanou, a tak i jednoznačně optimální variantou. (Brožová, Houška a Šubrt, 2003, s. 7)

8.3 Metody vícekritériálního hodnocení variant

Významnou oblastí, které teorie rozhodování věnovala speciální pozornost, je právě oblast vícekritériálního hodnocení variant. Vyplývá to především ze skutečnosti, že metody vícekritériálního hodnocení variant mají obecný charakter, jenž není závislý na náplni obsahové jednotlivých variant rozhodování. (Fotr a Švecová, 2016, s. 178-179)



Obr. 4. Metody vícekriteriálního hodnocení variant (Fotr a Švecová, 2016, s. 179)

V úlohách VHV se formulují cíle různých úrovní – výběr jediné varianty, uspořádání variant a třídění variant. Metody VHV jsou založeny na různých přístupech. V dané kapitole jsou uvedeny tři nejjednodušší. Jedná se o metodu váženého součtu, metodu analytického hierarchického procesu (AHP) a o metodu TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution). (Kubišová, 2014, s. 159)

8.3.1 Metoda váženého součtu

Brožová, Houška a Šubrt (2003, s. 30) uvádějí, že metoda váženého součtu vyžaduje kardinální informace, kriteriální matici Y a vektor vah kritérií. Konstruuje celkové hodnocení pro každou variantu, lze ji tak použít jak pro hledání jedné nejuvhodnější varianty, tak pro uspořádání variant od nejlepší po nejhorší. Jedná se o speciální případ metody funkce užítka. Je založena na principu maximalizace užítka.

8.3.2 Metoda AHP – Analytický hierarchický proces

Tato metoda byla navržena prof. Saatyem roku 1980. Metoda poskytuje rámec pro přípravu účinných rozhodnutí ve složitých rozhodovacích situacích, napomáhá zjednodušit a také

zrychlit přirozený proces rozhodování. Jedná se o metodu rozkladu složité nestrukturované situace na jednodušší; vytváří tedy hierarchický systém problému. (Brožová, Houška a Šubrt, 2003, s. 32)

8.3.3 Metoda TOPSIS

Brožová, Houška a Šubrt (2003, s. 36-37) tvrdí, že metoda TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) je založená na minimalizaci vzdálenosti od ideální varianty. Posuzuje varianty z hlediska jejich vzdálenosti od ideální a bazální varianty. Metoda vyžaduje kardinální hodnocení variant podle jednotlivých kritérií a váhy těchto kritérií. Její matematický postup výpočtu je vyobrazen v následujících krocích:

1. Musí se převést minimalizační kritéria na maximalizační podle vztahu:

$$y_{ij} = -y_{ij}$$

2. Je třeba zkonstruovat normalizovanou kritériální matici $R = (r_{ij})$ podle vzorce:

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^p y_{ij}^2}}$$

Sloupce matice R jsou vektory jednotkové délky.

3. Vypočítá se normalizovaná vážená kritériální matice $W = (w_{ij})$ dle vztahu:

$$w_{ij} = v_j r_{ij}.$$

4. Určí se ideální varianta h s ohodnocením (h_1, \dots, h_m) a bazální varianta d s ohodnocením (d_1, \dots, d_m) vzhledem k hodnotám matice W .
5. Vypočítá se vzdálenost jednotlivých variant od ideální varianty:

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - h_j)^2}$$

a od bazální varianty:

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - d_j)^2}$$

6. Dále je potřeba vypočítat relativní ukazatele vzdálenosti jednotlivých variant od bazální varianty podle vzorce:

$$c_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-}$$

Hodnoty těchto ukazatelů se pohybují mezi 0 a 1, přičemž hodnotu 0 nabývá bazální a hodnotu 1 ideální varianta.

7. Varianty se seřadí sestupně podle hodnot c_i a potřebný počet variant s nejvyššími hodnotami tohoto ukazatele lze považovat za řešení problému.

U metody TOPSIS nelze převádět povahu kritéria pomocí vztahu $y_{ij} = \max(y_{ij}) - y_{ij}$, jelikož může dojít k výraznému zkreslení výsledků. Takováto transformace mění řád kritériálních hodnot.

9 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Tahal (2017, s. 31) definuje kvalitativní výzkum jako činnosti, zaměřené na hledání motivů, postojů a příčin. Jeho provedením by se mělo odpovědět na otázku proč. U kvalitativního výzkumu pracují výzkumníci s menšími skupinami respondentů nebo s jednotlivci. Cílem tohoto výzkumu je rozkrýt asociace, které v cílové skupině zkoumané objekt nebo téma vyvolává, zjistit důvody, jež vedou cílovou skupinu k nákupu nebo kladnému vztahu k předmětu výzkumu, nebo ji od něho naopak odrazují. Mezi nejpoužívanější techniky tohoto výzkumu patří skupinové diskuse, individuální hloubkové rozhovory a expertní rozhovory. Patří sem také výzkum chování člověka v jeho přirozeném prostředí, tzv. etnografický výzkum. Data kvalitativní povahy jsou podrobeny obsahové analýze: je třeba data věcně uspořádat, kategorizovat a nalézt v nich relevantní informace, které se vztahují k tématu výzkumu.

9.1 Rozhovor

Rozhovor jako přirozený prostředek lidské komunikace je považován za nejstarší a nejpoužívanější způsob získávání informací. Rozhovor se řadí mezi nejobtížnější a současně nejvýhodnější techniky pro získávání kvalitativních dat. Rozhovor lze rozdělit podle míry formalizace jeho scénáře na nestandardizovaný rozhovor, standardizovaný rozhovor a polostandardizovaný rozhovor. (Kutnohorská, 2009, s. 38-39)

9.1.1 Nestandardizovaný rozhovor

Podle autorů (Nový a Surynek, 2006, s. 269) lze nestandardizovaný rozhovor charakterizovat jako rozhovor, který nemá stanovenou přesnou formulaci otázek ani jejich závazné pořadí. Rozhovor rozvíjejí tazatel a tázaný. V takovýchto rozhovorech lze podle aktuální potřeby rozebírat jednotlivé otázky do větší hloubky, a naopak v případě, že některá oblast je tázanému vzdálená nebo cizí, je třeba ji přejít, resp. vynechat. Rozhovor takového typu se využívá častěji v kvalitativních výzkumech nebo v případě, kdy jsou dotazované osoby v některé oblasti odborníky a je od nich očekáváno, že o daném problému řeknou více, než co by bylo možné předem vtěsnat do otázek a alternativ odpovědí. Výsledky nestandardizovaných rozhovorů však nelze považovat za hromadné jevy, a tudíž se nedají zpracovávat statistickými postupy.

10 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Výše vypracovaná část diplomové práce se zabývala teoretickými východisky, které poslouží jako podklad pro zpracování praktické části. V první kapitole teoretické části byl charakterizován marketing služeb a definováno pět vlastností služeb. Následující kapitola pojednávala o marketingovém mixu služeb, tzv. 7P.

Významnou pasáží teoretické části byla kapitola, zabývající se charakteristikou marketingové komunikace. Nejprve byl vymezen pojem marketingové komunikace a integrované marketingové komunikace. Následně byly vymezeny cíle marketingové komunikace, včetně modelů, které odpovídají na to, jaké by měly být cíle marketingové komunikace. Důležitou kapitolou teoretické části bylo taktéž vysvětlit jednotlivé nástroje marketingové komunikace. Jelikož bude praktická část práce směřovat také k moderním nástrojům marketingové komunikace, byly v další kapitole teoretické části definovány vybrané moderní trendy této komunikace.

Samostatnou kapitolu teoretické části tvoří analýza marketingového prostředí, kde byla objasněna analýza mikroprostředí pomocí metody McKinsey 7 S, analýza mezoprostředí – BCG matice, Benchmarking a analýza makroprostředí – PESTE analýza. Mezi další analýzy byly vybrány STP analýza, zabývající se segmentací, zacílením a umístěním. Dále SWOT analýza, která se věnuje silným a slabým stránkám, příležitostem a hrozbám organizací. Prostřednictvím těchto situačních analýz bude organizace prozkoumána z více hledisek.

Jelikož je práce zpracovávána na neziskovou organizaci, bylo vhodné do teoretické části umístit i charakteristiku neziskového sektoru a příspěvkových organizací. Konkrétně byly vyčleněny typy příspěvkových organizací, zřízení a zrušení příspěvkové organizace a hospodaření těchto organizací. Čtenáři práce se mohli seznámit i s pojmy, jakými jsou hlavní a doplňková činnost, které organizace tohoto typu vykonávají.

Jelikož budou v praktické části využity i jisté ekonomicko-matematické metody, byla předposlední kapitola věnována vícekriteriální analýze variant, kde byly vysvětleny základní pojmy a nejužívanější metody – metoda WSA, AHP a TOPSIS. Poslední kapitola pojednávala o kvalitativním výzkumu, konkrétně o nestandardizovaných rozhovorech. Ty byly realizovány s vybranými zaměstnanci zkoumané organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

11 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Vybraná nezisková organizace je organizací příspěvkovou. Byla zřízena dle zřizovací listiny, kterou vydalo statutární město Zlín. Tato organizace je řazena mezi repertoární divadla a provozuje svou činnost již od roku 1946. Činnosti uměleckého zařízení zahrnují především návrh, tvorbu a provádění divadelních představení nebo her. Zaměřuje se též na činohru, muzikály, pořádání plesů, koncertů, akcí pro děti a využívá své prostory pro galerijní výstavy. Svou činností napomáhá podpořit kulturní rozvoj ve Zlínském kraji a také České republice. Organizace spolupracuje s celou řadou zahraničních partnerů a její činnost mohou diváci znát jak v tuzemsku, tak i v zahraničí.

11.1 Základní informace o organizaci

Jedná se o jedno ze dvou profesionálních divadel ve Zlínském kraji a mezi základní údaje patří:

Statutární orgán:	ředitel divadla
Předmět podnikání:	kulturní zařízení
Zřizovatel:	statutární město Zlín
Vznik:	14. srpna 1946
Zřízení:	1. ledna 1991
Stát:	Česká republika
Místo:	Zlín

11.2 Historie organizace

Již ve třicátých letech minulého století probíhaly první vážné úvahy významných politických činitelů o zřízení stálého divadla ve Městě. Veškeré jejich snahy však byly přerušeny druhou světovou válkou. Teprve v roce 1946 bylo založeno profesionální divadlo ve Městě s jiným názvem, než pod kterým je známo dnes. Roku 1989 proběhla rekonstrukce Velkého sálu divadla a roku 1990 bylo divadlo přejmenováno na nynější název. Rok 1990 se stal pro organizaci velmi významným, jelikož se oblast působnosti rozšířila i na mezinárodní úroveň. Tímto krokem se dostala také do širšího povědomí veřejnosti.

11.3 Předmět činnosti organizace

Základním posláním této organizace je umělecká tvorba, zejména dramatické umění, pořádání veřejných představení nejen ve městě Zlín a České republice, ale také mimo tuzemsko. Účelem organizace jsou i další aktivity, které doplňují hlavní poslání, zabezpečují provoz a hospodaření organizace. Tyto jsou směřovány k účelnému a ekonomickému využití kapacit. Aby mohlo divadlo plnit své poslání, má oprávnění vykonávat činnosti, které lze dle zřizovací listiny rozdělit na činnosti hlavní a doplňkové.

11.3.1 Hlavní činnost

Mezi hlavní činnost divadla patří zabezpečování umělecké tvorby divadla v činoherní oblasti dle dramaturgického plánu a pořádání veřejných představení v tuzemsku a v zahraničí. Divadlo dále provádí činnosti, které souvisejí s hlavní činností. Tyto činnosti zahrnují:

- provádění agenturní činnosti,
- výrobu scénických dekorací, kostýmů a vlásenek včetně nákupu materiálů nutných k jejich výrobě,
- zajišťování údržby, oprav a rekonstrukcí movitého a nemovitého majetku, provádění nové investiční výstavby,
- vydávání publikací a propagačních materiálů, vztahujících se k divadelní činnosti respektive k jednotlivým představením,
- poskytování služeb veřejnosti, a to zejména v oblasti výchovy a vzdělávání, spolupráce se školami a dalšími institucemi. (Výroční zpráva organizace, 2018)

11.3.2 Doplňková činnost

Divadlu je povoleno, vedle hlavní činnosti, vykonávat také některé doplňkové činnosti, ale za podmínky, že nebudou narušovat plnění hlavního poslání organizace. Mezi tyto doplňkové činnosti patří:

- maloobchod se smíšeným zbožím a tabákovými výrobky, specializovaný maloobchod,
- realitní činnost, pronájem nebytových prostor a půjčování věcí movitých,
- reklamní činnost a marketing,
- silniční motorová doprava osobní a nákladní,
- hostinská činnost. (Výroční zpráva organizace, 2018)

11.4 Analýza příspěvkové organizace metodou McKinsey 7 S

V této části práce bude vybraná příspěvková organizace analyzována metodou 7S McKinsey, která je využívána jako analytická technika pro hodnocení kritických prvků organizace. Pro analýzu organizace touto metodou bylo využito zejména nestandardizovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci divadla. Rovněž byly analyzovány sekundární zdroje informací.

Strategie

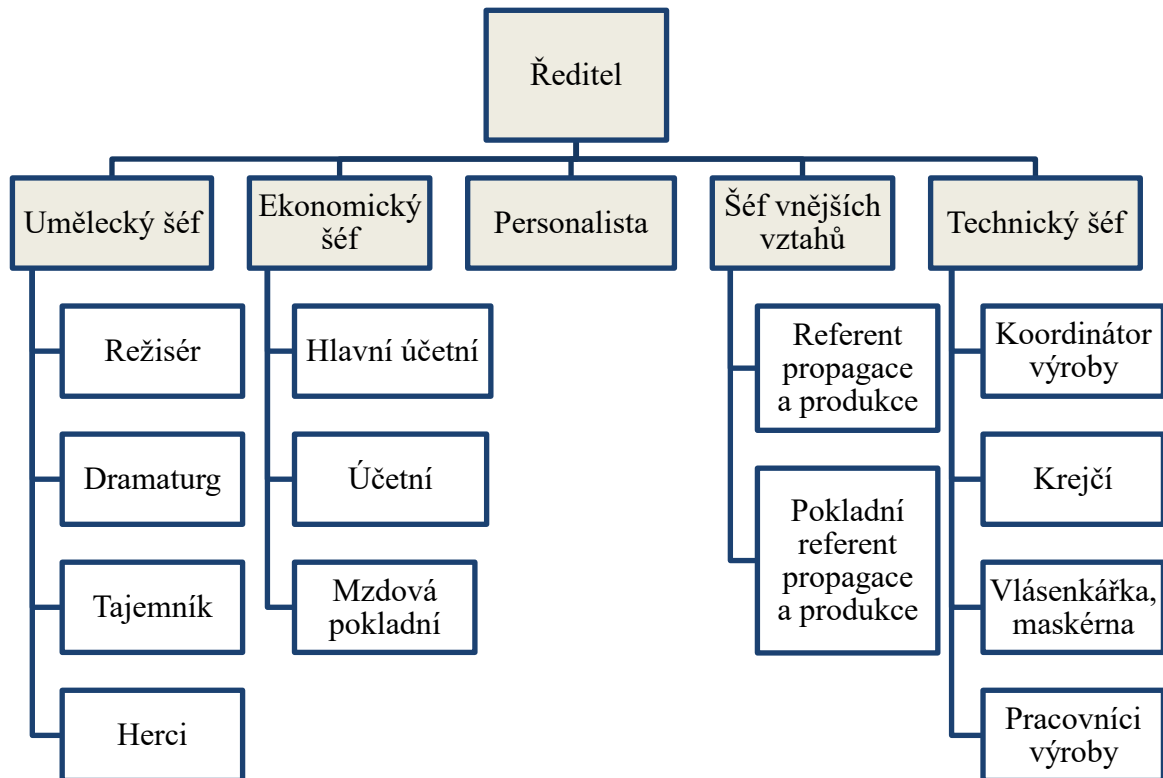
Strategie organizace vychází již ze zmíněného poslání divadla a z cílů uvedených ve veřejných výročních zprávách. Divadlo si buduje již po dlouhá léta své pevné postavení. Cílem vybraného divadla je nabídnout veřejnosti co nejkvalitnější divadelní představení a udržet si vysokou návštěvnost ve Zlínském kraji. Dále se snaží poskytnout bohatší a žánrově pestřejší repertoár pro dospělé i děti prostřednictvím stálého činoherního divadelního souboru. Divadlo se významně podílí na kulturním vyžití občanů také tím, že pořádá svá představení i mimo Město a jeho region. Poskytuje kulturní vyžití také občanům zdravotně znevýhodněným. Byl vybudován bezbariérový přístup do hlediště a pro sluchově postižené návštěvníky byla zajištěna možnost využití infračerveného naslouchacího zařízení, tzv. indukční smyčky. V rámci dlouhodobé strategie využívá své prostory pro pořádání kulturních akcí a společenských setkání.

Za významnou konkurenční výhodu daného divadla lze považovat nejvyšší návštěvnost ze všech divadel ve Zlínském kraji. Jen za rok 2018 navštívilo toto divadlo 131 375 diváků. Hlavní konkurenti na toto číslo zdaleka nedosahovali. Divadlo sídlící ve Městě 2 mělo za tento rok návštěvnost pouhých 82 198 diváků a divadlo ve Městě 3 pouze 26 140 diváků.

Struktura

Vybrané divadlo ve Městě je příspěvkovou organizací územně samosprávného celku, spadající pod organizace neziskové. Ředitel divadla je nejvyšším orgánem organizace, zároveň je orgánem statutárním. Odvolání nebo jmenování ředitele do funkce probíhá na základě konkurzního řízení a rozhodnutí rady statutárního Města. Město je taktéž zřizovatelem organizace. Ředitel divadla spolupracuje se správní radou, dohlíží na jednotlivé činnosti v organizaci a přispívá k jejímu rozvoji. Správní rada organizace je pro ředitele orgánem poradním. V současné době zde spolupracuje pět členů, které stejně jako ředitele jmenuje a odvolává

zřizovatel organizace. Jednotlivé úseky organizace se přímo podřizují řediteli divadla. Následující hierarchie vyobrazuje liniově organizační strukturu daného divadla.



Obr. 5. Organizační struktura divadla (Anna Ambrozová, 2020)

Systémy řízení

Pro divadlo jsou významní všichni zaměstnanci, jelikož mají k této organizaci důvěru a snaží se přispívat k jejímu rozvoji. Zaměstnanci jednotlivých úseků mohou svobodně interpretovat vlastní návrhy na řešení daných situací, převážně na pravidelných pracovních poradách. Všechna rozhodnutí však závisí na řediteli této organizace, který má konečné slovo a za organizaci zodpovídá. Jelikož jsou všechny úseky v bezprostřední blízkosti, využívají zaměstnanci mezi sebou především osobní způsob komunikace. Výjimku však tvoří ani komunikace prostřednictvím telefonu nebo e-mailu. Této komunikace využívají hlavně pracovníci, kteří se nacházejí v odlišných divadelních sálech. Mezi další komunikační zdroje patří oficiální webové stránky divadla a ostatní internetové komunikační prostředky (Facebook, Instagram, YouTube, SoundCloud), pomocí kterých divadlo komunikuje i s širokou veřejností.

Skupina, spolupracovníci

V současné době divadlo zaměstnává přes 140 zaměstnanců, z nichž je přes 100 zaměstnaných na hlavní pracovní poměr. Zbývají zaměstnanci pracující na dohody mimo pracovní poměr. Nejuzší vztahy panují mezi zaměstnanci na administrativním oddělení, jelikož se jedná o malý kolektiv, ve kterém jsou pracovníci v častém kontaktu a vzájemně se doplňují. U řady těchto pracovníků je povinná určitá kvalifikace, proto má velká část z nich vystudovanou vysokou školu. Jedná se o úseky vedení divadla, umělecký úsek a úsek vnějších vztahů. Největší procento zaměstnanců pracuje v technickém úseku. Od zaměstnanců v technickém úseku je předpokládáno alespoň vyučení v určitém oboru (truhlář, řezbář nebo elektrikář). Proto, aby byli zaměstnanci více loajální vůči organizaci a motivováni k práci, je jim nabídnuta široká škála benefitů. Jedná se například o poskytování bezúročné půjčky na bydlení a zaměstnanecké nebo jubilejní dary.

Schopnosti

Velmi důležitá je především vzájemná komunikace mezi pracovníky a jejich kvalifikace. U některých je taktéž vyžadována kvalitní komunikace s širokou veřejností (pokladní, pracovníce úseku vnějších vztahů). U všech zaměstnanců jsou nedílnou součástí pracovní náplně i pravidelná školení. Zaměstnanci jsou školeni na všech úsecích organizace, přičemž každý úsek se školí v jisté specializaci. Jedná se například o rozšiřování vzdělání v oblasti daní, personalistiky, online marketingu nebo bezpečnosti. Pro herce jsou samozřejmostí pravidelné, zpravidla denní zkoušky ve vybraných divadelních sálech. Divadlo se pro své pracovníky snaží vytvořit co nejvhodnější podmínky k tomu, aby mohli podávat kvalitní pracovní výkon. Proto bylo v nedávné době vyměněno po celé budově topení a nově natřeno jeviště v hlavním sále.

Styl manažerské práce

V daném divadle panuje přátelská a rodinná atmosféra, založená na hodnotné komunikaci, loajálnosti a motivaci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Ředitel divadla dává svým podřízeným zaměstnancům pracujícím na administrativních pozicích prostor, aby mohli vyjadřovat své názory související s činnostmi v organizaci, ovšem konečná rozhodnutí závisí na něm. V divadle je tedy uplatněn zejména demokratický styl řízení. Své názory mohou vyjadřovat také herci, brigádníci či pracovníci výroby, a to prostřednictvím pravidelného anketního šetření. Divadlo si především zakládá na vstřícné a kvalitní komunikaci se svými zákazníky. Od pracovníků, kteří se zákazníky jednají, je vyžadováno zvláště distingované

chování. To zahrnuje vhodný oděv, empatii a slušné vystupování. Takto přátelsky nastavený způsob řízení má za cíl udržet si u zaměstnanců a zákazníků pocit bezpečí, ale také důvěry vůči organizaci.

Sdílené hodnoty

Nejen ředitel divadla, ale i jednotliví pracovníci si uvědomují celistvost s touto organizací, snaží se podle toho jednat a přistupovat co nejzodpovědněji ke svým pracovním úkolům. Pro organizaci je kardinální, aby se v ní nacházel stabilní tým spolupracovníků, který je ochoten vzájemně se motivovat a týmově smýšlet. Zásluhou toho panuje na pracovišti dobrá nálada a celkově uvolněná atmosféra. Důležitou hodnotu představují pro divadlo náležitě podnícení a správně připravení umělci, kteří jsou schopni dosáhnout výborných hereckých výkonů, na které mohou být pyšní. Sdílené hodnoty divadla napomáhají k tomu, aby se postupně budoval pracovní tým a organizace se i do budoucna rozvíjela.

11.5 Analýza STP vybrané příspěvkové organizace

Pomocí analýzy STP budou zákazníci vybraného divadla rozděleni do jednotlivých segmentů, a to na základě jejich charakteristik. V následujícím kroku budou pro tuto organizaci vybrány nejpřitažlivější segmenty. Závěrem této analýzy bude vymezení postavení divadla na trhu, jakým způsobem se organizace odlišuje od konkurenčních divadel a jak organizaci vnímají samotní zákazníci. Pro účely STP analýzy posloužily nestandardizované rozhovory s vybranými zaměstnanci divadla.

11.5.1 Segmentation – segmentace

Vybrané divadlo je orientováno na širokou veřejnost ve všech věkových kategoriích. První segment představují děti a rodiny s dětmi. Cílová skupina děti se dále dělí na děti předškolního věku (1-5 let), děti navštěvující první stupeň základní školy (6-11 let) a druhý stupeň základní školy (12-15 let). Pro každou tuto věkovou skupinu vytváří divadlo specifickou nabídku divadelních představení, v závislosti na mentální vyspělosti dětí. Druhým segmentem jsou pro divadlo studenti ve věku 16-26 let, kteří navštěvují střední, vyšší odbornou nebo vysokou školu. Žáci základních škol a studenti navštěvují divadlo nejčastěji na základě povinných akcí, zprostředkovaných jejich školou. Třetí segment zahrnuje širokou veřejnost ve věku 27-59 let. Návštěvníci tohoto segmentu se chtějí v divadle odreagovat od svých partnerských, pracovních či rodinných povinností (stavba domu, děti) a využít své volno pro kulturní vyžití. Poslední, čtvrtý segment, tvoří senioři ve věku 60 a více let. Jedná se

o skupinu lidí, kteří mají ze všech návštěvníků nejvíce času a snaží se ho efektivně využít ať už sportovními či jinými aktivitami. Starší skupina návštěvníků má často s divadlem pevně zaběhnuté způsoby návštěv spojené například s posezením v divadelní kavárně nebo setkáváním se s určitými přáteli.

11.5.2 Targeting – zacílení

Divadlo nemá primárně vymezený nejatraktivnější segment, jelikož každý segment je pro divadlo stejně důležitý. Každou cílovou skupinu se však snaží oslovovat odlišnými nástroji marketingové komunikace. Nejmladší diváky a studenty oslovuje například e-mailem a tištěnými propagačními materiály prostřednictvím škol. Širokou veřejnost v dospělém či starším věku se snaží zaujmout pomocí elektronických médií, venkovní reklamy nebo tištěných médií.

11.5.3 Positioning – umístění

Závěr této analýzy představuje positioning neboli umístění, které vstupuje po segmentaci a zacílení. Divadlo spadá mezi kulturní zařízení s širokou nabídkou divadelních představení, her, muzikálů, činoher atp. Nabízí tak veřejnosti rozmanitou škálu kulturního vyžití. Za rok 2019 navštívilo divadlo 133 287 diváků, což je o 1 912 diváků více než v roce 2018. Mimo jiné herci tohoto divadla umí ovládnout rozlehlé jeviště a hlediště hlavního sálu. Důkazem je celkem deset nominací na Cenu Thálie za posledních patnáct let. Poslední byla pro nejmenovanou herečku za roli Uny v inscenaci Blackbird v sezóně 2018/19. Tato fakta prokazují hodnotné postavení divadla ve Zlínském kraji. Na rozdíl od konkurenčních divadel v tomto kraji se může divadlo pyšnit tím, že jako jednosouborové divadlo zvládá na třech jevištích jedenáct premiér v jedné sezóně. V předešlém roce provedlo divadlo průzkum s respondenty, kteří jsou pravidelnými návštěvníky divadla, nebo o něm mají alespoň tušení. Z průzkumu vyplynulo, že veřejnost organizaci pocítuje jako prosperující divadlo s dlouholetou tradicí a stabilním hereckým souborem.

12 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU SLUŽEB VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

V této kapitole budou analyzovány jednotlivé nástroje marketingového mixu služeb vybraného divadla. Konkrétní nástroje tohoto mixu zahrnují produkt, cenu, marketingovou komunikaci, distribuci, lidi, procesy a materiální prostředí organizace. Využití těchto nástrojů je pro organizaci velmi důležité, jelikož je schopná se za jejich pomoci dopracovat ke stanoveným cílům. Analýza marketingového mixu divadla byla provedena na základě nestandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci z úseku vnějších vztahů. Rovněž byly čerpány informace z vnitřních dokumentů organizace.

12.1 Služba jako produkt

Hlavní produkt tohoto divadla tvoří jednotlivá představení, která se stávají pro návštěvníka kulturním zážitkem. Avšak divadlo nabízí i mnoho dalších služeb, které souvisejí s doplňkovou činností organizace a uspokojují tak potřeby nejen diváků, ale také ostatních zájemců, kteří se rozhodli daných služeb využít. Významným produktem je taktéž značka vybraného divadla. Ta zahrnuje logo, pověst a prestiž divadla. S tím souvisí již zmiňované pozitivní vnímání organizace návštěvníky a četná ocenění herců prestižními Cenami Aplaus, Alfréda Radoka a Thálie.

Představení jako produkt

V letošní 74. sezóně 2019/20 má vybrané divadlo pro své návštěvníky připraveno celkem 22 představení ze svého repertoáru ve třech sálech, kterými disponuje. Hlavní sál divadla uskutečňuje celkem šestnáct her a dva nejmenované sály (X a Y) poskytují svým divákům šest představení. Repertoár divadla této sezóny je opravdu pestrý a nabízí inscenace různých žánrů. Jedná se o devět komedií, dvě dramata, tři pohádky, dva muzikály, jednu baladu, grotesku a milostnou hru. Za zmínku stojí také nová satirická hudební revue, režírována ředitelem tohoto divadla, s názvem „Jednou budem dál“. Dále zde patří dvě inscenace zrealizované studenty Zlínské soukromé vyšší odborné školy umění, které se odehrávají v sále Y. Výše uvedená představení, se konají pro studenty, dospělou veřejnost a seniory. Pro diváky předškolního věku a jejich rodiče, je v nabídce jedna pohádka. Žáci prvního a druhého stupně základní školy mohou zhlédnout další čtyři pohádky, které pro Městské divadlo připravily hostující dramatické soubory. S představením jsou spojeny také doplňkové služby.

Jedná se o šatnu s obsluhou, která je zcela bezplatná. Dále je k dispozici bufet, kterého návštěvníci nejčastěji využívají během přestávky. Zákazníci, kteří nechtějí ve frontě v bufetu trávit polovinu času své pauzy, mají k dispozici také pojízdný vozík nabízející nealkoholické nápoje a drobné občerstvení.

Kromě divadelních představení uskutečňuje organizace i jiné kulturní a zábavné akce. Mezi ně například patří Taneční podvečer na Velkém náměstí ve Městě s herci a kapelou vybraného divadla na počest loučení se s minulou sezónou, dětský karneval s Patem a Matem, divadelní cyklojízda přes městské cyklostezky, den otevřených dveří divadla v prostorách hlavního sálu, akce Vánoční pohlednice s veřejným zpíváním koled na Adventních trzích ve Městě nebo festival Setkání - Stretnutie, který se vždy uskuteční v měsíci květnu.

Služby poskytované v rámci budovy

Rodiče, kteří si chtějí zajít na divadelní představení a nemají na daný čas domluveno hlídání dětí, mají možnost využít hlídací služby přímo v prostorách divadla. Jedná se o službu probíhající u podvečerních představení vybraného divadla v hlavním sále v 17 hodin, kdy ve spolupráci s renomovanou organizací, která se zaměřuje na volnočasové aktivity dětí „Aktivně žít“ divadlo zajistí aktivní hlídání dětí v komfortních prostorách divadla. Návštěvníci, kteří jsou majitelé ročního nebo sezónního předplatného, mají tuto službu zdarma. Pro náhodné návštěvníky je za cenu 200 Kč za jedno představení. Jedinou podmínkou je, aby bylo dítě zdravé a nepřekročilo věkovou hranici 12 let. Taktéž rezervace dané služby je nutná minimálně tři dny předem.

Pro divadlo jsou typické honosné prostory, které se často a s oblibou využívají k různým příležitostem. Tyto prostory proto divadlo pronajímá například pro kongresy, konference, semináře, prezentace, školení, koncerty, divadelní představení, muzikály, pro natáčení zábavných pořadů a soutěže. Kromě pronájmu divadlo zajišťuje i další doplňkové služby, jakými jsou prostory pro rauty, prostory divadelního sálu, personální zabezpečení atp. Kromě krátkodobých pronájmů zajišťuje divadlo i dlouhodobé nájmy.

Další služba, kterou divadlo nabízí, spočívá v šití kostýmů na zakázku. Šití na zakázku si lze objednat v krejčovně daného divadla. Krejčí se specializují převážně na divadelní kostýmy. Nabízí taktéž půjčování nebo úpravu kostýmů a rekvizit. Jejich snahou je se maximálně přizpůsobit požadavkům zákazníka. Mezi hlavní výhody divadelní krejčovny patří cenová dostupnost, šití v prostorách divadla a letité zkušenosti v oboru šití.

Divadlo se taktéž zaměřuje na zakázkovou výrobu divadelních, filmových a jiných scénografických prvků. Výhodou této zakázkové výroby je dodání požadovaných výrobků stopařského či zámečnického charakteru na místo požadované zákazníkem.

Divadlo též dlouhodobě vydává svůj časopis „Tady a teď“, který je tištěným propagačním materiálem divadla. V posledních letech dalo divadlo firmám možnost odkoupit si poslední stránky časopisu pro svá reklamní sdělení. Tím jim napomáhá ke zviditelnění se v očích široké veřejnosti. Divadlo pak následně distribuuje veškeré výtisky časopisů do vybraných poštovních schránek ve Městě. Jednotlivý ceník a podmínky inzerce mohou případní zájemci najít na webových stránkách divadla.

Dané divadlo poskytuje v dolním foyer také divadelní obchůdek, který nabízí různé druhy zboží, souvisejících s propagací divadla. Návštěvníci si v něm mohou nakoupit například plakáty s podpisy, herecké kartičky, pohlednice nebo placky.

12.2 Cena

Cenová politika u příspěvkových organizací není vymezena na základě spojitosti mezi nabídkou a poptávkou. Divadlo se pokouší pomocí cenové politiky odpovídat na možnosti a přání obyvatel Zlínského kraje. Usiluje o vyrovnanost mezi hospodářským efektem a zaplněním divadelních sálů. Jednotlivé ceny vstupenek divadlo postupně zvyšuje. Ceny kolísají v intervalu od 69 Kč do 350 Kč, a to v závislosti na daném čase představení, zóně, typu představení a sálu, ve kterém se představení odehrává. Ceny představení jsou schvalovány vedením divadla a financovány od donátorů nebo za pomoci veřejných zdrojů. Návštěvníci divadla zaplatí nejvyšší cenu za premiérová představení (230 Kč – 350 Kč), naopak nejméně platí studenti a žáci základních škol (69 Kč – 80 Kč). Nejdražším sálem je sál hlavní, jelikož se v něm odehrávají významné premiéry i derniéry zlínského nebo hostujícího hereckého souboru. Průměrná cena za představení v lóžích se pohybuje okolo 330 Kč, v řadách 22 – 15 stojí vstupenka přibližně 210 Kč, což je nejlevnější zóna hlavního sálu. Dražší se však stávají řady 14 – 8, ve kterých vyjde vstupenka zhruba na 280 Kč. Řady 7 – 1, které se nachází přímo u jeviště, se rovnají cenám v lóžích, tedy průměrně 330 Kč za sedadlo. Stabilní ceny má však nastavený nejmenovaný sál X, ve kterém se ceny pohybují vždy okolo 200 Kč za jedno místo. Sál Y má ceny za představení nejnižší, v průměru od 120 Kč do 150 Kč. Nízké ceny jsou nabízeny v sálech X a Y hlavně ve večerních hodinách. Nižší vstupné mají v ranních, poledních a odpoledních hodinách také děti základních škol, které stojí vstupné na pohádku průměrně 80 Kč za osobu na všech místech sálu. Na rozdíl od dramát, komedií

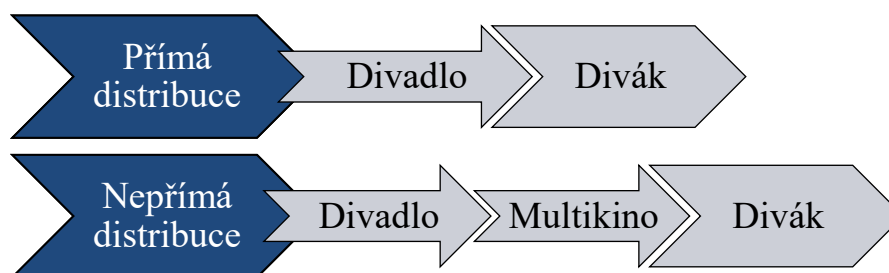
a jiných inscenací se pro divadlo stávají nákladnější muzikály, jejichž cenové rozmezí se pohybuje od 260 Kč – 350 Kč, což je srovnatelné s některými premiérami. Avšak některá představení se známými herci z hostujících divadel se mohou pohybovat i okolo 490 Kč za osobu. Divadlo nabízí i různé druhy předplatného, dárkové poukazy, Last minute pro studenty UTB nebo akci 1 + 1 pro žáky ZUŠ Zlínského kraje. Jednotlivé slevy, ceny a výhody těchto nabídek budou rozebrány v podkapitole „podpora prodeje“.

12.3 Marketingová komunikace

Významnou částí této diplomové práce je analýza stávajícího komunikačního mixu divadla. Z tohoto důvodu budou jednotlivé nástroje marketingové komunikace podrobně popsány níže v samostatné kapitole „Analýza současného stavu marketingové komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci“.

12.4 Distribuce

V rámci distribuce využívá vybraná organizace přímou i nepřímou distribuční cestu. V rámci přímé distribuce si mohou zákazníci službu objednat online na webových stránkách divadla. Podmínkou je registrace do prodejního systému. Vstupenku lze zaplatit kartou nebo převodem. Další přímou distribuci představuje pokladna, na které mohou zákazníci platit hotově nebo kartou. Pokladna je pravidelně otevřená v pondělí až pátek od 11:00 do 18:00 hodin a 90 minut před každým představením. Pokladna taktéž poskytuje fyzické vstupenky, které si zákazník předem rezervoval nebo zakoupil online. U přímé distribuce je produkt poskytován vždy v jedné ze tří scén divadla. Jako nepřímou distribuční cestu divadlo využívá zprostředkovatele, konkrétně služeb multikina ve známém obchodním centru ve Městě. Jedná se o pronájem sálů k výjimečnému promítání divadelních představení, která nejsou náročná na jevištní dispozice. Pronájem je možný pouze v dopoledních hodinách, kdy kino nepromítá a vstupenky je možné zakoupit výhradně v tomto kině.



Obr. 6. Distribuční kanály organizace (vlastní zpracování)

Budova s hlavním sálem je lokalizována v centru města a návštěvníkům je velmi lehce dostupná i pěšky i pomocí MHD. Návštěvníci ze vzdálenějších míst využijí dálnici i silnice pro motorová vozidla. Parkování je možné naproti hlavní budovy divadla na parkovišti před kostelem nebo v nadzemních garážích obchodního centra (přibližně 100 metrů od divadla). Parkování v garážích obchodního centra je sice za poplatek, ale od 18:00 již zákazníci neplatí. Výhodou je, že představení pro dospělé začínají většinou až po 19. hodině. Divadelní hry pro děti nebo studenty se uskutečňují v 10:00 a 14:30 hodin. Divadelní občůdek je zpřístupněn pouze uvnitř divadla a otevírá hodinu před představením a o přestávce. Nejmenované scény X a Y jsou v bezprostřední blízkosti budovy, kde se nachází hlavní scéna a divadlo tak tvoří ucelený komplex budov.

12.5 Lidé

Vedení a zaměstnanci vybraného divadla představují zharmonizovanou pracovní skupinu ve všech úsecích organizace. Díky letité práci v odvětví dosáhli pracovníci značných zkušeností. K tomu, aby bylo divadlo vnímáno pozitivně v očích veřejnosti, napomohl nejen výborně připravený herecký soubor, ale taktéž kladný postoj vedoucích pracovníků ke svým podřízeným a divákům. Nejvyšším a zároveň statutárním orgánem organizace je ředitel, jehož jmenuje a odvolává statutární město Zlín, které je zřizovatelem organizace. Divadlo zaměstnává přes 140 pracovníků, kteří pracují na hlavní pracovní poměr nebo brigádně. Od zaměstnanců je požadován různý stupeň kvalifikace, v závislosti na tom, jakou pracovní pozici vykonávají. U herců je podmínkou vzdělání přinejmenším na úrovni konzervatoře, s výjimkou amatérských herců/studentů ze Soukromé vyšší odborné školy umění. Pro podávání kvalitního pracovního výkonu jsou samozřejmostí různé druhy školení, každodenní zkoušky a motivování zaměstnanců prostřednictvím benefitů. Podrobnější informace jsou uvedeny výše v metodě McKinsey 7 S.

12.6 Procesy

Ve vybraném divadle vzniká spousta pozorovatelných i nepozorovatelných procesů. Veškerý personál v organizaci je obeznámen s tím, co a jakým způsobem má vykonávat. Klíčové jsou procesy mezi personálem poskytujícím služby v rámci představení a návštěvníkem představení. Proces započne tím, že návštěvník předloží u hlavního vchodu vstupenku na představení zaměstnancům, kteří jsou touto kontrolou zmocněni. Poté návštěvníci pokračují dále do hlavní haly, ve které je přivítají šatnářky. Ty jsou pověřeny tím, že si od

návštěvníků vyberou kabáty či bundy a nasměrují je do vybraného sálu. Návštěvníci nato postupně vcházejí do sálu. Vybraní zaměstnanci čekají u dvou vchodů na posledního eventuálního příchozího a poté uzavírají sál. Během představení se v sále zhasíná většina světel, aby mohli návštěvníci dostatečně vnímat atmosféru odehrávající se na jevišti. V průběhu představení následuje jedna 20 minutová přestávka, ve které mohou zákazníci navštívit toaletu nebo divadelní bufet. Po představení vrátí šatnářky návštěvníkům odložené věci, rozloučí se s nimi a nasměrují je k hlavnímu východu. Jednotlivým představením předchází v divadle i spousta podpůrných procesů, jakými jsou příprava jeviště (kulisy, osvětlení, aparatura), příprava bufetu (doplnění zboží, prostírání) nebo úklid prostor. Činnosti pomáhají uspišit i někteří brigádníci. Divadlo se snaží vykonávat veškeré procesy maximálně efektivně, aby zákazníci odcházeli spokojeni.

12.7 Materiální prostředí

Vizuální prostředí divadla se stává pro návštěvníky důležitým znakem k tomu, aby mohli odlišovat poskytované služby divadla s konkurencí. Je nezbytné, aby divadlo návštěvníkům zajistilo příjemné prostředí a komfortnost během poskytování svých služeb. Zákazníci vnímají službu na základě prostoru pro služby (venkovní a vnitřní prostředí) a ostatních fyzických atributů.

Exteriér

Toto prostředí bylo již částečně zmíněno v distribuci. Divadlo se nachází na dostupném místě ve středu města Zlína, ke kterému se dá dostat linkami MHD nebo pěšky. Okolí divadla nabízí návštěvníkům (řidičům) i dvě blízka parkoviště. Divadlo je tvořeno komplexem dvou budov, které jsou propojeny proskleným průchodem. Fasáda budov působí částečně zanedbaně, především u hlavního vchodu do sálů X a Y. Nicméně v posledních letech proběhla alespoň rekonstrukce střechy hlavní budovy, která byla velmi nákladnou položkou (přibližně 4 miliony korun). Na hlavní budově jsou umístěna velká spojená okna, pokrývající celou plochu zdi, směřující přímo k hlavní křižovatce. Prozářená okna tak vytvářejí příjemnou atmosféru exteriéru ve večerních hodinách. V divadle byly také vybudovány bezbariérové vstupy do všech prostor divadla. Takto tělesně znevýhodnění návštěvníci mají možnost pohybovat se i na nádvoří divadla, kde vznikl bezbariérový chodník.

Interiér

Vnitřní prostředí hlavní budovy tvoří prostorná hala v přízemí, ve které se nachází na obou stranách celkově 11 šaten. Vchod do hlavního sálu je umístěn v prvním patře v další rozsáhlé hale. V této hale se nachází taktéž bufet, oddělené toalety, pohovky, židle a konferenční stolky. Hlavní sál, ve kterém je poskytována primární služba (představení) nabízí 641 míst k sezení a 46 balkonů. Tento sál disponuje kromě jeviště také strojním zařízením (točna, orchestrácké, portálové elektrické tahy, osvětlovací baterie), regulovaným osvětlením a ozvučením (mixážní pult, efektové procesory, přehrávače, hlavní reprosoustava, mobilní monitor, bezdrátová souprava, mikrofony). Scény X a Y mají k dispozici obdobnou techniku, avšak mají výrazně menší počet sedadel. Scéna X nabízí 164 sedadel a v sále Y se nachází pouze 10 stolů po čtyřech židlích. Před pár lety proběhly výraznější opravy i v interiéru divadla. Mezi tyto opravy patří modernizace telefonní ústředny, rekonstrukce řízení tepla a vzduchotechniky, rekonstrukce kuchyně a přilehlých prostor, obnova podlahovin ve zkušebně, výmalba foyer, opravy jevištní technologie, výměna stolů a židlí v sále Y, výmalba loží, nátěry jeviště, instalace bezpečnostního zařízení nebo zajištění protipožární techniky.

Ostatní fyzické atributy

Vzhledem k tomu, že návštěvníci přicházejí na představení většinou ve společenském úboru, vyžaduje se to také od zaměstnanců spojených s poskytováním služby (vrátní, šatnářky apod.) Herecký soubor poskytuje službu pro větší autentičnost převážně v kostýmech. Čišníci v divadelním bufetu nemají výhradně vymezený stejnokroj, nicméně se u mužů požadují plesové kalhoty, bílá košile a u žen společenské šaty. Další atributy divadla zahrnují různé skupiny předplatného, brožury s divadelním repertoárem, poměrně přehledné webové stránky divadla apod.

13 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

V této kapitole diplomové práce bude analyzováno marketingové prostředí, konkrétně mezoprostředí divadla (BCG matice, Benchmarking) a makroprostředí divadla (analýza PESTE).

13.1 Analýza mezoprostředí – BCG matice a Benchmarking

Analýza portfolia – matice BCG, bude vyjadřovat, jaké je tempo růstu trhu a relativní tržní podíl jednotlivých služeb divadla. Data pro tuto matici byly získány na základě příjmů analyzovaného a minulého období vybraného divadla. Analýzu konkurence představuje Benchmarking, kde bude dané divadlo srovnáváno na základě vybraných kritérií se svým největším konkurentem.

13.1.1 Portfolio matice BCG

Na základě nestandardizovaných rozhovorů s vedením divadla, byly produkty pro účely BCG matice rozčleněny na tři služby. První službu tvoří jednotlivá představení (komedie, dramata, pohádky, muzikály, balady apod.). Představení tvoří pro divadlo hlavní příjmy z vlastní činnosti. Za druhou službu této skupiny, lze uvést pronájmy nebytových prostor, pro různé účely (včetně dlouhodobých pronájmů.) Třetí službou jsou ostatní služby, které divadlo poskytuje pro širokou veřejnost (příjmy z reklamy, zakázková výroba, šití kostýmů, hlídání dětí apod.)

Veškeré informace pro tvorbu BCG matice, byly získány prostřednictvím ekonomického oddělení divadla, oddělení propagace a z výročních zpráv divadla za rok 2017/18. Výsledky hospodaření za rok 2019 nebylo možné použít, jelikož je organizace zveřejňuje až ve svých výročních zprávách. Následující tabulka vyobrazuje orientační příjmy divadla za dvě analyzované období.

Tab. 1. Příjmy divadla z vlastní činnosti (2017-2018) (výroční zprávy 2017/18)

Příjmy (tržby) vybraného divadla za dvě sledované období	
Rok 2017	23 867 000 Kč
Rok 2018	21 202 000 Kč

Předešlá tabulka udává, že výnosy divadla z vlastní činnosti za rok 2018, oproti minulému období, lehce poklesly. Pokles byl konkrétně o 2 665 000 Kč, nicméně se jedná stále o velmi příznivé číslo.

Následující tabulka vyobrazuje příjmy z dané skupiny služeb (představení, pronájem nebytových prostor a ostatní služby). Oproti minulému období (2017), příjmy z vlastní činnosti poklesly v roce 2018 u dvou ze tří služeb. Jediná služba, která přinesla organizaci v roce 2018 větší příjmy, byly pronájmy nebytových prostorů, a to o 304 000 Kč. Příjmy za představení poklesly v roce 2018 o 770 000 Kč a u ostatních služeb příjmy poklesly zhruba o 2 199 000 Kč.

Tab. 2. Příjmy u dané skupiny služeb (ekonomické oddělení divadla, 2020)

Služby	Minulé období - 2017	Analyzovaný rok - 2018
Představení	16 072 000 Kč	15 302 000 Kč
Pronájem nebytových prostor	1 023 000 Kč	1 327 000 Kč
Ostatní služby	6 772 000 Kč	4 573 000 Kč
Příjmy celkem	23 867 000 Kč	21 202 000 Kč

Výpočet proměnných – Míra růstu trhu

- Představení: $\frac{15\,302\,000 - 16\,072\,000}{16\,072\,000} \times 100 = -4,79\%$
- Pronájem nebytových prostor: $\frac{1\,327\,000 - 1\,023\,000}{1\,023\,000} \times 100 = 29,72\%$
- Ostatní služby: $\frac{4\,573\,000 - 6\,772\,000}{6\,772\,000} \times 100 = -32,47\%$

Výpočet proměnných – Podíl na trhu

- Představení: $\frac{15\,302\,000}{21\,202\,000} \times 100 = 72,17\%$
- Pronájem nebytových prostor: $\frac{1\,327\,000}{21\,202\,000} \times 100 = 6,26\%$
- Ostatní služby: $\frac{4\,573\,000}{21\,202\,000} \times 100 = 21,57\%$

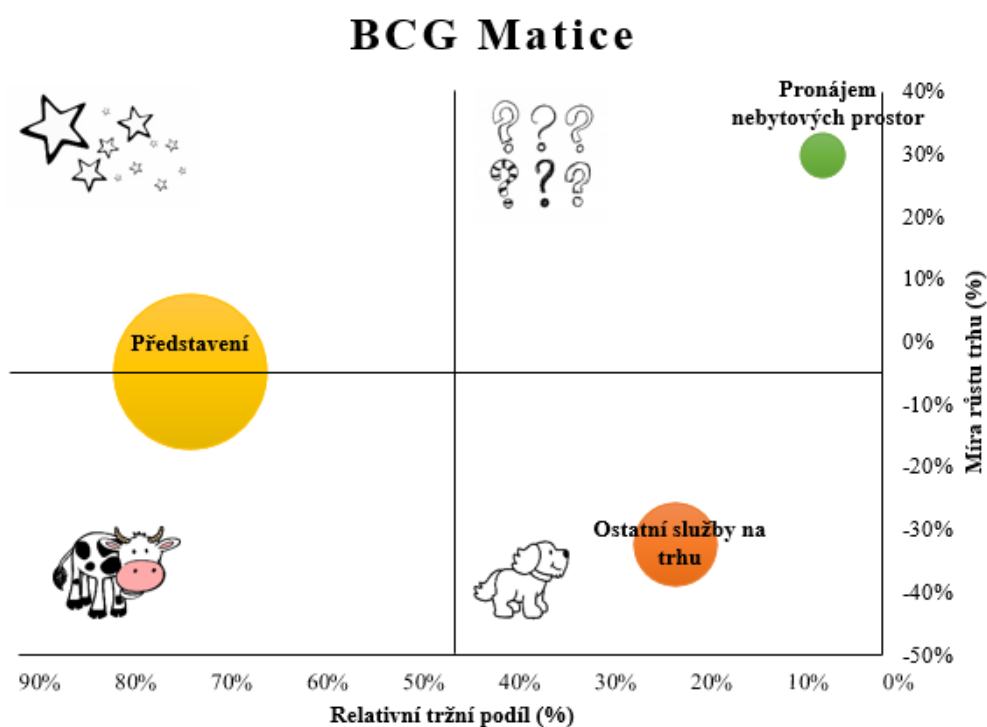
Nadcházející tabulka dosvědčuje skutečnost, že nejrozsáhlejší podíl na příjmech mají jednotlivá představení. U této služby však došlo k částečnému snížení míry růstu trhu a u ostatních služeb (příjmy z reklamy, zakázková výroba apod.) došlo k poklesu výraznějším. Na

tomto poklesu má z velké části zásluhu nižší mzda ve Zlínském kraji a menší poptávka po zakázkové výrobě. Zřetelně se však zlepšily služby související s pronájmem nebytových prostor, obzvláště díky krátkodobým pronájmům (soutěže, konference, školení apod.).

Tab. 3. Míra růstu trhu a podíl na trhu (v %) (vlastní zpracování)

Služby	Míra růstu trhu (v %)	Podíl na trhu (v %)
Představení	- 4,79	72,17
Pronájem nebytových prostor	29,72	6,26
Ostatní služby (výroba apod.)	- 32,47	21,57

Matice BCG bude v následujícím kroku zhotovena na základě předešlých výpočtů proměnných. Horizontální osa (ze strany na stranu), bude znázorňovat relativní tržní podíl služeb na trhu a vertikální osa (shora dolů) bude vyjadřovat tempo růstu trhu.



Graf. 1. BCG matice vybraného divadla (vlastní zpracování)

Představení se nacházejí z 55 % v kvadrantu dojně krávy a ze 45 % v kvadrantu hvězdy. Jak již bylo zmíněno, tento druh služby představuje pro danou organizaci největší příjem (relativní tržní podíl je na vysoké úrovni), nicméně její růst na trhu lehce klesá. Pokud budou

investovány peněžní prostředky do zdokonalování této služby, je šance, že se představení dostanou zcela do kvadrantu hvězdy. V každém případě by měla být této službě věnována vysoká pozornost.

Pronájmy nebytových prostor mají tempo růstu trhu vysoké, avšak jejich podíl na trhu je nízký. Pro divadlo představují přes 6 % z celkových příjmů. Jelikož se příjmy z této služby ve sledovaném období oproti předešlému období zvýšily, je možné, že se časem dostanou do kvadrantu dojně krávy. Právě na tyto služby se divadlo musí zaměřit, aby nebylo nutné je z portfolia služeb vyřadit, jak tomu u otazníků bývá. Momentálně se však pronájmy nebytových prostor nachází ve fázi, kdy divadlu přináší každým rokem větší příjmy.

U ostatních služeb je tempo růstu trhu nízké a menší tržní podíl. Tyto služby se nacházejí v kvadrantu bídní psi. Nicméně tempo růstu trhu a podíl na trhu u některých z těchto služeb roste. Patří sem i příjmy z reklamy, které jsou pro divadlo důležité z hlediska propagace. V posledních letech došlo k poklesu převážně z důvodu menší poptávky po šití a půjčování kostýmů nebo zakázkové výrobě v oblasti truhlářství a zámečnictví.

13.1.2 Benchmarking

V rámci benchmarkingu byl pro vybranou organizaci zloven jeden největší konkurent, který pro divadlo představuje nejvyšší riziko ve Zlínském kraji. Vybrané divadlo bylo s konkurencí porovnáváno na základě svých aktivit, úspěchů nebo dostupnosti k danému divadlu. Prostřednictvím benchmarkingu, může vybrané divadlo ve Zlíně určit své slabé stránky v porovnání s konkurencí a zaměřit se tak na jejich vylepšení.

Hodnotící kritéria byla zvolena na základě subjektivního názoru autora této práce, společně s některými zaměstnanci vybraného divadla ve Zlíně. Obě divadla byla hodnocena pomocí číselné škály od 1 do 2, přičemž číselná hodnota 1 znamená nejhorší ohodnocení a číselná hodnota 2 nejlepší ohodnocení. Poté škála zahrnovala hodnocení nedostatečné za 0 bodů, dobré za 1 bod a velmi dobré za 2 body.

Vybrané konkurenční divadlo

Tato příspěvková organizace byla založena v Uherském Hradišti v roce 1945 a je jedním ze dvou profesionálních divadel ve Zlínském kraji (druhé je analyzované divadlo ve Zlíně). Organizace vznikla dne 7. 4. 2003 rozhodnutím zastupitelstva města Uherské Hradiště. Zaměřuje se především na činohru a hudebně dramatické divadelní inscenace. Stejně jako zlín-

ské divadlo, nabízí i toto divadlo ostatní služby (pronájem a půjčování věcí movitých, provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání zábav, výstav nebo veletrhů, reklamní činnost apod.). Divadlo disponuje dvěma scénami. Je zřízeno za účelem přispívat k hledání společenské a mravní identity člověka, k jeho citovému a myšlenkovému obohacení. Jeho poslání je naplňováno pomocí jednotlivých inscenací a v rámci obecného působení jako svébytné kulturní centrum. Využívá k tomu vlastní i pohostinské produkce. Divadlo má taktéž regionální působnost. (Interní dokumenty konkurenční organizace, 2019)

Poloha tohoto divadla se nachází v centru města, asi 360 metrů od autobusového nádraží. Toto město však nezahrnuje nabídku služeb MHD, takže většina občanů města musí docházet k divadlu pěšky. Naproti divadla se nachází pouze malé zpoplatněné parkoviště pro 12 vozidel, což je nevýhodou pro návštěvníky řidiče. Další parkoviště s podstatně větším počtem parkovacích míst, se nachází vedle nejmenovaného obchodního centra, zhruba 320 m od divadla. Toto parkoviště, stejně jako u zlínského divadla, je po 18. hodině bezplatné.

Následující tabulky vyobrazují výsledky benchmarkingu obou divadel. U této analýzy bylo použito celkem 19 nejdůležitějších hodnotících kritérií. Každému kritériu byla přiřazena subjektivní váha důležitosti. Důraz byl kladen hlavně na marketingovou komunikaci obou divadel.

Tab. 4. Pomocná tabulka k benchmarkingu (vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Divadlo ve Zlíně	Divadlo v UH
Dostupnost a poloha	Velmi dobrá	Dobrá
Vzhled loga	Dobrý	Velmi dobrý
Počet sálů	3	2
Počet sedadel	891	474
Počet představení (sezóna 2019/20)	22	13
Nabídka služeb	Velmi dobrá	Dobrá
Průměrná cena vstupného za premiéru	290 Kč	350 Kč
Návštěvnost v roce 2018	131 375	82 198

Počet herců nominovaných na Cenu Thálie (do 2019)	10	2
Počet skupin předplatného	8	5
Reklama divadla	Dobrá	Dobrá
Vzhled a aktuálnost webových stránek	Velmi dobrý	Dobrý
Prezentace na sociálních sítích	Dobrá	Velmi dobrá
Počet sledujících na Facebooku (k 26. 2. 2020)	11 187	19 397
Počet sledujících na Instagramu (k 26. 2. 2020)	1 400	3 285
Počet příspěvků na Instagramu (k 26. 2. 2020)	236	1 369
Počet odběratelů na YouTube (k 26. 2. 2020)	845	555
Počet videí na YouTube (k 26. 2. 2020)	123	82
Public Relations	Velmi dobrá	Velmi dobrá

Tab. 5. Číselné výsledky benchmarkingu (vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Váha	Divadlo ve Zlíně	Divadlo v Uherském Hradišti
Dostupnost a poloha	0,1	2	1
		0,2	0,1
Vzhled loga	0,03	1	2
		0,03	0,06
Počet sálů	0,01	2	1
		0,02	0,01
Počet sedadel	0,03	2	1
		0,06	0,03
Počet představení (sezóna 2019/20)	0,04	2	1
		0,08	0,04
Nabídka služeb	0,02	2	1
		0,04	0,02

Průměrná cena vstupného za premiéru	0,02	2	1
		0,04	0,02
Návštěvnost v roce 2018	0,06	2	1
		0,12	0,06
Počet herců nominovaných na cenu Thálie (do 2019)	0,05	2	1
		0,1	0,05
Počet skupin předplatného	0,03	2	1
		0,06	0,03
Reklama divadla	0,1	1	1
		0,1	0,1
Vzhled a aktuálnost webových stránek	0,08	2	1
		0,16	0,08
Prezentace na sociálních sítích	0,09	1	2
		0,09	0,18
Počet sledujících na Facebooku (k 26. 2. 2020)	0,03	1	2
		0,03	0,06
Počet sledujících na Instagramu (k 26. 2. 2020)	0,04	1	2
		0,04	0,08
Počet příspěvků na Instagramu (k 26. 2. 2020)	0,07	1	2
		0,07	0,14
Počet odběratelů na YouTube (k 26. 2. 2020)	0,05	2	1
		0,1	0,05
Počet videí na YouTube (k 26. 2. 2020)	0,1	2	1
		0,2	0,1
Public Relations	0,05	2	2
		0,1	0,1
Celkový výsledek	1	1,64	1,31

Po analýze všech kritérií v rámci benchmarkingu vyplynulo, že o něco lepšího výsledku dosáhlo vybrané divadlo ve Zlíně. Mezi silné stránky tohoto divadla patří především jeho dostupnost a poloha, jelikož se nachází na místě s blízkými zastávkami MHD a dvěma rozsáhlými parkovišti. Toto divadlo má taktéž o polovinu více míst k sezení a jeho návštěvnost je v porovnání s uherskohradištským divadlem značně vyšší. Taktéž úspěchy hereckého souboru zlínského divadla jsou výrazně lepší než konkurence. Co se týče marketingové komunikace obou divadel, byly některé nástroje komunikačního mixu na podobné úrovni. Především se jedná o vztahy s veřejností a dobré reklamní sdělení. Webové stránky obou divadel obsahují podobné informace pro zákazníky, avšak přehlednější se zdají být stránky zlínského divadla. Stránky tohoto divadla vypadají oproti konkurenci lépe strukturované, barevnější, mají snadněji dohledatelné informace o činnostech organizace a uspořádanější vysvětlivky např. u jednotlivých skupin předplatného. Zlínské divadlo má však horší komunikaci na sociálních sítích, především na Instagramu. Tato sociální síť nabízí spoustu možností (obrázky, videa, příběhy) k tomu, aby se vybraná organizace mohla zviditelnit. Pro organizaci tohoto typu by měly být aktivní příspěvky na takovéto síti samozřejmostí. Zlínské divadlo má na Instagramu 2 x nižší sledovanost a 4 x méně příspěvků než konkurenční divadlo. Výjimku tvoří ani Facebook, kde má konkurenční divadlo skoro 2 x vyšší sledovanost. V oblasti sociálních sítí se musí zlínské divadlo výrazně polepšit. Zejména by mělo začít s přidáváním příspěvků s divadelními hashtagy, díky kterým přiláká více sledujících. Jelikož jsou představení vnímána především vizuálně, má zlínské divadlo výhodu na internetovém serveru YouTube. Na tuto síť organizace nahrává více videí s akcemi a hrami, než konkurence. Divadlo má na tomto serveru taktéž o třetinu více odběratelů.

13.2 Analýza makroprostředí – PESTE analýza

PESTE analýza se stává zásadním krokem ke zkoumání vnějšího prostředí (makroprostředí). Tato analýza zahrnuje politicko-právní a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické a ekologické faktory, které mohou působit na podnik pozitivními nebo negativními dopady. Cílem organizace je sledovat tyto vlivy a transformovat je ve své silné stránky. Dále se organizace snaží využít příležitosti, které se jí nabízí a odstranit případné hrozby.

Politicko-právní a legislativní faktory

Jelikož se dané divadlo řadí právně mezi příspěvkové organizace zřizované územním samosprávným celkem, je nutné, aby se řídilo následujícími právními a legislativními předpisy:

- zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,
- zákon č. 129/2000 Sb. o krajích, ve znění pozdějších předpisů a
- zákonem č. 128/2000 o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

Mimo výše uvedené zákony je fungování příspěvkových organizací v České republice upraveno i jinými právními předpisy, mezi které patří např.:

- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky, Hlava 7, čl. 991 vymežující územní samosprávné celky, obce a kraje,
- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky, čl. 101 odst. 3. Ústavy. Řešící vlastnictví majetku obcí a krajů.

Mezi další politicko-právní a legislativní faktory patří i zákon č. 32/1948 Sb. zákon, kterým se vydávají základní ustanovení o zřizování divadel a o divadelní činnosti (divadelní zákon) nebo zákon č. 55/1957 Sb. zákon o divadelní činnosti (divadelní zákon). (interní dokumenty organizace, 2020)

Další legislativní novinkou, ovlivňující divadlo, je zákon o evidenci tržeb č. 112/2016 Sb. Daný zákon nabyl dnem 1. 11. 2019 s výjimkami vybraných ustanovení, které nabyly účinnosti dnem 1. 2. 2020 (žádost o povolení evidence tržeb ve zvláštním režimu) nebo zákon, který měl nabýt účinnosti dnem 1. 5. 2020 (spuštění poslední 3. a 4. fáze EET). Tento zákon měl stanovit, že od 1. 5. 2020 se do EET zapojí i organizace provozující kulturní činnost, včetně divadel. Vzhledem k současné politické a ekonomické situaci, dochází k faktickému odkladu této fáze EET. (svaz-ucetnich.cz, ©2020)

Divadlo se však zákonem č. 112/2016 Sb. řídí již dnem nabytí účinnosti tohoto zákona, jelikož poskytuje v rámci doplňkové činnosti např. pultový prodej zboží (občerstvení) v místě konání akce s prostorem pro okamžitou spotřebu a s obsluhujícím personálem. (interní dokumenty organizace, 2020)

Významný faktor, ovlivňující hospodárnost divadla, jsou dotace. Jedná se o neinvestiční dotace, které divadlo bezprostředně potřebuje pro provoz hlavní činnosti. Organizace získává dotace od zřizovatele divadla – města Zlína. Dalším zdrojem dotací je státní fond, Zlínský kraj nebo Ministerstvo kultury ČR. Zlínskému divadlu bylo poskytnuto v dotacích v roce 2018 o 3 978 tisíc korun více, než v roce předchozím. Hlavním důvodem bylo zákonné zvýšení mzdových tarifů. (výroční zpráva organizace, 2018)

Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů spadají makroekonomické ukazatele, mezi které lze zařadit HDP, míru inflace, míru nezaměstnanosti nebo průměrnou hrubou mzdu. Co se týče HDP, jeho meziroční nárůst za 4. čtvrtletí 2019 činí 1,7 %. K navýšení přispěla domácí i zahraniční poptávka po službách, včetně poptávky po kultuře. Průměrná inflace v roce 2019 činila 2,8 % a v lednu 2020 porostla na 2,9 %. Jedná se o druhou nejvyšší průměrnou roční míru inflace za posledních 11 let. Ceny služeb v roce 2019 vzrostly o 3,7 %, nevyjímaje divadlo, které zvyšuje ceny představení každým rokem o několik procent. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR u 15-64 letých osob dosáhla v prosinci loňského roku 2 %. Podíl nezaměstnaných osob ve Zlínském kraji k 31. 12. 2019 dosáhl 2,43 % a k 31. 01. 2020 se zvýšil na 2,58 %. Průměrná hrubá měsíční mzda se v ČR reálně zvýšila o 4 % na 33 697 Kč. Ve Zlínském kraji se ve stejném období zvýšila o 2 029 Kč na 30 136 Kč. Nicméně se jedná o druhou nejnižší mzdu mezi všemi kraji ČR. Nižší mzda má částečně vliv i na vybrané divadlo, jelikož tržby za rok 2018 oproti roku 2017 mírně poklesly. (czso.cz, ©2020)

Sociálně-kulturní faktory

Zlínský kraj zahrnuje 307 obcí, z toho 13 obcí s rozšířenou působností a 30 obcí je městem. Statutární město Zlín je sídelním městem kraje. Zlín je rovněž městem s nejvyšším počtem obyvatel v kraji (74 997 obyvatel za rok 2019). Tento fakt pro divadlo znamená jistou výhodu, a to takovou, že má ve své blízkosti největší počet potencionálních cílových skupin tohoto kraje. Poptávka po kulturním vyžití v tomto městě a kraji je vysoká, nevyjímaje také divadelní scény. Co se týče životního stylu obyvatel, lidé se kvůli stále zvyšujícímu se stresu chtějí odreagovat od pracovních a rodinných povinností různými aktivitami. Zohledňují však různé faktory, mezi které patří například jejich měsíční příjem. Divadla se tak pro ně stávají dobrou volbou, jelikož jsou cenově dostupná a těší se velké oblibě. (czso.cz, ©2020)

Celkový počet obyvatel v tomto kraji činil k 30. 09. 2019 podle Českého statistického úřadu 583 056 lidí, což je nepatrně méně než v předchozím roce. Mezi další sociálně-kulturní faktory ovlivňující divadlo lze zařadit věkovou strukturu nebo vzdělání obyvatel. Jak již bylo zmíněno, jednu z cílových skupin divadla tvoří předškoláci, žáci a studenti. Následující tabulka vyobrazuje pro přehlednost počet dětí a studentů, studujících různé úrovně vzdělání v roce 2018/19. Jedná se však pouze o obyvatele s trvalým bydlištěm ve Zlínském kraji.

Tab. 6. Počet studujících obyvatel ve Zlínském kraji - 2018/19 (czso.cz, ©2019)

Děti v mateřských školách	Žáci základních škol	Žáci středních škol	Studenti vysokých škol
19 912	50 411	24 142	15 655

V další tabulce budou uvedeny statistické údaje o věkové struktuře obyvatel Zlínského kraje za rok 2018. Věk zkoumaných osob bude rozdělen do tří intervalů. Dále se bude tabulka dělit na muže, ženy a obě pohlaví celkem.

Tab. 7. Věková struktura obyvatel ve Zlínském kraji - 2018 (czso.cz, ©2019)

	0-14 let	15-64 let	65 + let	
Muži	44 799	193 852	47 126	
Ženy	42 305	186 254	68 720	Celkem
Celkem	87 104	380 106	115 846	583 056

Technické a technologické faktory

Proto, aby divadlo získalo konkurenční výhodu, mělo by stále sledovat nové trendy v oblasti technologií a efektivně je využívat. Divadlo by se díky těmto technologiím mohlo zaměřit např. na vylepšení svých inscenací moderní hudbou, instalaci LED svítidel s nízkou spotřebou nebo pořízení laserového projektoru s nejvyšší kvalitou obrazového přenosu. Současná technika divadla splňuje normy na něj kladené a organizace se ji snaží v rámci finančních možností udržovat a zlepšovat. Rizikovou skupinu představují pro divadlo mladí lidé, právě kvůli snadno dostupným filmům nebo inscenacím na internetu a přestávají mít zájem o tradiční hodnoty. Zásadní dopad na společnost mají taktéž sociální sítě. V posledních letech se stal velmi oblíbenou sítí Instagram, kde lidé sdílí nejrůznější příběhy a fotografie. Divadlo by na základě pravidelných příspěvků na tuto síť mohlo přilákat více mladých potencionálních diváků. Dalším technologickým faktorem, který by mohl divadlo pozitivně ovlivnit, se stávají chytrá mobilní zařízení. Za jejich pomoci by divadlo mohlo rychlým způsobem poskytovat informace široké veřejnosti, například pomocí vlastní mobilní aplikace, kterou by si nechalo vytvořit. V současnosti však divadlo této technologie nevyužívá.

Ekologické faktory

Ekologii lze považovat za jedno z neaktuálnějších témat tohoto století. Na současné organizace je vytvářen čím dál tím větší nápor, aby bylo zachováno příznivé životní prostředí. Vybrané divadlo se snaží smýšlet a jednat co neekologičtěji. Důkazem budiž to, že již několikátým rokem garantuje projekt „Živý Zlín“, který je zaměřen mimo jiné na osvětu v oblasti šetrného životního stylu (jak nevytvářet zbytečný odpad nebo způsoby ekologického chování). Divadlo sděluje divákům poselství ekologie i prostřednictvím svých inscenací přímo z jeviště. Jedná se např. o hry Strýček Váňa nebo Moskyti, které se dotýkají tohoto ožehavého tématu. Jelikož hlavní službou divadla jsou převážně představení, má tato organizace menší dopad na životní prostředí. V současnosti se světovým trendem stává recyklace, což se dotýká také divadla, které nakupuje pouze věci z recyklovatelného materiálu. Záměrem divadla je taktéž recyklace odpadu z divadelního bufetu, materiálu z výrobní činnosti nebo např. nefunkčních baterií ze svítidel.

14 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI

Aby mohl být realizován projekt pro zlepšení marketingové komunikace, je nutné analyzovat stávající marketingovou komunikaci ve vybrané příspěvkové organizaci. V této kapitole proto budou analyzovány jednotlivé nástroje komunikačního mixu daného divadla. Nástroje komunikačního mixu divadla jsou na průměrné (někdy až podprůměrné) úrovni. Proto je nutné divadlu doporučit projekt, který by tento komunikační mix posunul na vyšší úroveň a zefektivnil ho. K této analýze napomohly nestandardizované rozhovory s vybranými zaměstnanci z úseku propagace a produkce. Taktéž byly čerpány informace z vnitřních dokumentů této organizace.

14.1 Reklama

Většina reklamního sdělení, které vybraná organizace poskytuje, závisí především na schválených finančních prostředcích určených pro marketing tohoto divadla. O jednotlivých reklamních sděleních dále rozhoduje oddělení propagace a produkce, ve spolupráci s ekonomickým a uměleckým úsekem. Některou reklamu (např. televize) si však divadlo nemůže z finančních důvodů dovolit, avšak tohoto druhu reklamy využívá. Na revanš těmto médiím poskytuje např. reklamu ve svých tištěných materiálech, zmiňuje je na svých webových stránkách apod. Divadlo se zaměřuje především na propagaci, jelikož marketingových aktivit, na které je veřejnost zvyklá v komerční sféře, je méně. Jednotlivé prostředky reklamy, které divadlo využívá, budou samostatně vyhodnoceny níže.

Tištěná a venkovní reklama

Za reklamu v regionálních novinách (Zlínský deník) divadlo považuje inzerci v různých formátech. Dalším tištěným reklamním prostředkem jsou měsíční programy, které jsou umístěny přímo v divadle, ve všech letákových stojanech. Dávají se také předplatitelům a umísťují se na různá distribuční místa ve městě Zlín. Měsíční programy jsou pro veřejnost zdarma. Následujícím prostředkem jsou programy k inscenacím, které jsou placené. Diváci si ho kupují v podobě brožurky, která se věnuje konkrétní inscenaci. V těchto programech se vyskytují reklamní inzerce partnerů divadla, což divadlu přináší zisk. Mezi reklamu spadají taktéž vouchery. Jedná se především o volné vstupenky nebo dárkové poukazy. Pozvánky, které divadlo poskytuje, se dávají divákům na premiéry. V minulosti je divadlo po-

skytovalo v tištěné podobě a byly považovány za reklamní tiskovinu. Z důvodu, že se komunikace mezi divadlem a zákazníkem stává čím dál více bezkontaktní, jsou pozvánky poskytovány v elektronické podobě. Bylo tak učiněno i z finančních důvodů. Pozvánky jsou určeny pro partnery divadla a představitele města (Zlínský kraj), které se poskytují výhradně na premiéry. Mezi další reklamní prostředky spadají taktéž vstupenky, které jsou poskytovány zákazníkům elektronicky nebo v divadelní pokladně. Vstupenka nese logo divadla, logo generálního partnera a informace o představení. To neplatí pro vstupenky, které si zákazníci mohou koupit online z webu divadla, do mobilního telefonu, kde jim dojde prostřednictvím SMS zprávy pouze unikátní kód. Na vstupenky divadlo neumisťuje žádné inzerce. Další tiskovinou je magazín „Tady a teď“, který divadlo vydává dvakrát ročně. Tento magazín je distribuován zdarma na více než šedesáti místech ve městě Zlín a jeho okolí. V magazínu je prezentováno aktuální dění v divadle. Magazín je opět označen logem divadla a generálního partnera. Na posledních stranách magazínu se nachází inzerce mediálních partnerů, včetně jejich loga. V podzimním vydání je tento magazín pro diváka čtivější, jelikož v něm divadlo inzeruje také informace o ročním předplatném. Divadlo taktéž vydává katalog se sezónním předplatným, který je méně čtivý než „Tady a teď“. V tomto katalogu se nachází méně zábavného čtení a jsou v něm umístěny podrobné informace o všech skupinách předplatného. Tento katalog je poskytován předplatitelům formou pošty, na různých distribučních místech a přímo v tomto divadle.

Mezi venkovní reklamu patří tištěné bannery, které jsou umístěny na balkóně hlavní budovy divadla (9 bannerů) a na vybraných místech ve městě. Divadlo taktéž umisťuje svou reklamu s inscenacemi do City Light vitrín, které má lokalizovány na Čepkově a v podchodu obchodního centra Zlaté Jablko. City Light vitríny jim zprostředkovává vybraná reklamní agentura. Díky dlouhodobé spolupráci s dopravním podnikem města Zlína, divadlo poskytuje taktéž výlep plakátů na klasických reklamních plochách této společnosti, tzn. reklamní komíny a na velkých zastávkách se nacházejí rozsáhlé výleповé plochy. Nejčastěji divadlo využívá svůj reklamní sloup u cukrárny Zlíňanka. Billboardy využívá divadlo sporadicky, například při ročnicích s festivaly. Občas divadlo dostane výhodnou nabídku na volný billboard, který je divadlu nabídnut za nízkou cenu (např. za 2000 Kč) a této nabídky využije. Dále divadlo využívá plachty, které umisťuje například na Velké kino ve Zlíně, polepy oken na hlavní budově a vitríny u hlavní budovy, které mají jasný informační charakter.

Design, vztahující se k jednotlivým tištěným reklamám (včetně venkovní reklamy), se tvoří následovně. Vždy na konci sezóny, kdy je jasný dramatický plán na nadcházející sezónu, se

začíná vymýšlet vizuální stránka neboli slogan této sezóny. V tento čas přichází prostor buď pro výběrové řízení či oslovení grafika. Grafikovi se sdělí grafická vize. Tuto vizi sděluje šéfka vnějších vztahů společně s uměleckým šéfem a vedením divadla. Grafik tuto vizi zpracuje a následně vytvoří pro divadlo grafický návrh tiskovin. Tisk musí probíhat nejpozději na konci srpna, před začátkem nové sezóny.

Televize a rozhlas

Vybrané divadlo se zviditelňuje pomocí tohoto média již několik let. Reklamní reportáže o nových představeních mohou diváci zaznamenat na celoplošné televizi ČT ART ve zpravodajském bloku „Události v kultuře“. Divadlo taktéž zveřejňuje program divadla, prezentuje a propaguje inscenace pomocí videoukázek nebo rozhovorů na regionálních kabelových televizích TVS, TV Zlín, NTV Cable a TV Luhačovice. Upoutávky na vybrané inscenace mohou diváci zhlédnout také na celoplošné televizi Česká televize (inscenace Prodaná nevěsta – reportáž v r. 2015 nebo Hamlet – reportáž v r. 2018). Divadlo propaguje své inscenace především v regionálních televizích Zlínského kraje.

Divadlo realizuje reklamu v rozhlase na dvou stanicích ve Zlínském kraji. Využívá především Rádio Zlín a Český rozhlas Zlín, které jsou zároveň mediálním partnerem tohoto divadla. Jedná se o neziskovou záležitost na principu vzájemného plnění. Prostřednictvím těchto stanic vysílá ve vybraných časech spoty před premiérami pro danou sezónu. Spoty jsou tvořeny tak, že úsek propagace a produkce vyzve s určitou vizí divadelního dramaturga k tvorbě spotu. Ten vymyslí k spotu text a sežene si herce, kteří spot nadabují. Následně je spot vytvořen ve zvukařské kabině divadla, doplní se k němu hudba a spot se zašle Českému rozhlasu nebo Rádiu Zlín. Jelikož má divadlo s danými rádii smlouvu o spolupráci a poskytuje jim reklamu v tištěných materiálech, spot bývá zpravidla bezplatný.

Reklama na internetu

Svou internetovou reklamu divadlo zajišťuje především na sociálních sítích. Tvoří ji bannery na Facebooku nebo méně časté audiovizuální spoty na Instagramu. Bannery jsou jedním z nejfrekventovanějších prostředků reklamy používaných na internetu. Týkají se jednotlivých představení, festivalů, karnevalů a jiných akcí. Jsou umístovány na Facebooku na hlavní zdi vpravo, většinou ve formátu menšího obrázku s textem dole. Reklama se zobrazuje uživatelům Facebookového profilu, na základě jejich aktivity, která souvisí s tímto divadlem. Jedná se například o uživatele, kteří dříve oznámili v divadle polohu nebo jeho blíz-

kosti, označili Facebookovou stránku divadla jako „to se mi líbí“ apod. Prostřednictvím banneru je divák přesměrován na požadované stránky divadla. Divadlo nabízí kromě zmíněných sociálních sítí také internetový server YouTube pro sdílení videosouborů, distribuci hudby na internetovém serveru SoundCloud nebo oficiální internetové stránky divadla. Tato část marketingu bude analyzována níže v podkapitole „Internetový marketing“.

14.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje souvisí především s předplatným, které s sebou nese řadu výhod. Pro držitele předplatného to znamená ušetřený čas, jelikož nemusí shánět vstupenky. Dále mu šetří peníze, garantuje mu jeho oblíbené sedadlo v sále, získává výhodnější cenu programu k jednotlivým inscenacím za pouhých 20 Kč, měsíční programy dostává po dobu 2 měsíců zdarma do poštovních schránek nebo může své předplatné darovat či půjčovat svým známým. Je však třeba počítat s možným přesunem jednotlivé inscenace na jiný termín nebo také s tím, že pokud zákazník promešká dané představení, nebudou mu za něj vráceny peníze od divadla zpět. Předplatné mohou zájemci zakoupit v pokladně divadla, prostřednictvím elektronického formuláře na webu nebo vyplněním objednávkového formuláře, který je součástí tištěného divadelního katalogu a na náklady divadla jej lze tam i zaslat. V následujících krocích budou popsány jednotlivé druhy předplatného, které divadlo nabízí.

Premiérové předplatné

Představení se uskutečňují v sobotu v 19:00 hod. a v této sezóně jsou poskytnuty na celkem šest premiér. Pro držitele této skupiny předplatného je v ceně také welcome drink před každým premiérovým představením. Návštěvníci mají možnost se při skleničce vína setkat i s herci účinkujícími v dané inscenaci a s tvůrci inscenace ve foyer divadla po představení. Na tyto premiéry nejsou od divadla poskytovány žádné slevy, kromě osob zdravotně postižených s průkazem označeným jako ZTP nebo ZTP/P. Jedná se o slevu 50 % ze základní ceny všech druhů předplatného. Sleva je poskytována také osobě doprovázející držitele průkazu ZTP/P. Sleva se však nevztahuje na veřejné generálky a představení dopoledne v 14:30 hod. Slevy lze uplatnit pouze v pokladně tohoto divadla, nikoli v on-line prodeji. Bonusem je u tohoto typu předplatného částka 250 Kč na představení hostujícího hereckého souboru a 100 Kč na domácí představení i hosty tohoto divadla.

Tab. 8. Premiérové předplatné – ceník (vlastní zpracování)

Místo	Cena předplatného
Řada 1 – 6, lóže	1 450 Kč
Řada 7 – 14	1 400 Kč
Řada 15 - 22	1 350 Kč

Večerní a podvečerní předplatné

Večerní předplatné se uskutečňují vždy v úterý až sobotu v 19:00 hod. a podvečerní vždy ve středu v 17:00 hod. V této sezóně se na danou skupinu předplatného vztahuje šest inscenací, stejných jako u premiérového předplatného. Nejedná se však o premiéry. I zde platí bonus 250 Kč na vybrané inscenace hostujících hereckých souborů, včetně festivalu Setkání Stretnutie a bonus 100 Kč na kterékoliv domácí představení a hosta tohoto divadla, s výjimkou mimořádných akcí. U podvečerního předplatného mají senioři slevu 350 Kč a studenti 250 Kč. Za seniory se považují osoby narozené před rokem 1959 včetně.

Tab. 9. Večerní a podvečerní předplatné – ceník (vlastní zpracování)

Místo	Cena předplatného
Řada 1 – 6, lóže	1 450 Kč
Řada 7 – 14	1 400 Kč
Řada 15 – 22	1 350 Kč

Večerní předplatné pro studenty

Představení u tohoto typu předplatného se uskutečňují pro studenty ve čtvrtek v 18:00 hod. Nutností je, aby se student prokázal před každým představením svou kartou studenta nebo průkazem ISIC. Studentům je poskytována sleva 250 Kč. V této sezóně jsou pro studenty k dispozici čtyři inscenace. Cena předplatného je 360 Kč na osobu.

Pohádkové předplatné

Divadlo zajistilo taktéž předplatné pro nejmenší diváky, které se snaží nalákat na představení odpovídající jejich mentální vyspělosti. V této sezóně pro ně připravilo čtyři pohádky za výhodnou cenu. Jednotlivé představení se uskutečňují vždy v neděli v 14:30 hod. Cena předplatného je 300 Kč na dítě.

Kuponové a Univerzitní předplatné

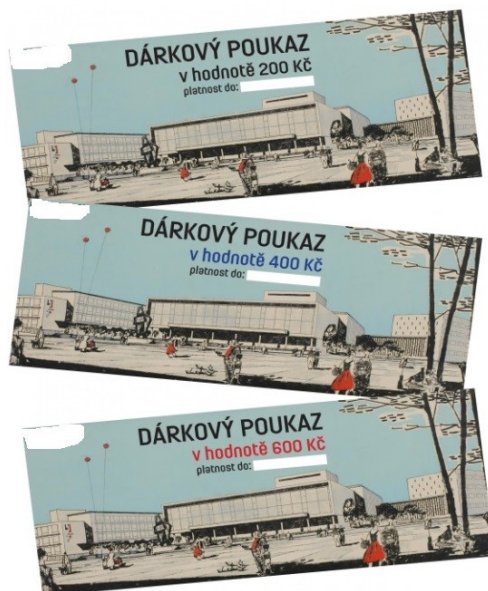
Tento druh předplatného nabízí svobodnou volbu výběru data i titulu. Je poskytováno všem, kteří se nechtějí k divadlu vázat, hlavně registracemi. Největší výhodou tohoto druhu předplatného je volnost výběru a příznivá cena oproti běžnému vstupnému. Kupony jsou platné pro jakékoliv představení v tomto divadle na všech třech scénách po celou sezónu. Jedno kuponové předplatné může jedinec využít pro pravidelné návštěvy nebo například parta přátel najednou ke společné návštěvě oblíbeného představení. V pokladně divadla lze obdržet za jeden kupon vstupenku na zákaznickou vybranou inscenaci. Pro studenty do 26 let je kuponové předplatné cenově ještě výhodnější. Avšak s tímto typem předplatného nemají zákazníci zajištěno své stálé místo v sále. Tyto kupony nelze uplatnit na premiéry, hostující herecké soubory a mimořádné akce. Na toto předplatné se již nevztahují žádné další slevy, ani právo na přednostní rezervace.

Tab. 10. Kuponové a univerzitní předplatné – ceník (vlastní zpracování)

Sada	Cena předplatného	Univerzitní předplatné
4 kupony	940 Kč	400 Kč
6 kuponů	1 080 Kč	600 Kč
10 kuponů	1 600 Kč	1 000 Kč

Mezi další formu podpory prodeje patří dárkové poukazy, které divadlo v katalogích propaguje sloganem „zážitek je ten nejlepší dárek“. Dárkové poukazy divadlo nabízí v hodnotě 200, 400 a 600 Kč. Platnost poukazů je 6 měsíců od vystavení. Poukazy mohou zákazníci získat osobní návštěvou divadelní pokladny nebo zasláním objednávky na divadelní email. Získat ho mohou dobírkou za manipulační poplatek 100 Kč, bankovním převodem s poplatkem 60 Kč za zaslání nebo zdarma osobně na pokladně tohoto divadla při platbě v hotovosti. Poukazy mohou návštěvníci vlastnit i v elektronické podobě. Tyto poukazy jsou platné na

veškeré inscenace nabízené divadlem a na hostující herecké soubory včetně mimořádných akcí. Držitelé dárkového poukazu je mohou na pokladně směnit za vstupenky na jednotlivé inscenace nebo je také vyměnit za kuponové předplatné.



Obr. 7. Dárkové poukazy (WWW stránky divadla, 2020)

Divadlo taktéž nabízí žákům jakýchkoli základních uměleckých škol (ZUŠ) zřizovaných Zlínským krajem akci 1+1, tedy druhý lístek do divadla zdarma. Vstupenky mohou žáci využít na veškeré inscenace poskytované tímto divadlem, kromě premiér a mimořádných akcí. Slevu mohou žáci uplatnit nejdříve 7 dní před uskutečněním vybrané inscenace.

Aby divadlo zpříjemnilo studium všem studentům Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, nabízí jim kulturní zážitek, který nijak neohrozí jejich studentský rozpočet. Pokud se student dostaví s průkazem studenta nebo průkazem ISIC na pokladnu divadla chvíli před začátkem představení (15 minut a méně), získá vstupenku za zlomek její původní ceny, tedy za 69 Kč. Tato akce platí na libovolné představení, které není ještě vyprodané. Akce se vztahuje na všechny tři scény nabízené divadlem.

Divadlo již několik let spolupracuje i s internetovým portálem slevíci.cz, na kterém jsou zájemcům nabídnuty představení za výhodnější ceny. Získané Slevíky si mohou zákazníci vyměnit v pokladně divadla za vstupenky. Návštěvníci si mohou vstupenky rezervovat i telefonicky, pokud nahlásí kódy Slevíků. Vstupenky si poté mohou vyzvednout v pokladně divadla, nejpozději v den představení. Aby divadlo více posílilo efekt této podpory prodeje, zve na tomto serveru zájemce na setkání s herci a ochutnávky vína po představení.

Dalším partnerem tohoto divadla je společnost Rudolf Jelínek, a.s., se kterým má divadlo smlouvu o reklamě. Na základě této smlouvy divadlo poskytuje podporu prodeje při premiérách a vybraných inscenacích formou ochutnávek produktů všem návštěvníkům dané inscenace. Návštěvníci si mohou během přestávek při představeních ochutnávat ovocné destiláty této společnosti přímo v prostorách divadla a zpríjemnit si tak kulturní zážitek. Smluvními partnery jsou taktéž zmíněná regionální rádia ve Zlíně. Prostřednictvím nich divadlo poskytuje podporu prodeje v podobě soutěží o vstupenky.

14.3 Public Relations

Vztahy s veřejností tvoří veškerou komunikaci divadla a vytváří jeho pověst. Jedná se o komunikaci s tiskem, televizí, kulturními portály, s různými weby (včetně sociálních sítí) a širokou veřejností. Do PR spadají taktéž eventy divadla, jakými jsou nejrůznější festivaly, karnevaly, exkurze, besedy, premiéry, výstavy apod. Klasickým PR v televizi je spolupráce s Českou televizí, se kterou má divadlo dobré vztahy. Česká televize během premiér daných inscenací jezdí do Zlína a natáčí o tomto představení reportáž, kterou následně odvysílá. Jedná se o neplacenou záležitost a vzájemně prospěšnou činnost. Velkou část cílových skupin divadla oslovuje především Český rozhlas Zlín. V tomto rádiu si zlínský herec Pavel Vacek zve v živých vstupech zlínské herce před jednotlivými premiérami. Herci zároveň propagují pozvánky do divadla, vyzívají k soutěžím o vstupenky nebo hovoří o aktualitách a tipech v rozhlasovém pořadu „Zelená vlna“. Divadlo taktéž poskytuje tiskové konference novinářům v hlavním sále u bodů, jakými jsou zahájení sezóny, konkrétní festival nebo představení jednotlivých titulů.

Mezi PR patří taktéž interní komunikace, která je v divadle velmi důležitá. Základ interní komunikace v divadle představuje poměrně zastaralý způsob sdělení. Jedná se o tiskovinu ferman. Tyto fermány jsou měsíční, týdenní a denní. Pro zaměstnance tvoří veškeré informace o dění v divadle. Nový ferman na následující den musí být vždy zhotoven a vystaven do 13:00 hodin. Má ho na starosti tajemnice souboru, která taktéž musí v pátek do 13:00 hodin připravit fermány na další týden. Divadlo mezi sebou komunikuje také prostřednictvím nástěnek, mobilních telefonů nebo emailu. Další interní komunikací jsou pravidelné porady zaměstnanců, zkoušky herců nebo setkávání uměleckého souboru s ostatními odděleními divadla (např. úsek propagace a produkce, technický úsek apod.).

14.4 Přímý marketing

Divadlo má v rámci direct marketingu svou osobní databázi předplatitelů, firem nebo škol, kde jsou uvedeny základní informace (telefon, adresa apod.) Návštěvníkům, kteří jsou vlastníci jakéhokoliv typu předplatného, jsou pravidelně rozesílány formou pošty měsíční programy. Newslettery divadlo zasílá svým předplatitelům nebo firmám pouze mimořádně prostřednictvím emailu. Obsahem newsletterů bývají divadelní nabídky nebo informace o změnách v divadle. Tím, že jsou lidé čím dál více aktivní na sociálních sítích, nepovažuje divadlo tento druh direct marketingu za příliš potřebný. Pokud má divadlo dostatek finančních prostředků, zasílá i katalog se sezónním předplatným do schránek náhodným lidem, kteří nejsou předplatitelé.

14.5 Osobní prodej

Osobní prodej zajišťuje divadlo několika způsoby. Prvním z nich je pokladna v divadle, kde pracují zaměstnankyně, které jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Mohou jim doporučit tipy a rady ohledně předplatného, upozornit je na možnost nákupu v divadelním obchůdku nebo pomoci s orientací v prostorách divadla. Po rozhovorech s vedením divadla bylo zjištěno, že pokladní jsou převážně v důchodovém věku a nejsou podle některých návštěvníků příliš ochotné. Na tomto procesu by bylo vhodné jistě zapracovat. Osobní prodej je taktéž realizován prostřednictvím pracovníků propagace a produkce, které navštěvují různé společnosti, vybrané školy ve Zlínském kraji apod. Konají tak v čase, kdy se blíží např. československý divadelní festival Setkání Stretnutie. Na těchto místech zanechávají o projektech informační letáčky nebo divadelní programy.

Významnou částí osobního prodeje je WOMM, neboli šeptanda mezi lidmi o daných inscenacích a děních v divadle. Tuto část marketingu považuje divadlo za velmi důležitou a efektivní. Návštěvníci mohou tímto způsobem doporučit svým známým či rodině divadelní představení nebo je rovnou na toto představení vzít. Osobní doporučení se snaží divadlo ovlivnit tím, že své herce připravuje na výborný výkon v rámci představení, který návštěvníky zasáhne a lidé mají následně potřebu o tomto představení nebo divadle mluvit, ať už v online prostředí nebo osobně.

14.6 Sponzoring

Příspěvková organizace tohoto typu se neobejde bez finanční pomoci od svých partnerů. Divadlo má kromě generálního partnera Tescoma, s.r.o. celou škálu dalších partnerů. Od

generálního partnera divadlo získává velkou část peněz, za což mu divadlo poskytuje v rámci smlouvy reklamní sdělení na veškerých tiskovinách apod. Dalším partnerem je již zmíněná firma Rudolf Jelínek, a.s., která divadlu poskytuje alkohol v rámci podpory prodeje, který nemusí divadlo financovat. Jako protislužbu zajišťuje divadlo této firmě dostatek lidí při premiérách, kteří mohou alkohol této firmy vyzkoušet a používá její logo na svých tiskovinách, její inzerci v tiskovinách apod. Pro divadlo jsou důležití i mediální partneři, kteří v médiích šíří dobrou pověst tohoto divadla. Divadlo má i partnery jednotlivých her. Tito partneři si vyberou, že chtějí finančně sponzorovat jen jednu nebo dvě dané hry v sezóně a za to od divadla očekávají propagaci svého loga v divadelních tiskovinách. Město Zlín není sponzorem divadla, ale zřizovatelem, nicméně od něj získává peněžní prostředky v podobě dotací. Dalším zdrojem dotací je pro divadlo stát nebo Ministerstvo kultury ČR.

14.7 Internetový marketing

Každá větší organizace by měla mít reprezentativní vzhled svých webových stránek. Internetové stránky divadla jsou na dobré úrovni. Mají bílo-šedé pozadí, na kterém jsou aktivní odkazy v oranžové barvě, s bílým písmem. Stránky lze považovat za čtivé a dobře se v nich orientuje. Na levé horní straně domovské stránky je vyobrazeno logo divadla. Na pravé straně se nachází vyhledávač a ikonky s odkazy na sociální sítě a internetové servery (Facebook, Instagram, SoundCloud a YouTube). Uprostřed domovské stránky se nachází mapa stránek s odkazy na program divadla, informace o prodeji, informace o divadle, kontaktní údaje nebo odkaz na online fórum, které je určené pro návštěvníky k veřejné diskuzi a psaní recenzí. Tímto způsobem si divadlo zajišťuje částečnou zpětnou vazbu od publika a snaží se reagovat na jejich připomínky. Za pozitivum domovské stránky lze považovat aktivní kalendář, který zájemce po kliknutí na určité datum přesměruje na hrané inscenace v tento den. Na těchto stránkách nechybí ani animované snímky s hranými inscenacemi, logo a odkaz na divadelní obchůdek nebo otevírací doba divadelní pokladny. Zajímavou součástí těchto stránek je možnost virtuální prohlídky všech třech scén daného divadla. Tato možnost usnadňuje novým potenciálním návštěvníkům seznámit se s interiérem i exteriérem divadla.

Instagram

Na sociální síti Instagram má divadlo pouze 239 příspěvků a 1 431 sledujících. Přidává zde jeden příspěvek za dva týdny. Příspěvky většinou neupozorňují na aktuální představení v dané sezóně nebo na chystané projekty tohoto divadla. Jejich obsahem jsou převážně selfie fotky hereckého souboru, které nejsou doplněny o hashtagy a sledujícím neprozradí téměř

žádné informace. Aktivitu divadla na této sociální síti lze považovat za nedostatečnou, jelikož se tato síť stává v době chytrých telefonů velmi oblíbenou a prostřednictvím ní by mohlo být osloveno spousta mladých lidí.

Facebook

Divadlo si na sociální síti Facebook vede podstatně lépe. Své příspěvky zde sdílí každý druhý den. Obsahem příspěvků jsou informace o aktuálním předplatném, fotografie z hraných inscenací nebo video spoty na chystané premiéry, dárkové poukazy či rozhovory s hereckým souborem. Na Facebooku se nachází hodnotící anketka, ve které toto divadlo doporučuje 96 ze 104 lidí. Profilovou fotku zdobí logo divadla a úvodní fotku nejnovější hraná inscenace. Facebookový profil divadla sleduje 11 523 lidí a 3 497 osob zde oznámilo svou polohu (k 16. 03. 2020).

YouTube a SoundCloud

Jak již bylo zmíněno v analýze benchmarking, divadlo má na internetovém serveru YouTube 847 odběratelů a 123 přidaných videí. Videá se zaměřují především na reportáže o inscenacích a na aktivity tohoto divadla. Organizace není na tomto serveru příliš aktivní, jelikož přidává jedno video za 2 měsíce. Průměrná sledovanost jednoho videa je v řádu stovek zhlédnutí, což není příliš mnoho. Nahraná videa jsou zastaralá, protože poukazují např. na festivaly, které se konaly před 10 lety. Jediný světlý bod na tomto serveru představuje videoozáznam z inscenace *Ovčáček miláček*, který vidělo přes 60 tisíc uživatelů. Divadlo využívá také internetové stránky pro distribuci hudby SoundCloud, na kterých má 19 odběratelů. Obsahem webu jsou zvukové záznamy „klevetivky“, týkajících se jednotlivých představení. Aktivita na tomto webu není téměř žádná, jelikož nejnovější zvukový záznam divadlo nahrálo před 2 lety. Tyto záznamy mají jednotlivě pouze kolem 100 zhlédnutí. Server navštěvují převážně skalní fanoušci divadla.

15 SWOT ANALÝZA

Na základě předchozích analýz a rozhovorů s vybranými zaměstnanci bude v této kapitole provedena SWOT analýza. Analýza objasní vnitřní a vnější prostředí vybrané příspěvkové organizace. Interní analýza zahrnuje silné a slabé stránky divadla, tedy stránky, ve kterých divadlo vyniká a ve kterých pociťuje své slabiny. Externí analýza pojednává o příležitostech a hrozbách organizace. Příležitosti lze chápat jako vnější faktory, které mohou být pro divadlo prospěšné. Hrozby zahrnují faktory, které mohou pro divadlo představovat nebezpečí a omezovat jeho aktivity.

Tab. 11. SW analýza organizace (vlastní zpracování)

	KLADNÉ STRÁNKY	ZÁPORNÉ STRÁNKY
INTERNÍ ANALÝZA	Silné stránky	Slabé stránky
	Dlouholetá tradice divadla	Nízká aktivita na sociálních sítích
	Dostupnost divadla (MHD, 2 parkoviště)	Malá propagace mimo Zlínský region
	Rozsáhlé prostory divadla	Absence moderních nástrojů marketingové komunikace
	Určitá finanční soběstačnost	Nedostatečná reklama na doplňkové služby
	Kvalifikovaný a stabilní herecký sbor	Nedostatečný rozpočet na marketingovou komunikaci
	Komunikace s veřejností mnoha komunikačními kanály	Omezená nabídka produktů divadelního bufetu a občůdku
	Bezbariérový přístup	Zastaralý interiér některých prostor
	Široká nabídka služeb	
	Rozsáhlá nabídka předplatitelských skupin	

Tab. 12. OT analýza organizace (vlastní zpracování)

	KLADNÉ STRÁNKY	ZÁPORNÉ STRÁNKY
EXTERNÍ ANALÝZA	Příležitosti	Hrozby
	Přidělování dotací	Síla konkurenčních divadel v jiných krajích
	Zájem sponzorů financovat divadlo	Snížení dotací od státu, zřizovatele či Ministerstva kultury ČR
	Slabší strategie hlavního konkurenta	Nedostatečná divadelní kultura mladých obyvatel Zlínského kraje
	Zájem mediálních partnerů o spolupráci	Blížící se povinnost EET pro divadla
	Poptávka po službě z mezinárodního prostředí	Měnicí se životní styl obyvatel (televize, promítání v kinech)
	Růst průměrných mezd	Nedostatek partnerů pro jednotlivé hry
	Zájem veřejnosti o pronájem divadelních prostor	
	Zlepšování image divadla nominováním herců na nejrůznější ceny (Cena Thálie, Aplaus, Alfréda Radoka)	

Silné stránky divadla

Za silnou stránku lze označit dlouholetá tradice divadla. Historie tohoto divadla spadá až do 40. let minulého století, tudíž si návštěvníci předávají zkušenosti s touto organizací z generace na generaci. Divadlo je lokalizováno ve středu krajského města, tím pádem se pro návštěvníky stává dobře dostupným. Nachází se poblíž dvou zastávek zlínského MHD a návštěvníci řidiči také jistě ocení dvě blízká parkoviště, která nejsou v době večerních představeních placená. Za velkou výhodu lze považovat rozsáhlé prostory divadla, které vlastní tři scény. Hlavní sál nabízí přes 600 míst k sezení, a proto je schopen pojmout vysoký počet návštěvníků. Divadlo je částečně finančně soběstačné, jelikož tvoří zisk z vlastní doplňkové činnosti. Jedná se především o dlouhodobé či krátkodobé pronájmy prostor, příjmy z reklamy nebo příjmy ze zakázkové výroby. Za další silnou stránku lze považovat kvalifikovaný a stabilní herecký soubor, který si publikum oblíbilo. Komunikaci s veřejností realizuje mnoho komunikačními kanály. Příkladem těchto kanálů jsou různé druhy tištěné reklamy

nebo komunikace prostřednictvím televize či rozhlasu. Pro hendikepované publikum má divadlo vybudováno bezbariérový přístup, včetně bezbariérového chodníku na nádvoří divadla. Pro veřejnost organizace nabízí širokou škálu služeb. Jedná se o již zmíněné pronájmy prostor, zakázkovou výrobu nebo divadelní občůdek. Silnou stránku organizace představuje také osm předplatitelských skupin, zaměřených na rodiny s dětmi, studenty apod.

Slabé stránky divadla

Do slabých stránek patří nízká aktivita organizace na sociálních sítích. Jedná se především o síť Instagram, kde divadlo nepřidává téměř žádné smysluplné příspěvky. Některých sociálních sítí (např. Twitter) organizace vůbec nevyužívá. Za nedostatek lze považovat i to, že divadlo zaměřuje své komunikační aktivity pouze na Zlínský kraj. Příkladem může být Olomoucký kraj. Pro obyvatele tohoto kraje je město Zlín dobře dostupné i ve večerních hodinách, tudíž divadlo přichází o určitou část klientely z okolí Zlínského kraje. Organizace nevyužívá moderních nástrojů marketingové komunikace, kromě občasných eventů. Moderní metody jako např. guerilla marketing, lze považovat jako dobrá volba pro příspěvkové organizace, které si nemohou dovolit nákladné komunikační nástroje. Další slabou stránku divadla představuje nedostatečná reklama na doplňkové zboží, jakými jsou produkty zakázkové výroby, hlídání dětí během představení, produkty divadelního občůdku nebo pronájem kostýmů. Informace o těchto produktech lze najít pouze na webových stránkách organizace. Rozpočet, který má divadlo na danou sezónu k dispozici, využívá spíše na opravy a nevěnuje se tolik marketingové komunikaci. To pravděpodobně zapříčiňuje nižší poptávku po ostatních službách a občasnou neobsazenost sálů, s výjimkou premiér. Bufet v divadle postrádá moderní interiér a nabízí pouze omezenou nabídku potravin a nápojů během přestávky při představeních. Stejně tak by divadlo mohlo rozšířit svou nabídku produktů v divadelním občůdku, jakou nabízí konkurenční divadla. Zastaralý interiér se netýká pouze bufetu, ale i menších scén X a Y, na které by se divadlo v rámci svých finančních možností mělo zaměřit.

Příležitosti pro divadlo

Značnou příležitost představují dotace, na kterých je divadlo existenčně závislé a bez kterých by nemohlo vykonávat svou hlavní činnost. Tyto dotace získává ze státního fondu, od zřizovatele divadla (město Zlín), Zlínského kraje a Ministerstva kultury ČR. Divadlo kladně ovlivňuje i zájem sponzorů financovat jednotlivá představení, za což jim divadlo poskytuje protislužby v podobě reklamního sdělení. Za další příležitost lze považovat horší strategie

hlavního konkurenta, sídlícího v Uherském Hradišti. Daný konkurent nemá dostatečnou nabídku skupin předplatného, ostatních služeb nebo dostatek prostoru pro pokrytí velkého počtu návštěvníků. Image divadla se posiluje díky zájmu mediálních partnerů, jakými jsou regionální tisky, televize či rozhlas, kteří divadlo zviditelňují a šíří jeho dobrou pověst. Organizaci navštěvují i diváci ze Slovenské republiky či zahraniční média. V průběhu let bylo zaregistrováno i několik předplatitelů ze Slovenska. Tyto skutečnosti posouvají divadlo na mezinárodní úroveň. I když je průměrná mzda ve Zlínském kraji druhou nejnižší mzdou ve všech krajích České republiky, nadále se zvyšuje. To může změnit preference některých obyvatel při volbě trávení volného času. Příležitost pro divadlo představuje i vysoká poptávka veřejnosti po pronájmech divadelních prostor. Převážně se prostory využívají pro různá školení, semináře, konference, koncerty apod. Image divadla zlepšují také někteří herci, kteří byli v průběhu existence divadla již 10x nominováni na Cenu Thálie a řadu dalších cen.

Hrozby pro divadlo

Pro divadlo mohou být hrozbou konkurenční divadla v jiných krajích, převážně na Olomoucku, které jsou pro Zlínský kraj dobře dostupné. Nepříznivou situaci divadla může způsobit také zhoršená ekonomická situace státu, způsobená např. nedostačujícím HDP. Při zhoršené ekonomické situaci nemusejí být divadlu poskytovány stejné dotace, jako doposud. Další hrozbu představuje nedostatečná divadelní kultura mladých obyvatel Zlínského kraje, jelikož v současné době mají mladí lidé jiné priority a divadla se stávají obsazována stále starším publikem. S tím úzce souvisí také měnící se životní styl obyvatel, kteří dávají přednost televizním pořadům nebo filmům v pohodlí domova. Jiní navštěvující mají raději kina, která bývají snadněji dostupná a s možností občerstvení v průběhu promítání. Riziko může pro divadlo představovat také povinná elektronická evidence tržeb (EET), která znesnadní práci např. pracovníkům bufetu nebo pokladním, jelikož pokuta za nevydání EET účtenky bude činit až 500 tisíc Kč. Za případnou hrozbu lze označit také nedostatek náhodných partnerů, kteří financují za protislužbu jednotlivé hry. Divadlo by se v této době muselo spoléhat převážně na dotace od zřizovatele nebo finanční výpomoc od svého generálního partnera Tescoma.

16 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část diplomové práce pojednávala o současném stavu vybrané příspěvkové organizace. Nejdříve byla organizace představena a analyzována pomocí metody McKinsey 7 S. V první kapitole praktické části byla provedena taktéž analýza STP, prostřednictvím které byli zákazníci rozděleni do jednotlivých segmentů, byly vybrány nejpritažlivější segmenty a bylo vymezeno, jak je organizace vnímána samotnými zákazníky.

Další kapitola zahrnovala analýzu stávajícího marketingového mixu služeb vybrané příspěvkové organizace. Na tuto analýzu navazoval rozbor marketingového prostředí, konkrétně analýza mezoprostředí a makroprostředí. Mezoprostředí organizace bylo zkoumáno za pomoci matice BCG, která vyjadřovala tempo růstu trhu a relativní tržní podíl jednotlivých služeb divadla, a to na základě příjmů vybrané organizace za dvě sledované období. V rámci analýzy mezoprostředí bylo taktéž využito metody Benchmarking, kde byl vybrán jeden největší konkurent divadla. Ten byl s organizací porovnáván na základě 19 kritérií, zaměřených převážně na marketingovou komunikaci. V celkovém výsledku se na lepším místě umístila organizace, na kterou je tato práce zpracovávána. Ovšem u dané organizace byly zaznamenány značné rezervy v oblasti sociálních sítích, především u sítě Instagram. Neoddělitelnou část analýzy marketingového prostředí, představovala také analýza makroprostředí, analýza PESTE.

Stěžejní kapitolu analytické části představovala analýza současného stavu marketingové komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci. Analýza poukazovala na nedostatky a klady zkoumané organizace. V analýze bylo taktéž uvedeno, že se organizace v rámci marketingové komunikace, zaměřuje především na barterové spolupráce s partnery. Mezi kladné stránky této komunikace patří velké množství komunikačních nástrojů u venkovní reklamy a rozsáhlá nabídka podpory prodeje, především v oblasti předplatného. Do záporných stránek lze však zařadit nedostatečnou aktivitu na sociálních sítích, nevyužívání moderních marketingových nástrojů, slabší zacílení komunikace na mladší generaci či nedostatečné zaměření reklamního sdělení mimo Zlínský kraj.

Poslední kapitola byla zaměřena na sestavení SWOT analýzy, která shrnula všechny předchozí analýzy do slabých a silných stránek organizace. Pojednávala také o příležitostech a případných hrozbách divadla. Slabé stránky ve SWOT analýze posloužily jako podklad pro zpracování projektu zlepšení marketingové komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci.

17 PROJEKT ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI

V následující části diplomové práce bude vytvořen projekt pro zlepšení marketingové komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci. Jednotlivé návrhy projektu budou vypracovány na základě předchozích analýz marketingového prostředí a nestandardizovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci divadla. Návrhy budou vycházet zejména ze slabých stránek situační analýzy SWOT, které mohou být organizací ovlivněny. Veškeré návrhy v projektu budou podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze. Projekt bude navržen pro novou divadelní sezónu 2020/2021, která bude zahájena v měsíci září 2020. První činnosti projektu budou naplánovány na 25. července 2020. Návrhy, které budou doporučeny, může organizace využívat opakovaně i v dalších letech.

17.1 Cíle projektu

Před tvorbou samotného projektu je třeba určit cíle tohoto projektu. Základním problémem divadla je nedostatečné využití některých nástrojů marketingové komunikace. To zapříčiňuje, že divadlo není schopné přilákat dostatečné množství diváků na své inscenace. Co se týká návštěvnosti, v současné době se divadlo nachází v mírném poklesu. Velký nedostatek zájemců divadlo pociťuje především u řady mladých lidí a studentů.

Hlavním cílem projektu je zlepšení marketingové komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci a zvýšení povědomí o organizaci a poskytovaných službách v očích veřejnosti nejen Zlínského kraje. Dílčím cílem projektu je přilákání potencionálních návštěvníků na divadelní inscenace, kteří mohou divadlu navýšit příjmy a zlepšení image divadla v rámci všech divadel ve Zlínském kraji. Důraz bude kladen na využití moderních marketingových nástrojů, kterých organizace téměř nevyužívá a které by mohly oslovit velkou část mladých lidí a studentů. Mezi další návrhy bude patřit mimo jiné také zdokonalení komunikace na sociální síti Instagram, kterému divadlo nevěnuje přílišnou pozornost. Cíle projektu byly stanoveny na základě nestandardizovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci divadla a předchozích analýz.

17.2 Cílové skupiny

Jak již bylo zmíněno v analýze STP, divadlo se zaměřuje na několik cílových skupin, avšak pro každou skupinu využívá jiné komunikační nástroje. Níže vypracované návrhy proto mohou oslovit spoustu cílových skupin, od dětí až po seniory. Cílovými skupinami tohoto projektu budou primárně stávající a potencionální návštěvníci vybraného divadla, kteří mají zájem se kulturně vzdělávat. Projekt bude zaměřen především na mladé lidi, ve věku 12-35 let, u kterých divadlo zaznamenává nejmenší návštěvnost. Právě tuto cílovou skupinu mohou efektivně oslovit nové trendy marketingové komunikace, které budou navrženy. Neméně důležitou cílovou skupinou projektu jsou i rodiče dětí základních nebo mateřských škol, kteří často doprovází své děti do divadla, v rámci pohádkového představení. Mezi další cílovou skupinu projektu patří také potencionální sponzoři, kteří mohou divadlu poskytnout jisté výhody, na základě barterové spolupráci.

17.3 Finanční a personální zabezpečení projektu

Prostřednictvím nestandardizovaných rozhovorů s vedením organizace a pracovníci úseku vnějších vztahů bylo zjištěno, že schválený rozpočet, který má divadlo k dispozici na novou sezónu 2020/2021, činí 250 000 Kč. Tyto finanční prostředky může divadlo využívat na opravy a udržování nebo pro marketingové účely. S referentkou propagace a produkce bylo domluveno, že rozpočet na projekt marketingové komunikace pro novou sezónu, by neměl převýšit částku 80 000 Kč. Finanční situace se může změnit, v závislosti na výši poskytnutých dotací od zřizovatele, státu nebo finančních příspěvků od sponzorů. Návrhy v projektu proto budou tvořeny takovým způsobem, aby byly pro vybrané divadlo co nejefektivnější a za co nejnižší náklady. Aby byl projekt co nejméně nákladný, bude personálně zabezpečen především stálými zaměstnanci nebo brigádníky divadla. Dále spolupracujícím grafikem, reklamními agenturami, které nabídly nejvýhodnější podmínky nebo studenty. Do projektu budou především zapojeny pracovníce marketingového oddělení daného divadla.

17.4 Návrhy na zlepšení marketingové komunikace

V této podkapitole práce budou vypracovány a doporučeny jednotlivé návrhy projektu pro zlepšení marketingové komunikace vybrané příspěvkové organizace. Pod jednotlivými návrhy budou pro větší přehlednost zpracovány tabulky s názvem činnosti, finanční a časovou náročností. Jak již bylo zmíněno, veškeré návrhy budou na konci projektu podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze.

17.4.1 Návrh č. 1 – Využití rozhlasového reklamního spotu (metoda TOPSIS a WSA)

Divadlo pokrývá svou rozhlasovou reklamou pouze Zlínský kraj. To částečně zapříčiňuje, že sály nejsou při některých inscenacích zcela zaplněné. Rozhlasové reklamní spoty by proto mělo zaměřit také na Olomoucký kraj, ve kterém žije velká část obyvatel Moravy. Statutární město Olomouc dělí od Zlína pouhých 63 km a žije v něm přes 101 tisíc obyvatel. Autem nebo autobusem se lidé mohou dostat z jednoho města do druhého za zhruba 1 hodinu, což není příliš dlouhá trasa. Ve městě Olomouc, které je zároveň univerzitním městem, může divadlo rozhlasovými spoty oslovit velkou část mladé populace. Nedostatek návštěvníků divadlo pociťuje právě u studentů a mladé veřejnosti. Rozhlasová reklama je před začátkem nové sezóny vhodným reklamním nástrojem. Především proto, že není pro organizaci tolik nákladná a zasáhne požadovanou cílovou skupinu. Obsahem reklamního spotu by byly informace o zahájení nové sezóny a o hře *Splašené nůžky*. Jedná se komedii s detektivní zápletkou, která má ve zlínském divadle dlouholetý úspěch.

Pro výběr nejvhodnějšího rádia v Olomouckém kraji, budou využity metody vícekritériálního rozhodování (TOPSIS a WSA). Celkem budou porovnávány 4 rádiové stanice, které se jeví jako nejvhodnější pro zasažení velkého počtu posluchačů. Výsledná rádiová stanice se vybere na základě tří stanovených kritérií – počtu posluchačů dané stanice za 1 týden, ceny za jeden 25 s. spot a procentuální poslechovosti vybrané cílové skupiny (12-35 let). Výsledky obou metod vícekritériálního rozhodování budou navzájem porovnány a vybere se nejvhodnější rádio.

Metoda TOPSIS

Tab. 13. Zadávací tabulka - TOPSIS (radiometrics.cz, ©2020)

	K ₁ - maximalizační	K ₂ - minimalizační	K ₃ - maximalizační
y_{ij}	Počet posluchačů za 1 týden (Olomoucký kraj)	Cena za 25 s. spot v Kč bez DPH	Poslechovost vybrané cílové skupiny (12-35 let) v %
Rádio Haná	100 000	842	37
Český rozhlas Olomouc	39 000	360	21
Fajn rádio Olomoucko	17 000	369	72
Rádio Čas Olomoucko	26 000	720	14

Před prvním krokem samotné metody TOPSIS, je nutné stanovit si nejprve váhy jednotlivých kritérií pomocí Saatyho metody. Ke stanovení vah slouží tzv. Saatyho škála preferencí, která se vyjadřuje následovně:

- 1 = rovnocenná kritéria i a j
- 3 = slabě preferované kritérium i před j
- 5 = silně preferované kritérium i před j
- 7 = velmi silně preferované kritérium i před j
- 9 = absolutně preferované kritérium i před j

V tomto příkladě platí, že: $K_1 > K_2 > K_3$, přičemž $K_1 = 7$, $K_2 = 5$, $K_3 = 3$.

$$\sum_{j=1}^3 v_j = 1 \rightarrow j = 1,2,3$$

Tab. 14. Saatyho matice (vlastní zpracování)

	$K_1 (7)$	$K_2 (5)$	$K_3 (3)$	Geometrický \bar{O} (G_j)	Váha (v_j)
$K_1 (7)$	1	7/5	7/3	1,48	0,47
$K_2 (5)$	5/7	1	5/3	1,06	0,33
$K_3 (3)$	3/7	3/5	1	0,64	0,20
				{3,18	{1

1. V prvním kroku výpočtu metodou TOPSIS se převedou všechna minimalizační kritéria na kritéria maximalizační podle vztahu:

$$y_{ij} = - y_{ij}$$

Tab. 15. Převedení min. kritérií na max. (vlastní zpracování)

	K ₁ – max.	K ₂ – min. → max.	K ₃ – max.
y_{ij}	Počet posluchačů za 1 týden (Olomoucký kraj)	Cena za 25 s. spot v Kč bez DPH	Poslechovost vybrané cílové skupiny (12-35 let) v %
Rádio Haná	100 000	842 – 842 = 0	37
Český rozhlas Olomouc	39 000	842 – 360 = 482	21
Fajn rádio Olomoucko	17 000	842 – 369 = 473	72
Rádio Čas Olomoucko	26 000	842 – 720 = 122	14

2. Nyní lze zkonstruovat kritériální matici $R = (r_{ij})$ podle vztahu:

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^p y_{ij}^2}}$$

Tab. 16. Kritériální matice (vlastní zpracování)

	K ₁ – max.	K ₂ – min. → max.	K ₃ – max.
y_{ij}	Počet posluchačů za 1 týden (Olomoucký kraj)	Cena za 25 s. spot v Kč bez DPH	Poslechovost vybrané cílové skupiny (12-35 let) v %
Rádio Haná	0,89	0	0,44
Český rozhlas Olomouc	0,35	0,70	0,25
Fajn rádio Olomoucko	0,15	0,69	0,85
Rádio Čas Olomoucko	0,23	0,18	0,17
Váhy (v_j)	0,47	0,33	0,20

3. Dále se vypočítá normalizovaná vážená kritériální matice $W = (w_{ij})$ dle vztahu:

$$w_{ij} = v_j * r_{ij}$$

Poté se určí ideální varianta h s ohodnocením (h_1, \dots, h_m) a bazální varianta d s ohodnocením (d_1, \dots, d_m) vzhledem k hodnotám matice W .

Tab. 17. Normalizovaná kriteriální matice s nejvyšší a nejnižší hodnotou (vlastní zpracování)

	K ₁ – max.	K ₂ – min. → max.	K ₃ – max.
y_{ij}	Počet posluchačů za 1 týden (Olomoucký kraj)	Cena za 25 s. spot v Kč bez DPH	Poslechovost vybrané cílové skupiny (12-35 let) v %
Rádio Haná	0,42	0	0,09
Český rozhlas Olomouc	0,16	0,23	0,05
Fajn rádio Olomoucko	0,07	0,23	0,17
Rádio Čas Olomoucko	0,11	0,06	0,03
$h_j = MAX$	0,42	0,23	0,17
$d_j = MIN$	0,07	0	0,03

4. Vypočítá se vzdálenost jednotlivých variant od ideální varianty:

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - h_j)^2}$$

a od bazální varianty:

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - d_j)^2}$$

5. Dále se vypočítá relativní ukazatel vzdálenosti jednotlivých variant od bazální varianty podle vzorce:

$$c_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-}$$

Hodnoty těchto ukazatelů se budou pohybovat mezi 0 a 1, přičemž hodnoty rovné 0 nabývá bazální varianta a hodnoty rovné 1 nabývá ideální varianta.

6. Varianty se seřadí sestupně podle hodnot c_i a variantu s nejvyšší hodnotou tohoto ukazatele lze považovat za řešení problému.

Tab. 18. Vzdálenost od ideální varianty, vzdálenost od bazální varianty – výsledná tabulka TOPSIS (vlastní zpracování)

	d^+	d^-	c_i	Pořadí
Rádio Haná	0,24	0,36	0,6	1.
Český rozhlas Olomouc	0,29	0,25	0,46	2.
Fajn rádio Olomoucko	0,35	0,27	0,44	3.
Rádio Čas Olomoucko	0,38	0,07	0,16	4.

Metoda WSA

U metody váženého součtu se každému kritériu přiřadí jeho užitek. Lineární funkce užitku má stupnici od 0 do 1. Nejhorší varianta má užitek 0, nejlepší 1.

Váhy kritérií zůstávají stejné, takže lze vycházet z již vytvořené Saatyho matice. Platí tedy, že: $K_1 > K_2 > K_3 \rightarrow V_1 = 0.47, V_2 = 0.33, V_3 = 0.20$

1. Nejprve je třeba určit, které kritérium je minimalizační a které maximalizační. Následně se u každého kritéria určí minimální a maximální hodnota.

Tab. 19. Zadávací tabulka – WSA (vlastní zpracování)

	K_1 - maximalizační	K_2 - minimalizační	K_3 - maximalizační
y_{ij}	Počet posluchačů za 1 týden (Olomoucký kraj)	Cena za 25 s. spot v Kč bez DPH	Poslechovost vybrané cílové skupiny (12-35 let) v %
Rádio Haná	100 000	842	37
Český rozhlas Olomouc	39 000	360	21
Fajn rádio Olomoucko	17 000	369	72
Rádio Čas Olomoucko	26 000	720	14
$D_j = MIN$	17 000	360	14
$H_j = MAX$	100 000	842	72

2. Nyní lze vytvořit tzv. normalizovanou kritériální matici, kde platí pro maximalizační kritéria vztah:

$$y_{ij} = \frac{y_{ij} - D_j}{H_j - D_j}$$

a pro minimalizační kritéria:

$$y_{ij} = \frac{H_j - y_{ij}}{H_j - D_j}$$

Tab. 20. Normalizovaná kritériální matice (vlastní zpracování)

	K ₁ - maximalizační	K ₂ - minimalizační	K ₃ - maximalizační
y_{ij}	Počet posluchačů za 1 týden (Olomoucký kraj)	Cena za 25 s. spot v Kč bez DPH	Poslechovost vybrané cílové skupiny (12-35 let) v %
Rádio Haná	1	0	0,40
Český rozhlas Olomouc	0,27	1	0,12
Fajn rádio Olomoucko	0	0,98	1
Rádio Čas Olomoucko	0,11	0,25	0
Váhy (v_j)	0,47	0,33	0,20

3. Celkový užitek variant $u(X_i)$ lze nyní spočítat jako vážený součet dílčích užiteků varianty podle jednotlivých kritérií, a to pomocí vztahu:

$$u(X_i) = \sum_{j=1}^k y_{ij} * v_j$$

4. Hodnocené varianty se poté uspořádají sestupně podle hodnoty užitku $u(X_i)$.

Tab. 21. Výsledná tabulka s užitek – WSA (vlastní zpracování)

	Užitek	Pořadí
Rádio Haná	0,55	1.
Český rozhlas Olomouc	0,48	3.
Fajn rádio Olomoucko	0,52	2.
Rádio Čas Olomoucko	0,13	4.

Tab. 22. Výsledné pořadí rádií pomocí metod TOPSIS a WSA (vlastní zpracování)

	Pořadí	
	Metoda TOPSIS	Metoda WSA
Rádio Haná	1.	1.
Český rozhlas Olomouc	2.	3.
Fajn rádio Olomoucko	3.	2.
Rádio Čas Olomoucko	4.	4.

V předešlé tabulce lze vidět výsledné pořadí jednotlivých rádií. Výsledky pomocí metod TOPSIS a WSA poukazují na to, že nejvhodnějším rádiem, které zprostředkuje divadlu reklamní spot, bude „Rádio Haná“. U obou metod bylo umístěno na prvním místě. Podle výsledku metody TOPSIS lze konstatovat, že „Rádio Haná“ se nachází nejdále od bazální varianty a nejblíže ideální variantě. Podle metody WSA je opět nejvhodnějším rádiem „Rádio Haná“, jelikož má největší užitek. Pomocné výpočty lze nalézt v příloze této práce.

Reklamní spot by si divadlo mohlo vytvořit samo ve zvukařské kabině, jako tomu dělá doposud pro rádia Zlínského kraje. Tím by odpadly finanční náklady na tvorbu spotu, které si účtuje vybrané rádio. Rádio Haná poslouchá týdně přes 100 tisíc posluchačů v Olomouckém kraji, z nichž 37 % spadá do požadované cílové skupiny (12-35 let). Spot na stanici Rádio Haná (92.3 FM) by se vysílal každý všední den po dobu 2 týdnů (celkem 10 x) od půlky do konce srpna 2020. Čas bude stanoven na 8:59 hod. Rádiový spot lze označit jako efektivní v létě, jelikož spousta mladých lidí cestuje v ranních hodinách s rodinami na dovolenou nebo

k vodě. V tento čas se sice nezvyšuje počet posluchačů, ale prodlužuje se čas poslouchání rádia. Cena za jeden 25 s. odvysílaný spot by činila 1 019 Kč vč. DPH. (radiohana.cz, ©2020)

Tab. 23. Návrh č. 1 (vlastní zpracování)

Název činnosti	Finanční náročnost (vč. DPH)	Časová náročnost
Tvorba reklamního spotu	-	2 dny
Oslovení rádia „Haná“	-	1 den
Odvysílání reklamního spotu (10x)	10 190 Kč	14 dní
Celkem	10 190 Kč	17 dní

17.4.2 Návrh č. 2 – Mobilboard na boční části vozidel zlínské MHD

Příspěvková organizace dlouhodobě spolupracuje s Dopravní společností Zlín a Otrokovice. Proto jí tato společnost poskytuje 33% slevu na veškeré reklamní nástroje. Na základě této smlouvy může divadlo využívat jednotlivých reklamních nástrojů společnosti za minimální náklady. Avšak vybrané divadlo využívá opakovaně pouze omezeného počtu služeb této společnosti. Jedná se o polepy na reklamních plochách zastávek a na reklamních sloupech. Reklamní sloupy bývají na některých místech ve městě strhnuté nebo zničené deštěm, čímž se stávají neefektivním reklamním nosičem. Divadlo by mělo využít výhodné nabídky této společnosti a svou reklamu více rozšířit. Efektivním nástrojem by byl mobilboard na vozidlech městské hromadné dopravy s černou komedií Glorie, která je určena divákům od 15 let. Komédie měla premiéru koncem ledna 2020. Je vhodné na trolejbus umístit hru pro dospělé publikum, jelikož dětská inscenace by neměla příliš velký efekt zásahu. Mobilboard bude umístěn na pravé boční straně dvou trolejbusů. Tato reklama zasáhne vizuálně velkou část chodců, řidičů i lidí čekajících na zastávkách. Mobilboard bude umístěn na trolejbusy č. 2 a č. 8. Tyto trolejbusy byly vybrány z důvodu, že mají převážně odlišné trasy a pokryjí reklamou velkou část Zlína, včetně Malenovic a Otrokovic. Jednalo by se o polep, který je zhotoven kombinací speciální průhledné okenní fólie a vinylové fólie na plechovou část karoserie. Mobilboard by měl rozměry 450 x 230 cm, což koresponduje s euro formátem billboardu. Vozidla by s reklamou jezdila na začátku nové sezóny, tedy celé září 2020. Plakát na vybranou inscenaci není třeba vytvářet, jelikož je již zhotoven grafikem v tomto roce.

Požadovaný grafický návrh se pouze zašle agentuře AGENTURA Zlín v DSZO, s.r.o. Ta se postará o instalaci a posléze také o odstranění mobilboardu. (DSZO.cz, ©2020)



Obr. 8. Ukázka mobilboardu na autobusu (DSZO.cz, ©2020)

Tab. 24. Návrh č. 2 (vlastní zpracování)

Název činnosti	Finanční náročnost (vč. DPH)	Časová náročnost
Oslovení agentury DSZO a zaslání grafického návrhu	-	1 den
Instalace mobilboardu (2 trolejbusy)	1 621 Kč	5 dnů
Užívání mobilboardu (2 trolejbusy)	10 539 Kč	30 dní
Odstranění mobilboardu (2 trolejbusy)	3 242 Kč	1 den
Celkem	15 402 Kč	37 dní

17.4.3 Návrh č. 3 – Tištěná reklama na doplňkové služby

Divadlo se žádným způsobem nezaměřuje na reklamu svých doplňkových služeb, jakými jsou zakázková výroba nebo šití a půjčování kostýmů. Pokud začne divadlo propagovat tyto služby, je možnost, že se po nich zvýší poptávka, která v současné době klesá. Reklama by měla být zaměřena především na zakázkovou výrobu stolařského či zámečnického charakteru a na půjčování kostýmů. Tuto reklamu lze rozšířit několika způsoby. V první řadě musí externí grafik, se kterým divadlo spolupracuje, vytvořit grafický návrh dvou stránek. První strana bude zaměřena na zakázkovou výrobu (stoly, židle, zámky apod). Bude zde umístěno logo divadla, odkaz na webové stránky divadla a logo generálního partnera. Strana bude také obsahovat alespoň dvě fotografie vyrobených produktů a krátké, ale výstižné sdělení o zakázkové výrobě, včetně kontaktu na příslušnou osobu v divadle. Druhá navržená strana bude

souviset s půjčováním kostýmů a rekvizit. Na této straně bude o něco delší reklamní sdělení. V pár větách zde mohou být uvedeny výhody půjčení kostýmu (maškarní, Mikuláš, soukromé oslavy, firemní večírek apod.). Na straně by poté měly být přidány alespoň dvě fotografie (kostým pro dítě, kostým pro dospělého), včetně ceny za půjčení daného kostýmu. Neměl by opět chybět kontakt na příslušnou zaměstnankyni divadla, logo divadla a generálního partnera. Grafické návrhy se předají úseku propagace divadla, který návrhy schválí a může začít řešit propagaci tiskovin.

První formou tištěné reklamy budou oboustranné letáky, které by divadlo rozdávalo zdarma se vstupenkami na pokladně nebo zasílalo společně se vstupenkami poštou (na náklady kupujícího, jako doposud). Vstupenky by dostávali všichni návštěvníci včetně předplatitelů, firem a zákazníků s elektronickou vstupenkou. Řada návštěvníků jsou jistě lidé, kteří potřebují truhlářské nebo zámečnické služby. Jelikož bude reklamní leták poskytnut všem návštěvníkům osobně přímo v divadle, je reálné, že bude reklamním sdělením zasáhnuta velká část požadované cílové skupiny. Letáky by se rozdávaly prozatím v měsíci září 2020. Divadlo by mohlo využít služeb agentury Bona Media, s. r. o. Je potřeba objednat alespoň 5 tisíc letáků na daný měsíc. Rozměr letáku A5 by činil 14,8 x 21 cm. Leták bude plnobarevný a oboustranný na lesklém křídovém papíře gramáže 135 g/m². Při takovém množství divadlo zaplatí 1 Kč za kus. Jelikož částka za tiskoviny bude přesahovat 2 999 Kč, nebude muset divadlo počítat s poštovným.

Jednou z možností propagace těchto služeb je také distribuce plakátů do základních a středních škol ve Zlíně. Jednalo by se pouze o reklamu na půjčování kostýmů, kterých má divadlo k dispozici přes 750 ks. Děti a studenti budou jistě dobrou cílovou skupinou. Distribuce by mohla započít na začátku listopadu 2020, tedy více jak měsíc před začátkem Mikuláše, kdy bude po kostýmech ze strany dětí a studentů velká poptávka. Plakáty budou vyvěšeny ve všech školách vybranými zaměstnanci škol, kteří je umístí na nástěnky. Budou distribuovány společně s měsíčním programem, který divadlo školám poskytuje zdarma. Plakáty by mohly viset na nástěnce delší dobu, podle uvážení škol. Budou jistě aktuální i pro období leden-únor, kdy se konají karnevaly. Pro pokrytí všech škol ve Zlíně bude potřeba zhotovit 100 ks jednostranných plnobarevných plakátů formátu A3. Cena za 1 plakát bude 9 Kč.

Tištěná reklama na doplňkové služby, by mohla být rozšířena také o vitríny, nacházející se vedle divadla nebo na reklamním sloupku, který je umístěn na trávníku kousek před divadlem na ul. Dlouhá. Tento reklamní sloupek již organizace pro svou tištěnou reklamu využívá. Na sloupku by byly 2 jednostranné plakáty o formátu A4. Na jednom by byla reklama

na zakázkovou výrobu a na druhém reklama na půjčování kostýmů. Reklamní sloupek je vhodně umístěn u hlavní cesty a nepřehlédnutelný pro všechny řidiče. Stejně tak by byly umístěny 2 plakáty ve skleněných vitrínách vedle divadla, ovšem tentokrát ve větším formátu A3. Vitríny jsou široké, tudíž dobře viditelné pro chodce i řidiče. Výhodou je, že v sobě mají instalované LED světla, takže si je lze prohlížet i ve večerních hodinách. Sklo navíc chrání plakáty před přírodními vlivy nebo vandalismem.

Tab. 25. Návrh č. 3 (vlastní zpracování)

Název činnosti	Finanční náročnost (vč. DPH)	Časová náročnost
Tvorba grafického návrhu (2 strany)	650 Kč	3 dny
Oslovení agentury Bona Media a zaslání grafických návrhů	-	1 den
Tisk oboustranných letáků A5 (5000 ks)	5 000 Kč	7 dní
Tisk jednostranných letáků A3 (102 ks)	918 Kč	
Tisk jednostranných letáků A4 (2 ks)	12 Kč	
Dodání tiskovin poštou	-	3 dny
Rozdávání letáků se vstupenkami v divadle	-	30 dní
Vystavení plakátů v blízkosti divadla	-	1 den
Distribuce plakátů do škol	-	2 dny
Celkem	6 580 Kč	47 dní

17.4.4 Návrh č. 4 – Guerilla projekt na vybranou inscenaci

Za velmi vhodnou formu marketingu, které může divadlo využít, lze považovat guerilla marketing. Bude se jednat o šokující a extravagantní formu propagace, která osloví velké procento populace. Zaujmout veřejnost prostřednictvím klasických médií je čím dál obtížnější. Proto je nutné vyniknout pomocí netradičních forem propagace. Pro dané divadlo nebude tento způsob propagace představovat vysoké náklady, jelikož si předměty související s tímto projektem zhotoví převážně samo. Guerilla projekt bude zaměřený na novou inscenaci

„Osobní poplach“, která měla premiéru koncem února 2020 a bude se od nové sezóny reprízovat. Jedná se o baladu o řezníkovi, což bude hlavní téma této guerilly. Projekt bude představovat dvě na sobě nezávislé části.

První část projektu bude představovat umístění kartonové postavy na podstavci do Obchodního centra Centro Zlín-Malenovice. Tato postava bude ideálním reklamním poutačem na straně uvnitř vstupních dveří centra, kterou nepřehlédne žádný návštěvník. Centrum má denně tisíce návštěvníků, takže bude tento druh propagace velmi efektivní, jelikož může být zasaženo velké procento cílové skupiny. Dané nákupní centrum bylo vybráno z důvodu, že se nachází na pomezí Zlína a Otrokovic, kde jezdí spousta návštěvníků i z jiných měst (Napajedla, Uherské Hradiště, Staré Město apod.). Divadlo tak může na tomto místě oslovit velkou část obyvatel Zlína a okolí. Postava bude konkrétně představovat kresleného řezníka, sekajícího sekáčkem na maso do názvu daného představení. Pod názvem představení bude taktéž název divadla a odkaz na webové stránky. Postava bude mít rozměry 100 x 180 cm. Jedná se o maximální povolenou velikost. Větší rozměry postavy by překrývaly jiná reklamní sdělení. Tím, že bude postava díky podstavci „vystouplá“ a bude působit „jako živá“, návštěvníci jí budou věnovat jistě větší pozornost, než klasickým reklamním plochám (horizontům) formátu A2, umístěvaných na stranách uvnitř vstupních dveří obchodních center. Nejprve bude nutné oslovit dané obchodní centrum a domluvit si s nimi dobu užívání tohoto reklamního sdělení. Následně grafika, který s divadlem spolupracuje a sdělí mu vizi této postavy. Po dokončení a schválení grafického návrhu se návrh zašle emailem v požadovaném formátu PDF společnosti Paketo.one, která je zaměřená na výrobu kartonových obalů a POS/POP materiálů. Příslušní zaměstnanci postavu vytisknou na PVC samolepicí fólii, kterou zašlou do několika dnů na adresu divadla. Po dodání této fólie ji pracovníci výroby z divadla nakaširují na předpřipravenou vlnitou lepenku šířky 5 mm se složeným podstavcem a následně vyřezou do požadovaného tvaru. Zpracování ve výrobní dílně by netrvalo déle než 2 dny, jelikož má dílna tuto lepenku již k dispozici. Zaměstnanci výroby budou tuto postavu zhotovovat v rámci své pracovní doby. Vlastní výrobou ušetří divadlo náklady ve výši 1 800 Kč za zhotovení lepenky firmou. Po dokončení divadlo dopraví na vlastní náklady postavu do obchodního centra, které postavu vystaví. Doba vystavení by byla od začátku října do konce listopadu 2020, tedy pro období nové sezóny. Po domluvě s pracovníci marketingu tohoto obchodního centra bylo zjištěno, že by umístění postavy na vybrané místo stálo měsíčně přibližně 12 000 Kč, což je pro divadlo příliš nákladné. Ovšem divadlo má možnost se s vedením centra domluvit na barterové spolupráci. Kdyby umístilo logo centra

do svých tiskovin (měsíční programy, katalogy apod.), byla by částka za pronájem reklamy mnohonásobně nižší. Obchodní centrum si bude v tomto případě účtovat pouhých 1 500 Kč za 1 měsíc vystavení. Pokud bude mít divadlo dostatek finančních prostředků, může této formy propagace využívat i déle nebo ji opakovat pro jiná představení.



Obr. 9. Návrh postavy z lepenky (vlastní zpracování)

Tab. 26. Návrh č. 4a (vlastní zpracování)

Název činnosti	Finanční náročnost (vč. DPH)	Časová náročnost
Kontaktování OC	-	1 den
Tvorba a zaslání grafického návrhu postavy	1050 Kč	2 dny
Tisk a dodání samolepící fólie (2 x 1 metr)	900 Kč	4 dny
Výroba postavy z lepenky v dílně a dodání do OC	-	3 dny
Vystavení postavy v obchodním centru (2 měsíce)	3 000 Kč	61 dní
Celkem	4 950 Kč	71 dní

Druhou část guerilla projektu na představení „o řezníkoví“ bude představovat „chodící reklama“ na nám. Míru ve Zlíně. Bude se opět jednat o netradiční formu propagace, která se stane pro kolemjdoucí vizuálně velmi zajímavá. Pro účely projektu bude nutné sehnat dva

brigádníky, nejlépe z řad studentů UTB, Fakulty multimediálních komunikací, kteří jsou zaměřeni na marketingové komunikace. Je pravděpodobné, že řada těchto studentů jsou kreativní jedinci a mají velký potenciál „prodat“ vybrané představení veřejnosti. Finanční odměna za vykonanou práci bude pro studenty jistě velkou motivací. Herci, spravující sociální síť, mohou získat brigádníky tak, že napíší inzerci jako příspěvek na facebookové školní skupiny, skupiny s brigádami nebo na profil divadla. Propagace daného představení touto formou, spojená s osobním kontaktem mezi „chodící reklamou“ a veřejností, může dosáhnout výrazného efektu a zvýšit tak návštěvnost nové inscenace. V rámci této části projektu budou po daném náměstí chodit dva brigádníci (nejlépe muži), a to v převleku za řezníky. Tím, že budou brigádníci ve dvojici, nebudou jistě pociťovat tolik ostychu. Součástí jejich kostýmu bude také bílá rouška, která jim zakryje velkou část obličeje, kromě očí. Snahou brigádníků bude oslovit kolemjdoucí a nalákat je na nové představení. Pro zviditelnění značky, budou mít „řezníci“ na sobě, kromě kostýmu, také bílé tričko s potiskem (logo divadla, název divadla, název inscenace, odkaz na webové stránky). Potištěná trička divadlo objedná z webu shirrtuning.cz. Stejně tak budou potisknuty i bílé roušky, kterých si dozajista všimne každý oslovený. Aby kostým působil co nejněvhodněji, bude bílá zástěra zamazána červenými („krvavými“) fleky. Divadlo poskytne brigádníkům kostýmy ze své kostymérny, čímž ušetří náklady spojené s výrobou. V rámci této akce budou brigádníci lidem rozdávat letáčky formátu A6 s daným představením, kterých má divadlo v současné době nadbytek. Akce bude probíhat 6 dní v měsíci září 2020 (1. týden – 3 dny, 2. týden – 3 dny), kdy bude začínat nová sezóna a bude třeba zaujmout velkou část potenciálních návštěvníků. Brigádníci budou oslovovat kolemjdoucí ve všední dny, a to v odpoledních hodinách od 15:00 do 18:00, kdy většina lidí končí v zaměstnání a chodí nakupovat do obchodních center. Vybrané náměstí se tak v tuto dobu stává velmi frekventovaným místem. V případě úspěchu, může divadlo této formy propagace využívat opakovaně pro jiná představení.



Obr. 10. Potisk trička a roušky (vlastní zpracování)

Tab. 27. Návrh č. 4b (vlastní zpracování)

Název činnosti	Finanční náročnost (vč. DPH)	Časová náročnost
Oslovení a získání dvou brigádníků přes Facebook	-	1-7 dní
Výroba reklamního trička s potiskem (2 ks)	630 Kč	2 dny
Výroba reklamní roušky s potiskem (4 ks)	420 Kč	
Dodání reklamních předmětů poštou	110 Kč	2 dny
Realizace „chodící reklamy“ na náměstí	-	6 dní
Odměna brigádníkům (90 Kč / 1 hod. x 18 hod. x 2 lidé)	3 240 Kč	-
Celkem	4 400 Kč	11-17 dní

17.4.5 Návrh č. 5 – Scénické čtení na školách

Osobní setkávání herců se studenty základních a středních škol může být velmi efektivním způsobem, jak oslovit mladou generaci a probudit v nich zájem o divadelní inscenace této organizace. Zvýšila by se tak komunikace mezi divadlem a studenty, u kterých divadlo vnímá rezervy v návštěvnosti. Vybrané divadlo zatím této formy propagace nevyužívá. Tento projekt by úzce souvisel s PR a podporou prodeje.

Herci by na školách mohli realizovat scénické čtení z knih, doprovázené různými efekty. Jednalo by se o zvláštní druh recitace, tzv. interpretační divadlo. Jeho prosté provedení by

pro divadlo nepředstavovalo vysoké náklady. Propagace divadla touto formou bude pro studenty jistě zábavné. Pro každou věkovou kategorii dětí a studentů by muselo být scénické čtení navrženo na míru. U dětí na základních školách (1. stupeň), by mělo být čtení podpořeno i tancem, pohybem či zvukovými efekty, aby mohly být děti vtaženy co nejvíce do děje. Zároveň by nemělo být čtení příliš dlouhé, jelikož malé děti neudrží dlouho pozornost. Pro starší děti a studenty středních škol by mělo být čtení na téma, které pro ně bude aktuální. Herci by po skončení čtení publiku zadali kvízové otázky. Jednalo by se o 10 otázek, souvisejících s interpretovanou knihou. Prvních 10 studentů nebo žáků, kteří odpoví správně, dostane odměnu. Jednalo by se o poznámkové zápisníky, pouzdra, hrnky nebo sladkosti. Herci by po konci programu rozdávali dětem a studentům i kuličková pera ve tvaru ruky, které by si žáci a studenti jistě oblíbili. Všechny propagační materiály by nesly logo divadla, název divadla a odkaz na webové stránky. Jako bonus by také poskytovali letáčky s pohádkovým, školním nebo studentským předplatným, které má již divadlo v zásobě.

Pro potřeby tohoto projektu budou vybrány dvě cílové skupiny, a to žáci 2. stupně základní školy a studenti střední školy, u kterých je potřeba zvýšit zájem o kulturní vyžití. V první řadě se musí kontaktovat vybrané školy ředitelem divadla, buďto telefonicky nebo emailem. Ten popíše ředitelům škol svou nabídku a navrhne termín realizace. Po rozhovoru s vybranými zaměstnanci divadla bylo zjištěno, že zaměstnanci a herci jsou schopni zrealizovat scénické čtení pro dvě knihy do 2 týdnů. Činili by tak v dopoledních hodinách, kdy neprobíhají představení. Nejprve by dramaturg vytvořil teoretický podklad čtení pro herce, případně režiséra. Herci by si následně rozdělili role v knize a individuálně přečetli vybrané pasáže, které budou interpretovat. Poté by se sešli na scéně, kde by se společně domluvili na způsobu provedení (gesta, pohyby, tanec, hudba atd.). Posléze by si čtení několikrát vyzkoušeli, což by mohlo trvat zhruba 3-5 dní, v závislosti na jiném programu (představení v divadle). Zkoušení by v jednom dni netrvalo více než pár hodin, jelikož herci budou knihu číst a pouze přidávat vybrané efekty či pohyby. Délka scénického čtení z jedné knihy nepřesáhne více než 35 minut. Herci by byly schopní nazkoušet tento druh interpretace i bez režiséra. Jelikož se zatím bude jednat o jednorázový projekt v rámci PR a podpory prodeje, budou herci divadlem odměněni symbolickou částkou 100 Kč za osobu. Oslovena bude 1 základní škola a 1 střední škola. Konkrétně se bude jednat o 9. základní školu na Štefánikově ulici a o Obchodní akademii Tomáše Bati ve Zlíně. Školy mají dostatečně prostornou tělocvičnu, pro realizaci projektu. Realizace scénického čtení bude naplánována na dva termíny:

- 9. základní škola (žáci 2. stupně) – **pondělí - 09.11.2020 – 10:00 hod.,**
- Obchodní akademie Tomáše Bati ve Zlíně – **pondělí – 23.11.2020 – 10:00 hod.**

Termíny na pondělí byly vybrány z důvodu, že se jedná o jediný všední den v týdnu, kdy divadlo nemývá žádná představení. Pro žáky 2. stupně základní školy by se nazkoušela kniha „Život k sežrání“ od Mikäela Olliviera. Obsahem knihy jsou problémy s nadváhou a s tím spojené posměšky od dětí. To by mohlo dětem objasnit, jak správně vést svou životosprávu a pochopily by, jak se chovat k dětem s nadváhou. Pro studenty střední školy by bylo vhodné nazkoušet nějakou povinnou maturitní četbu, a tím studentům pomoci s jejím pochopením. Jednalo by se o „Maryšu“ od Aloise a Viléma Mrštíkových. Tato kniha bývá u maturantů velmi oblíbená. Divadlo bude mít také výhodu v tom, že tuto knihu již v minulosti nazkoušelo v rámci úspěšného představení.

Pokud by měl vybraný projekt pozitivní odezvu, mohlo by ho divadlo začít propagovat a pravidelně opakovat, jako tomu dělají i jiná divadla. Scénické četby by zlepšovaly povědomí o organizaci v očích studentů, pozitivně rozvíjeli jejich slovní zásobu a některé by připravovaly na maturitní zkoušky. Školy by mohl oslovovat úsek vnějších vztahů prostřednictvím e-mailu. Většinu škol Zlínského kraje má divadlo ve své databázi. Další možností propagace by mohly být letáky, zasílané s měsíčními programy, letáky umístěvané do škol, nahrání informačního letáku na webové stránky nebo reklamní plochy ve vozidlech společnosti DSZO, s.r.o., u které má divadlo již zmiňovanou 33 % slevu na reklamní sdělení. Organizace by si při pravidelném scénickém čtení od škol nic neúčtovala, jako si účtují jiná divadla. Jedná se o formu event marketingu a toto působení by mělo za cíl otevřít divadlo žákům a studentům a ukázat ho jinou formou, což by se placenou formou dělalo špatně.



Obr. 11. Propagační propiska a poznámkový zápisník (vlastní zpracování)



Obr. 12. Propagační hrníček a pouzdro (vlastní zpracování)

Propagační materiály s potiskem, pro účely dvou vybraných škol, zajistí agentura Ing. Jaroslav Hašpica, sídlící ve Zlíně. Této agentuře divadlo pouze poskytne emailem logo, název divadla a adresu na své webové stránky. Objednáno bude 50 ks zelených a 50 ks růžových plastových kuličkových per s modrou náplní o rozměrech 2,2 x 14,8 cm, 20 ks světle zelených pouzder o velikosti 17 x 11 cm, 20 ks žlutých poznámkových zápisníků se záložkou (160 linkovaných stran) o rozměrech 13 x 17 cm a 20 ks keramických hrnků o objemu 370 ml, včetně 20 ks dárkových papírových krabiček. Pozitivní informací je, že agentura poskytne divadlu 10 % sponzorskou slevu na veškeré objednané zboží. Divadlo si hotové zboží nechá od agentury dovést kurýrem. Dopravné za tuto službu platit nebude, jelikož bude celková částka za zboží přesahovat 1 990 Kč.

Tab. 28. Návrh č. 5 (vlastní zpracování)

Název činnosti	Finanční náročnost (vč. DPH)	Časová náročnost
Oslovení vybraných škol a agentury Ing. Hašpica	-	1 den
Tvorba teoretického podkladu dramaturgem (2 knihy)	-	6 dní
Nazkoušení scénického čtení (2 knihy)	-	8 dní
Výroba - kuličkové pero ve tvaru ruky (100 ks) 7,02 Kč / 1 ks	702 Kč	7 dní
Výroba - poznámkový zápisník (20 ks) 50 Kč / 1 ks	1000 Kč	
Výroba - školní pouzdro (20 ks) 24,75 Kč / 1 ks	495 Kč	

Výroba - hrnek s objemem 370 ml (20 ks) 53,1 Kč / 1 ks	1 062 Kč	
Výroba - dárková papírová krabička (20 ks) 10,8 Kč / 1 ks	216 Kč	
Dodání kurýrem	-	1 den
Realizace scénického čtení + odměna hercům (2 dny)	600 Kč	2 dny
Celkem	4 075 Kč	25 dní

17.4.6 Návrh č. 6 – Instagramová soutěž o dárkové poukazy

Sociální síť Instagram se stává stále oblíbenější a frekventovanější mobilní aplikací, kde lidé sdílí své příběhy a inspirují se, ať už od amatérských uživatelů nebo profesionálů. Mimo jiné svým uživatelům umožňuje sdílení fotografií, videí nebo chatování s přáteli. Bohužel, jak již bylo zmíněno v předešlých analýzách, vybrané divadlo v této oblasti výrazně zaostává. Vhodným řešením, jak se zviditelnit a navýšit počet sledujících, může být soutěž o vstupenky zdarma. Této formy „podpory prodeje“ divadlo využívá pouze prostřednictvím rádiového vysílání. Pokud bude soutěž dobře promyšlená a bude se hrát o zajímavé ceny, návštěvnost na této sociální síti výrazně vzroste, což se pro divadlo stane dobrou reklamou. Soutěž by měla být vytvořena takovým způsobem, aby byla pro uživatele této sociální sítě jednoduše pochopitelná, vizuálně zajímavá a navýšil se při ní trvale počet sledujících. Vstupenky, o které se bude soutěžit, by neměly být na konkrétní představení, aby si mohl výherce inscenaci libovolně vybrat. Proto budou výherní vstupenky ve formě dárkových poukazů a budou se lišit pouze svou peněžní hodnotou. Instagram vybraného divadla spravuje jeden konkrétní herec, který by soutěž zkompletoval a nahrál jako příspěvek na tuto sociální síť. U příspěvku by měly být využity vhodné „hashtagy“, které však byly využity pouze u 1–100 tisíců fotek. Tím se zvýší šance, že příspěvek divadla uvidí mnohem více lidí. Soutěž tohoto druhu by měla být pravidelně opakována, jelikož si bude divadlo získávat stále nové uživatele a příznivce. Odkaz na instagramovou soutěž by mělo divadlo sdílet i na Facebooku, kde má značně více sledujících a odběratelů.

Soutěžit se tentokrát bude 3 x o 2 dva dárkové poukazy, jelikož lze počítat s tím, že soutěžící nebudou chtít jít do divadla sami. Tím se také zvýší pravděpodobnost účasti v této soutěži. Potencionální účastníky bude motivovat také bonusová odměna, ve formě přípitku a rozhovoru s herci po představení. Láhve alkoholického i nealkoholického sektu má již divadlo

k dispozici, proto je není nutné kupovat. Soutěž bude trvat 17 dní, a to od 15. října do 1. listopadu. Výherní poukazy by bylo možné využít do 31.3.2021. Soutěž započne tím, že bude nahrána fotografie zobrazující soutěžní akci na instagramový profil dané organizace, pod kterou budou v komentáři sepsána pravidla a postup dané soutěže. Popis soutěže v příspěvku bude následující:

- Jednotlivé výhry (2 x dárkový poukaz za 600 Kč, 2 x dárkový poukaz za 400 Kč a 2 x dárkový poukaz za 200 Kč).
- Podmínky soutěže:
 - a. „dát like“ této fotografii,
 - b. začít sledovat tento instagramový profil,
 - c. do komentářů označit osobu, se kterou by daný soutěžící do divadla rád zavítal, na jaké představení a proč.
- Ukončení soutěže bude 1. listopadu 2020 ve 20.00 h. Vyhlášení proběhne do 7 dní v komentářích pod fotografií a následně bude výherce kontaktován do osobních zpráv, kde mu budou upřesněny podmínky vyzvednutí výhry. Výherci budou vybráni na základě náhodného výběru.



Obr. 13. Návrh vybrané soutěže na instagramovém profilu (vlastní zpracování)

Tab. 29. Návrh č. 6 (vlastní zpracování)

Název činnosti	Finanční náročnost (vč. DPH)	Časová náročnost
Vytvoření soutěže na Instagramu a sdílení na Facebooku	-	1 den
Trvání soutěže	-	17 dní
Výběr a kontaktování výherců	-	7 dní
Obětované náklady za dárkové poukazy (2 x 600 Kč, 2 x 400 Kč, 2 x 200 Kč)	2 400 Kč	-
Celkem	2 400 Kč	25 dní

17.4.7 Návrh č. 7 – Rozšíření nabídky produktů v divadelním obchůdku

Dárkové předměty, které obchůdek nabízí k prodeji, představují pro divadlo dobrou reklamu. Cena reklamních předmětů je tvořena zejména na pokrytí nákladů těchto produktů, jelikož účel obchůdku má spíše propagační charakter. I když obchůdek v prostorách divadla funguje již přes 2 roky, nabídka produktů je od počátku jeho vzniku omezená a je třeba ji inovovat. Rozšíření nabídky produktů bude úzce souviset s podporou prodeje a reklamním sdělením. Produkty, které budou navrženy, byly vybrány na základě jejich efektivity a rozsahu reklamního pokrytí. Předměty budou vždy potištěny logem a názvem divadla, včetně WWW stránek, což bude mít jednoznačný informační charakter. Nejprve je nutné, aby divadlo kontaktovalo vybranou reklamní agenturu, u které zboží objedná. Reklamní agenturou, která organizaci zajistí předměty s potiskem, bude opět Ing. Jaroslav Hašpica. Agentura je ochotna divadlu poskytnout sponzorskou slevu 10 % na veškeré produkty. Zboží bude následně doručeno prostřednictvím kurýra na adresu divadla. Poté budou produkty umístěny do divadelního obchůdku vybranými zaměstnanci. Část zboží může být vystaveno také u pokladen v hlavní budově divadla, které budou aktivně nabízet pokladní při prodeji vstupenek. Prodejní cena by měla být opět přiblížena ceně pořizovací. Realizace pořízení těchto produktů bude před začátkem nové sezóny, tedy v měsíci srpnu 2020.

Prvním produktem, který rozšíří nabídku tohoto obchůdku, bude termohrnek s dvojitou stěnou, o objemu 400 ml. Termohrnek je vhodným produktem pro pracující nebo studenty, kteří ho mohou využívat opakovaně. Díky tomu budou lidé více šetrní k životnímu prostředí a nebudou využívat nadbytečné množství plastů. Pro zákazníky bude tento produkt i pěkným

dárkem pro své blízké. Termohrnek bude kromě loga, WWW stránek a názvu divadla, potisknut také sloganem „Dobrou chuť Vám přeje XXX divadlo“. Tento slogan bude zákazníky jistě více motivovat ke koupi produktu. Dalším navrhovaným produktem bude bavlněná baseballová čepice (kšiltovka) s plastovou sponou. Tento produkt je vhodný pro sportovně založené jedince a pro ostatní veřejnost. Čepice bude zajímavým reklamním nosičem především v teplejších ročních obdobích (jaro, léto). Takovýto typ produktu nosí spousta lidí ve slunečném počasí téměř po celý den. Tím se zvyšuje pravděpodobnost zasažení vysokého procenta cílových skupin divadla. Velmi vhodným produktem bude také polyesterový deštník s automatickým otvíráním a pěnovou rukojetí, který bude na rozdíl od čepice, vhodným reklamním nosičem v nepříznivém počasí. Produkt byl vybrán také kvůli jeho značné velikosti, díky které zasáhne velké procento okolních chodců i řidičů. Pro mladší diváky, kterých má divadlo díky školním akcím nebo pohádkovému předplatnému spousta, bude navržen produkt v podobě polyesterového batohu s reflexním pruhem. Batoh bude vhodným reklamním nosičem ve školách a bude pro děti užitečným předmětem také na výlety nebo volnočasové aktivity. Reflexní štít bude navíc dětem poskytovat ochranu v nepříznivém počasí a ve večerních hodinách. Posledním navrženým produktem bude bambusový USB FLASH disk, o kapacitě 16 GB. Bylo by dobré, kdyby divadlo zařadilo do své nabídky také produkt, který souvisí s dnešním „digitalizovaným světem“ a zároveň ho spousta lidí často využívá. USB disk s touto kapacitou je v dnešní době standardem, který vyžaduje většina uživatelů PC pro domácí nebo pracovní účely. Prozatím bude objednáno každé zboží po 50 ks. Náklady vzniklé za výrobu a potisk budou prodejem divadlu vráceny zpět. Doprava bude dle pravidel agentury zdarma, jelikož objednávka bude přesahovat částku 1 990 Kč.



Obr. 14. Návrh jednoho z produktů – termohrnek (vlastní zpracování)

Tab. 30. Návrh č. 7 (vlastní zpracování)

Název činnosti	Finanční náročnost (vč. DPH)	Časová náročnost
Oslovení agentury Ing. Jaroslav Hašpica	-	1 den
Výroba termohrnku (50 ks) 61,2 Kč / 1kus	3 060 Kč	21 dní
Výroba čepice s kšiltem (50 ks) 56,7 Kč / 1 kus	2 835 Kč	
Výroba deštníku (50 ks) 106,2 Kč / 1 kus	5 310 Kč	
Výroba batohu s reflexním pruhem (50 ks) 35,1 Kč / 1 kus	1 755 Kč	
Výroba bambusového USB disku (50 ks) 146,7 Kč / 1 kus	7 335 Kč	
Dodání kurýrem	-	1 den
Naskladnění a vystavení v divadelním obchůdku	-	3 dny
Celkem	20 295 Kč	26 dní

17.5 Nákladová analýza projektu

V nákladové analýze budou vyčísleny veškeré finanční náklady, které bude muset divadlo vynaložit na všechny návrhy tohoto projektu. Jelikož se jedná o příspěvkovou organizaci, která získává finanční zdroje převážně od zřizovatele nebo smluvních partnerů (sponzorů), byly využity nástroje marketingové komunikace, které výrazně neovlivní celkový rozpočet této organizace. Po dohodě s marketingovou a ekonomickou pracovnící tohoto divadla, bylo stanoveno, že rozpočet na daný projekt by neměl přesáhnout částku 80 000 Kč. V projektu byly využity i takové komunikační aktivity, které budou realizovány na základě barterové spolupráce s jinou organizací, čímž se jejich náklady výrazně sníží. Byli také vybíráni dodavatelé, kteří nabídli zvýhodněné ceny, např. sponzorskou slevu či poštovné zdarma při nákupu určitého množství zboží. Dále byl projekt vypracován tak, aby se mohli na tvorbě jednotlivých návrhů podílet stálí zaměstnanci nebo brigádníci divadla (např. vlastní výroba), díky čemuž odpadnou náklady poskytované dodavatelům. V neposlední řadě bude grafické návrhy zpracovávat grafik, se kterým divadlo spolupracuje již několik let. Ten je ochoten poskytnout služby za nižší ceny, než jaké si účtují jiní grafici. Následující tabulka obsahuje

celkové náklady na jednotlivé návrhy a náklady na projekt celkem. Podrobnější náklady za jednotlivé činnosti byly vyčísleny výše, pod samotnými návrhy.

Tab. 31. Nákladová analýza projektu (vlastní zpracování)

Název návrhu	Cena návrhu celkem (vč. DPH)
1 - Využití rozhlasového reklamního spotu	10 190 Kč
2 - Mobilboard na boční části vozidel zlínské MHD	15 402 Kč
3 - Tištěná reklama na doplňkové služby	6 580 Kč
4a - Guerilla projekt na vybranou inscenaci – postava z lepenky v obchodním centru	4 950 Kč
4b - Guerilla projekt na vybranou inscenaci – „chodící reklama“ na náměstí	4 400 Kč
5 - Scénické čtení na školách	4 075 Kč
6 - Instagramová soutěž o dárkové poukazy	2 400 Kč
7 - Rozšíření nabídky produktů v divadelním obchůdku	20 295 Kč
Náklady na projekt celkem	68 292 Kč

Jak vyplývá z předešlé tabulky, nejnákladnější položkou daného projektu je návrh na rozšíření nabídky produktů v divadelním obchůdku. Počáteční investice budou přesahovat 20 tisíc Kč. Avšak tím, že se budou dané produkty v divadle prodávat, dojde k návratnosti vynaložených peněžních prostředků. Druhým nejnákladnějším návrhem bude mobilboard na boční části dvou trolejbusů zlínského MHD. Jelikož se jedná o zajímavou reklamu, která osloví vysoké procento cílové skupiny (lidé na zastávce, kolemjdoucí, řidiči), divadlu se jistě vyplatí do něj investovat své finanční prostředky. Náklady na mobilboard se zvyšují kvůli odstranění a instalaci fólie na dané trolejbusy. Pozitivním zjištěním je, že díky dlouholeté spolupráci divadla se zlínskou dopravní společností, bude divadlu poskytnuta sleva 33 % na dané reklamní sdělení. Velmi efektivním a nízkonákladovým návrhem bude guerilla projekt na vybranou inscenaci. Nejvyšší náklady budou vynaloženy na výrobu fólie kartonové postavy a práci brigádníků (studentů), kteří budou inscenaci prezentovat na náměstí. Obchodní centrum si bude při barterové spolupráci účtovat pouze symbolickou částku za umístění postavy ve vstupních dveřích centra. Za účinný návrh, do kterého divadlo nemusí investovat téměř žádné peněžní prostředky, lze považovat instagramovou soutěž o dárkové poukazy.

Bude se jednat o efektivní způsob, jak si zvýšit sledovanost na této sociální síti a zlepšit povědomí o divadle mezi mladými lidmi. Vynaložené peněžní prostředky na tento návrh budou představovat pouze obětované náklady na 6 dárkových poukazů. V rámci projektu nevzniknou divadlu prakticky žádné mimořádné mzdové náklady, jelikož budou jednotlivé činnosti spojené s projektem realizovány v běžné pracovní době zaměstnanců.

Předešlá tabulka nám rovněž udává, že celkové náklady na daný projekt budou 68 292 Kč. Jedná se o částku, která se vešla do předem schváleného rozpočtu 80 000 Kč. Celková rezerva rozpočtu tedy činí 11 708 Kč. Toto zjištění poukazuje na fakt, že projekt je z hlediska nákladové náročnosti realizovatelný.

17.6 Časová analýza projektu

Jednotlivé návrhy projektu, které povedou ke zlepšení marketingové komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci, budou v této kapitole podrobeny časové analýze. Činnosti spojené s realizací projektu se většinou časově překrývají. Proto budou v následující tabulce pro větší přehlednost uvedeny přesné datумы realizace jednotlivých činností, kterých bude celkem 34. První činnosti projektu započnou 25. července 2020 a poslední činnost by měla končit 20. prosince 2020. Celkový počet dnů, potřebných pro realizaci jednotlivých návrhů, je z velké části vyhotoven výše pod samotnými návrhy.

Tab. 32. Časový harmonogram projektu – jednotlivé datумы (vlastní zpracování)

Název činnosti	Termín realizace činnosti (vzestupně)
1. Definování cílů projektu	25. – 27. 7. 2020
2. Návrh a příprava projektu	28. – 31. 7. 2020
3. Schválení projektu	1. – 4. 8. 2020
4. Přidělení rozpočtu na projekt	5. 8. – 6. 8. 2020
5. Oslovení rádia „Haná“ a poprvé agentury Ing. Hašpica	7. 8. 2020
6. Výroba a dodání produktů pro divadelní obchůdek	7. – 29. 8. 2020
7. Tvorba reklamního spotu	10. – 12. 8. 2020
8. Odvysílání reklamního spotu	15. – 28. 8. 2020
9. Oslovení webu Shirttuning a získání brigádníků na Facebooku	17. – 23. 8. 2020

10.	Tvorba grafického návrhu a oslovení agentury Bona Media („tištěná reklama“)	19. – 22. 8. 2020
11.	Výroba a dodání reklamních předmětů („chodící reklama“)	24. 8. – 27. 8. 2020
12.	Tvorba a dodání letáků, plakátů	24. 8. – 2. 9. 2020
13.	Zřízení a příprava mobilboardu na 2 vozidlech MHD	26. 8. – 31. 8. 2020
14.	Naskladnění a vystavení zboží v divadelním obchůdku	31. 8. – 2. 9. 2020
15.	Užívání a následné odstranění mobilboardu	1. 9. – 1. 10. 2020
16.	Realizace „chodící reklamy“ na náměstí	2. – 4. a 9. – 11. 9. 2020
17.	Rozdávání letáků se vstupenkami	3. 9. – 2. 10. 2020
18.	Vystavení plakátů v blízkosti divadla	4. 9. 2020
19.	Kontaktování obchodního centra	15. 9. 2020
20.	Tvorba a zaslání grafického návrhu postavy z lepenky	16. – 17. 9. 2020
21.	Tisk a dodání samolepící fólie	18. 9. – 21. 9. 2020
22.	Výroba postavy v dílně a dodání do obchodního centra	22. 9. – 24. 9. 2020
23.	Vystavení postavy v obchodním centru	1. 10. – 30. 11. 2020
24.	Vytvoření soutěže na Instagramu	14. 10. 2020
25.	Trvání soutěže na Instagramu	15. 10. – 1. 11. 2020
26.	Oslovení škol a podruhé agentury Ing. Hašpica	23. 10. 2020
27.	Tvorba scénického čtení dramaturgem	26. – 31. 10. 2020
28.	Výroba a dodání reklamních předmětů („scénické čtení“)	27. 10. – 3. 11. 2020
29.	Nazkoušení scénického čtení (2 knihy)	31. 10. – 7. 11. 2020
30.	Výběr a kontaktování výherců soutěže na Instagramu	1. – 7. 11. 2020
31.	Distribuce plakátů do škol („tištěná reklama“)	2. 11. a 1. 12. 2020
32.	Realizace scénického čtení	9. 11. a 23. 11. 2020
33.	Kontrola a měření účinnosti projektu	1. – 15. 12. 2020
34.	Vyhodnocení projektu	15.12. – 20.12. 2020

Kromě výše uvedených datumů, ve kterých se bude projekt realizovat, bude v této analýze využita i síťová analýza, konkrétně metoda kritické cesty – CPM. Pro zpracování této metody poslouží softwarový program WinQSB, který kromě samotného síťového grafu znázorní i celkové časové rezervy daného projektu, určí kritické cesty a stanoví nejkratší dobu celého projektu. Kritické cesty budou zobrazeny také v Ganttově diagramu. Cílem síťové analýzy bude zejména:

- nalezení nejvhodnějšího uspořádání činností tak, aby bylo dosaženo optimálního času,
- plánování projektu tak, aby byl cíl projektu splněn v daném termínu,
- minimalizace časových prostojů při realizaci navazujících činností a minimalizace nákladů na realizaci činností.

Následující tabulka bude vyjadřovat časový harmonogram projektu, konkrétně popisy jednotlivých činností, odhadovanou dobu jejich trvání ve dnech a spojitost mezi jednotlivými činnostmi. V síťové analýze bude uvedena celková doba potřebná pro jednotlivé návrhy. V první řadě musí být definovány cíle projektu, po kterých přijde na řadu návrh a příprava projektu. Projekt musí být následně schválen ředitelem vybraného divadla. Poté přidělí ekonomická pracovnice divadla rozpočet na daný projekt, společně s vedením divadla. Celkovému rozpočtu budou následně podřízeny veškeré návrhy tohoto projektu. V poslední řadě budou jednotlivé návrhy zkontrolovány vybranými pracovníky divadla, bude vyměřena jejich účinnost a následně bude celý projekt vyhodnocen.

Tab. 33. Časový harmonogram projektu – CPM (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Definování cílů projektu	3	-
B	Návrh a příprava projektu	4	A
C	Schválení projektu	4	B
D	Přidělení rozpočtu na projekt	2	B, C
E	Reklamní rozhlasový spot	17	D
F	Mobilboard na vozidlech MHD	37	D
G	Tištěná reklama na doplňkové služby	47	D

H	Guerilla projekt na vybranou inscenaci	88	D
I	Scénické čtení na školách	25	D
J	Instagramová soutěž	25	D
K	Rozšíření nabídky produktů v obchůdku	26	D
L	Kontrola a měření účinnosti projektu	15	E, F, G, H, I, J, K
M	Vyhodnocení projektu	6	L

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		3
2	B	A	4
3	C	B	4
4	D	B, C	2
5	E	D	17
6	F	D	37
7	G	D	47
8	H	D	88
9	I	D	25
10	J	D	25
11	K	D	26
12	L	E, F, G, H, I, J, K	15
13	M	L	6

Obr. 15. Zadávací tabulka z programu WinQSB (vlastní zpracování)

04-21-2020 14:01:36	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	Yes	4	3	7	3	7	0
3	C	Yes	4	7	11	7	11	0
4	D	Yes	2	11	13	11	13	0
5	E	no	17	13	30	84	101	71
6	F	no	37	13	50	64	101	51
7	G	no	47	13	60	54	101	41
8	H	Yes	88	13	101	13	101	0
9	I	no	25	13	38	76	101	63
10	J	no	25	13	38	76	101	63
11	K	no	26	13	39	75	101	62
12	L	Yes	15	101	116	101	116	0
13	M	Yes	6	116	122	116	122	0
	Project	Completion	Time	=	122	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	2			

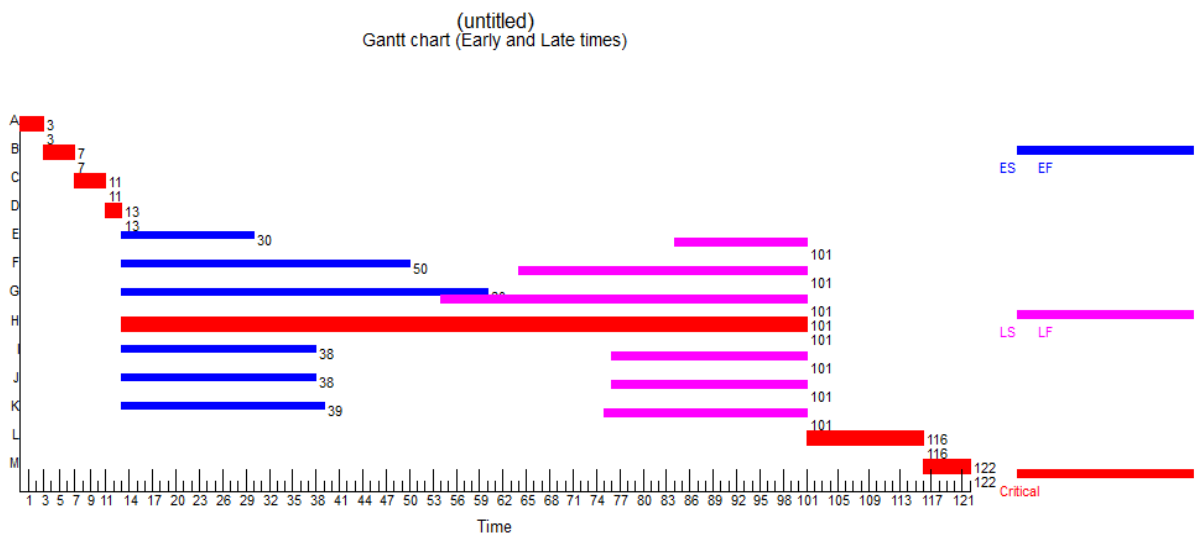
Obr. 16. Výstupní tabulka z programu WinQSB (vlastní zpracování)

Z předešlé tabulky vyplývá, že celková doba, potřebná pro realizaci projektu marketingové komunikace, bude 122 dní. Jedná se zároveň o nejkratší možnou dobu trvání daného projektu. Tabulka taktéž udává, že řešení daného příkladu má 2 kritické cesty:

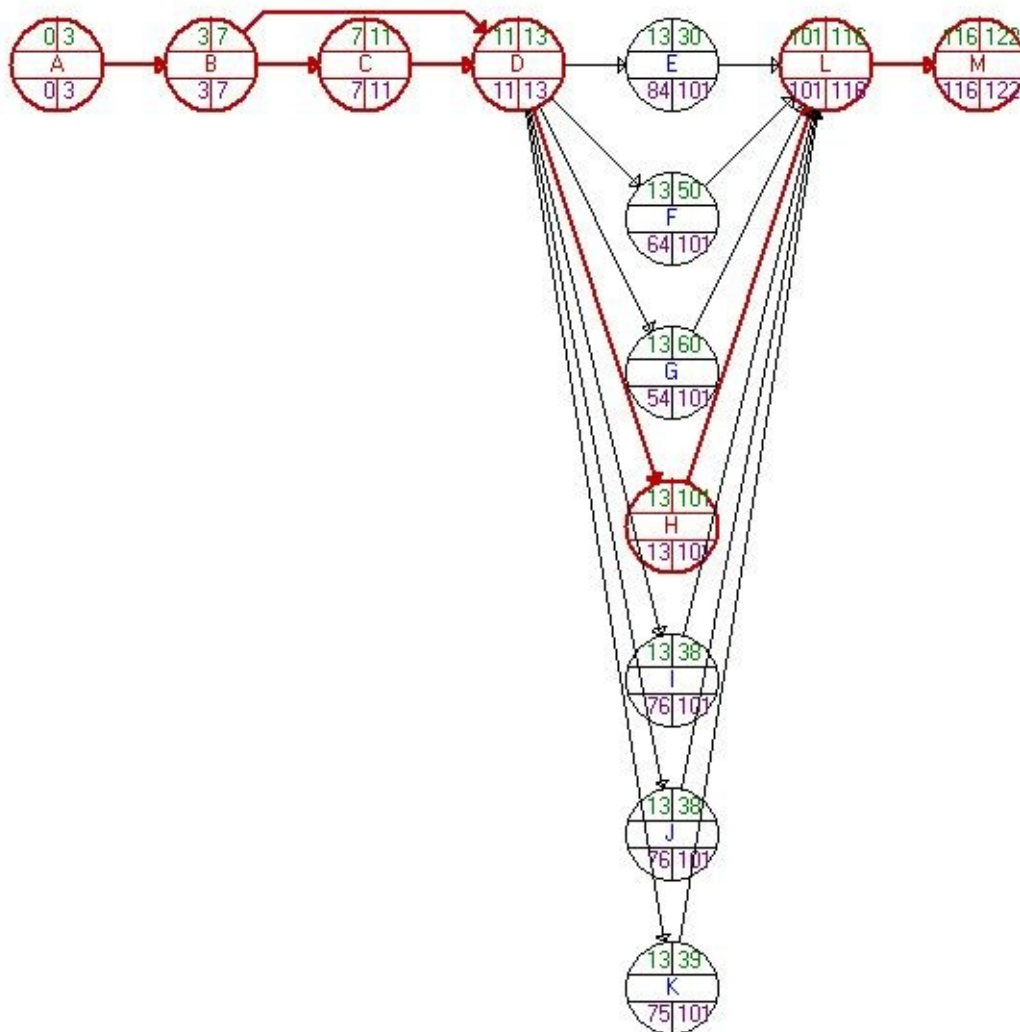
1. kritická cesta: **A → B → C → D → H → L → M**
2. kritická cesta: **A → B → D → H → L → M**

Činnosti, které se nacházejí na kritických cestách, mají nulovou časovou rezervu. Pokud se zpozdí některá z kritických činností, dojde ke zpoždění celého projektu.

Následující obrázky budou graficky znázorňovat řešení kritické cesty pomocí Ganttova diagramu, který byl vypracován v programu QM for Windows V4 a síťového grafu z programu WinQSB. Kritická cesta v Ganttově diagramu bude vyznačena červenou barvou. Nejdříve možné začátky a konce budou vyobrazeny modrou barvou. Fialová barva bude poukazovat na nejpozději přípustné začátky a konce daných činností. U síťového grafu lze zaznamenat kritické cesty vyznačené červenou barvou. Zelenou barvou budou vyznačeny nejdříve možné začátky a konce jednotlivých činností. Nejpozději přípustné začátky a konce činností budou znázorněny opět fialovou barvou.



Obr. 17. Ganttův diagram z programu QM for Windows (vlastní zpracování)



Obr. 18. Síťový graf z programu WinQSB (vlastní zpracování)

17.7 Riziková analýza projektu

Stejně jako u jiných projektů, i u tohoto projektu marketingové komunikace může dojít k různým rizikům, které se liší svou pravděpodobností výskytu a stupněm rizika. Tato rizika mohou negativně ovlivnit celkový výstup projektu. Zcela se vyhnout rizikům je obtížné, avšak budou-li správně určena a eliminována, může být omezen jejich dopad na efektivnosti projektu. Dojde-li v této oblasti k podhodnocení daných rizik, mohou být ohroženy jednotlivé aktivity projektu a může dojít k jeho selhání. Cílem rizikové analýzy je tedy rozpoznat jednotlivá rizika, určit jejich závažnost a navrhnout opatření, pomocí kterých lze rizikům předejít. Mezi konkrétní rizika, která mohou ovlivnit projekt zlepšení marketingové komunikace, lze zařadit:

- zamítnutí plánovaného rozpočtu,

- skutečné náklady přesáhnou plánované náklady,
- nenaplnění cílů projektu,
- nízká efektivita marketingových nástrojů,
- nedodržení vymezených termínů projektu,
- neochota zaměstnanců divadla podílet se na tvorbě projektu (herci, pracovníci výroby),
- dopad ekonomické krize.

V níže uvedené tabulce lze spatřit jednotlivá rizika, která mohou nejvíce ohrozit daný projekt marketingové komunikace. U veškerých uvedených rizik, bude posouzena pravděpodobnost (0,25 – nízká; 0,50 – střední; 0,75 – vysoká) jejich výskytu a stupeň dopadu rizika (0,15 – nízký; 0,35 – střední; 0,50 – vysoký). Výsledky jednotlivých rizik budou rozděleny na následující škále:

- nízká rizika: 0,00 – 0,12,
- střední rizika: 0,13 – 0,24,
- vysoká rizika: 0,25 a více.

Skupina „nízká rizika“ bude zahrnovat ta rizika, která by neměla ovlivnit celkový výstup projektu. Pravděpodobnost jejich vzniku je nízká. Do skupiny „střední a vysoká rizika“ budou spadat rizika, která mohou výrazně ohrozit daný projekt a jejichž pravděpodobnost vzniku bude vyšší. Na tyto rizika se musí divadlo zaměřit, aby jim mohlo včas předcházet. Identifikování a návrhy na odstranění následujících rizik, byly konzultovány s vybranými zaměstnanci divadla.

Tab. 34. Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu			Stupeň dopadu rizika			Výsledek
	Nízká 0,25	Střední 0,50	Vysoká 0,75	Nízký 0,15	Střední 0,35	Vysoký 0,50	
Zamítnutí plánovaného rozpočtu		X			X		0,18
Skutečné náklady přesáhnou plánované náklady		X			X		0,18

Nenaplnění cílů projektu		X		X			0,08
Nízká efektivita marketingových nástrojů		X				X	0,25
Nedodržení vymezených termínů projektu	X			X			0,04
Neochota zaměstnanců divadla podílet se na tvorbě projektu (herci, pracovníci výroby)	X				X		0,09
Dopad ekonomické krize			X			X	0,38

Nízká rizika:

- Nenaplnění cílů projektu

U tohoto rizika je zapotřebí, aby divadlo respektovalo předem stanovené postupy projektu. Je také třeba pravidelně měřit efektivnost tohoto projektu, zvláště u návrhů, které jsou tvořeny tak, aby je mohlo divadlo využívat i pro jiné sezóny. Zásadním termínem měření účinnosti budou 2 týdny v měsíci prosinec 2020. Divadlo může využít agentury, prostřednictvím které provede dotazníkové šetření se stávajícími nebo novými návštěvníky divadla. Vybraní zaměstnanci divadla mohou taktéž sledovat přírůstek sledujících na sociálních sítích. Jiní mohou analyzovat, zda se zvýšila návštěvnost u inscenací, na které byly využity navržené marketingové nástroje.

- Nedodržení vymezených termínů projektu

Jelikož jsou v časové analýze vymezeny přesné termíny, ve kterých budou probíhat konkrétní činnosti projektu, je pravděpodobnost vzniku rizika nízká. Stejně tak by se neměly zpomalit termíny reklamních agentur, jelikož byly jednotlivé časy na tvorbu reklamních a jiných předmětů konzultovány s pověřenými zaměstnanci vybraných společností. K tomu, aby se zamezilo vzniku tohoto rizika, by měly být zaměstnancům divadla vymezeny pravomoci pro jednotlivé činnosti. Dále by měly být jednotlivé termíny činností projektu průběžně kontrolovány, převážně činnosti, které se nacházejí na kritických cestách a mají nulovou časovou rezervu.

- Neochota zaměstnanců divadla podílet se na tvorbě projektu (herci, pracovníci výroby)

Zaměstnanci divadla budou vykonávat činnosti spojené s projektem ve prospěch celé organizace, tudíž se nepředpokládá, že by toto riziko nastalo. Činnosti spojené s výrobou kartonové postavy nebo přípravou kostýmů navíc nebudou příliš časově a fyzicky namáhavé. Herci si navíc mohou u návrhu, jakým je scénické čtení, procvičovat své dramatické dovednosti i jinou formou, než na jakou jsou doposud zvyklí. Pro omezení rizika by bylo vhodné uskutečňovat se zainteresovanými zaměstnanci porady, na kterých jim bude objasněno poslání jednotlivých návrhů projektu, díky kterým dojde ke zvýšení tržeb divadla a následnému navýšení mezd zaměstnanců.

Střední rizika:

- Zamítnutí plánovaného rozpočtu

Za střední riziko, které může negativně ovlivnit projekt, lze považovat zamítnutí plánovaného rozpočtu. I když byl stanovený rozpočet 80 000 Kč schválen ekonomickým pracovníkem divadla, není zcela jisté, zda bude přesně tato částka k dispozici. Kvůli nepříznivé situaci bylo divadlo na určitou dobu uzavřeno, což ovlivnilo i jeho tržby z vedlejší činnosti. Divadlo by mělo tuto vynaloženou částku vnímat jako náklady, které se po určité době vrátí v podobě zisku. Také by se mělo zaměřit na získávání nových sponzorů nebo individuálních dárců, které si bude pravidelně udržovat na základě barterové spolupráce.

- Skutečné náklady přesáhnou plánované náklady

Plánované náklady mohou být překročeny, jelikož se mohou změnit cenové podmínky dodavatelů (reklamních agentur, obchodního centra). Jiným důvodem může být neschopnost zaměstnanců svépomocí vytvořit předměty související s projektem, tudíž bude nutno využít placených služeb od dodavatelů. Opatřením proti tomuto riziku může být dočasné vynechání některých nákladnějších aktivit projektu, podrobný průzkum ceníku všech marketingových nástrojů a zajištění finanční rezervy. Jelikož bude finanční rezerva na projekt přesahovat částku 11 tisíc Kč, nemusí toto riziko vzniknout.

Vysoká rizika:

- Nízká efektivita marketingových nástrojů

Jedná se o vysoké riziko, které může projekt ovlivnit velmi negativně. Pokud by nebyly marketingové nástroje efektivní, divadlo by nedocílilo vytyčených cílů a přišlo o velkou část

vynaložených nákladů do marketingu. Jelikož byly vybrány nástroje, které by měly oslovit požadované cílové skupiny a velkou část zbylé veřejnosti, je reálné, že toto riziko nenastane. Riziko může být eliminováno tím, že bude měřena účinnost jednotlivých marketingových nástrojů (průzkumy, dotazníky, sledovanost apod.) nebo bude divadlo reagovat a přizpůsobovat se jednotlivým změnám na trhu.

- Dopad ekonomické krize

Současná ekonomická a politická situace znesnadňuje fungování institucí, kde se shlukuje větší počet lidí a mezi ně patří nevyhnutelně i divadla. S tím souvisí i zhoršená ekonomická situace veřejnosti, což může vést k nižší návštěvnosti. K tomu, aby bylo divadlo schopné provozovat svou činnost, je nutné stanovit opatření proti tomuto významnému riziku. Divadlo by si mohlo tvořit finanční rezervy pro krizové situace. Mohlo by jich dosáhnout tím, že např. omezí vyplácení pravidelných odměn zaměstnancům nebo poskytování zaměstnaneckých a jubilejních darů. Ekonomickou krizi může pozitivně ovlivnit i efektivní komunikační mix vybrané organizace.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracování projektu pro zlepšení marketingové komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci, který by měl zvýšit povědomí o organizaci a nabízených službách mezi veřejností Zlínského kraje. Dílčím cílem projektu bylo přilákání návštěvníků na jednotlivé divadelní inscenace a vylepšení image organizace. V projektové části bylo vytvořeno několik návrhů, prostřednictvím kterých může dojít k naplnění vytyčených cílů práce. Zhotovené návrhy v projektu byly následně podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze. Nákladová analýza poukázovala na fakt, že celková finanční náročnost na daný projekt bude pro organizaci činit 68 292 Kč. Vzhledem k tomu, že byl na projekt vymezen rozpočet 80 tis. Kč, lze jej realizovat i s určitou finanční rezervou. Prostřednictvím časové analýzy vyplynulo, že nejkratší možná doba trvání daného projektu bude 122 dní se 2 kritickými cestami. Tyto výsledky vyšly na základě využití metody CPM, pomocí softwarového programu WinQSB a Ganttova diagramu, zhotoveného v programu QM for Windows V4. V rizikové analýze byly vymezeny rizika, která mohou negativně ovlivnit celkový výstup projektu. U všech rizik byla posouzena pravděpodobnost výskytu a stupeň dopadu rizika. Mezi vysoká rizika byla zařazena nízká efektivita marketingových nástrojů a dopad ekonomické krize, kterým by se měla organizace snažit vyvarovat. Zpracované návrhy byly převážně situovány na mladou populaci, u které organizace vnímá jisté rezervy. Z toho důvodu byly návrhy spojené i s moderními nástroji marketingové komunikace nebo se soutěží na Instagramovém profilu divadla.

Projektové části samozřejmě předcházela i teoretická a analytická část práce. Teoretická východiska se věnovala určitým definicím marketingu a jeho částem, převážně marketingové komunikaci. Mezi další kapitoly teoretické části byla zařazena analýza marketingového prostředí nebo informace o neziskovém sektoru a příspěvkových organizacích. Jelikož byly jednotlivé kapitoly praktické části konzultovány s vybranými zaměstnanci organizace, zahrnovala teoretická část i kapitolu o kvalitativním výzkumu a nestandardizovaných rozhovorech. U jednoho z projektových návrhů bylo využito i ekonomicko-matematických metod, konkrétně vícekritériálního rozhodování, pomocí metod TOPSIS a WSA. Proto byla v teoretické části rozebrána kapitola vícekritériální analýzy variant.

Významným podkladem pro zpracování projektové části byla analytická část, ve které byl analyzován současný stav divadla. Představení příspěvkové organizace bylo podrobena analýze STP a McKinsey 7 S. Dále byl v organizaci analyzován stávající marketingový mix

služeb a marketingové prostředí. Analýza marketingového prostředí zahrnovala portfolio matice BCG, která byla sestavena na základě příjmů dvou sledovaných období. BCG matice poukázala na to, v jakých kvadrantech se nacházejí tři základní skupiny služeb organizace. Pro analýzu konkurence byla zvolena metoda Benchmarking, kde byla organizace srovnávána s největším konkurentem, převážně z hlediska marketingové komunikace. I když se příspěvková organizace, na kterou je zpracovávána práce, umístila na lepším místě než konkurent, výrazně oproti němu zaostává v oblasti sociálních sítí. Závěrečnou analýzou marketingového prostředí byla analýza PESTE. Nejpodstatnější analýzou analytické části bylo zhodnocení současného stavu marketingové komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci. Zde byly uvedeny využívané nástroje marketingové komunikace a shrnuty klady i jisté nedostatky v této komunikaci. Poslední kapitola analytické části zahrnovala SWOT analýzu, kde byly sestaveny silné a slabé stránky organizace a určeny příležitosti a možné hrozby pro divadlo. SWOT analýza posloužila jako shrnutí předchozích analýz. Na základě slabých stránek této analýzy byly vyhotoveny konkrétní návrhy v projektové části práce.

Aby byla práce pro čtenáře srozumitelnější, bylo pod teoretickou i analytickou částí sepsáno shrnutí jednotlivých kapitol. Stejně tak byly cíle projektu uvedeny v cílech a metodách práce i v úvodu projektové části. Zhotovený projekt si může organizace upravit dle svých vlastních potřeb.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BAKER, Michael J., 2014. *Marketing strategy and management*. 5th edition. New York: Palgrave, 545 s. ISBN 978-1-137-02582-1.
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BROŽOVÁ, Helena, Milan HOUŠKA a Tomáš ŠUBRT, 2003. *Modely pro vícekriteriální rozhodování*. Praha: Credit, 172 s. ISBN 80-213-1019-7.
- EAGLE, Lynne, 2015. *Marketing communications*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 427 s. ISBN 978-0-415-50770-7.
- EGAN, John, 2015. *Marketing communications*. Second edition. London: Sage, 440 s. ISBN 9781446259030.
- FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2016. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 474 s. ISBN 978-80-87865-33-0.
- FTOREK, Jozef, 2012. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-3926-7.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANOUCHEK, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.
- JESENSKÝ, Daniel, 2018. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. Praha: Grada, 512 s. ISBN 978-80-271-0252-5.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KITA, Jaroslav, 2017. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer, 419 s. ISBN 978-80-8168-550-7.

KOPECKÝ, Ladislav, 2013. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha: Grada, 238 s. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-4229-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-3075-2.

KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA, 2012. *Jak psát reklamní text*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 224 s. *Marketing (Grada)*. ISBN 978-80-247-4061-4.

KUBIŠOVÁ, Andrea, 2014. *Operační výzkum: pracovní listy*. Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra matematiky: Jihlava, 178 s. ISBN 978-80-88064-06-0.

KUTNOHORSKÁ, Jana, 2009. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-2713-4.

MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla; TÉGL, Petr, 2011. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku 2011*. 2. akt. vyd. Olomouc: ANAG, 191 s. ISBN 978-80-7263-664-8.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 200 s. *Expert (Grada)*. ISBN 978-80-247-5366-9.

MCLEISH, Barry, c2011. *Successful marketing strategies for nonprofit organizations: winning in the age of the elusive donor*. 2nd ed. Hoboken, NJ: Wiley, 288 s. ISBN 9780470529812.

MOCKOVČIAKOVÁ, Alena, Danuše PROKŮPKOVÁ a Zdeněk MORÁVEK, 2012. *Příspěvkové organizace 2012-2013: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.6.2012*. Praha: ASPI, 376 s. ISBN 978-80-7357-736-0.

MONZEL, Monika, 2009. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. Přeložil Gabriela THÖNDLOVÁ. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-247-2928-2.

NOVÁKOVÁ, Štěpánka, 2009. *Účetnictví státní správy a samosprávy*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 231 s. ISBN 978-80-245-1068-2.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck, 178 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.

PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-3749-2.

PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-3750-8.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

PODHORSKÝ, Josef; SVOBODOVÁ, Jaroslava, 2003. *Účetnictví příspěvkových organizací*. 2. upr. vyd. Olomouc: ANAG, 279 s. ISBN 80-7263-151-9.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 264 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

SLOUKA, David, 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 144 s. ISBN 978-80-271-0469-7.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. *Marketing - cesta k trhu*. Praha: VŠPP, a.s., 270 s. ISBN 978-80-86847-81-8.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

THORNE, Lynn, c2008. *Word-of-mouth advertising, online and off: how to spark buzz, excitement, and free publicity for your business or organization with little or no money*. Ocala, Fla.: Atlantic Pub. Group, 288 s. ISBN 1601380119.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2018. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-5865-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2012. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 328 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje:

Český statistický úřad, 2020: *český statistický úřad*. [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

Neziskovky, 2019: *fakta - co je neziskový sektor*. [online]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z WWW: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_691/fakta_co-je-neziskovy-sektor/

Rádio Haná, 2020: *proč rádio Haná*. [online]. [cit. 2020-03-14]. Dostupné z WWW: <https://www.radiohana.cz/proc-radio>

Radiometrics, 2020: *poslechovost rádií*. [online]. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.radiometrics.cz/>

Reklamní agentura DSZO, 2020: *Katalog a ceník reklamy*. [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z WWW: https://www.dszo.cz/reklama/download/katalog_cenik_reklamy_AGZlin.pdf?x=1584907006

Svaz účetních, 2020: *legislativní novinky – zákon o evidenci tržeb*. [online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z WWW: <https://www.svaz-ucetnich.cz/legislativni-novinky-zakon-o-evidenci-trzeb/>

Ostatní zdroje:

Interní dokumenty konkurenční organizace, 2019

Interní materiály organizace, 2019

Interní dokumenty organizace, 2020

Výroční zpráva organizace, 2017

Výroční zpráva organizace, 2018

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně.
Atd.	A tak dále.
ČSÚ	Český statistický úřad.
DSZO	Dopravní společnost Zlín-Otrokovice.
Např.	Například.
OC	Obchodní centrum.
Tis.	Tisíc.
TOPSIS	Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution.
Tzv.	Takzvaně.
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
WOMM	Word of Mouth Marketing.
WSA	Metoda váženého součtu.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Marketingový mix služeb 7P (vlastní zpracování)</i>	<i>16</i>
<i>Obr. 2. Matice BCG (marketingmind.cz, ©2019).....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 3. Kriteriační matice (Brožová, Houška a Šubrt, 2003, s. 5).....</i>	<i>34</i>
<i>Obr. 4. Metody vícekriteriačního hodnocení variant (Fotr a Švecová, 2016, s. 179).36</i>	
<i>Obr. 5. Organizační struktura divadla (Anna Ambrozová, 2020)</i>	<i>45</i>
<i>Obr. 6. Distribuční kanály organizace (vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 7. Dárkové poukazy (WWW stránky divadla, 2020).....</i>	<i>74</i>
<i>Obr. 8. Ukázka mobilboardu na autobusu (DSZO.cz, ©2020).....</i>	<i>94</i>
<i>Obr. 9. Návrh postavy z lepenky (vlastní zpracování)</i>	<i>98</i>
<i>Obr. 10. Potisk trička a roušky (vlastní zpracování)</i>	<i>100</i>
<i>Obr. 11. Propagační propiska a poznámkový zápisník (vlastní zpracování)</i>	<i>102</i>
<i>Obr. 12. Propagační hrníček a pouzdro (vlastní zpracování)</i>	<i>103</i>
<i>Obr. 13. Návrh vybrané soutěže na instagramovém profilu (vlastní zpracování)</i>	<i>105</i>
<i>Obr. 14. Návrh jednoho z produktů – termohrnek (vlastní zpracování).....</i>	<i>107</i>
<i>Obr. 15. Zadávací tabulka z programu WinQSB (vlastní zpracování).....</i>	<i>113</i>
<i>Obr. 16. Výstupní tabulka z programu WinQSB (vlastní zpracování).....</i>	<i>113</i>
<i>Obr. 17. Ganttův diagram z programu QM for Windows (vlastní zpracování)</i>	<i>114</i>
<i>Obr. 18. Síťový graf z programu WinQSB (vlastní zpracování).....</i>	<i>115</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Příjmy divadla z vlastní činnosti (2017-2018) (výroční zpráva 2017/18)</i>	56
<i>Tab. 2. Příjmy u dané skupiny služeb (ekonomické oddělení divadla, 2020)</i>	57
<i>Tab. 3. Míra růstu trhu a podíl na trhu (v %) (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tab. 4. Pomocná tabulka k benchmarkingu (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 5. Číselné výsledky benchmarkingu (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tab. 6. Počet studujících obyvatel ve Zlínském kraji - 2018/19 (czso.cz, ©2019)</i>	66
<i>Tab. 7. Věková struktura obyvatel ve Zlínském kraji - 2018 (czso.cz, ©2019)</i>	66
<i>Tab. 8. Premiérové předplatné – ceník (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 9. Večerní a podvečerní předplatné – ceník (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 10. Kuponové a univerzitní předplatné – ceník (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 11. SW analýza organizace (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tab. 12. OT analýza organizace (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tab. 13. Zadávací tabulka - TOPSIS (radiometrics.cz, ©2020)</i>	86
<i>Tab. 14. Saatyho matice (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Tab. 15. Převedení min. kritérií na max. (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 16. Kriteriaální matice (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 17. Normalizovaná kriteriaální matice s nejvyšší a nejnižší hodnotou (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tab. 18. Vzdálenost od ideální varianty, vzdálenost od bazální varianty – výsledná tabulka TOPSIS (vlastní zpracování)</i>	90
<i>Tab. 19. Zadávací tabulka – WSA (vlastní zpracování)</i>	90
<i>Tab. 20. Normalizovaná kriteriaální matice (vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tab. 21. Výsledná tabulka s užítky – WSA (vlastní zpracování)</i>	92
<i>Tab. 22. Výsledné pořadí rádií pomocí metod TOPSIS a WSA (vlastní zpracování)</i>	92
<i>Tab. 23. Návrh č. 1 (vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tab. 24. Návrh č. 2 (vlastní zpracování)</i>	94
<i>Tab. 25. Návrh č. 3 (vlastní zpracování)</i>	96
<i>Tab. 26. Návrh č. 4a (vlastní zpracování)</i>	98
<i>Tab. 27. Návrh č. 4b (vlastní zpracování)</i>	100
<i>Tab. 28. Návrh č. 5 (vlastní zpracování)</i>	103
<i>Tab. 29. Návrh č. 6 (vlastní zpracování)</i>	106
<i>Tab. 30. Návrh č. 7 (vlastní zpracování)</i>	108

<i>Tab. 31. Nákladová analýza projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>109</i>
<i>Tab. 32. Časový harmonogram projektu – jednotlivé datumy (vlastní zpracování).</i>	<i>110</i>
<i>Tab. 33. Časový harmonogram projektu – CPM (vlastní zpracování).....</i>	<i>112</i>
<i>Tab. 34. Riziková analýza (vlastní zpracování)</i>	<i>116</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf. 1. BCG matice vybraného divadla (vlastní zpracování)</i>	<i>58</i>
---	-----------

SEZNAM PŘÍLOH

P I Pomocné výpočty u metody TOPSIS

P II Pomocné výpočty u metody WSA

PŘÍLOHA P I: POMOCNÉ VÝPOČTY U METODY TOPSIS

Výpočty pro kritériální matici

$$R_{11} = \frac{100\,000}{\sqrt{100\,000^2 + 39\,000^2 + 17\,000^2 + 26\,000^2}} = 0,89$$

$$R_{12} = \frac{39\,000}{\sqrt{100\,000^2 + 39\,000^2 + 17\,000^2 + 26\,000^2}} = 0,35$$

$$R_{13} = \frac{17\,000}{\sqrt{100\,000^2 + 39\,000^2 + 17\,000^2 + 26\,000^2}} = 0,15$$

$$R_{14} = \frac{26\,000}{\sqrt{100\,000^2 + 39\,000^2 + 17\,000^2 + 26\,000^2}} = 0,23$$

$$R_{21} = \frac{0}{\sqrt{0^2 + 482^2 + 473^2 + 122^2}} = 0$$

$$R_{22} = \frac{482}{\sqrt{0^2 + 482^2 + 473^2 + 122^2}} = 0,70$$

$$R_{23} = \frac{473}{\sqrt{0^2 + 482^2 + 473^2 + 122^2}} = 0,69$$

$$R_{24} = \frac{122}{\sqrt{0^2 + 482^2 + 473^2 + 122^2}} = 0,18$$

$$R_{31} = \frac{37}{\sqrt{37^2 + 21^2 + 72^2 + 14^2}} = 0,44$$

$$R_{32} = \frac{21}{\sqrt{37^2 + 21^2 + 72^2 + 14^2}} = 0,25$$

$$R_{33} = \frac{72}{\sqrt{37^2 + 21^2 + 72^2 + 14^2}} = 0,85$$

$$R_{34} = \frac{14}{\sqrt{37^2 + 21^2 + 72^2 + 14^2}} = 0,17$$

Výpočty pro normalizovanou kritériální matici

$$W_{11} = 0,89 * 0,47 = 0,42$$

$$W_{12} = 0,35 * 0,47 = 0,16$$

$$W_{13} = 0,15 * 0,47 = 0,07$$

$$W_{14} = 0,23 * 0,47 = 0,11$$

$$W_{21} = 0 * 0,33 = 0$$

$$W_{22} = 0,70 * 0,33 = 0,23$$

$$W_{23} = 0,69 * 0,33 = 0,23$$

$$W_{24} = 0,18 * 0,33 = 0,06$$

$$W_{31} = 0,44 * 0,20 = 0,09$$

$$W_{32} = 0,25 * 0,20 = 0,05$$

$$W_{33} = 0,85 * 0,20 = 0,17$$

$$W_{34} = 0,17 * 0,20 = 0,03$$

Výpočty vzdálenosti jednotlivých variant od ideální varianty

$$d_A^+ = \sqrt{(0,42 - 0,42)^2 + (0 - 0,23)^2 + (0,09 - 0,17)^2} = 0,24$$

$$d_B^+ = \sqrt{(0,16 - 0,42)^2 + (0,23 - 0,23)^2 + (0,05 - 0,17)^2} = 0,29$$

$$d_C^+ = \sqrt{(0,07 - 0,42)^2 + (0,23 - 0,23)^2 + (0,17 - 0,17)^2} = 0,35$$

$$d_D^+ = \sqrt{(0,11 - 0,42)^2 + (0,06 - 0,23)^2 + (0,03 - 0,17)^2} = 0,38$$

Výpočty vzdálenosti jednotlivých variant od bazální varianty

$$d_A^- = \sqrt{(0,42 - 0,07)^2 + (0 - 0)^2 + (0,09 - 0,03)^2} = 0,36$$

$$d_B^- = \sqrt{(0,16 - 0,07)^2 + (0,23 - 0)^2 + (0,05 - 0,03)^2} = 0,25$$

$$d_C^- = \sqrt{(0,07 - 0,07)^2 + (0,23 - 0)^2 + (0,17 - 0,03)^2} = 0,27$$

$$d_D^- = \sqrt{(0,11 - 0,07)^2 + (0,06 - 0)^2 + (0,03 - 0,03)^2} = 0,07$$

Výpočty relativních ukazatelů vzdálenosti jednotlivých variant od bazální varianty

$$c_A = \frac{0,36}{0,24 + 0,36} = 0,6$$

$$c_B = \frac{0,25}{0,29 + 0,25} = 0,46$$

$$c_C = \frac{0,27}{0,35 + 0,27} = 0,44$$

$$c_D = \frac{0,07}{0,38 + 0,07} = 0,16$$

PŘÍLOHA P II: POMOCNÉ VÝPOČTY U METODY WSA

Výpočty pro normalizovanou kritériální matici

$$y_{11} = \frac{100\,000 - 17\,000}{100\,000 - 17\,000} = 1$$

$$y_{12} = \frac{39\,000 - 17\,000}{100\,000 - 17\,000} = 0,27$$

$$y_{13} = \frac{17\,000 - 17\,000}{100\,000 - 17\,000} = 0$$

$$y_{14} = \frac{26\,000 - 17\,000}{100\,000 - 17\,000} = 0,11$$

$$y_{21} = \frac{842 - 842}{842 - 360} = 0$$

$$y_{22} = \frac{842 - 360}{842 - 360} = 1$$

$$y_{23} = \frac{842 - 369}{842 - 360} = 0,98$$

$$y_{24} = \frac{842 - 720}{842 - 360} = 0,25$$

$$y_{31} = \frac{37 - 14}{72 - 14} = 0,40$$

$$y_{32} = \frac{21 - 14}{72 - 14} = 0,12$$

$$y_{33} = \frac{72 - 14}{72 - 14} = 1$$

$$y_{34} = \frac{14 - 14}{72 - 14} = 0$$

Výpočty jednotlivých užitek

$$u(A) = 1 * 0,47 + 0 * 0,33 + 0,40 * 0,20 = 0,55$$

$$u(B) = 0,27 * 0,47 + 1 * 0,33 + 0,12 * 0,20 = 0,48$$

$$u(C) = 0 * 0,47 + 0,98 * 0,33 + 1 * 0,20 = 0,52$$

$$u(D) = 0,11 * 0,47 + 0,25 * 0,33 + 0 * 0,20 = 0,13$$