

**Vysoká škola technická a ekonomická,  
Okružní, České Budějovice**

**Bachelor of business studies ( Honours )**

**Strategic management**

**Analýza návštěvnosti kulturního  
centra Bazilika o.p.s. a návrh  
strategických zásad jejího rozvoje**

**2007/2008**

**Vendula Schreibová**

# Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretická část	6
2.1 První vývojová fáze	6
2.2. Druhá vývojová fáze	7
2.3. Třetí vývojová fáze	7
2.4. Nový směr – strategický management v podmínkách chaosu a turbulence	8
2.5 Strategické řízení – strategické a dlouhodobé plánování	10
2.6. Vymezení pojmu strategie	10
2.7. Strategické řízení a rozhodování	11
2.8. Strategické řízení a podnikatelská strategie	12
2.9. Podnikatelská strategie a její vymezení	13
2.10 Strategická volba a podnikatelská strategie	14
2.10.1 Strategie podle orientace managementu	14
2.10.2 Tržně orientovaná strategie	15
2.10.3 Inovační strategie	16
2.10.4 Růstová strategie	16
2.10.5 Konkurenčně orientovaná strategie	17
2.10.6 Strategické hodiny	18
2.11 Metody používané pro vytváření strategických analýz pro vnější prostředí podniku	19
2.11.1 STEP analýza	19
2.11.2 Analýza konkurence odvětví ( Porterův model )	20
2.11.3 Analýza ekonomických charakteristik odvětví	22
2.11.4 Analýza hybných sil odvětví	22
2.11.5 Strategické mapy	22
2.11.6 Analýza konkurentů	23
2.11.7 Analýza atraktivity odvětví	26
2.12 Metody používané pro vytváření strategických analýz pro vnitřní prostředí podniku	28
2.12.1 Evaluace dosavadní strategie	28
2.12.2 Analýza exponovanosti	28
2.12.3 Analýza konkurenceschopnosti	29
2.12.4 Podniková kultura	29
2.12.5 Analýza SWOT	31
2.12.6 Portfolio analýza	32
2.12.7 Analýza BCG	33
2.12.8 Analýza GE	34
2.13 Služby	36
2.13.1 Cena služeb	39
3 Praktická část	40
3.1 Profil Baziliky o.p.s.	40
3.1.1 Historie Baziliky	41
3.1.2 IGY centrum	43
3.2 Analýza frekvence a podílu divadelních souborů na celkovém	

programu	45
3.3 Porovnání návštěvnosti ve vybraných měsících ve sledovaném období let 2006 a 2007	52
3.4 Porovnání tržeb let 2006 a 2007 ve sledovaném období	54
3.5. Porovnání průměrné úspěšnosti nabízeného programu v jednotlivých měsících ve sledovaném období let 2006 a 2007	55
3.6. Analýza spokojenosti návštěvníků Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice	57
3.6.1 Shrnutí a doporučení	70
3.7 Metoda ABCD	73
3.8 Analýza vnějšího prostředí Baziliky o.p.s.	78
3.8.1 Porterův model	78
3.8.2 Step analýza	79
3.8.3 Analýza konkurentů	81
3.8.4 Strategické mapy	83
3.8.5 Celkové výsledky analýzy vnějšího prostředí	84
3.9. Analýza vnitřního prostředí Baziliky o.p.s.	85
3.9.1 Analýza zdrojů specifických příležitostí	85
3.9.2 Analýza SWOT	87
3.9.3 Space analýza	90
3.9.4 Celkové výsledky analýzy vnitřního prostředí	94
3.10 Ohlédnutí za dílčími výsledky vnitřního a vnějšího prostředí	94
3.11 Návrh strategie	95
3.12 Volba strategie	96
3.13 Navrhované změny a opatření	97
3.14 Implementace	99
3.14.1 Projekt implementace strategie	101
3.14.2 Navržené změny z hlediska obsahu	103
3.14.3 Očekávaný přínos	105
4 Závěr	106
Literární rešerže	
Seznam tabulek	
Seznam schémat	
Seznam grafů	

## Hypotézy

Podnikatelskou činností, kterou se Bazilika o.p.s. zabývá je nabídkou kulturního a volnočasového programu, jak pro děti, tak pro dospělé až po zákazníky v důchodovém věku. Účelem této analýzy je, jakými způsoby se zaměřit na zákazníka, tak aby se návštěvnost kulturního centra Baziliky o.p.s. zvýšila.

Jednou možností je dokonale znát potřeby a přání zákazníků. Za tímto účelem jsem sestavila dotazník, který byl podáván návštěvníkům na ainfocentrech. Když bude Bazilika o.p.s. odbrně znát své zákazníky je jen krůček od toho, aby se návštěvnost tohoto kulturního centra stále zvyšovala.

Další možností je zavedení či inovace služby. Zaměřit se na jiný segment zákazníků, či přizpůsobit službu co nejvíce zákazníkovi.

Hypotézu tedy můžeme konstatovat jako jednoznačné pochopení a znalost zákazníka a přizpůsobit mu veškeré nabízené služby.

# 1. Úvod

Každá firma, která chce prosperovat, tvořit zisk by měla mít kvalitní management. Tento management má určitou vizi a představu o fungování podniku. Tuto vizi se snaží plnit a vést podnik k prosperující pozici.

Aby firma na trhu vůbec uspěla měl by management firmy znát okolí podniku, jeho konkurenci, silné a slabé stránky podniku, přání a tužby zákazníka. Po zanalyzování těchto bodů by měl podnik posoudit na jaké pozici se vůči trhu a zákazníkovi nachází, kam chce podnik dovést, jaké má cíle, vize, plány. Můžeme tedy konstatovat, že předmětem strategického managementu je zvolit takové strategické cíle, které je schopen podnik splnit a tím i posílit svou pozici na trhu.

Strategický management se stal v posledních letech stěžejnou činností každého podniku. Bez komplexně zpracovaných analýz se na tržním hospodářství nedá přežít. Příkladem mohou být devadesátá léta, kdy většina Českých podniků nebyla připravena na změnu a management firem neměl připraven strategický plán či podnikatelskou strategii. Svou dalo by se říci lehkomyšlností mnoho firem postihly úpadky a konkurzy.

Důležité není produkovat co nejvíce výrobků či nabízet co nejvíce služeb, ale umět je správně nabídnout, umět je umístit na trh a nabídnout potencionálnímu zákazníkovi. Proces strategického řízení a plánování je proces složitý, pro jehož zvládnutí nestačí pouze jeden člověk, ale celý tým, který má tyto charakteristiky jako sebevědomí členů týmu, vytrvalost, zodpovědnost, spolehlivost, fundovanost.

Svůj projekt jsem zpracovávala pro kulturní centrum Bazilika o.p.s.v Českých Budějovicích. Hlavní činností tohoto kulturního centra je nabízení kulturního zážitku ať již z koncertu, divadla tak z přednášky, debaty, tance, workshopu a jiných nabízených služeb.

Cílem mého projektu bylo zpracování rozboru návštěvnosti a navrhnout strategické zásady pro jejich zlepšení.

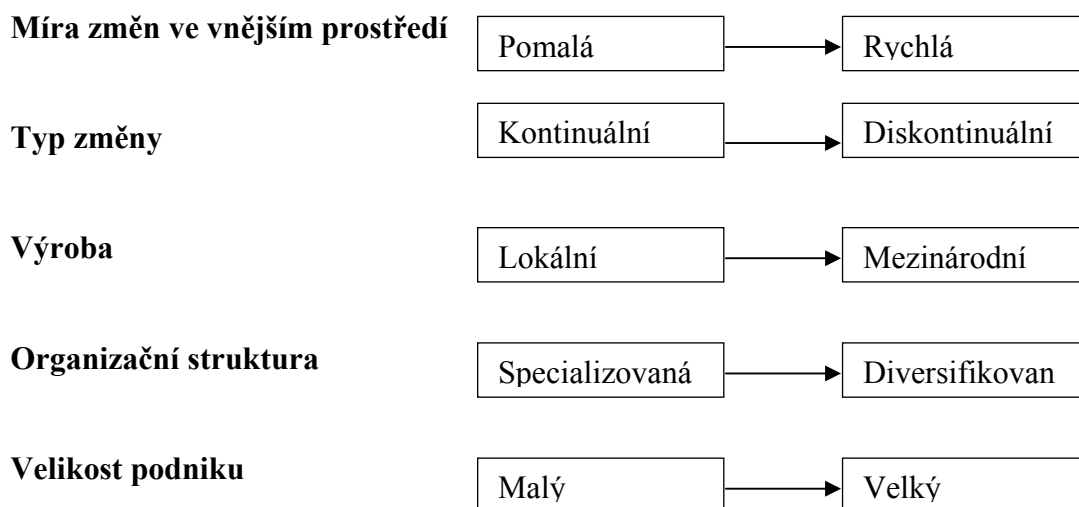
## 2. Teoretická část

Poté,co strategické plánování nesplňovalo svou funkci, strategický management se stal samostatným vědním oborem. Po dlouhé období měla strategické plánování v podniku svou nezastupitelnou roli, plánování se odehrávalo především v rovině střednědobé a dlouhodobé. Strategické plánování přestalo fungovat hlavně proto, že se stalo prací byrokratickou.

Potřeba změny po strategickém řízení byla také dána změnou jak vnitropodnikových parametrů tak i vnějším prostředím podniků.

Schéma č.1: Podmínky vyžadující uplatňování strategického řízení

Zdroj: VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001



### 2.1 První vývojová fáze

Autonomní strategický management se zrodil koncem šedesátých let a na počátku let sedmdesátých.

V této době také vzniká z iniciativy amerických poradenských organizací soubor

strategické analýzy. Tento soubor měl navodit hlubší vědomost o podnikovém potenciálu. Důležitou a klíčovou se stala analýza silných a slabých stránek podniku, příležitostí a rizik, nebo-li hrozeb trhu, dnes známá jako SWOT analýza – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Druhou vyvinout analýzou byla portfoliová analýza, tedy zanalyzování a ocenění toho, čím podnik disponuje, co nabízí zákazníkům, jaké výrobky vyrábí. Implementovat tuto analýzu znamená rozřadit přidané hodnoty výrobků, či výrobních procesů do čtyř skupin od nejslabších, do nichž podnik chce ještě investovat, přes ty, které tvoří podniku největší zisk, ale už nemají dlouhodobý výhled, dál třetí, o nichž se musí podnik rozhodnout, zda je na trhu ještě udržet, a poslední čtvrté skupiny, která už neslouží k ničemu. Těmto skupinám výrobků byla přiřazena jména – hvězdy, dojně krávy, otazníky, psi.

Obě strategické analýzy se rychle ujaly.

## **2.2 Druhá vývojová fáze**

V druhé vývojové fázi přichází M. Porter s novým pojmem v strategickém řízení, a to s konkurenční výhodou. Porter píše o konkurenční výhodě podniků, celých odvětví i národů. Tyto konkurenční výhody doplňuje o strategické analýzy a o další metody používané ve strategickém managementu, jsou to například genetičnost strategií, hodnotové řetězce, rozlišení nákladové a diferenciační větve, vnější vlivy, scénáře útoku a obrany atd.

## **2.3 Třetí vývojová fáze**

Když mluvíme p třetí vývojové fázi jedná se o časové období devadesátých let, kdy je světový trh přeplněn a podniky musí volit novou strategii. Hlavní roli zde hraje konkurence, která je čím dál tím více silnější a zahuštěnější. Celé řady inovací, které vznikají proti konkurenčním střetům pronikají do obchodu, je to například generický způsob tvorby a difúze inovací, informatika a telekomunikace, s explozivně se rozvíjícím Internetem, uvolňování a transformace organizačních struktur, nová lidská strategie, která byla charakteristická přechodem od personalistiky k řízení lidských

zdrojů. Objevují se také nové pojmy jako superkonkurence a hyperkonkurence. Tyto pojmy vznikly v souvislosti se slučováním podniků do velkých korporací či aliancí. Z tohoto důvodu se začala odlišovat i stará konkurence od již zmíněné hyperkonkurence a superkonkurence. Podnik, který má konkurenční výhodu, má větší reálnou ekonomickou hodnotu a může realizovat víc než průměrný zisk. Podniky, které vstoupí na trh jako první, nebo druhé a obsadí tak přední místa dosahují tak tzv. superprofitu. Přesto se konkurenční výhoda vyznačuje svou těkavostí, stěhovavostí a konkurenčností.

## **2.4 Nový směr – strategický management v podmínkách chaosu a turbulence**

V této fázi je možné sledovat, že strategické řízení a lidské zdroje se sbíhají. V podniku je zřejmé, že strategie podniku se identifikuje s lidsko strategií. Nové pojmy turbulence a chaos použil poprvé I. Prigogine, který v sedmdesátých letech dostal Nobelovu cenu. V duchu rčení, že organizace přestává určovat člověka, ale naopak člověk překonává organizaci, se strategická práce nepodobá přímým strategickým plánům, ale novým obrazům budoucnosti.

Správně učená a dobře kvalifikovaná strategie chrání podnik před nežádoucími vlivy chaosu.

Současný podnik by měl být konkurenceschopný v celosvětovém měřítku. Lze toho dosáhnout dobře prováděnými operacemi se zásadami strategického charakteru – vývojem, vědeckotechnickým rozvojem, budováním distribučních sítí, účelně řízenými investicemi, rozvojem tvůrčích lidských zdrojů.

Bez kvalifikované strategie a dobře fungujícího systému strategického řízení nemá podnik šanci na přežití. Základní charakteristikou kvalifikované strategie je její dynamičnost, která se odráží v předvídání očekávaného vývoje poptávky, cen vstupů, odpisování sazeb, očekávaných disponibilních zdrojů, atd. Je nezbytné umět předpovídat, bez předpovědi nelze žádnou strategii zpracovat. Manageři musí také počítat s tím, že dochází k odchýlkám od původního předpokladu. Hlavním úkolem



a cílem strategie vypracované v dané době je připravit podnik umět reagovat na změny a být ne ně připravený. Kvalifikovaný systém strategického řízení by měl zajišťovat systematické a velmi rychlé přizpůsobení se dané situaci.

Strategické řízení reprezentuje multidisciplinární přístup – je v něm obsažena teorie organizace a systémů, makroekonomika, teorie industriální organizace, apod. Předmětem strategického řízení je takové chování organizace, které umožňuje se nejlépe chovat v rámci daného prostředí. Vývoj moderního řízení z výše uvedených bodů probíhá v kontinuálních a časových intervalech – viz schéma

Schéma č.2: Vývoj strategického řízení (podle Ansoffa)

Zdroj: VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001. str. 9

SYSTÉMY ŘÍZENÍ						
	Kontrola	Dlouhodobé plánování	Strategické plánování	Strategické řízení	Řízení strategických problémů	Surprise Management
<b>Účel</b>	Kontrolovat odchylky a řídit složitosti	Anticipovat růst a řídit složitost	Změnit strategické zaměření	Změnit strategické zaměření a kvalifikaci	Prevence před nenadálými problémy ve strategickém řízení a reakce na příležitosti a ohrožení	Minimalizovat škodu způsobenou překvapením
<b>Základní předpoklady</b>	Minulost se opakuje	Minulé trendy se promítají do budoucnosti	Nové trendy a diskontinuita	Očekávání problémů Nové tendence Nová kvalifikace	Diskontinuita rychlejší než reakce	Dochází ke strategickým překvapením
<b>Limitující předpoklady</b>	Změny jsou Pomalejší než reakce	Budoucnost bude podobná jako minulost	Minulé silné stránky budou využity v budoucnosti Strategická změna je vítaná	Budoucnost je předvídatelná	Budoucí trendy jsou OK	Budoucí trendy jsou OK

## 2.5 Strategické řízení – strategické a dlouhodobé plánování

Pojem strategické řízení lze vymezit i ve vztahu ke strategickému a dlouhodobému plánování.

Předmětem strategického plánování jsou periodicky se opakující činnosti, které organizace provádí jako reakci na změny ve vnějším prostředí.

Dlouhodobé plánování je charakterizováno jako plánování za horizont běžného roku. Není však synonymem pro strategické řízení či strategické plánování. Některé strategické akce mohou být krátkodobé a mohou zahrnovat více než jen aspekt plánování. Není výjimkou, že dlouhodobé plánování není postaveno na bázi strategického plánování. Může jít pouze o operační nebo technické plány v dlouhodobém časovém horizontu.

## 2.6 Vymezení pojmu strategie

V současné době se nedá jednoznačně vymezit pojem strategie. Význam pojmu strategie se totiž stále více stává používanějším pojmem. Henry Mintzberg se pokusil vymezit pojem strategie pomocí 5P:

- plan
- ploy
- pattern
- position
- perspective

Pojem plán se ve strategii objevuje nejčastěji, a to v různých definicích v oblasti vojenské teorie, teorie her a v oblasti řízení. S pojmem ploy se nejčastěji můžeme setkat v souvislosti s cílem odradit konkurenci s plánovaným manévrem. V tomto případě je strategií vyvolání obavy u konkurence, nikoliv samotný manévr. Pattern se používá jako pojem s strategií pro obsáhnutí výsledného chování. Tento model chování se odvíjí od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence v chování

organizace. Tento pojem upozorňuje na to, že pokud není bráno v úvahu chování organizace, je strategie pouze prázdný pojem. Umístění organizace v prostředí je reprezentováno pojmem position nebo-li pozice. Toto pojetí vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh. Strategie jak perspective ( charakter organizace ) je strategie způsobu podnikání.

## **2.7 Strategie řízení a rozhodování**

Strategie řízení a rozhodování je velmi úzce spjata s rozhodnutím o tom, kam by měl podnik směřovat a co by měl dělat. Strategická rozhodnutí, které definuje Ansoff, se zabývají vztahem mezi podnikem a jeho prostředím, zahrnují rozhodování o podnikatelské činnosti, kterou bude podnik preferovat.

Pro podrobnější popsání strategického rozhodování je důležité srovnat je s ostatními typy rozhodování. Ansoff rozlišuje následující tři oblasti rozhodování:

- operativní
- administrativní
- strategická

### **Operativní rozhodování**

Do operativního rozhodování lze zařadit rozhodování související s transformací vstupů, například alokaci zdrojů, stanovení ceny a objemu výroby, určení výše výdajů na marketing, výzkum, vývoj. Jak zmíněné příklady transformace vstupů napovídají jedná se o permanentní rozhodování v rámci podniku. Většina těchto rozhodnutí se opakují a kromě rizika a nejistoty je jejich charakteristický interval krátký, mezi vznikem potřeby rozhodnutí, jeho uskutečněním a efekty z něho vyplývající.

### **Administrativní rozhodnutí**

Tato rozhodnutí jsou rozhodnutí podpůrná, vytvářejí cesty k získání zdrojů k zajištění toku informací s vhodnou vnitřní strukturou.

## **Strategická rozhodnutí**

Vztahy mezi podnikem a vnějším prostředím spadají do kategorie strategického rozhodování. Tento druh rozhodování je centralizován na nejvyšší úrovni řízení podniku, týká se totiž veškerých zdrojů podniku. Tato rozhodnutí nejsou tak častá a jejich důsledky se projevují až po určité době.

## **2.8 Strategická řízení a podnikatelská strategie**

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategie svou charakteristikou a povahou mohou představovat různé záměry. Těmito záměry je pak ovlivňován celý podnik. Nejčastěji se jedná o záměry:

- co vyrábět
- v jaké kvalitě
- kdy a pro koho vyrábět

Tyto strategie se týkají vývoje podniku a jeho věcné stránky. Druhá podoba strategií je zaměřena na tvorbu metod, nástrojů, opatření. Těmito nástroji jsou poté prosazovány věcné strategie. Těmito strategiemi je tvořeno vnější prostředí ve strukturovaných systémech, z pohledu řídicích úrovní. Tyto strategie patří do strategií řízení. Existuje vztah mezi strategiemi věcnými a strategiemi řízení, neboť určité strategie mohou být prosazovány jen za působení řídicí strategie a naopak.

Existují tři podoby vývojového procesu podniku:

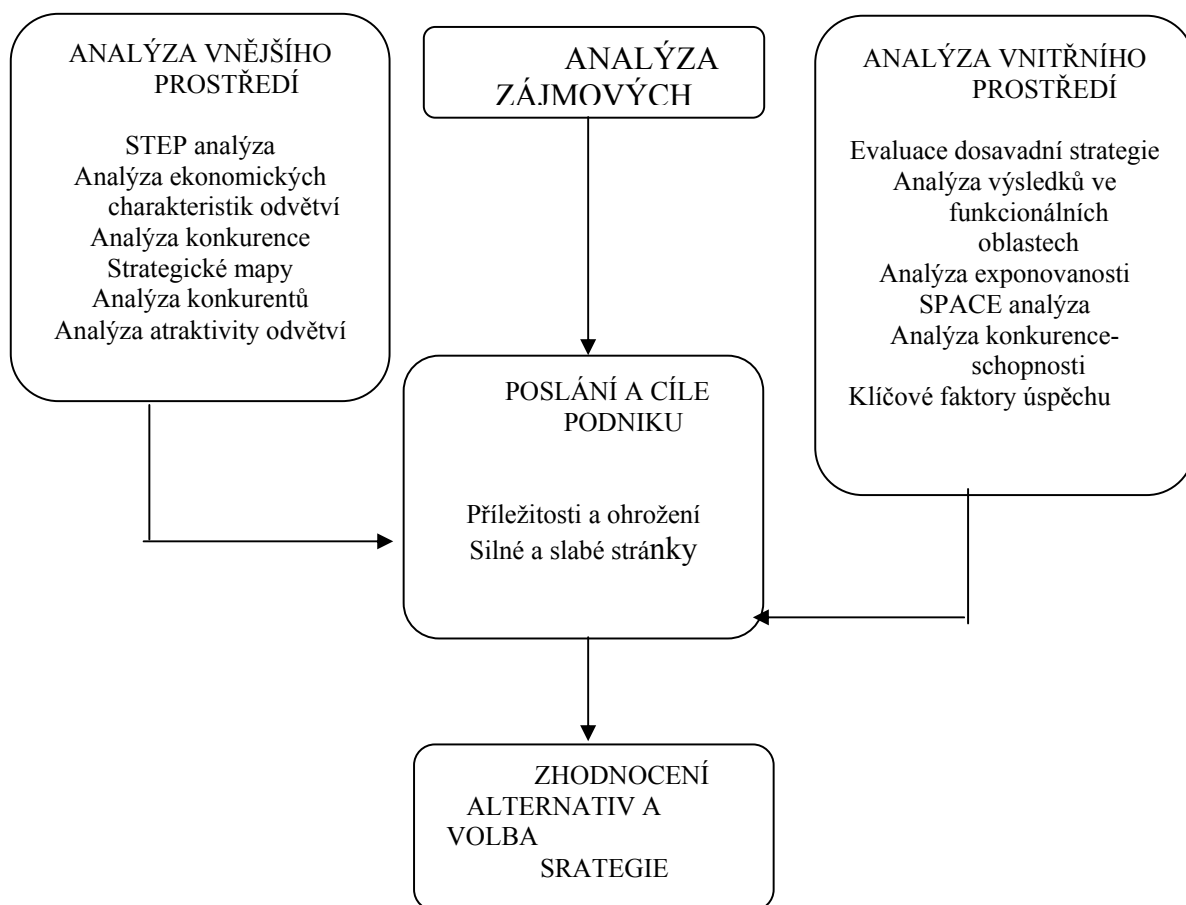
- Vzestup, rozvoj, růst – znamená, že z pohledu časového faktoru dochází ke srovnání minulosti a přítomnosti, budoucnosti a přítomnosti nebo budoucnosti s minulostí, a to jak z hlediska kvantitativního tak i kvalitativního růstu.
- Setrvalý svat je druhou podobou vývojového procesu podniku
- pokles, útlum, pád je třetí podobou podniku

Rozhodnutí o tom a tedy i základním problémem je, která podoba strategie je pozitivní, a která negativní.

Mezi základní cíle strategického řízení je získání komparativního efektu. Z toho důvodu by mělo mít dominantní postavení ve strategickém řízení právě strategie efektivity. Efektem se rozumí určitá aktivita, změna, která je řízená lidským subjektem s cílem akce nebo aktivity. Například ekonomickým efektem je růst zisku v důsledku technologické úrovně výrobku, sociálním efektem je pokles nezaměstnanosti v důsledku zavedení nové automatizované výroby do podniku.

## 2.9 Podnikatelská strategie a její vymezení

Schéma č.3: Proces formulace podnikové strategie – metodický aparát (podle J. Hrona)  
 Zdroj: VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management ,Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001



## **2.10 Strategická volba a podnikatelské strategie**

Firma má mnoho možností ke zlepšení své podnikatelské pozice, je nutné aby byly všechny činnosti podniku navzájem propojeny pro vytvoření komplexní podnikatelské strategie. Komplexní podnikatelská strategie vytváří koncept celkového budoucího chování podniku.

Tak jak ostatně celý strategický plán je podnikatelská strategie vytvářena a postupně zpřesňována. Základními prvky jsou scénáře komplexních podnikatelských strategií, které by měli zohledňovat základní hlediska možného budoucího chování firmy v praxi.

Je mnoho způsobů pro vytvoření konstrukce strategických scénářů i samotné strategie jsou brány a sestavovány z mnoha různých hledisek. Všem těmto hlediskům jsou pak přiřazeny typologie strategií, které by se v žádném případě neměly vzájemně vylučovat. Mezi typologie strategií řadíme strategii podle orientace managementu, tržně orientovanou strategii, inovační strategii, růstové strategie a konkurenčně orientovanou strategii.

### **2.10.1 Strategie podle orientace managementu**

Určité tendence v chování firem lze charakterizovat z hlediska celého klimatu firmy, dispozic managementu, stáří, velikosti firmy, typu odvětví. Toto chování se promítá i do budoucího strategického rozhodování.

Defender ( obranný ) - pokud nejsou globalizační tlaky silné a firma má domácí výhody na svém trhu, může se firma soustředit pouze na obranu své pozice

Extender ( expanzivní ) - globalizační tlaky jsou slabší a tak se firma může opřít o možnost transferu svých výhod do dalších zemí, může se sama pustit do expanze

Doder ( analyzující ) - výhody domácí firmy se dají uplatnit jen v domácí zemi. Její

existence závisí na tom jestliže se dokáže či nedokáže vyhnout konkurenci. Takové firmy by měly co nejvíce využít svých výhod a silných stránek.

Contender ( reagující ) - pokud jsou silné stránky podniku dostatečně silné vůči globalizačním tlakům, může podnik vstoupit na zahraniční trhy a střetnout se zahraničním soupeřem.

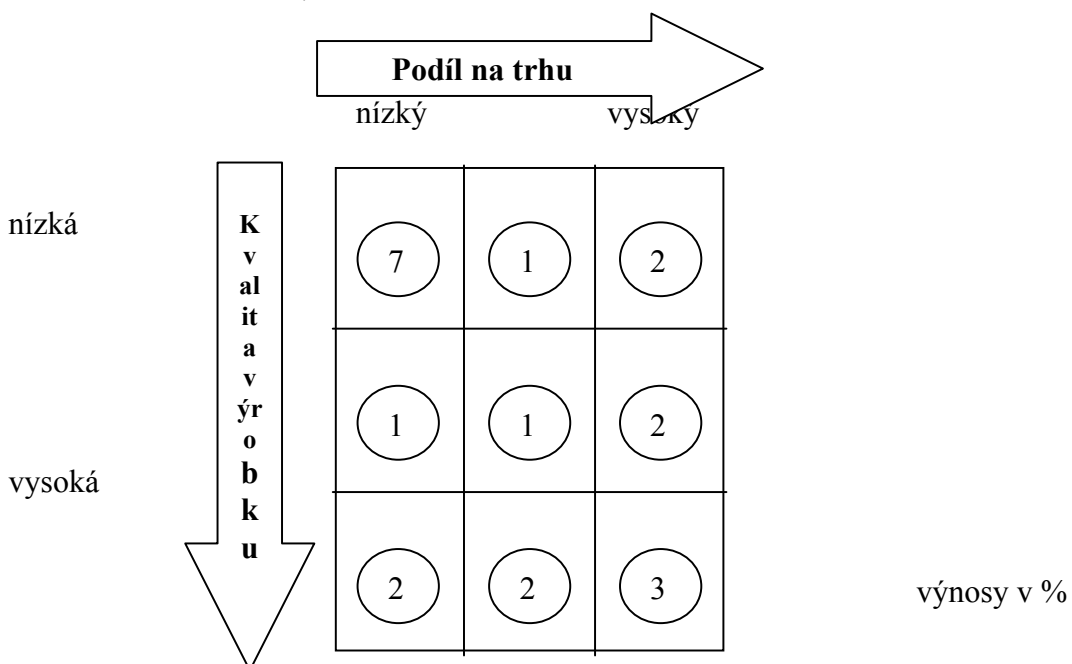
### 2.10.2 Tržně orientovaná strategie

Tržně orientovaná strategie je založena na pozitivní souvislosti mezi velikostí podílu trhu a velikostí výnosu. Čím větší je podíl na trhu, tím větší zisk může podnik očekávat ze své činnosti.

Nezbytné je postavení výrobku na trhu. Faktory jako stupeň známosti a image, nezaměnitelnost a jedinečnost výrobku nebo služeb, užitek, který z nich zákazník má zde hrají podstatnou roli. Nesmíme zapomenout ani na kvalitu výrobku jako na další důležitý faktor.

Schéma č.4: Tržně orientovaná strategie

Zdroj: VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management. Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001



Tržně orientovaná strategie je rozdělena na tři dílčí typy:

1. strategie nízkých nákladů – cílem je dosáhnout nižších nákladů než konkurence
2. strategie diferenciacce – podnik chce získat výhodu na celém trhu, například speciálním výrobkem, servisem, kvalitou, časem dodání
3. strategie tržního koutu – podnik se specializuje na určitý specifický segment trhu

### **2.10.3 Inovační strategie**

Vývoj nových produktů, a to ve třech základních dimenzích, to je inovační strategie firmy:

- výrobkově -technická – podnik hledá otázky co nabídnou
- obchodně – politická – podnik hledá otázku pro koho jsou nové výrobky určeny
- výrobně technologické – vyhledávání otázky jak nové výrobky na trhu vytvořit

Tyto otázky těsně navazují na SWOT analýzu. Obecně lze jmenovat tyto strategie vyplívající se SWOT analýzy:

1. Strategie ofenzivní – podnik se snaží dosáhnout vedoucího postavení na trhu a to v nejbližší době
2. Strategie defenzivní – firma se pomocí této strategie soustředuje na udržení konkurenční pozice nebo na zlepšení své konkurenceschopnosti
3. Strategie mírně ofenzivní – firma spíše kopíruje konkurence a vynakládá minimum finančních prostředků na vlastní technický a technologický vývoj
4. Boj o přežití

### **2.10.4 Růstové strategie**

Růstovou strategii lze realizovat či charakterizovat dvěma způsoby:



Integračním růstem, kdy se podnik orientuje na některou z možných forem integrace. Formy integrace jsou například zpětná integrace, která představuje spojení s dodavateli, integrace s distributory a odběrateli, integrace horizontálním, tedy spojení ve stejném odvětví, integrace vertikální, tedy spojení s navazujícími, odlišnými oblastmi výroby, či průmyslu.

Druhým způsobem je intenzivním růstem. Tato strategie může být dosáhnuta buď intenzivní cestou nebo diversifikací, tzn. Přidáním nového produktu. Strategie intenzivního růstu může být zvolena pouze v případě, kdy současné výrobky a současný trh poskytuje možnost zvýšení prodejů, například zdokonalením výrobku.

Strategické formy:

- strategie pronikání na trh, nebo-li penetrace trhu – podnik proniká se současnými výrobky na současné trhy
- strategie rozvoje trhu – podnik se snaží získat nové trhy pro současné výrobky
- strategie vývoje nového výrobku trhu – podnik buď inovuje výrobek nebo vyvine úplně nový a s tím se snaží prorazit na stávající trh
- diversifikovaný růst – podnik proniká s novými výrobky na nové trhy

### **2.10.5 Konkurenčně orientované strategie**

Tato strategie předpokládá tvorbu konkurenčních výhod, cílem těchto konkurenčních výhod je uspokojení potřeb zákazníků. Je zde i předpoklad, že výrobky či služby jsou relativně stejné a tedy i dostupné.

V konkurenčně orientované strategii existují tyto přístupy:

Strategie vycházející z vysoké jakosti výrobků

Strategie spočívající ve snižování výrobních nákladů

Necenová konkurenční strategie

Strategie zvyšování odbytu při zachování cenové hladiny. Touto strategií lze dosáhnout diferenciací výrobků, a tím se odlišit od konkurence.

Lze rozlišit 4 způsoby diferenciacce výrobku:

- image
- služba
- kvalita
- osobní prodej.

### **2.10.6 Strategické hodiny**

Strategickými hodinami je možné měřit vztah mezi cenou a užitnou hodnotou výrobku. Pojem strategické hodiny se používá při volbě základní konkurenční strategie. V rámci tohoto vztahu lze vymezit několik strategií podle příslušných úseků.

- Cenová strategie – podnik tuto strategii realizuje snižováním ceny výrobku a současně se snaží udržet kvalitu výrobku nebo služby
- diferenciacční strategie – podnik realizuje vyšší užitnou hodnotu než mají konkurenti za vyšší cenu
- hybridní strategie – podnik zvyšuje užitnou hodnotu a cena klesá
- cílená diferenciacce – podnik může konkurovat vyšší užitnou hodnotou a vyšší cenou
- neúspěšné strategie – tyto strategie vedou podniky k pravděpodobnému zániku

Pojem strategie se do ekonomie a vedení podniku dostal z vojenské terminologie, kdy vojevůdci používali a vymýšleli různé strategie jak zvítězit nad protivníkem.

Podle období, které strategické rozhodování používá rozdělujeme strategický management na strategickou, taktickou a operativní bázi. S tím souvisí i období, pro které se manažeři rozhodují a to dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé.

Předmětem strategického managementu je plánování, nebo-li vize, organizování, rozhodování, komunikace, motivace, řízení, kontrola a samozřejmě nesmí chybět zpětná vazba.

## **2.11 Metody používané pro vytváření strategických analýz pro vnější prostředí podniku**

Jak vyplývá z předchozího schématu, podnik může využít různé metody pro určení jak vnějšího tak i vnitřního prostředí. Počet metod, které analyzují vnější, externí prostředí, je šest. Jsou to tyto metody: Analýza STEP, analýza Porterova modelu 5 sil, analýza konkurence, analýza tržního prostředí, metoda strategických map, analýza konkurentů, analýza atraktivity odvětví. Tyto metody budou následně definovány

### **2.11.1 STEP analýza**

Step analýza je metoda, která mapuje a hodnotí vnější prostředí podniku. Tato analýza odpovídá na 3 otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou pro podnik nejdůležitější?

Okolí podniku rozdělujeme do 4 faktorů

4. společenské faktory, které souvisejí s životem lidí. Tedy můžeme sem zahrnout demografii, rozdělení a přerozdělování příjmů, mobilita obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času.
5. Technologické faktory, které souvisejí s výrobou, materiálem, výrobním procesem. Zde můžeme jmenovat vládní výdaje na vědu a výzkum, nové technologie, postupy, procesy, a rychlost stárnutí strojů a zařízení.
6. Ekonomické faktory, které zahrnují především tok peněz, služeb, zboží, informací a energie. Řadíme sem tyto faktory, vývoj domácího hrubého produktu, životní cyklus podniku, nabídka peněz, úroková míra, inflace, nezaměstnanost, dostupnost energie.
7. Politické faktory, které zahrnují stabilitu vlády, regulaci zahraničního obchodu, daňovou politiku, monopolní legislativu, ochranu životního prostředí.

Důležitým úkolem při STEP analýze je sledovat jak se mění tyto 4 faktory v čase a jak

ovlivní podnik, do jaké míry ovlivní činnost podniku

Schéma č. 5: STEP analýza

Zdroj: VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001

<b><i>Ekonomické faktory</i></b>	<b><i>Politicko právní faktory</i></b>
Trendy vývoje HDP ekonomické cykly Úrokové sazby Vývoj peněžní zásoby Míra inflace Disponibilita Cena energií Míra nezaměstnanosti	Antimonopolní opatření Zákony na ochranu životní prostředí Politika zdanění Regulace zahraničního obchodu Sociální politika Stabilita vlády
<b><i>Sociálně – kulturní</i></b>	<b><i>Technologické faktory</i></b>
Demografický vývoj rozdělení důchodu mobilita obyvatelstva vývoj životní úrovně míra vzdělanosti přístup k práci	Vládní výdaje na výzkum trend výzkumu a vývoje rychlost technologických změn míra zastarávání technologií přístup k výzkumu a vývoji

### **2.11.2 Analýza konkurence v odvětví ( Porterův model )**

Autorem této analýzy je již výše zmínění E. Porter, který vyvinul tuto metodu k odhalení hrozící konkurence v okolí podniku a tím odhalit i silné a slabé stránky podniku, či-li příležitosti popřípadě ohrožení podniku.

Porterův model, nebo-li také model 5 sil se zaměřuje na 5 bodů:

- riziko vstupu potencionální konkurence
- boj mezi stávajícími konkurenty
- sílu kupujících
- sílu dodavatelů
- hrozbu substitučních výrobků

**noví konkurenti** – hrozba závisí na bariérách vstupu, které jsou v kapitálové náročnosti, velikosti podniku, distribučními kanály, legislativou vlády

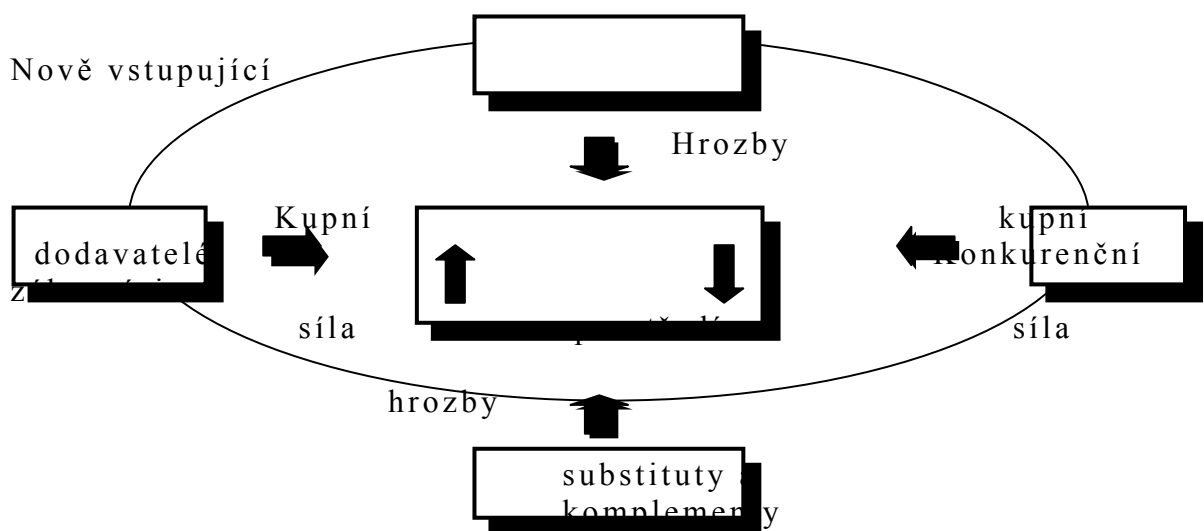
**dodavatelé** – cenová hrozba a to jak na straně zvýšení tak snížení cen výrobků a tím nerovnoměrně se zvyšující nebo snižující kvalita výrobku.

**odběratelé** – pro jaký výrobek se rozhodnou? Pro kvalitní s vyšší cenou nebo pro méně kvalitní s nižší cenou? Jaké jsou jejich preference?

Substituty – inovace, konkurence v odvětví, modernizace, životní styl.

Schéma č. 6: Porterův model pěti sil

Zdroj: VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001



Analýza těchto pěti činitelů může přispět ke zhodnocení nebezpečí a slabin, které má podnik. Ukazuje obranu proti současným i budoucím konkurentům.

Porter pak vyslovuje hypotézy, že čím jsou větší, silnější síly v odvětví, tím menší je průměrná návratnost a dále aby byla společnost úspěšná na trhu s mnoha nově vstupujícími substituty, musí pečlivě volit strategii, kterou bude uplatňovat s tím, že pochopí tyto síly a promítne je do své strategie. Jen v takovém případě může přežít a dále se rozvíjet a získávat nové segmenty na trhu. [1]

### **2.11.3 Analýza ekonomických charakteristik odvětví**

Tato analýza pomáhá managerům se rozhodnout o vstupu do odvětví. Faktory, které ovlivňují nabídku jsou například suroviny, technologie pracovní síla a samozřejmě ceny vstupů, konkurenční výrobky, podmínky pro výrobu či prodej. Faktory ovlivňující poptávku je mimo jiné cenová elasticita výrobků a služeb, charakteristika poptávky, metody nákupu, dostupnost výrobku, cena, substituty, příjmy, důchody potencionálních kupujících. V této analýze se manageři zabývají velikostí trhu, bojem mezi konkurencí ( jak moc je velký, jak velká je rivalita ), růstem trhu, životním cyklem výrobku, počtem podniků v odvětví, ve kterém podnik působí, podmínkami vstupu do odvětví, legislativou, charakterem výrobku, inovacemi, technologiemi.

### **2.11.4 Analýza hybných sil odvětví**

Jedná se o analýzu fáze vývoje odvětví. Fáze vývoje odvětví rozdělujeme na ranný vývoj, rychlý rozvoj, vzlet, setřesení konkurence, ranné dozrání, nasycení, ústup a rozpad. V této analýze se definují tyto body:

- změny v míře dlouhodobého růstu odvětví
- změny ve složení zákazníků a ve způsobech používání výrobků
- inovace produktu, výrobního procesu, marketingu
- vstup nebo výstup podniků z odvětví, do odvětví
- náklady, efektivnost
- legislativa vlády, nařízení, normy

### **2.11.5 Strategické mapy**

Strategické mapy jsou vhodným nástrojem pro odvětví, kde existuje několik charakteristicky podobných konkurentů. Tito konkurenti mají dobré místo na trhu a stálý okruh zákazníků. Skupina konkurentů je založena ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy a postupy. Výsledkem jsou grafy, které ukazují tržní

pozice konkurentů. V této analýze a pro dokončení strategické mapy se posuzuje velikost trhu, tempo vývoje trhu, ziskovost, bariéry vstupu nebo výstupu z odvětví, ceny výrobků, technologické změny, kapitál, inovace výrobků.

Mapování strategických skupin a struktura odvětví jsou nedílnou součástí analýzy odvětví.

Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy. Zaznamenáním tržních pozic strategických skupin daného odvětví na dvojrozměrné mapě za použití dvou strategických proměnných jako os se vytvoří strategická mapa. Tato mapa slouží jako užitečný „most“ mezi pohledem na odvětví jako celek a na postavení každého podniku zvlášť.

Metodu vytváření strategické mapy včetně umístění podniků do strategických skupin je možné shrnout do následujících bodů:

1. Nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého.
2. Znázornění podniků na mapě o dvou proměnných za použití těchto odlišujících charakteristik.
3. Zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny.
4. Obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny; každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví.[2]

#### **2.11.6 Analýza konkurentů**

Cílem této analýzy je vyhodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů podniku. Rozlišit klíčové konkurenty, jejich pozici na trhu. Pro podnik je důležité rozlišit výhodně situované a nevýhodně situované pozice. V tabulce se stanoví hlavní

konkurenti, kteří jsou zobrazeni jako konkurent A, B, C, D. V tabulce konkurentů porovnááme např. odhad tržeb, odhad podílu na trhu, cenovou výhodu, kvalitativní výhodu, technologickou základnu, odbytovou základnu, distribuční kanály, náklady, pozice v odvětví současná, budoucí, minulá.

Analýza konkurentů úzce navazuje na strategické mapy a jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů:

- sledovat, jsou-li vybaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky (a anticipovat tak změnu v jejich strategii)
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle
- odhadnout pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.



Schéma č.7: Tabulka analýzy konkurentů

Zdroj: VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001

Charakteristika	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda *				
Kvalitní výhoda *				
Technologická základna *				
Odbytová základna *				
Distribuční podmínky *				
Nákladová výhoda *				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *				
Vážnost konkurence (současná) *				
Vážnost konkurence (v příštím roce) *				
Vážnost konkurence (v dalších letech) *				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat ?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

k hodnocení lze využít následující škály: 1 = nejlepší (nejvyšší)

2 = nadprůměrný

3 = průměrný

4 = podprůměrný

5 = nejhorší (neohrožující)

### 2.11.7 Analýza atraktivity odvětví

Tato analýza navazuje na již zmíněné analýzy, tedy na porterův model, strategické mapy, analýzu konkurentů a sumarizuje jejich výsledky v 10 škálách po 15 faktorech, které zahrnují:

- růstový potenciál
- diversifikovanost trhu
- ziskovost
- exponovanost
- koncentrace
- odbyt
- specializace
- značka
- distribuce
- cenová politika
- nákladová pozice
- služby
- technologie
- integrace
- možnost vstupu/výstupu

Navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence (Porterův model, strategické mapy, analýza konkurentů) a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Takových případů je v reálném životě málo, skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120 a v případě, že klesne pod 75, je to signál upozorňující na aktuální potřebu reorganizace podniku v rámci odvětví (např. vstup do nového segmentu). Rastr pro analýzu atraktivity odvětví je uveden v obrázku č. 21. Analýza vnějšího prostředí směřuje k identifikaci příležitostí a ohrožení, které jsou

jedněmi za základních determinantů podnikové strategie.[3]

Schéma č. 8: Analýza atraktivity odvětví

Zdroj: VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001

Faktor	Síla	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. Růstový potenciál</b>	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2. Diversita trhu</b>	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>3. Ziskovost</b>	Rostoucí-klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>4. Exponovanost</b>	Konkurenti-inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>5. Koncentrace</b>	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6. Odbyt</b>	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>7. Specializace</b>	Zaměření-diference	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>8. Značka</b>	Hodnota-kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>9. Distribuce</b>	Kanály-podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>10. Cenová politika</b>	Efekt-elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>11. Náklady</b>	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>12. Služby</b>	Garance-spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>13. Technologie</b>	Vedení-jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>14. Integrace</b>	Vertikální -horizontální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>15. Možnost Vstupu-výstupu</b>	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## **2.12 Metody používané pro vytváření strategických analýz pro vnitřní prostředí podniku**

K analýze vnitřního prostředí opět podnik používá řadu metod. Mezi hlavní patří např.:

- Určení strategických alternativ
- Analýza zdrojů specifických příležitostí
- Portfolio analýza
- Analýza SWOT
- SPACE analýza
- Hodnotová analýza

### **2.12.1 Evaluace dosavadní strategie**

Při této analýze posuzujeme, pozici podniku v rámci odvětví, stupeň naplňování strategických cílů, exponovanost podniku ve vztahu k poklesu příjmů, budoucí růstový potenciál a schopnost získat cizí zdroje, schopnost podniku reagovat na nepředvídané změny v prostředí, riziko bankrotu.

### **2.12.2 Analýza exponovanosti**

Cílem analýzy exponovanosti, tedy citlivosti podniku je vyhodnotit, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí. Vyvstává zde otázka pro podnik: „Absence jakých faktorů může ohrozit existenci podniku?“ V této analýze se analyzují potřeby a přání zákazníků, zdroje a aktiva, kvalifikovaná pracovní síla, kapitál, zařízení, suroviny, technologické know-how, nákladová pozice ve vztahu ke konkurentům, spotřebitelská základna, její velikost, demografie, specifické dovednosti, systémy, procedury, organizace, identita podniku, tedy logo, image, podniková kultura, role, sankce/podpora podnikání, bezpečnost výrobku, kvalita a reputace zákazníků. Výsledkem je matice ohrožení a reakcí podniku.

Schéma č. 9: Analýza exponovanosti

Zdroj: VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001

<i>Vysoké (10)</i>	<i>bezradnost</i>	<i>ohrožení</i>
<i>ohrožení</i>		
<i>nízké (1)</i>	<i>zranitelnost</i>	<i>připravenost</i>

### 2.12.3 Analýza konkurenceschopnosti

Důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti je ohodnocení pozice podniku, její přednosti a nedostatky podniku ve vztahu k jeho konkurentům, a to ve všech oblastech důležitých pro úspěch. Tato analýza navazuje na již provedený rozbor v rámci klíčových faktorů úspěchu. V tabulce jsou srovnání konkurenti na 5 stupňové škále a váhy. Z tabulky poté formulujeme závěry a identifikujeme strategické ohrožení

### 2.12.4 Podniková kultura

Podniková kultura se začala v ekonomice objevovat v osmdesátých letech, dnes tento pojem je zaveden vesměs ve všech podnicích.

- **K**omplex ekonomických a neekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti.
- Způsoby chování z toho odvozené, zejména chování v rámci vedení firmy
- Nemateriální a materiální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování zaměstnanců se projevuje jako:

- nemateriální manifest navenek –zahrnující chování všech příslušníků podniku, styl komunikační politiky, reklamu, podpůrné programy, přímý marketing, prezentaci na výstavách a veletrzích
- nemateriální manifestace dovnitř – jako sociální klima, obecné podnikové klima, styl vedení, postoje managementu, obsazování funkcí
- materiální manifestace navenek –představující produkt, prodejní a výstavní prostory, budovy, fasády, vývěsní štíty, dopravní prostředky, oblečení personálu
- materiální manifestace dovnitř –tvořená parkovišti, vstupy do podniku, vlastním vybavením budov, nábytkem apod. [ 4 ]

Podnikovou kulturu tvoří všichni v podniku, od managementu k pracovníkům a spolupracovníkům. Pracovníci si musí být vědomi hodnoty podniku, imagí, vizí a postoji, aby správně implementovali a pochopili kulturu podniku. Podniková kultura se prosazuje do všech činností podniku, tedy i do reklamy, sponzorství, komunikaci, prodej, atd.

V podnikové kultuře se objevují tyto pojmy:

Corporate Design – znamená, že všechny dokumenty, produkty jsou sladěné do jednoho designu, např. hlavičkový papír, kalendáře, propisky, popř. oblečení, designu kanceláří.

Corporate Communications – tento pojem se váže na public relations, tedy na reklamu podniku jako takového, není to reklama na výrobky, či služby, který podnik nabízí. Jde o to, jak podnik komunikuje s širokou veřejností.

Corporate Behavior – chování podniku k odběratelům, dodavatelům, způsob jednání a vyjednávání s nimi. Nesmíme zapomenou také na chování vůči zaměstnancům a pracovníkům podniku.

Podniková kultura by měla mít jednotný cíl, vytvořit jakousi tvář podniku, jak uvnitř podniku tak navenek pro veřejnost. Také zaměstnanci by se měli ztotožnit s podnikovou

kulturou. Aby bylo zajištěno, že zaměstnanci plně chápají cíle a poslání podnikové kultury měl by podnik analyzovat u zaměstnanců pocit důvěry, pokrokovost, kvalitu a solidnost, užitek, výkon, zkušenosti, tradice, jistotu a spolehlivost, výchovu, servis, atd. Tato analýza by měla vedení podniku říci v jaké míře se pracovník hlásí k politice podniku, jak moc si uvědomuje důležitost podnikové kultury, jak reprezentuje podnik na veřejnosti.

### **2.12.5 Analýza SWOT**

Pro analýzu vlivu externího okolí na firmu i pro analýzu vlivu vnitřních slabých a silných stránek firmy se používá metoda SWOT. Tato metoda v sobě zahrnuje analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na její strategické chování.

Název metody SWOT je odvozen od:

Strenght (silné stránky)

Wealnesses /slabé stránky)

Opportunites(příležitosti)

Threats(nebezpečí)

Nebezpečí T a příležitosti O představují vliv vnějšího okolí. Slabé stránky W a silné stránky S faktory vnitřní podnikatelské pozice firmy. Rozbor celkové pozice firmy a její vliv na možné budoucí chování firmy je možné vyjádřit následujícím schématem č. 10: Schéma SWOT analýzy.

Schéma č. 10: SWOT analýza

Zdroj: VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, P.: Strategický management, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001

<b>SWOT-analýza</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Externí</b> <b>Příležitosti</b>	<b>S-O-Strategie:</b> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti	<b>W-O-Strategie:</b> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
<b>Interní</b> <b>Hrozby</b>	<b>S-T-Strategie:</b> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<b>W-T-Strategie:</b> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby

### 2.12.6 Portfolio analýza

Rozhodnutí se vytváří na základě informací z vnitřního a vnějšího okolí podniku, dále z analýz, které odrážejí situaci uvnitř i zvenku podniku. Mezi nejznámější portfolio analýzy se řadí BCG analýza a analýza GE.

Portfoliem podniku je souhrn všech jeho aktivit. Portfolio analýza by měla napomoci managerům zodpovědět tyto otázky:

- Má organizace vstoupit na nové trhy?
- Má ukončit výrobu či nabídku určitého výrobku?
- Má vstoupit na trh s novým výrobkem či službou?



## Analýza BCG

Jedná se o jednu z nejpřesnějších metod ocenění portfolia. Portfolio firmy můžeme znázornit v matici, ve které jsou výrobky rozděleny do čtyř skupin. Dané čtyři skupiny lze charakterizovat takto:

- hvězdy – výrobky s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu. Jsou silným kartami pro podnik, přinášejí zisk, jsou hlavním zdrojem zisku
- dojně krávy – výrobky s vysokým podílem na trhu, ale nízkým stupněm růstu. Jsou finančním zdrojem pro podnik, pro jeho aktivity. Jejich výroba a prodej zajišťuje finance pro výrobky z oblasti hvězd a otazníků
- otazníky – mají malý podíl na trhu, ale rostoucí tendenci. Většina výrobků začíná svůj životní cyklus v této charakteristice. Podnik si zde musí dát pozor na začínající konkurenci. Je tedy třeba vynaložit finanční prostředky k udržení pozice výrobku na trhu
- psi – mají nízký podíl na trhu, trh se dále nerozvíjí, je neperspektivní. Výroba těchto výrobků je ztrátová

Vedení firmy by se měla pokusit získat větší podíl na trhu u hvězd a otazníků, a to například investováním do výroby, inovacemi. Naopak by podnik měl opustit od výroby výrobků psů, zvyšovat tržní podíl u dojných krav by bylo zřejmě zbytečné.

Model rovněž umožňuje hledat cesty pro získání finančních prostředků pro budoucnost. Dojně krávy vytvářejí dostatek finančních prostředků pro inovace otazníků a hvězd pro zvýšení tržního podílu. Postupně by tyto výrobky, tedy výrobky ze skupin otazníků a hvězd měly převzít funkci dojných krav. Pokud by měl podnik ve svém portfoliu mnoho výrobků ze skupin otazníků, vyvstávala by zde otázka budoucího financování těchto výrobků.

Portfolio analýza BCG má i své nedostatky. Neodráží například informace o zisku, o nákladech na výrobu, o kvalitě a úrovni managementu, konkurenci, marketingovém mixu.

### **Portfolio analýza GE**

Model GE vyjadřuje hodnocení předmětu podnikání. Úspěšná firma bude taková, která bude podnikat v atraktivním odvětví s dostatečnou konkurenční silou a s cílem na trhu uspět.

Matice tvoří celkem devět polí rozdělených do tří zón, podle síly ( slabá, střední, silná ).  
. Určení zón síly je dán podle zaměření jednotlivých podniků. V jednom, ale jsou všichni stejní, musí se rozhodnout:

- jaké faktory vytváří atraktivitu podnikání, a které tvoří konkurenční výhodu
- rozhodnout o hranicích mezi zónami v matici
- rozdělit faktory do skupin, např. finance, technologie, konkurence, marketing, obchod
- přidělit váhu skupinám vzhledem ke konkurenční síle
- vynásobit hodnoty týkající se všech faktorů jim přidělenou vahou
- získané údaje pomohou umístit předmět podnikání do matice.

Management firmy by měl tuto analýzu provádět nejen na současnost, ale i na budoucnost, předvídat faktory, které ovlivňují podnik.

Schéma č. 11: Způsob výpočtu portfolia v modelu GE

Zdroj: přednášky marketingu 2006

<i>Atraktivita trhu</i>	<i>Váha</i>	<i>Koeficient ( 1-5 )</i>	<i>Hodnota</i>
Velikost trhu	0,20	5	1
Tempo růstu trhu	0,20	4	0,8
Průměrná míra zisku	0,15	3	0,45
Typ a síla konkurence	0,10	4	0,40
Technická a technologická náročnost	0,10	3	0,30
Politické a legislativní podmínky	0,15	4	0,60
Geografické podmínky	0,05	4	0,20

**1,00**

**3,75**

<i>Konkurenční síla</i>	<i>Váha</i>	<i>Koeficient ( 1-5 )</i>	<i>Hodnota</i>
Podíl na trhu	0,20	5	1,00
Růst podílu na trhu	0,15	3	0,45
Náklady na jednotku výroby	0,15	4	0,60
Úroveň managementu	0,15	4	0,60
Distribuční síť	0,10	4	0,40
Úroveň výzkumu a vývoje	0,10	4	0,40
Propagační vliv firmy na trh	0,05	4	0,20

**1,00**

**3,65**

Na základě portfolio analýzy by se mělo vedení firmy zabývat předmětem podnikání v rozmezí tří až pěti let. To vyžaduje další informace, např. životní cyklus výrobku, vývoj konkurence, technologický a technický vývoj, ekonomický, politický vývoj.

Z údajů matice portfolio analýzy a dalších informací může vedení určit strategii pro dosažení cílů předmětu podnikání a zabezpečení jejich cílů finančními, technickými, personálními a jinými zdroji.

Cílem správné marketingové strategie je zajištění fungování firmy a zvyšování její konkurenceschopnosti.

## 2.13 Služby

Činnost, která poskytuje jedna strana straně druhé. Je nehmotná, nehmotatelná. Služba nemusí být spojena s fyzickým výrobkem. Služba může být podstatná část nabídky i nepodstatná. Služby dělíme podle:

- hmatatelné zboží – knížky, boty
- hmatatelné zboží s doprovodnými službami – hardware, mountfield
- důležitá služba s doprovodnými službami – letenka
- nabídka pouze služby – poradny, hlídání dětí

Služby mají i svá specifika, např. nehmotatelnost služeb. Před tím než si službu zákazník koupí nemůže si nijak osahat, prohlédnout, zkusit nebo poslechnout. Z tohoto důvodu si zákazníci vybírají na základě referencí, chování prodejce, interiéru prodejny, úrovní cen a úrovní komunikace. Dalším specifíkem je její nedělitelnost, to znamená, že služba vzniká a spotřebovává se současně. Služby jsou vysoce proměnlivé, záleží na tom, kdo, kdy a jak službu nabízí, tím vzniká i další specifikum, což je proměnlivost. Posledním specifíkem je pomíjivost, služeb se totiž nedá skladovat, a když se klient nedostaví, služba propadá.

Všechna tato specifika mají za následek, že nabídka a poptávka po službách není stálá, k tomu, aby se zrovnoměnila existují opatření, je to např. cenová diferenciacce, doplňkové služby, rezervační systém, zaměstnanci na částečný úvazek, efektivní rutiny, zvýšená spoluúčast zákazníků, služby se sdílením.

Služba se prodává na určitém místě, toto místo nazýváme materiálním prostředím, to dále rozdělujeme na dva druhy, a to periferní a základní. Periferní materiální prostředí je součástí koupě služby, nemá žádnou hodnotu samo o sobě, stává se součástí služby, např. pивní tácek. Naopak základní materiální prostředí tvoří celkové prvky, jak je čekárna u zubaře, značky aut v půjčovně. Materiální prostředí můžeme dále rozdělit na prostředí vnější a prostředí vnitřní. Jak sám název a rozčlenění napovídá jedná se o členění v rámci pohledu. Vnější prostředí tvoří vzhled budovy, typ průčelí, obkladový materiál, značka loga, parkoviště. Vnitřní prostředí poté nábytek, vybavení, barvy, kancelářské pomůcky, technika, čich vůně, zrak.

Důležitým a nezbytným prvkem v nabídce služeb jsou lidé, a to jak zákazníci tak i personální obsazení. Pro management v oblasti služeb je důležité udržet si loajalitu, tedy věrnost zákazníků. Loajalita je jakýsi způsob chování zákazníky, který se projevuje dlouhodobostí zákazníka k firmě a také pozitivní informace nebo reference, kterými zákazník informuje okolí podniku. Loajalita je základem pro obchodní růst a ziskovost firmy. V praxi je možné loajalitu zákazníků i změřit. Je třeba jen si rozdělit zákazníky do určitých skupin. Jednou skupinou jsou zákazníci, u kterých je zřetelný rozhodující objem nákupů, např. VIP zákazníci. Dále je možné změřit loajalitu zákazníků u sezónních meziročních zákazníků, např. v restauracích. Po zanalyzování těchto skupin přichází program posilování loajality a posilování konkurenceschopnosti. Jedním prvkem je identifikace požadavků zákazníků. Při včasném a přesném získání znaků jejich spokojenosti se jejich loajalita dále zvětšuje, což je pro podnik velmi důležité a potřebné. Je nutné i sledovat odbyt prodeje a podle poptávky upřesnit nabídku a rozsah služeb. Sledováním konkurence může napomoci podniku rozhodnout se o cenové hladině svých služeb, a tím si budovat místo na trhu. Proces výběru zaměstnanců je nezbytný v procesu posilování loajality zákazníků. Pracovník by měl být komunikativní, umět se chovat k zákazníkovi i v reakci na problémy, např. s reklamací, umět jednat se zákazníkem. Při již zmíněných reklamacích, by měl zákazník cítit, že podnik jedná ku prospěchu zákazníka. Je nezbytné vyřídit reklamaci co nejrychleji, být se zákazníkem neustále v kontaktu.

Již jsem se zmínila, že je důležitý správný výběr zaměstnanců. Podle Budovy matice,

která zobrazuje vliv zaměstnanců na zákazníky, rozlišujeme 4 typy zaměstnanců, a to:

1. kontaktní personál
2. kodifikátoři
3. ovlivnitelné
4. izolovaný personál

Schéma č. 12: Schéma zapojení typů zaměstnanců ve službách

Zdroj: přednášky marketingu 2007

	<i><b>Přímé zapojení do marketingového mixu</b></i>	<i><b>Nezapojení do marketingového mixu</b></i>
<i><b>Častý nebo žádný periodický kontakt se zákazníkem</b></i>	Kontaktní personál	Kodifikátoři
<i><b>Občasný nebo žádný kontakt se zákazníkem</b></i>	Ovlivnitelné	Izolovaný personál

ad 1

přímo vytváří marketingový mix a dostávají se do kontaktu se zákazníkem. Tento personál by měl mít co nejvíce informací, měl by znát cíle, strategie podniku, její budoucnost, poslání podniku. Je zde nezbytné proškolení.

ad 2

Kodifikátoři nejsou přímými účastníky marketingových aktivit, ale jsou v častém kontaktu se zákazníkem. Jsou například pracovníci reklamačního oddělení.

ad 3

Personál patřící do skupiny ovlivnitelů mají pouze dočasný styk se zákazníky, popřípadě žádný, ale podílí se na marketingovém mixu. Jsou to vývojáři, pracovníci výzkumu, propagace, reklamy.

ad 4

Tento personál nemusí přijít do kontaktu se zákazníkem, nezapojují se do marketingového mixu. Příkladem takového zaměstnance může být skladník, kuchař, účetní.

### **2.13.1 Cena služeb**

Poptávka po službách je dána jejich elasticitou. Plně elastická je poptávka po soukromých službách, naopak neelastická je poptávka po veřejných službách. Z metod pro stanovení ceny, které u služeb můžeme použít je to metoda orientovaná na zákazníka, tedy kolik by byl ochoten zákazník za službu zaplatit.

Existují různé taktiky pro stanovení cen:

- flexibilní ceny – podle města, podle času, podle image
- individuální ceny – smlouvají se na určitou práci jako ceny smluvní
- ceny na odvrácení pozornosti – např. v restaurace relativně nižší ceny, ale doplňkové ceny jsou dražší, pro dorovnání cenové hladiny
- garanční ceny – po splnění určitého úkolu, který si zákazník vybere, dostane firma zapláceno
- prestižní ceny – zákazník spojuje službu s vysokou kvalitou, a z toho důvodu může firma přistoupit k vyšším cenám
- ceny zavedení – nově otevřené firmy, či prodejny se zaváděcími cenami pro přilákání zákazníků.

## **3. Praktická část**

### **3.1 Profil Baziliky o.p.s.**

Celý projekt Bazilika o.p.s. je prvním investičním projektem realizovaný na principu vícezdrojového financování. Je prvním PPP projektem v oblasti kultury. Vícezdrojové financování není v České republice ještě tak rozšířený pojem, nejvíce se však skloňuje v souvislosti s budoucím financováním kultury. Bazilika o.p.s. dokázala, i přestože neexistovali žádné mechanismy ani postupy, založit tuto společnost na principech vícezdrojového financování.

Celý projekt Bazilika byl velmi úspěšný projekt tzv. neziskového sektoru. Už z důvodu, že vstupné a kursové činilo, v roce 2005, 81% příjmu a dary a dotace tvořilo 19% z celkových příjmů.

Bazilika o.p.s. je nejmodernější polyfunkční prostor v Jižních Čechách, který je součástí obchodního centra IGY České Budějovice. Nachází se zde vhodný prostor pro kongresy, umění, vzdělávání a společenské události.

Bazilika o.p.s. navazovala na čtrnáctiletou kontinuální činnost občanského sdružení Dell'arte, které provozovalo v bývalém areálu IGY osm let alternativní divadlo Pod Čepicí. Bazilika je prvním investičním Public Privat Partnership Project v oblasti kultury v České republice, na kterém se podílel státní, krajský i městský rozpočet, ale také soukromí investoři a sponzoři. Bazilika, jak již je zřejmé z nadpisu je obecně prospěšná společnost, která celý projekt připravila, nadále spravuje, vede a programově zabezpečuje. Bazilika o.p.s. se zařazuje mezi samofinancované organizace, což v měřítku České republiky představuje asi jen 15-25% ze všech organizací v České republice. Pro svou efektivní činnost nabízí 20 stálých pracovních míst a až 30 externích pracovních příležitostí. V roce 2005 uspořádala 285 kulturních akcí, pro 46 000 diváku, z toho 13 000 dětí. Pro svůj měsíční program využívá nový dramaturgický koncept na podporu místní, regionální, republikové i evropské kultury. V Bazilice o.p.s. se mohou setkávat všechny věkové kategorie jako je Bazilika o.p.s.



V prostorách Baziliky o.p.s. je místo i pro Ateliéry Bazilika, ve kterých Bazilika o.p.s. nabízí na 600 míst ve výtvarných, dramatických a tanečních studiích s novou koncepcí programu, který se zaměřuje na rozvoj osobnosti všech věkových kategorií.

Bazilika o.p.s. disponuje dohromady s 5 prostory. Prvním je divadelní prostor, který se dá přestavět na prostorové auditorium s kapacitou až 400 míst. Dále může přestavět divadelní prostor na jakousi arénu s odstupňovanými elevacemi pro 300 návštěvníků. Bazilika o.p.s. má i svojí druhou komornější scénu, která se nachází v České ulici a nazývá se c.k. Solnice, v c.k. Solnici je přibližná kapacita 150-200 míst. Pokud je na programu koncert v sále Baziliky o.p.s. je kapacita až 700 míst. Svým vybavením nabízí Bazilika o.p.s. svůj prostor i jako kinosál, kde se může promítat filmová projekce. U módních přehlídek není problém zajistit molo pro modelky. Díky tomu vzniká opět nový prostor. Je samozřejmostí, že se zde konají kongresy, sympózia a přednášky, u kterých je kapacita dána stavbou sálu. Zapomenout se nesmělo na Ateliéry Bazilika, kde se nacházejí volnočasová a vzdělávací studia. <sup>[3]</sup>

### **3.1.1 Historie Baziliky o.p.s.**

Historie kulturního epicentra Baziliky o.p.s. začala již v roce 1992, kdy byla založena Nezávislá divadelní společnost Studio dell'arte jako občanské sdružení. Jejím účelem bylo provozování divadla, kulturních akcí pro děti a provozování vlastní scény. Nezávislá divadelní společnost dell'arte zahájila svou činnost v domě Slávie v Českých Budějovicích v sále číslo D111. První velkou událostí, kterou úspěšně zorganizovali, byl první ročník festivalu nezávislých profesionálních divadel pod názvem „Příjemné setkání“. V roce 1993 již uskutečňovalo Studio dell'arte kontinuální divadelní činnost. V tomto roce uspořádala 200 představení a odehrála 3 premiéry. V roce 1994 se Nezávislá divadelní společnost Studio dell'arte přestěhovala do areálu dnešního IGY, kde vybuďovala vlastní divadelní prostor, který dostal název „Divadlo pod čepicí“. Mezi lety 1995 – 2001 probíhala soustavná práce divadelní a produkční. Pořádaly se vesměs úspěšné zahraniční cesty divadla do Francie, Německa, Švýcarska, Belgie a USA. Roční počet vlastních odehraných představení byl přibližně 180. Stále

se pořádaly programy v prostoru Nezávislé divadelní společnosti dell'arte, vedly se ateliéry a pokračovalo pořádání festivalu „Příjemné setkání“. Nově se realizovalo zájezdové Šapito pro 150 diváků. V roce 2002 přišla nabídka majitelů areálu na vedení projektu vzniku multifunkčního kulturního prostoru, vybudovaného v rámci dostavby a rekonstrukce IGY. V témže roce se zahájila příprava projektu, který byl založený na principu organizačního modelu veřejné služby. Strategie financování projektu byla určena jako Privat and Public Partnership, kde investor ING hradil hrubou stavbu částkou 79 miliónů a Bazilika o.p.s. zajistila 45 miliónů na dovybavení. Dne 21.7. 2003 byla registrována Bazilika o.p.s. - obecně prospěšná společnost navazující na činnost Studia dell'arte, které se stalo jedním u jejich zakladatelů. Druhým zakladatelem byl investor stavby ING Real Estate Developmenst České Budějovice. V říjnu byla uzavřena smlouva o sdružení se Statutárním městem České Budějovice pro získání prostředků na vybavení Baziliky. V září 2003 byl otevřen jako předvoj samotné Baziliky kulturní klub c.k. Solnice, která se nachází v objektu národní kulturní památky Solného skladu, který byl majiteli objektu, Solná brána s.r.o. a Bazilikou o.p.s. zrekonstruován a užíván jako sídlo společnosti i jak prostor pro pořádání kulturních klubových akcí. Po otevření Baziliky o.p.s. slouží nadále jako druhá klubová scéna. V roce 2004 získala Bazilika o.p.s. systémově vázané prostředky ze státního rozpočtu na technologické vybavení I. etapy ve výši 15 mil. Kč, která zahrnovala studie a projekt pro stavební povolení, výběrové řízení na dodavatele, dokončení hrubé stavby, získání stavebního povolení. Po získání veškerých povolení se zahájila I. etapa výstavby, kde sponzorské práce zajistila firma Strabag a.s. a to ve výši 1 miliónu Kč. I. etapa byla dokončena v roce 2006 a zahájení provozu kulturního epicentra Bazilika o.p.s bylo stanoveno na 4. listopadu. Rok 2005 byl rokem klíčovým pro Baziliku o.p.s. a dá se říci, že dosáhla všech svých stanovených cílů velmi úspěšně. Tím pádem mohla Bazilika i naplno rozvíjet svou aktivitu. Po roční stavbě, přesněji řečeno, 4. listopadu 2005 byl tedy otevřen multifunkční kulturní prostor Bazilika.

V roce 2005 se rozvinula nová koncepce volno časových aktivit. Alternativní a individuální přístup lektorů umožnil dětem i ostatním najít tvořivý přístup k vlastní osobnosti, k sebevyjádření, k nalezení smyslu v činnosti i prostor pro vzdělání a nacházení nových poznávacích postupů.

Bazilika o.p.s. pořádala také aktivity spojené s rekvalifikací a vzděláváním dospělých. Níže uvedené kurzy byly spolufinancovány Evropskou unií. Mezi tyto aktivity v roce 2005 patřili grafické a počítačové kurzy, školení a přednášky.

Dále pořádala kurzy pro rozvoj lidských zdrojů, které obsahovaly aktivní programy pro zdravotně postižené a handicapované, integrační skupiny zdravých a handicapovaných dětí, speciální a arteterapeutické ateliéry (pohybové, hudební a výtvarné), kulturní programy pro zdravotně a mentálně handicapované, vytvoření pracovních míst pro zdravotně i mentálně handicapované, výstavy a prezentace místních i regionálních institucí zabývajících se prací s zdravotně i mentálně postiženými, vytvoření rovného přístupu k uměleckým programům pro všechny skupiny ohrožené sociální exkluzí.

Bazilika o.p.s. pořádá v rámci svého prostoru i kongresy, podporuje cestovní ruch a poskytuje kulturní servis. V roce 2005 nabízela z kongresové turistiky pořádání kongresů a konferencí, výstava a obchodních setkání, poskytování pořadatelského servisu a poskytování doprovodných služeb pro pořádající firmy. V roce 2005 byl ve fázi přípravy také projekt kulturních regionálních sítí, který by měl zahrnovat shromažďování informací o kulturním dění v regionu, jejich propagace a zveřejňování<sup>[3]</sup>

### **3.1.2 Igy centrum**

Kulturní epicentrum Bazilika o.p.s. jak již bylo zmíněno sídlí v areálu obchodního centra IGY České Budějovice. Toto obchodní centrum vlastní firma GE Real Estate, které najímá služby firmy Euro Mall Centre Management s.r.o.

Euro Mall Centre Management s.r.o. Patří k předním manažerským společnostem v České a Slovenské republice. EMCM v současné době vlastní developerská společnost TK Development z Dánska. TK Development byla zalistována na dánské burze cenných papírů v Kodani. EMCM úzce komunikuje s vlastníky, pro které zajišťuje profesionální správu jejich obchodních center. Mezi vlastníky patří Heitman,

GE Real Estate, Dawnay Day Group, Meinel European Land Group, TK Development, Europolis, ING Real Estate. EMCM spolupracuje také se spoluvlastníky, jako je Tesco nebo Carrefour.

Společnost EMCM vlastní 10 obchodních center, má 60 zaměstnanců a jejich celkový počet nájemců činí cca 600. Mezi jejich projekty patří Futurum Ostrava, Futurum Hradec Králové, Haná Olomouc, Varyáda Karlovy Vary, Obchodní centrum Karviný, Interiérové studio Soho, Šestka Praha, IGY České Budějovice, Europa SC Banská Bystrica, Arkadia SC Trnava. <sup>[4]</sup>

Činnost manažerské společnosti v rámci správy obchodních center, o kterých je zmíněno již výše, zahrnuje obchodní, ekonomickou, technickou, provozní, kontrolní činnost a marketingové služby. Mezi obchodní činnost patří nabídka prostor k pronájmu, optimalizace skladby nájemců, výběr nájemců a příprava prezentace pro rozhodnutí vlastníků, realizace pronájmů, vedení právní agendy, analýzy trhu, nájemců, obratu a struktury. Ekonomická činnost zahrnuje zpracování rozpočtu a jeho řízení, vedení účetnictví a související agendy, pojištění, daňové záležitosti, provádění ekonomických analýz, poradenská a konzultační činnost. Z technické oblasti je to údržba a spravování objektů, zajištění chodu, funkčnosti a servisu všech technologií a jejich kontroly, řízení spotřeby médií (voda, energie), jejich vyhodnocování a optimalizace. Struktura provozní činnosti je následující, organizace pravidelných setkání s nájemci, řízení denního provozu, otevírací doba centra, pravidla o chování nájemců, úklid, ostraha, požární zabezpečení, komunikace s místní samosprávou a úřady. Poslední kontrolní činnost zahrnuje kontrolu plnění všech úkolů a funkcí profesionálního manažera, promyšlená struktura společnosti a koordinací všech úrovní vedení. Z marketingové stránky společnost EMCM se stará o stanovení marketingových strategií, vypracování marketingových plánů a rozpočtů, příprava a realizace kampaní, přímá spolupráce s médii, bez provizí mediálních agentur, vydávání produktových katalogů s inzercí nájemců, realizace průzkumů trhu, vyhodnocení výsledků, řízení a organizace všech marketingových aktivit.

IGY nabízí i dostatečné množství parkovacích míst přímo v areálu, ale i možnost

reservování parkovacích míst pro nájemníky. Prodejní plocha, která se zde nabízí je 1000 m<sup>2</sup>. Je zde zajištěna i 24 hodinová ochranka. Zákazník v IGY centru najde restaurace, kavárny, fitness centrum a samozřejmě kulturní epicentrum Bazilika o.p.s. [5]

### 3.2 Analýza frekvence a podílu divadelních souborů na celkovém programu

Z programů, které byly nabízeny v již zmiňovaných prostorech jsem zjišťovala, kolikrát hrál daný divadelní celek v Bazilice o.p.s. a jaký měl podíl na všech představeních, a to v porovnání let 2006 a 2007 v měsících lednu až dubnu.

Žádné divadlo neodehrálo svá představení v roce 2006 a zároveň i v roce 2007. Nejvíce představení zahrálo v roce 2006 divadlo Ungelt spolu s Divadelním spolkem Kašpar. Každé divadlo přijelo se dvěma představeními odlišného názvu. Ostatní divadla měla v Bazilice o.p.s. či v c.k. Solnici ve sledovaném období pouze jedno představení. Porovnání frekvence hostujících divadel bylo znázorněno do tabulky číslo 1. V roce 2007 byla situace stejná. Pouze dvě divadla odehrála dvě představení různého názvu. Nejednalo se o představení se stejným názvem, vždy se jednalo o jinou hru s jinými herci. Tato dvě představení přehrálo Dejvické divadlo a divadlo Husa na provázku. Ostatní divadla přijela pouze s jedním představením. Porovnání frekvence divadelních představení určitých divadel roku 2007 bylo znázorněno do tabulky číslo 2.

Tabulka č. 1: Počet představení divadelních celků ve sledovaném období za rok 2006

<i>Divadelní představení pro dospělé od ledna do dubna v roce 2006</i>					
Název divadla	Počet představení		Cena vstupného (Kč)	Návštěvnost (osob)	Tržby (Kč)
	Absolutně	V %			
Divadlo Ungelt	2	28,57	250,-- /200,--	466	104 850,--
Divadelní spolek Kašpar	2	28,57	190,-- /150,--	338	57 460,--
Lyra Pragensin	1	14,29	150,--	78	11 700,--

<b>Divadelní představení pro dospělé od ledna do dubna v roce 2006</b>					
Divadlo Disk	1	14,29	90,--/70,--	23	1840,--
Divadlo Tejp	1	14,29	100,-- /70,--	4	340,--
Celkem	8	100	-	909	176 190,--

Dvojí ceny jsou uvedeny z důvodu dvojích cen vstupenek. Druhá cena za lomítkem je cena pro studenty, důchodce a ZTP/P. Pro výpočet tržeb jsem počítala s průměrem stanovených cen. S průměrem vstupenek jsem operovala v tabulce číslo 1, 2, 3 a 4.

V roce 2006 ve sledovaném období bylo nejvyšších tržeb dosaženo při představení Divadla Ungelt, nejmenších dosáhlo Divadlo Tejp. Divadlo Ungelt bylo ve sledovaném období v roce 2006 nejnavštěvovanějším divadlem a současně představením s největšími tržbami. Z toho důvodu bych doporučila nasmlouvání dalších představení Divadla Ungelt pro zvýšení návštěvnosti a povědomí návštěvníků o Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici. Upoutat pozornost lidí na představení Divadla Ungelt posílením výlepové služby, kterou si Bazilika o.p.s. a c.k. Solnice najímala od WIP reklamy a společnosti Werba.

Z tabulky číslo 1 je zřejmé, že největší podíl na divadelních představeních pro dospělé ve sledovaném období v roce 2006 mělo divadlo Ungelt a Divadelní spolek Kašpar. Ostatní divadelní celky měly podíl stejný. Ve sledovaném období v roce 2006 bylo odehráno 7 představení

Tabulka č. 2: Počet představení divadelních celků ve sledovaném období za rok 2007

<i>Divadelní představení pro dospělé od ledna do dubna v roce 2007</i>					
Název divadla	Počet představení		Cena vstupného (Kč)	Návštěvnost (osob)	Tržby (Kč)
	Absolutně	V %			
Dejvické divadlo	2	16,7	250,-- /200,--	540	121 500,--
Husa na provázku	2	16,7	280,-- /250,--	441	116 865,--
Studio Ypsilon	1	8,33	120,-- /90,- -	118	12 390,--
C. Pientzer	1	8,33	90,--/70,--	47	3 760,--
Divadlo Komédie	1	8,33	200,-- /180,--	248	47 120,--
Ne(z)řízené divadlo	1	8,33	50,--	86	4 300,--
Ženský amatérský soubor	1	8,33	39,--	13	507,--
Radim Schwab	1	8,33	90,--/70,--	21	1 680,--
Divadlo Vizita	1	8,33	200,--	162	32 400,--

Největší návštěvnost měla tyto tři divadla: Dejvické divadlo, Husa na Provázku a Divadlo Komédie. Bylo zřejmé, že návštěvníci přišli do divadla na představení, kde mohli vidět známé herce a zároveň přišli na divadelní celek, který je všeobecně známý a přijímaný. Vhodná by byla tato kombinace známých herců a divadel k přilákání nových návštěvníků do Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice a udržení stávajících návštěvníků, vybudovat v nich věrnost k Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici. V roce 2007 ve sledovaném období se v Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici odehrálo více představení, na druhou stranu zde hostovalo více divadel. V roce 2006 ve sledovaném období hostovalo 5 divadel, přičemž ve stejném období v roce 2007 to bylo divadel 9. Celkový počet odehraných divadelních her ve sledovaném období za rok 2006 byl sedm a za stejné období za rok 2007 jedenáct. Největší podíl na celkovém programu mělo v roce 2007 ve sledovaném období divadlo Dejvické a Husa na provázku. Obě divadla

odehrála po dvou představeních. Ostatní divadla zahrála pouze jedno představení, proto jejich podíl na celkovém programu je stejný. Zdrojem těchto údajů byla tabulka číslo 2 a počet všech odehraných představení ve sledovaném období, který činil 11. Důvodem může být rozmanitost programu. Dramaturg Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice chtěl, aby se neopakovala divadla, která již zde hostovala. Aby návštěvníci měli možnost vidět i jiné divadelní hry. Tímto se vyhnul pocitu návštěvníků, kteří by shledali program nezáživným. Doporučením by byla větší frekvence divadel, které měly největší podíl na nabízeném programu. Nabízet je v programu častěji.

Divadelní představení jsem rozdělila na divadla pro dospělé a na dětská představení. Divadelních představení bylo na programu mnohem více. Důvod je ten, že tato představení byla mnohem levnější než večerní divadla pro dospělé. Z marketingového hlediska to bylo velmi dobře. Tímto si Bazilika o.p.s. pěstovala podhoubí u malých dětí. Pokud je naučí chodit do Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice už jako malé děti, rády se do těchto prostor budou vracet a tím se zvýší i návštěvnost. Sice časový horizont je dlouhý, ale podle mého názoru to bylo velmi důležité a účinné. Pohádky v prostorech Baziliky o.p.s. a c.k. Solnici hrála vesměs stejná divadla. Představení bylo vždy v sobotu a v neděli odpoledne. Tabulka číslo 3 znázornila počet odehraných dětských představení divadelních celků ve sledovaném období za rok 2006.



Tabulka č. 3: Počet odehraných dětských představení divadelních celků ve sledovaném období za rok 2006

<b><i>Divadelní představení pro děti od ledna do dubna v roce 2006</i></b>					
Název divadla	Počet představení		Cena vstupného (Kč)	Návštěvnost (osob)	Tržby (Kč)
	Absolutně	V %			
Divadlo Luk	8	25	50,-/45,-	470	22 825
Studio dell'arte	7	21,87	45,-/50,-/70,-	371	18 560
Vojtáno Vrtek	3	9,37	45,-/50,-	139	6 460
Divadlo Studna	3	9,37	45,-/50,-	202	9 325
Divadlo Na Cestě	2	6,25	50,-	162	8 100
Divadlo Piškot	2	6,25	50,-/45,-	111	5 265
Minotaurus	1	3,13	50,-	76	3 800
Téměř divadelní společnost	1	3,13	50,-	58	2 900
Divadlo Lokvar	1	3,13	50,-	85	4 250
Divadlo Drak	1	3,13	50,-	39	1 950
Defactomimo	1	3,13	45,-	57	2 565
Víťa Marčík	1	3,13	45,-	133	5 985
Divadlo Agnez	1	3,13	45,-	47	2 115
Celkem	32	100	-	1950	94 100

V roce 2006 ve sledovaném období počet divadelních celků byl 14. Nejvíce představení zde odehrálo Divadlo Luk a Studio dell'arte. Divadlo Luk odehrálo osm představení, tedy nejvíce ze všech. Studio dell'arte pak zahrálo sedm představení. Třetím nejčtetnějším divadlem byl Vojtáno Vrtek společně s Divadlem Studna, kteří přijeli se třemi dětskými představeními. Ostatní divadla, která jsou uvedena v tabulce č. 3 odehrála po jednom představení. V tabulce číslo 3 byly uvedeny dvojí ceny z důvodu odlišného vstupného v Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici. V Bazilice o.p.s. bylo

vstupné stanovené na Kč 50,-- zatímco v c.k. Solnici na Kč 45,--.

U dětských divadelních představení byla situace trochu jiná. Dětských představení bylo odehráno více než divadelních představení pro dospělé. Většinou se jednalo o stejné osvědčené divadelní celky. V roce 2006 ve sledovaném období  $\frac{1}{4}$  odehraného programu zaplnilo divadlo Luk. Druhým neobsazovanějším divadlem bylo Studio dell'arte, které odehrálo 21,87 % z celkového programu dětských představení ve sledovaném období v roce 2006. Zdrojem těchto výpočtů je tabulka číslo 3 a počet celkových odehraných představení, kterých bylo dohromady 32 ve sledovaném období za rok 2006

V roce 2007 byla situace jiná. Na programu bylo méně představení, avšak divadelních celků navštívilo Baziliku o.p.s. a c.k. Solnici více. Celkově navštívilo Baziliku o.p.s. a c.k. Solnici ve sledovaném období v roce 2007 patnáct divadelních celků. Pouze Divadlo Luk zahrálo čtyři představení, což bylo nejvíce. Celkově tři představení představilo Studio dell'arte. Divadla Minotaurus a Studna měla na programu dohromady čtyři představení. Názvy divadel, které odehrály pouze jedno představení, jsou uvedeny v tabulce číslo 4. V roce 2006 ve sledovaném období se odehrálo 32 představení pro děti, přičemž v roce 2007 ve stejném období se odehrálo pouze dětských 22 představení.

V roce 2007 se ve sledovaném období odehrálo méně představení než tomu bylo v roce 2006. Přesněji řečeno, na programu bylo o deset představení méně. Tím klesl i procentuální podíl divadelních celků na celkovém programu. Největší podíl opět měla Divadlo Luk a Studio dell'arte. Zdrojem údajů je tabulka číslo 4 a celkový počet odehraných divadelních představení pro děti, kterých bylo 22. Z porovnání roků 2006 a 2007 ve sledovaném období se dá vyčíst, že největší podíl na celkovém programu měli v obou letech stejná divadla, jmenovitě Divadlo Luk a Studio dell'arte. Příčinou mohla být kvalita odehraných představení a spokojenost návštěvníků, potažmo dětí, kteří přišli na představení. Pouze jedno představení a to v obou sledovaných obdobích odehrály tyto divadla a seskupení: Divadlo Drak, Defactomimo, Vít'a Marčík, Divadlo Agnez, Dřevěný cirkus, Stage code, Hafan studio, Jan Bílek, Perla a Patrik, Vid'adlo, M. Brunner, Teartr Rajdo, Divadlo Buchty a Loutky. Důvodem mohla být finanční náročnost či nespokojenost návštěvníků. Pro zvýšení návštěvnosti by bylo dobré

navázat větší spolupráci s divadly, které měli největší podíl na nabízeném programu. Připravit pro návštěvníky těchto představení bonus, který by dostali, kdyby přišli na představení těchto divadel třikrát za sebou. Bonus by mohl být ve formě dalšího představení zdarma s 10% slevou na všechny představení návštěvníkem vybraného dětského divadla.

Tabulka č. 4: Počet odehraných dětských představení divadelních celků ve sledovaném období za rok 2007

<i><b>Divadelní představení pro děti od ledna do dubna v roce 2007</b></i>					
Název divadla	Počet představení		Cena vstupného (Kč)	Návštěvnost (osob)	Tržby (Kč)
	Absolutně	V %			
Divadlo Luk	4	18,20	50,--	432	21 600,--
Studie dell'arte	3	13,61	50,--	201	10 050,--
Studio Minotaurus	2	9,13	50,--	111	5 500,--
Divadlo Studna	2	9,13	50,--	60	3 000,--
Téměř divadelní společnost	1	4,54	50,--	78	3 900,--
Dřevěný cirkus	1	4,54	60,--	242	14 520,--
Stage code	1	4,54	60,--	43	2 580,--
Hafan studio	1	4,54	50,--	22	1 100,--
Jan Bílek	1	4,54	50,--	64	3 200,--
Perla a Patrik	1	4,54	60,--	11	660,--
Vid'adlo	1	4,54	50,--	59	2 950,--
M. Brunner	1	4,54	50,--	58	2 900,--
Teartr Rajdo	1	4,54	50,--	61	3 050,--
Divadlo Buchty a Loutky	1	4,54	50,--	95	4 750,--
Divadlo Lokvar	1	4,54	50,--	51	2 550,--
Celkem	22	100	-	1 588	82 310,--

Kalkulace procentní slevy:

Pokud by na danou pohádku přišlo 50 lidí s 10% slevou na představení při ceně vstupenky 50,--:

$50,-- * 50 = 2\,500,--$  tržby při plné ceně

$45,-- * 50 = 2\,250,--$  tržby při zlevněné ceně

V případě pokud by přišlo na danou pohádku 100 lidí s 10% slevou na představení při ceně vstupenky 50,- by tržby vypadaly následovně:

$50,-- * 100 = 5\,000,--$  tržby při plné ceně

$45,-- * 100 = 4\,500,--$  tržby při zlevněné ceně

Při prozkoumání bližší návštěvnosti nebylo předpokladem, že by na dané představení přišlo více návštěvníků. Po finanční stránce by to nebylo pro Baziliku o.p.s. tak velkou zátěží, při návštěvnosti 50 lidí by měli o Kč 250,-- menší tržbu, při návštěvnosti 100 lidí, by tržba klesla o Kč 500,--.

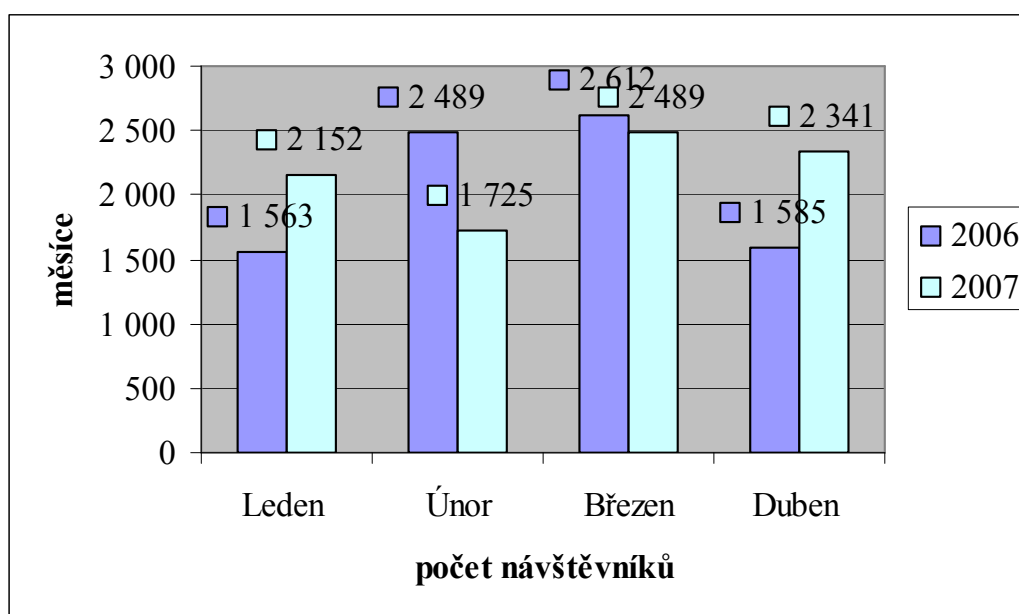
### **3.3 Porovnání návštěvnosti ve vybraných měsících ve sledovaném období let 2006 a 2007**

Po porovnání návštěvnosti bylo zřejmé, že měsícem v roce 2006 ve sledovaném období s největší návštěvností byl březen, nejmenší návštěvnost měl pak měsíc leden. Důvod bylo možné najít v psychickém stavu lidí. V březnu končila zima na jaro se hlásilo o svou vládu. Každý se této změny nemohl dočkat, bylo pravděpodobné, že lidé si podvědomě zpříjemňovali toto období, kdy očekávali příchod jara. Jiným důvodem mohla být rozmanitost a zajímavost programu. Příčinou lednového úpadku mohly být zimní prázdniny, kdy lidé odjížděli na hory, či na jiné dovolené. Nutno podotknout, že v lednu se uskutečnilo také nejméně představení. Měsíc s nejhustším programem byl ve sledovaném období za rok 2006 měsíc duben.

Nejmenší návštěvnost ve sledovaném období roku 2007 měl měsíc 2007 ve sledovaném období byl nejnavštěvovanější měsíc opět březen s největším počtem pořádaných akcí se vstupným ve sledovaném období. Druhým nejnavštěvovanějším měsícem byl leden a také počet pořádaných akcí se řadí na druhé místo. Nejmenší návštěvnost byla v měsíci dubnu, společně s nejmenším počtem pořádaných akcí se vstupným.

Celková návštěvnost na akcích, kde bylo určeno vstupné v roce 2006 ve sledovaném období činila 8249 v roce 2007 ve stejném období na stejných akcích pak 7382. Vše bylo znázorněno do grafu číslo 1.

Graf č.1: Návštěvnost ve sledovaném období let 2006 2007



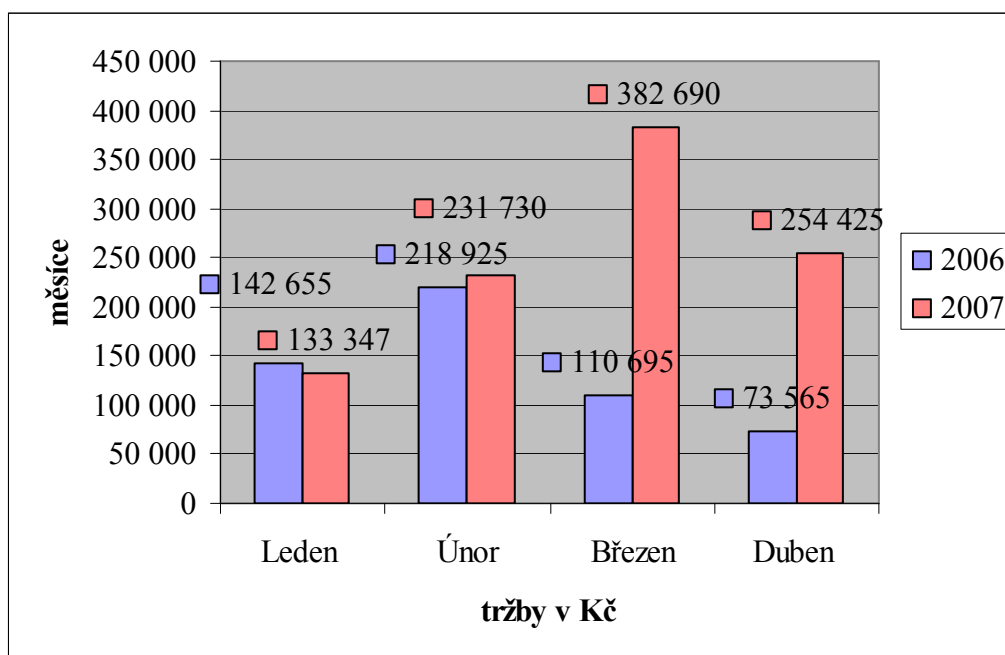
V porovnání byly použity jenom ty akce, na které bylo stanoveno vstu nebo zaznamenat návštěvnost. Výstavy jsou bez vstupného a navíc se výstavy umisťují do kaváren Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice, proto nebylo možné zjistit počet návštěvníků, kteří se přišli podívat na výstavy. Zdrojem těchto údajů byl IT program používaný na předprodejích Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice a tabulka číslo 1 až 4. Jak bylo zřejmé z grafu číslo 1 návštěvnost Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice stoupala, tzn. že přišli noví návštěvníci Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice. Je tedy velmi důležité tyto nové návštěvníky si udržet. První kontakt měli návštěvníci s pracovníky předprodeje, neboť k nim

si chodili pro lístky na představení. Je tedy nutné přesné vyškolení pracovníků předprodeje tak, aby byli schopni odpovědět na případné otázky návštěvníků Baziliky o.p.s a c.k. Solnice. Školení by zahrnovalo přesnou znalost nabízeného programu, kurz asertivity a příjemného vystupování, neboť první dojem je velmi důležitý. Pracovníci předprodeje jsou jakýmsi zrcadly celé společnosti, a tak by měli vystupovat a chovat se vůči návštěvníkům.

### **3.4 Porovnání tržeb let 2006 a 2007 za sledované období**

K porovnání tržeb jsem použila tabulku č. 1, 2 a tabulku č. 3, 4, . Z porovnání vyplývá, že nejvíce tržeb ve sledovaném období za rok 2006 se utrhlo v měsíci únoru, nejméně pak v dubnu. Důvodem může být únorový čas, kdy děti chodily nejvíce na pohádky a bylo také po zimních prázdninách, takže nikdo neodjel na zimní dovolené. Porovnání bylo uvedeno v grafu č. 2. Po zkalkulování průměrné ceny ve sledovaném období za rok 2006 bylo možné konstatovat, že nejvyšší průměrnou cenu vstupného měl měsíc březen paradoxně tu nejmenší měl měsíc duben. Z toho vyplývá, že vše záviselo na stanovení správné ceny, za kterou byli návštěvníci ochotni přijít na pořádanou akci či představení. V roce 2007 ve sledovaném období měsíc s největší tržbou byl březen, s nejmenší tržbou byl potom měsíc duben. Měsíc s nejvyšším vstupným ve sledovaném období za rok 2007 byl leden, nejmenší pak únor. Tržby z tohoto období jsem porovnála v grafu číslo 2. Zdrojem těchto údajů byla návštěvnost na jednotlivých akcích a vstupné v Kč. V roce 2006 ve sledovaném období činily celkové tržby Kč 545 840,- zatímco v roce 2007 stouply na Kč 1 002 192,-, což v přepočtu na procenta znamená, že celkové tržby ve sledovaném období let 2006 a 2007 stouply v roce 2007 oproti roku 2006 o 83,6 % více.

Graf č. 2: Tržby ve sledovaném období v jednotlivých měsících v roce 2006 a 2007

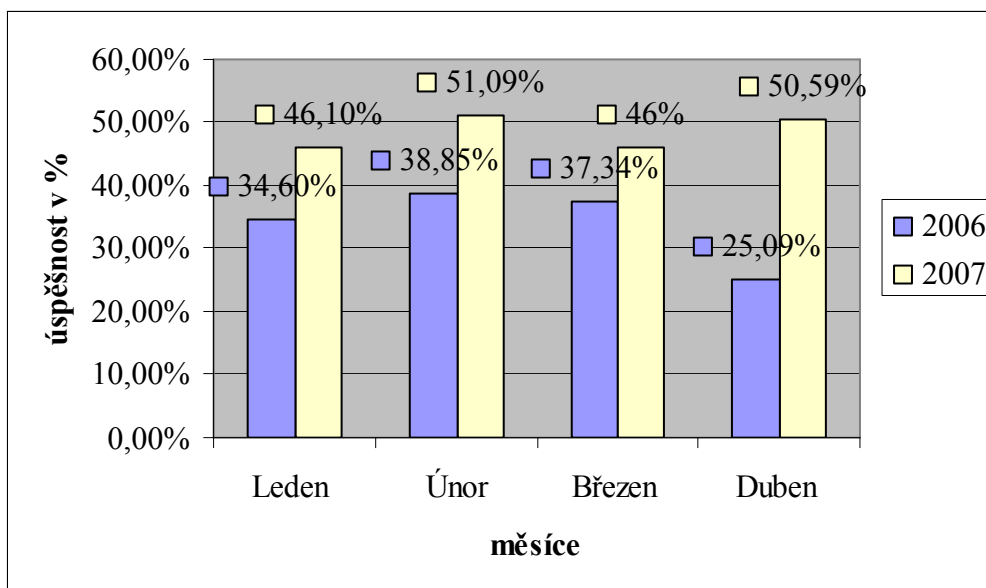


### 3.5 Porovnání průměrné úspěšnosti nabízeného programu v jednotlivých měsících ve sledovaném období let 2006 a 2007

V roce 2006 ve sledovaném období měl měsíc únor největší úspěšnost, nejmenší úspěšnost měl měsíc duben. V roce 2007 ve sledovaném období v měsíci únoru byla zaznamenána největší úspěšnost pořádaného programu, nejmenší úspěšnost měl měsíc březen. Celkově lze konstatovat, že úspěšnost nabízeného programu stoupá. Zatímco v roce 2006 ve sledovaném období byla nejvyšší úspěšnost 38,8 % v roce 2007 ve stejném období byla nejvyšší úspěšnost již 51,09 %. Zdrojem těchto údajů byl počet návštěvníků na jednotlivých akcích a kapacita sálu, která je na každé představení, koncert či jinou akci upraven jinak. Používali se tzv. elevace, nákresy těchto elevací byly zařazeny do příloh. Nebyla zde započítána návštěvnost komerčních akcí, školních představení, výstav. U komerčních akcí se neplatilo vstupné, pronají se o komunikaci se školami jsem nemohla přesně zjistit jaká byla kapacita a kolik se platilo vstupné. V roce 2007 ve sledovaném období jsem již tyto údaje měla k dispozici, ale z hlediska objektivit jsem je již nezapočítala do tržeb. na danou výstavu. K porovnání těchto

údajů jsem použila graf číslo 3

Graf č.3: Porovnání průměrné úspěšnosti sledovaného období let 2006 a 2007



Měsíc s největší úspěšností byl v roce 2006 i v roce 2007 ve sledovaném období stejný měsíc a to měsíc únor. Tento údaj by se mohl použít pro následnou propagaci a komunikaci s návštěvníky Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice. Naplánovat na tento měsíc příštího roku zajímavý program pro všechny, tzn. známá divadla, známí herci, zpěváci, zpěvačky, osobnosti, se sníženým vstupným k přilákání návštěvníků. K tomu, aby se návštěvníci opět vrátili musí Bazilika o.p.s. a c.k. Solnice vynaložit úsilí k nabídnutí doprovodných služeb, které návštěvníky potěší, například program představení zdarma, anotace na další akci, kterou mohou navštívit v prostorách Baziliky o.p.s a c.k. Solnice, usměvavý a ochotný uvaděče a uvaděčky, příjemná obsluha za divadelním barem. Velmi důležitý je první dojem návštěvníka, v případě Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice jsou to pracovníci předprodeje, kam si chodí návštěvníci pro lístky na představení. O kurzech a chování pracovníků předprodeje jsem se zmiňovala již výše.



### 3.6 Analýza spokojenosti návštěvníků Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice

Cílem průzkumu bylo zjistit, jaký typ lidí navštěvovalo Baziliku a Solnici, jaká věková skupina to byla, kde bydlela, co se jim líbilo v Bazilice a v Solnici, co by naopak vytkli. Z výsledků průzkumu se dalo zjistit, zda byla komunikace s návštěvníky správná a efektivní, zda se používali nástroje, které nejlépe oslovili návštěvníky Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice. Jako nástroj marketingového průzkumu jsem si vybrala dotazník. Dotazník je nejpoužívanější formou při sběru primárních informací. Dotazník jsem koncipovala na devět otázek, což se mi zdálo optimální svou délkou i časovou náročností pro respondenta.

Dotazník určený k průzkumu návštěvnosti Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice byl ku prospěchu zaměstnancům Baziliky, i ku prospěchu mému, protože v něm byly obsažené otázky, ze kterých se posléze mohlo čerpat mnoho informací, například co měli návštěvníci rádi, co jim vadilo, co by rádi změnili, jak se o Bazilice a Solnici dozvěděli, jaké médium propagace je zasáhlo, proč si právě vybrali Baziliku a tak dále. K vypracování dotazníku jsem použila slovní informace po konzultaci s prjaké nástroje propagace používali, co cítili, že by měli ještě zlepšit, co potřebovali vědět, co by se jim do jejich budoucí práce a kontaktu se zákazníkem hodil v Českých Budějovicích, proto mi stačily pouze tyto informace k sestavení dotazníku. Co se týkalo finanční stránky, náklady byly vesměs v porovnání s provozem naprosto zanedbatelné. Náklady obsahovaly pouze tisk dotazníku na firemní tiskárně a posléze kopírování, též s použitím kancelářské techniky. V dotazníku jsem použila uzavřené otázky, protože jsem si myslela, že je to jednodušší pro návštěvníka zaškrtnout otázky než vymýšlet odpovědi, přičemž každý respondent měl možnost volby o napsání odpovědi dle svého uvážení, pokud mu nestačily nabízené odpovědi. Dotazník obsahoval 9 otázek, z toho dvě otázky ditochomického charakteru. Odpovídali na otázku bydliště, zda jejich bydliště se nachází v Českých Budějovicích nebo někde jinde. Z tohoto důvodu se mohlo vydedukovat, z kterých oblastí jsou návštěvníci Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice, kde posílit výlepovou službu, a kde naopak byla propagace efektivní. Druhá otázka byla otázkou informativní, zda chtěli by chtěli respondenti dostávat informace jinými zdroji. Tímto se zjistilo, zda komunikační zdroje a propagace směřovala tím správným

směrem. Další otázky byly založeny na výčtovém výběru odpovědí, kde měli respondenti možnost i zaškrtnutí více odpovědí, aby se necítili příliš omezeni výběrem pouze jedné odpovědi.

V mém případě byla fáze dotazování spíše časovou náročností než finanční. Informace byly shromažďovány pomocí dotazníků od 20. února do 20. dubna téhož roku. Dotazníku bylo vyplněno celkem 100, neboť jsem dotazníky nechávala vyplňovat na infocentrech, kam si lidé chodili pro lístky na představení či koncert. Infocentra se nacházejí jak v Bazilice o.p.s. tak i v c.k. Solnici. Má práce mi časově nedovolovala oslovovat návštěvníky na infocetru každý den, proto jsem se dvakrát do týdne uvolňovala na dvě hodiny z práce a střídavě jsem chodila na infocentra do Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice, kde jsem rozdávala dotazníky. Návštěvníkům chodící si do infocenter pro vstupenky na představení, koncerty a tak dále. Ve chvíli, kdy čekali na tisk jejich lístků, měli respondenti možnost vyplnit mnou nabízený dotazník. K vyplňování dotazníků byli otevřenější především návštěvníci Solnice, panovala tam přátelštější atmosféra, která je dána prostorem než v Bazilice. Infocentrum v Bazilice se nachází v kavárně, kterou navštěvují především maminky s dětmi. Je tam větší hluk, a to zapříčiňuje, že návštěvníci infocentra nebyli tak ochotní k vyplnění dotazníku. Plán výběru respondentů byl velmi jednoduchý a krátký. Dotazování měli být návštěvníci Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice.

Analýza údajů znamenala přesné spočítání odpovědí a přepočítání na procenta. K nastínění výsledků jsem použila grafů a tabulek s písemných okomentováním. Rozhodla jsem se použít sloupcové grafy, které podle mého názoru nejlépe zobrazily dané skutečnosti. Pracovala jsem v programu Excel, a to z důvodu, že jsem zpracovávala dotazníky postupně. Výsledky výzkumu byly použity pro účely dalšího rozhodování komunikace se zákazníkem pracovníky Baziliky.

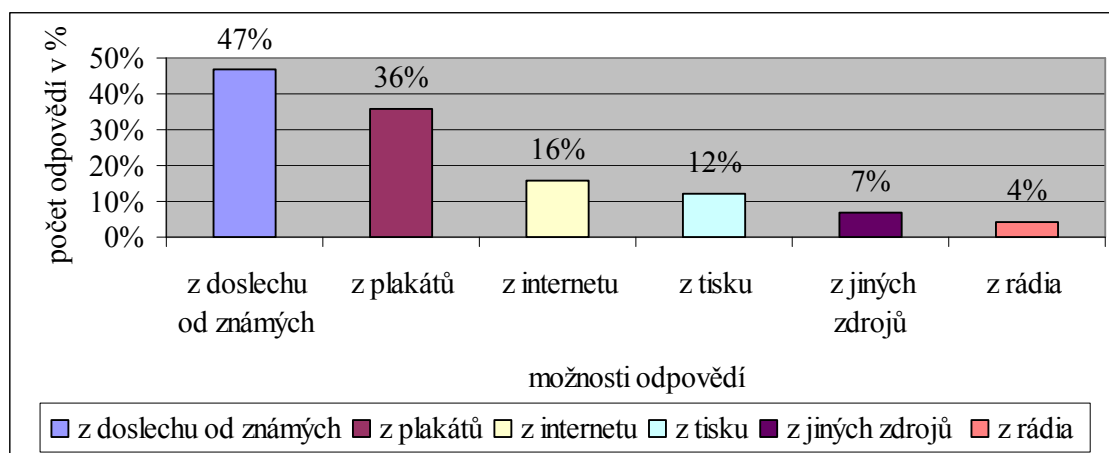
Dotazníky jsem rozdělila na věkové skupiny. Tímto způsobem jsem se mohla dozvědět, co upřednostňuje jaká věková skupina, co se jim líbilo a co ne, z jakého zdroje sledovali program, jak se o Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici dozvěděli. Bylo to důležité z hlediska nastavení správné komunikace s návštěvníky. Pro přesnější konstatování přání a tužeb

návštěvníků rozdělených do věkových skupin jsem vybrala otázky č. 1, 2, 3, 6, 7 a 9.

Respondentů z věkové skupiny do 20 let bylo 19 % z celkových 100 dotazníků. Věková skupina od 20 do 40 let byla nejpočetnější, celých 60 % z celkových 100 dotazníků. Počet respondentů z věkové skupiny od 40 do 60 byl dohromady 19. Vyplněných dotazníků s věkovou skupinou 60 let a více bylo pouze dva, z toho důvodu nebyly odpovědi nebyly tak směrodatné pro další případné rozhodování.

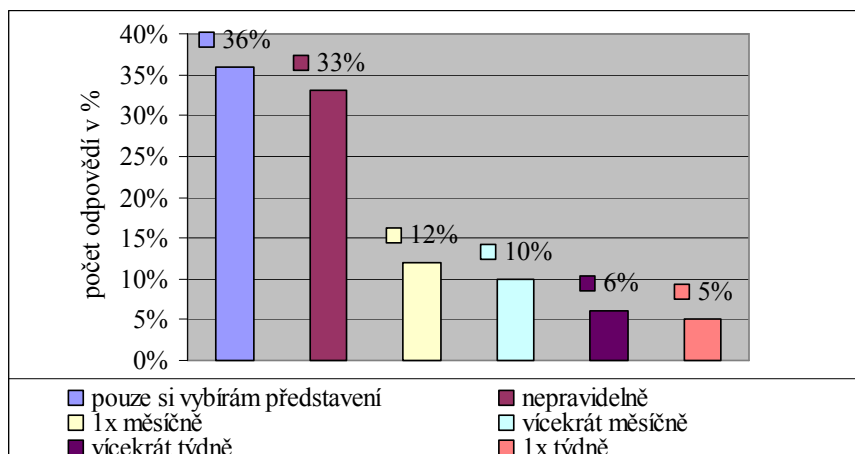
První otázka byla koncipována na zdroj informací pro návštěvníky, kde se dozvěděli o Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici. Respondenti mohli vyplnit i více odpovědí. Z odpovědí vyšlo, že nejvíce se dozvídali o Bazilice o.p.s. či c.k. Solnice z doslechu od známých, nejméně pak z rádia a z jiných zdrojů. Bohužel respondenti většinou neuváděli, jaké zdroje to byly. Tato otázka byla znázorněna do grafu číslo 4. Věková skupina do 20 let se nejvíce o Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici dozvěděla od známý se o Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici nejvíce nasbírali informace o Bazilice o.p.s a c.k. Solnici z doslechu od známých a z plakátů. Nejméně pak z rádia, které zasáhlo pouze 3,3% respondentů. Nejvíce respondentů z věkové skupiny od 40 do 60 let se o Bazilice o.p.s a c.k. Solnici dozvědělo z plakátů a z doslechu od známých. Věková skupina od 60 let a více se o Bazilice informovali pouze z plakátů. Žádnou jinou odpověď respondenti z věkové skupiny 60 let a více nezaškrtovali.

Graf č. 4: Kde se návštěvníci dozvěděli o Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici



Otázka číslo dvě byla zaměřena na návštěvnost. Největší procento návštěvníků si vybíralo pouze představení a nechodilo do Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice pravidelně. Na druhém pomyslném místě skončila odpověď, která zněla „nepravidelně“. Bohužel nejméně měla Bazilika o.p.s. a c.k. Solnice pravidelných návštěvníků, kteří chodili do těchto prostor jednou týdně. Graf číslo 5 tato čísla znázornil. Ve věkové skupině do 20 let Baziliku o.p.s. a c.k. Solnici nepravidelně navštěvuje skoro polovina návštěvníků, nejméně je pravidelných návštěvníků, kteří chodili do Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice jednou měsíčně nebo vícekrát měsíčně. Respondenti zaškrtovali i více odpovědí. Největší procento návštěvníků z věkové skupiny od 20 do 40 let navštěvovali Baziliku o.p.s. či c.k. Solnici nepravidelně nebo si vybírali pouze představení. Jen 1,7 % navštěvují Baziliku o.p.s. či c.k. Solnici vícekrát týdně. Nejvíce respondentů z věkové skupiny od 40 do 60 let navštěvovalo Baziliku o.p.s. a c.k. Solnici pouze, když si vybrali nějaké představení či program. Pouze jeden respondent navštěvoval Baziliku o.p.s. a c.k. Solnici 1x týdně. Oba dva respondenti z věkové skupiny 60 let a více navštěvovali Baziliku o.p.s. či c.k. Solnici jenom nepravidelně nebo si vybírali jenom představení. Pro zvýšení pravidelných návštěvníků by bylo dobré navrhnout jakési věrnostní programy, například pokud návštěvník přijde na pět akcí, další bude mít za 20 %. Z dotazníku bylo zřejmé, že nejpočetnější skupina návštěvníků byla ve věku do 20 do 40 let, avšak důležité bylo se zaměřit i na návštěvníci do 20 lety, kteří byli druhou nejpočetnější skupinou. Pokud se naučí chodit do Baziliky o.p.s. či c.k. Solnice v tomto věku, budou se sem rádi vracet. Tato skupina návštěvníků většinou ještě studuje nebo si sama nevydělává. Proto by je přilákalo ještě levnější vstupné než doposud Bazilika o.p.s. a c.k. Solnice nabízela. Propagovat programy Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice ve školách, například na nástěnkách ve školách, ve školních časopisech, intranetu a ubytovacích zařízeních. Další možností by mohla být množstevní sleva pro studenty, například přijde dohromady deset studentů a jedenáctý bude mít vstup zadarmo. V c.k. Solnice se nově otevřela i kavárna, která by mohla splňovat svou nabídkou a službami jakousi studentskou kavárnu, kde by se scházeli studenti. I to je další formou jak naučit chodit studenty do prostor Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice.

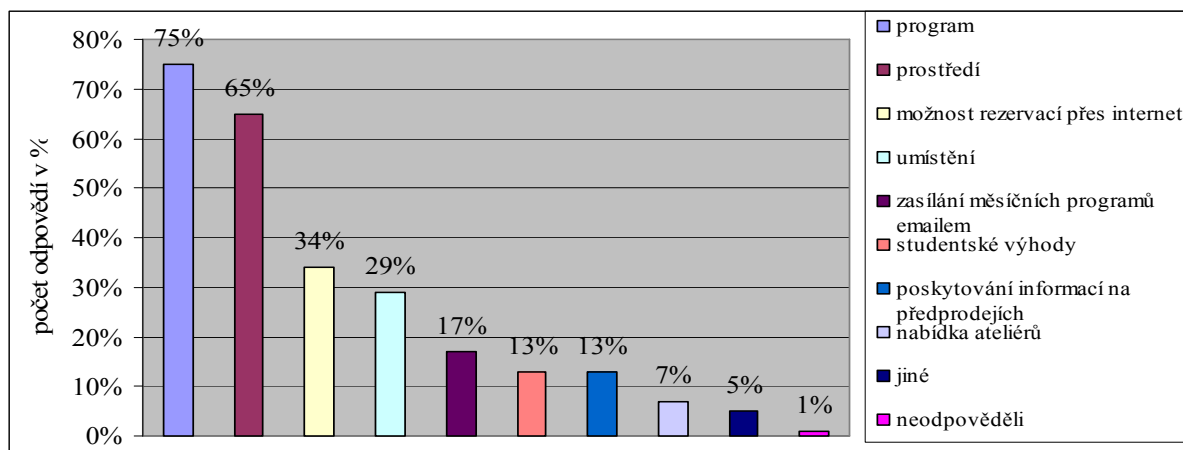
Graf č. 5: Jak často chodili návštěvníci ve sledovaném období do Baziliky o.p.s a c.k. Solnice



Otázka číslo tři byla pozitivního charakteru. Ptala se návštěvníků, co se jim v Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici líbilo. Návštěvníkům se nejvíce líbil program Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice a posléze prostředí. Avšak nabídka ateliérů se líbila nejméně společně s poskytováním informací. Respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí. Graf číslo 6 znázornil tuto otázku. Věkové skupině do 20 let se nejvíce líbil program, přesněji řečeno celým 63,15%. Na druhém místě nejvíce zaujalo návštěvníky prostředí Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice. Nejméně potom poskytované informace na předprodejích a nabídka ateliérů. 80 % procentům z věkové skupiny 20 až 40 let, tedy drtivě většině se líbil program. Na druhém místě se nejvíce líbilo prostředí. Nejméně se líbila nabídka ateliérů a jiné, kdy respondenti neuvedli, co se jim přesně líbilo. Věkové skupině od a studentské výhody, které se je stejně netýkají, proto takové malé procento líbivosti. Návštěvníci věkové skupině 60 let a více se nejvíce líbilo prostředí a překvapivě možnost rezervace vstupenek přes internet. Výstupem zpracování této otázky pro Baziliku o.p.s. a c.k. Solnici je, že by program měli zachovat takový jaký je nebo jen frekventovat ty představení, které měli největší úspěch. Dramaturg Baziliky o.p.s a c.k. Solnice mi neměl diametrálně měnit náplň programu. Ateliéry Bazilika by měla nabídnout nové, zajímavé kurzy, které v Českých Budějovicích nejsou tak rozšířené nebo nejsou vůbec. O Ateliérech Bazilika vědělo malé procento respondentů, z toho důvodu by bylo pro Ateliéry Bazilika prospěšné naplánovat propagaci těchto prostor. Ateliéry Bazilika nabízeli kurzy pro maminky s dětmi, či pro školáky, proto

by propagace mohla probíhat v Mateřských školách, v místech, kde se setkávají maminky s dětmi či v uměleckých školách a zájmových sdruženích. Respondentům se již zmiňovaný předprodej a tedy poskytované informace na předprodejích co se týče poskytování informací a chování se k zákazníkovi. K tomu slouží kurzy, které bych pracovníkům předprodeje doporučovala pro zvýšení prestiže předprodeje.

Graf č.6: Co se návštěvníků líbilo ve sledovaném období v Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici

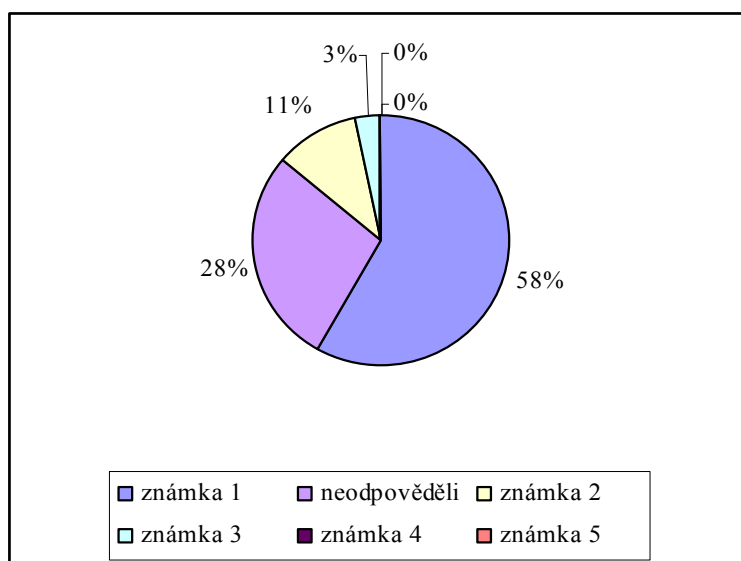


Otázka číslo čtyři se ptala na spokojenost se službami. Ty jsem rozdělila na předprodej, rezervaci přes internet, webové stránky, šatnu. Otázka byla škálového charakteru. Respondenti známkovali dané služby jako ve škole známkami od 1 do 5.

Co se týče předprodeje, nejvíce obdržela tato služba jedničku, nejméně pak čtyřku a pětku. Celých 28 % respondentů však tuto službu neznámkovalo. Znázornění bylo uvedeno do grafu číslo 7.

Graf č. 7: Jak byli návštěvníci spokojeni se službami předprodeje.

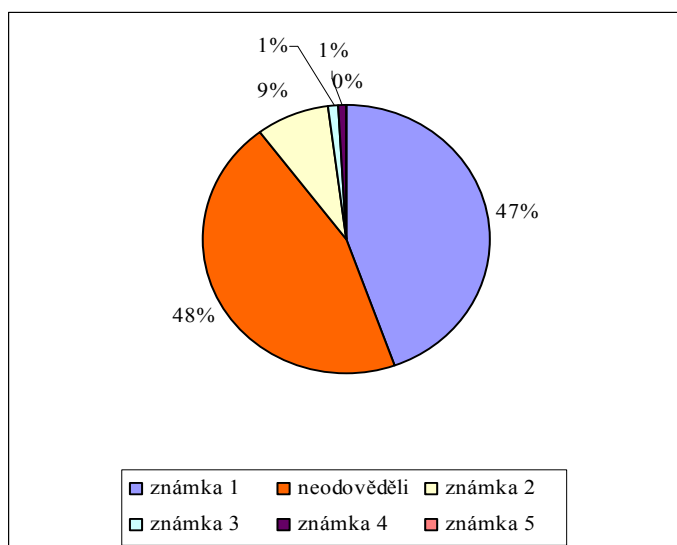
Celých 28 % respondentů na tuto otázku neodpovědělo, z čehož se dalo vydedukovat, že se službami předprodeje spokojeni nebyli. Pokud by byli spokojeni, tuto službu by oznámkovali.



O předprodeji jsem se zmiňovala již výše a všechna doporučení, která jsem uvedla platí i v tomto případě.

Rezervaci přes internet neznámkovalo 42 % respondentů. Respondenti, kteří odpověděli na tuto otázku dali v 48 % jedničku, pětku nedal nikdo. Porovnání bylo umístěno do grafu číslo 8.

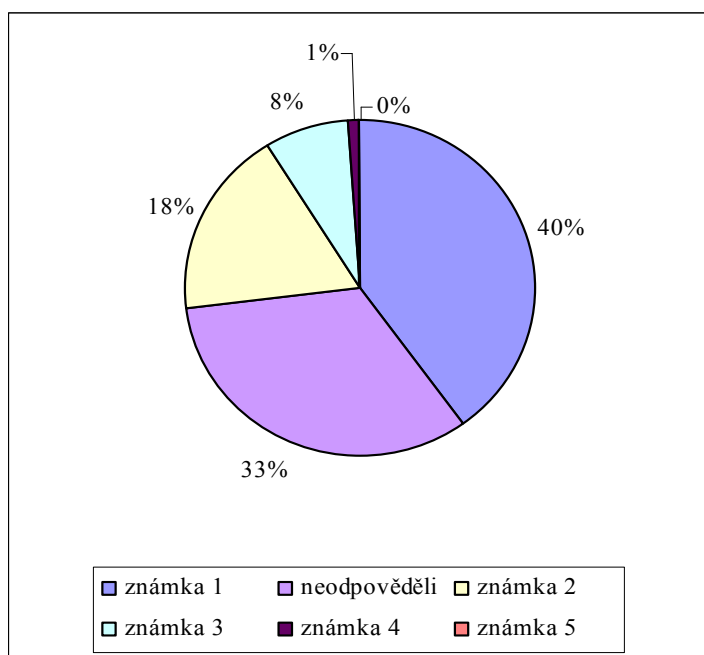
Graf č. 8: Jak byli návštěvníci spokojeni se službou možnosti rezervace přes internet



Rezervaci přes internet neznámkovalo 48 % respondentů. Z toho se dalo usoudit, že službu rezervaci přes internet nepoužívají. Respondenti, kteří odpověděli na tuto otázku dali v 47 % jedničku, pětku nedal nikdo. K zvýšení počtu uživatelů možnosti rezervací přes internet použít větší odkaz

na létacích a plakátech. Na současných letácích a plakátech je odkaz na tuto službu pouze malým písmem v dolní části. Umístěním do střední části či za každou anotací na program by Bazilika o.p.s. a c.k. Solnice dosáhla většího procenta používání této služby.

Graf č. 9: Jak byli návštěvníci spokojeni s webovými stránkami



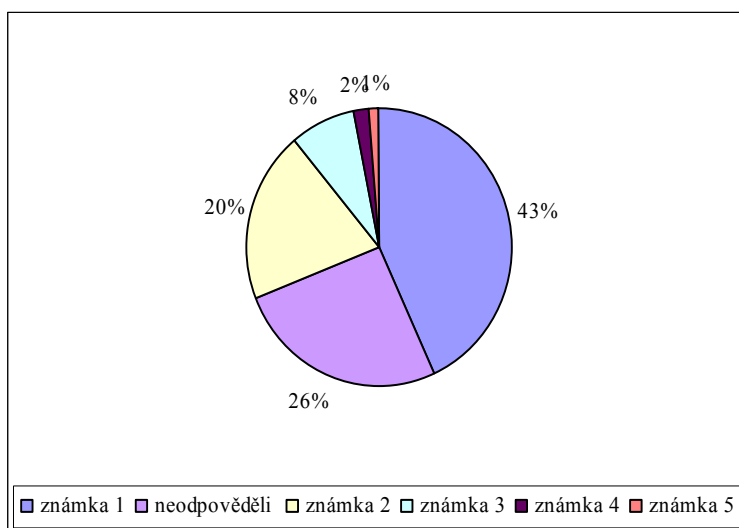
Co se týkalo webových stránek dostaly od respondentů opět prvenství. Pomyslné prvenství získala známka číslo jedna, na druhou stranu, ale webové stránky dostaly od respondentů i známku číslo tři i čtyři, ne každému se tento rozměr webových stránek Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice líbil. Opět na tuto otázku neodpověděli

všichni. Tomuto hodnocení se vyhnulo 33 % dotázaných. Graf číslo 9 znázornil tuto otázku. Z neodpověděni na tuto otázku bylo možné vydedukovat, že buď respondenti webové stránky Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice nenavštěvují nebo s nimi nejsou spokojeni. Pro větší přitažlivost těchto stránek bych doporučila větší barevnost. Nynější stránky měly barvy od světle šedé po tmavě šedou a modrou. Tyto barvy kromě modré působí na člověka pochmurně až depresivně, žlutá barva naopak povzbuzuje, červená evokuje v lidech pozitivní čin. Možnou kombinací těchto barev ve světlých odstínech by Bazilika o.p.s. a c.k. Solnice mohla vyvolat v návštěvnících webových stránek větší procento spokojenosti.



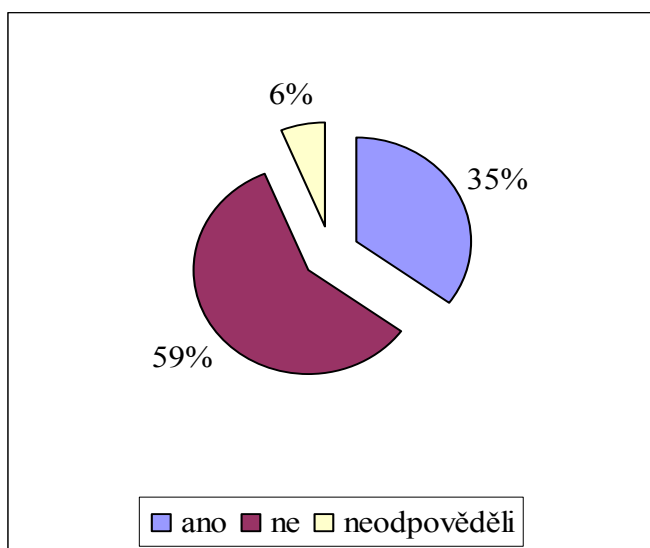
Graf č. 10: Jak byli návštěvníci spokojeni se službami šatny

Šatna se líbila většině respondentů, kteří ji oznámkovali známkou jedna, nutno však podotknout, že se objevila i známka pět, a to v jednom případě a známka čtyři ve dvou případech. Tyto odpovědi jsem porovnála do grafu číslo 10.



Otázka číslo pět byla spíše informativní pro pracovníky Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice, zda chtějí návštěvníci dostávat informace i jinak, jiným zdrojem. Většina odpověděla, že jí daný informační tok vůči návštěvníkům stačí, což byla známka toho, že komunikace s návštěvníky probíhala v pořádku. V grafu č. 11 bylo zřejmé jak respondenti odpovídali. Bazilika o.p.s. a c.k. Solnice by mohla využívat i jiné zdroje informačních toků, například zprávy pomocí sms, on-line informace na skypu či ICQ nebo pomocí intranetových stránek podniků, firem a škol, kde by zaměstnanci a studenti mohli pravidelně dostávat informace o dění v Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici. Tyto služby jsou však časově náročné a Bazilika o.p.s. by potřebovala jednoho zaměstnance, který by se zaručoval o zadávání dat do intranetů. Jinou možností by bylo rozdávání informačních letáků před představením či jinou akcí v programu s anotací na další program, na který mohou návštěvníci přijít. Vstupenky pro návštěvníky jsou podle mého názoru nevyžity komunikační potenciál. Z druhé strany vstupenky je dostatek místa na přiblížení dalšího programu, který by se chystal v prostorách Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice.

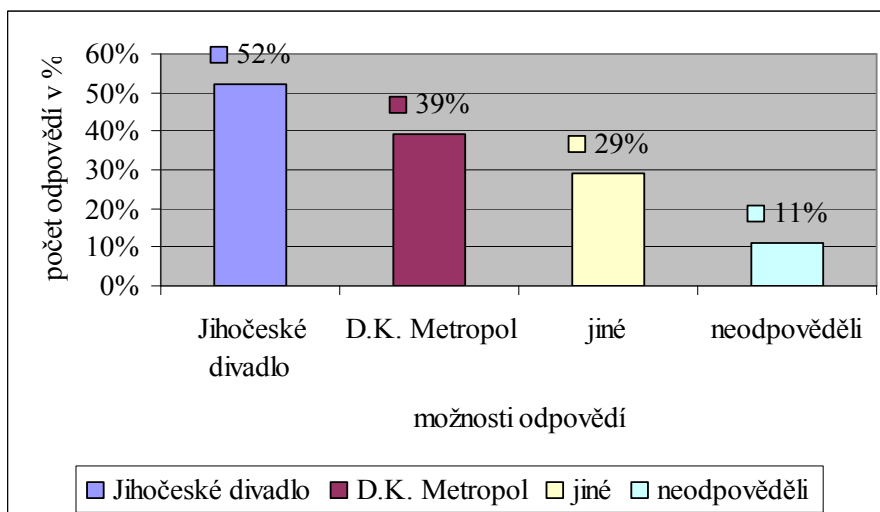
Graf č. 11: Porovnání možnosti návštěvníků dostávat informace i jiným způsobem



Otázka číslo šest se ptala na konkurenci. Bylo totiž důležité zjištění, jaké divadlo bylo ve sledovaném období konkurentem Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice. Respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí. Nebylo však překvapením, že po zanalyzování dotazníků vyšel jako největší konkurent Jihočeské divadlo a za ním D.K. Metropol. Návštěvníci do 20 let nejvíce navštěvovali Jihočeské divadlo a D.K. Metropol. Neodpovědělo 15,8 %, což se dalo vysvětlit tak, že žádné jiné divadlo nenavštěvovali. Největším konkurentem pro Baziliku o.p.s a c.k. Solnici u návštěvníků od 20 do 40 let bylo Jihočeské divadlo a D.K. Metropol. Celých 13,3 % na tuto otázku vůbec neodpověděla. Věková skupina respondentů od 40 do 60 let navštěvovala i jiná divadla. Nejvíce navštěvovali Jihočeské divadlo a posléze D.K. Metropol. Neopověděli pouze dva respondenti. Na stejném místě v konkurenci návštěvníků patřících do věkové skupiny 60 let a více návštěvnosti divadel skončilo Jihočeské divadlo a D.K. Metropol. V grafu číslo 12 bylo uvedeno, jak respondenti odpovídali.

Pro Baziliku o.p.s. a c.k. Solnici by bylo prospěšné pro odvrácení konkurence zlepšit své služby oproti službám nabízených Jihočeským divadlem a D.K. Metropol. Zkusit zavést pravidelné předplatné pro návštěvníky Baziliky o.p.s a c.k. Solnice a tím vytvořit věrnostní program.

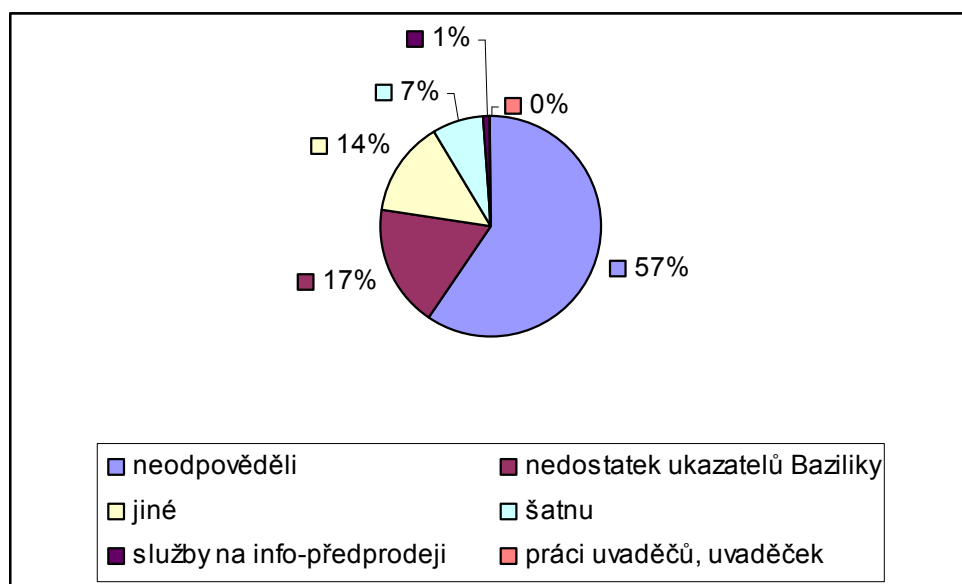
Graf č. 12: Jaká jiná divadla respondenti navštěvovali



Další otázka v pořadí sedmá byla spíše negativního charakteru. Ptala jsem se, co by návštěvníci Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici vytkli, co se jim nelíbilo. Většina respondentů neodpověděla, což svědčí o tom, že se jim v Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici líbilo. Respondenti měli možnost zaškrtnout více odpovědí. Druhou největší váhu měla odpověď „nedostatek ukazatelů Baziliky“. Toho si byli vědomi sami zaměstnanci Baziliky a snažili se udělat vše pro to, aby je návštěvníci bez problémů našli a nebloudili po areálu IGY. Nejvíce respondentů z věkové skupiny do 20 let na tuto otázku vůbec neodpověděla. Pokud odpověděli, nelíbil se jim nedostatek ukazatelů Baziliky v areálu IGY. Nejméně pak vytýkali šatnu. Na sedmou otázku neodpovědělo z věkové skupiny od 20 do 40 let celých 60 % respondentů. Z toho jsem usoudila, že neměli co by Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici vytkli. Pokud respondenti odpověděli, nebyli spokojeni s ukazateli Baziliky o.p.s. Nevěděli, kde přesně Baziliku o.p.s. najít v obchodním centru IGY. Nejméně vytýkali služby na info-předprodeji. Ani jeden respondent z věkové skupiny od 20 do 40 let nezaškrtnul jako odpověď práci uvaděčů - uvaděček. Z této otázky bylo patrné, že respondenti věkové skupiny od 40 do 60 let neměli, co by nám vytkli, v 47,4% neodpověděli na otázku. Nejčastější odpovědí bylo, že by nevytkli nic. Ani jeden respondent nezaškrtnul práci uvaděčů, uvaděček, služby na info-předprodeji a jiné. Z věkové skupiny 60 let a více každý z respondentů zaškrtnul

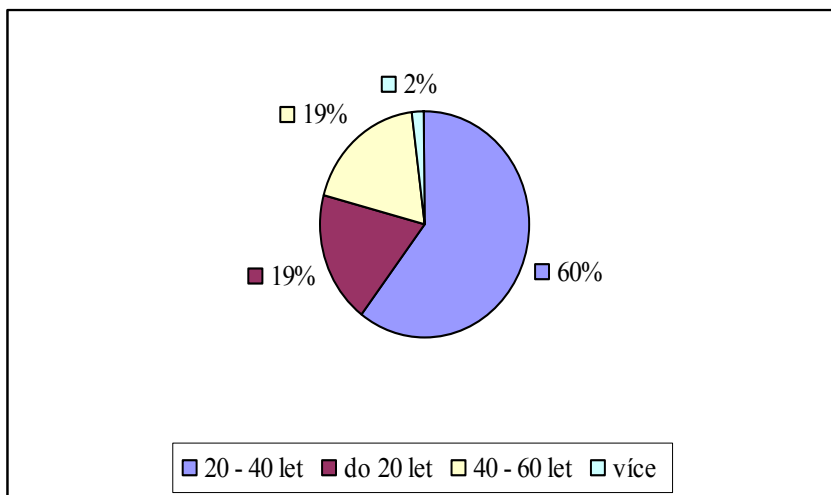
jednu odpověď, a to jiné. Pokud tedy respondenti neodpověděli dalo se předpokládat, že neměli, co by Bazilice o.p.s a c.k. Solnice vytkli. Pro pracovníky Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice to však znamenalo stále zdokonalovat služby, které nabízí, aby byly nabízeny ještě lépe a efektivněji. K této otázce patří graf číslo 13.

Graf č. 13: Co by návštěvníci vytkli Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici



Osmá otázka se ptala na věkovou strukturu. Podle mého názoru to bylo velmi důležité pro použití správných nástrojů komunikace s návštěvníky. Šedesátníci určitě poslouchali jiné rádio než dvacátníci, periodika, které četli, byla určitě rozdílná. Věkovou strukturu lze po zanalyzování tohoto dotazníku určit mezi lety 20–40. Poté následovala skupina návštěvníků do 20 let. Vše bylo graficky znázorněno do grafu číslo 14.

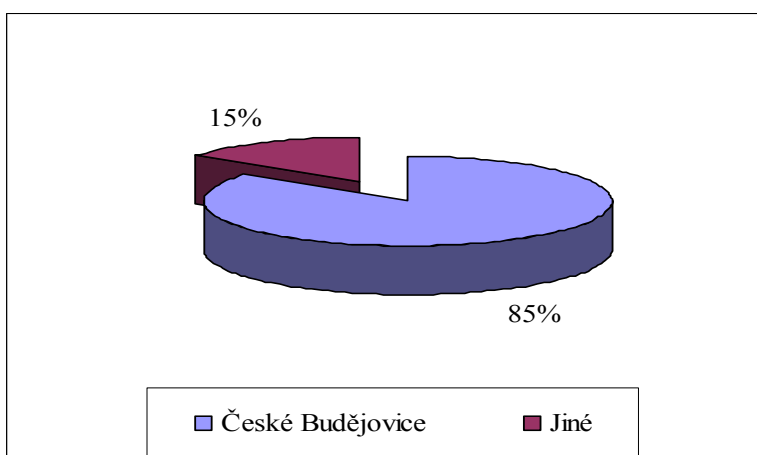
Graf č. 14: Do které věkové skupiny patřili návštěvníci Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice ve sledovaném období



Pro posílení návštěvnosti věkové skupiny do 20 let by Bazilika o.p.s. měla propagovat své programy a Ateliéry v místech, kde se schází a shlukují nejvíce lidí této věkové skupiny. Vytipovat restaurace či bary, knihovny, čítárny, kavárny, školy, kam tito mladí lidé chodí a nabízet programy a letáky Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice. Věkovou skupinu od 40 do 60 let by bylo možné zasáhnout články v novinách či časopisech v kulturní sekci, které jsou blízké této věkové skupině. Využití televizního média by také napomohlo ke zvýšení návštěvnosti této věkové skupiny. Existují kulturní pořady na ČT1 a ČT2 a tam právě by byla možnost propagovat programy Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice.

Poslední devátá otázka se ptala na bydliště. Vše porovnal graf číslo 15.

Graf č. 15: Bydliště návštěvníků Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice



Opět jsem byla přesvědčena, že to byla velmi důležitá otázka pro následnou komunikaci

s návštěvníky. Odpovídala na to, v jakých oblastech je nutné posílit nástroje komunikace a kde naopak fungovaly velmi dobře. Drtivá většina respondentů měla bydliště v Českých Budějovicích, ti ostatní v městech přibližně 40 km vzdálených od Českých Budějovic.

### **3.6.1 Shrnutí a doporučení**

Po zanalyzování dotazníku vyplynulo, že nejvíce návštěvníků Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice patřilo do věkové skupiny od 20 do 40 let. Z tohoto zjištění se dalo odvodit, jak správně komunikovat s návštěvníky, jaké nástroje pro ně použít a jaké nástroje použít pro druhou nejpočetnější věkovou skupinu do 20 let.

Návštěvníci se nejvíce o Bazilice dozvěděli z doslechu od známých a z plakátů. Bylo dobře, že si návštěvníci mezi sebou řekli o Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici, byl to v podstatě nejlepší nástroj propagace, ale na druhou stranu nefungují další nástroje, které Bazilika o.p.s. a c.k. Solnice používají. Například rozhlas je naprosto neefektivní. Jestliže spoty Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice jsou na programu rozhlasů v poledne či po obědě, z nejpočetnější věkové skupiny od 20 do 40 let nezasáhne nikoho. Tato skupina poslouchala rozhlas většinou ráno při snídani nebo odpoledne, kdy přišla z práce či ze školy. Proto bych doporučovala jiný časový harmonogram spotů v rozhlasech. Bazilika o.p.s. využívala spotů na rozhlasové stanici Faktor a Prácheň. Rádio je efektivní nástroj komunikace, avšak pro přesný zásah cílové skupiny je nutné načasování spotů, kdy se budou vysílat a v jaké časové frekvenci. Pro zasáhnutí věkových skupin do 20 let a od 20 do 40 let by bylo optimální vysílat reklamní spoty ráno mezi 6:00 a 8:00, kdy tato věková skupina poslouchá rozhlas při cestě do školy či do práce a odpoledne mezi 15:00 a 18:00, kdy se tato věková skupina vrací ze školy či z práce a má možnost poslechu rozhlasu. Bazilika o.p.s. využívá reklamy v rozhlasu prostřednictvím soutěží o vstupenky na představení či koncert konané v prostorách Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice. Pro zefektivnění tohoto nástroje komunikace by bylo zařazení reklamních spotů týkajících se měsíčních programů nabízených Bazilikou o.p.s. a c.k. Solnicí, aby návštěvníci měli možnost získávat informace o programu i z jiných zdrojů, než jsou doposud nabízeny. Z finanční stránky by záleželo na dohodnutí se mezi oběma

stranami, tedy mezi Bazilikou o.p.s. a c.k. do programu rozhlasu na základě smlouvy, ta druhá možnost se opírá o dlouhodobou spolupráci mezi daným rozhlasem a Bazilikou o.p.s.. Bazilika o.p.s. by mohla poskytovat vstupenky na představení do soutěží pro posluchače rozhlasu a rozhlas by na oplátku zařazoval reklamní spot do svého programu. Umístěním loga rádia na program Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice by mohla být další forma spolupráce.

Bohužel návštěvníků, kteří chodili do Baziliky o.p.s. či c.k. Solnice, bylo málo. Návštěvníci si spíše vybírali představení nebo chodili nepravidelně. Bylo by dobré naučit lidi chodit do Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice na určité programy, které by se opakovaly pravidelně. Lidé rádi chodí do divadla, aby viděli známé herce, proto bych doporučila alespoň jednou za dva měsíce pozvat známé divadlo s divadelní hrou, ve které hrají známí herci. Pro návštěvníky by to byla příležitost vidět na vlastní oči herce a pro Baziliku o.p.s. by to byla jedna z možností, jak přiblížit divadlo, potažmo divadelní hru návštěvníkům, kteří by se do Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice rádi vraceli pro nové a nové kulturní zážitky. Toho by bylo třeba využít v kombinaci frekventovanějších známých divadel pražských. Pokud však návštěvníci přišli do Baziliky o.p.s. nebo c.k. Solnice, chválili si program a prostředí, které je v c.k. Solnici, bývalém Solném skladě, opravdu úžasné. Nejméně se jim líbila nabídka ateliérů, bylo by dobré obohatit nabídku Ateliérů Bazilika. Udělat průzkum, jaké kreativní kurzy v Českých Budějovicích chybí, zvážit, zda by bylo efektivní je návštěvníkům nabídnout. Zajímavým průzkumem by bylo zjistit jaké kurzy naopak jsou v Českých Budějovicích a propočítat zda by byla schopna Bazilika o.p.s. nabídnout je efektivněji, levněji než konkurence. Bylo by i efektivní propagovat Ateliéry Bazilika více než doposud, např. spojením s propagací programu Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice.

Co se týkalo služeb, návštěvníci byli spokojeni. Jenom internetové stránky se nelíbily každému. Na stávajících webových stránkách převažují především tmavé barvy, které vzbuzují spíše nelibost, proto bych doporučovala zařazení jiných barev do webových stránek. K zosobnění internetových stránek Baziliky o.p.s. by pomohlo přidání fotek či hudebních ukázek zpěváků a skupin nabízených v měsíčním programu. Jiným řešením by bylo zařazení diskuze na webové stránky a tím lépe zjistit přání a tužby

návštěvníků. Bazilika o.p.s. a c.k. Solnice využívá tzv. předprodejů pro prodej vstupenek na nabízené programy. Pracovníci těchto předprodejů by měli být řádně proškoleni, měli by vědět vše, co se v programu nabízí, jaké představení se uskuteční, na jaký koncert mohou návštěvníci přijít. Měli by se chovat vůči návštěvníkům předprodejů mile a přátelsky, neboť první kontakt s nimi ovlivní preference návštěvníků. Existují kurzy asertivity a příjemného vystupování a učení se kontaktu se zákazníkem, které by pomohly pracovníkům předprodeje vystupovat lépe vůči návštěvníkům. Rezervace přes internet je návštěvníky málo používaná služba. K tomu, aby se návštěvníci Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice naučili tuto službu používat, měli by jí pracovníci Baziliky o.p.s. propagovat, přiblížit ji návštěvníkům. Pracovníci předprodeje mohou odkazovat návštěvníky na tuto službu, připomenout návštěvníkům, že existuje tato služba a popřípadě jim ji názorně na internetových stránkách ukázat a představit, také reklamní spoty v rozhledech by mohly odkazovat na použití této služby. K tomu, aby mohli návštěvníci dostávat informace o programu i jiným způsobem by posloužily již zmíněné spoty v rozhledech nebo využití intranetů společností či škol, dále využití propagačních letáků v kavárnách a restauracích, v kinech, domě dětí a mládeže.

Největším konkurentem pro Baziliku o.p.s. a c.k. Solnici bylo Jihočeské divadlo a D.K. Metropol. Snahou pracovníků Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice by měl a efektivní komunikace se zákazníky. Návštěvníkům Baziliky o.p.s a c.k. Solnice se nejvíce nelíbil nedostatek ukazatelů Baziliky v obchodním centru IGY. Pracovníci Baziliky o.p.s. si toho byli vědomi a jednali se společností EMC M pro umístění ukazatelů pro návštěvníky. Většina respondentů na tuto otázku neodpověděla, z toho se dalo usoudit, že neměli, co by vytkli. Ti, co do Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice přišli, měli bydliště nejčastěji v Českých Budějovicích. Z tohoto konstatování se dalo odvodit správné nasměrování výlepové služby, kde posílit a kde zůstat na stávajícím nebo dokonce ubrat. Doporučila bych zvýšit výlepovou službu v blízkých městech Českých Budějovic, aby se o Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici dozvěděli lidé i mimo České Budějovice, také bych posílila výlepovou službu v centru města, v supermarketech, v obchodních domech, na autobusovém a vlakovém nádraží, na zastávkách MHD, kde denně projde nejvíce lidí. Naopak neefektivní byla výlepová služba ve vesnicích



v okolí 50 km od Českých Budějovic. Podle mého názoru to byla naprostá ztráta času.

### 3.7. Metoda ABCD

#### Hodnotová škála dotazníku:

Tabulka č.5: Hodnotová škála dotazníku Metody ABCD

Zdroj: J. Váchal, přednášky managementu 2006

0	1	2	3
vůbec ne	částečně přesné	poměrně přesné	naprosto přesné

Tabulka č.6: Dotazník Metody ABCD

Zdroj: J. Váchal, přednášky managementu 2006

1	Obvyklá základna zákazníků se zmenšuje?	0	1	2	3
2	Rád(a) riskujete?	0	1	2	3
3	Vaše nabízené služby lze snadno popsat?	0	1	2	3
4	Vaše podnikání je velmi specializované?	0	1	2	3
5	Nové technologie či napodobeniny odsunují Vaše výrobky mezi zastaralé?	0	1	2	3
6	Vašimi zákazníky jsou hlavně velké a rostoucí organizace?	0	1	2	3
7	Nemáte mnoho volných financí, které byste mohli investovat do podniku?	0	1	2	3
8	Potřebujete nové podněty, často a osobně?	0	1	2	3
9	Vaše služby nabízejí zákazníkům širokou škálu užitku?	0	1	2	3
10	Existující základna zákazníků nabízí větší možnosti odbytu?	0	1	2	3
11	Na nových výrobcích by byla větší marže?	0	1	2	3
12	Z Vaší firmy odešel klíčový člověk a to má pro	0	1	2	3

	Vás kritický následek?				
13	Velikost Vaší firmy je přesně podle Vašich představ?	0	1	2	3
14	Vaše přednosti jsou hlavně v technické oblasti?	0	1	2	3
15	Průměrné množství objednávek klesá?	0	1	2	3
16	Dosavadním výrobkům či službám už prošla záruční doba?	0	1	2	3
17	Máte dobré vztahy se svými zákazníky?	0	1	2	3
18	Vaše služby by bylo nutné standartizovat, aby se snížily náklady?	0	1	2	3
19	Konkurence Vás ničí?	0	1	2	3
20	Vaši odběratelé inovují?	0	1	2	3
21	Vaším cílem je zůstat téměř beze změn?	0	1	2	3
22	Někdo nabídl, že koupí Vaši firmu?	0	1	2	3
23	Zjišťujete podobnost mezi Vašimi zákazníky?	0	1	2	3
24	Je pro Vás docela snadné přijít s novými službami?	0	1	2	3
25	Je po Vašich službách velká poptávka?	0	1	2	3
26	Vás nový partner má vynikající kontakty v dalších oblastech podnikání, které Vás zajímá?	0	1	2	3
27	Jsou Vaše služby na trhu relativně nové?	0	1	2	3
28	Jste nadšenec?	0	1	2	3
29	Konkurenční boj je docela čilý?	0	1	2	3
30	Dovedete dobře nacházet zákazníky a prodávat?	0	1	2	3
31	Máte schopnost vytvářet nebo nacházet nové služby?	0	1	2	3
32	Vidíte lepší podnikatelské možnosti?	0	1	2	3
33	Dosavadní zákazníci narůstají jen skromně?	0	1	2	3
34	Vaše služby se nehodí k opakovanému nákupu?	0	1	2	3
35	Máte rozsáhlé znalosti o svých dosavadních zákaznících? ( řekněte tři nebo více kontaktů u každého )	0	1	2	3
36	Vaše služby jsou konkurenceschopné?	0	1	2	3
37	Dobře inovujete a přicházíte s novými nápady?	0	1	2	3
38	Vaše odběratelská základna se rychle zmenšuje?	0	1	2	3

39	Konkurence má na Váš podnik malý dopad?	0	1	2	3
40	Vaše služby začínají vypadat omšele zastarale?	0	1	2	3
41	Expanze je neuskutečnitelná?	0	1	2	3
42	Máte vynikající nový nápad?	0	1	2	3
43	Dosavadní poptávka klesá?	0	1	2	3
44	Neumíte dobře zvládat změny?	1	2	3	4

Pro dokončení analýzy je nutné vyplnění dotazníku dle hodnotové škály v tabulce č.5 a dosazení odpovědí do výsledkové tabulky č.7, kde se sumarizují hodnoty dosažené jednotlivými volbami, tedy volbami A, B, C, D.

Tabulka č.7: Výsledková tabulka metody A, B, C, D.

Zdroj: J. Váchal, přednášky managementu 2006

A		B		C		D	
č. otázky	odpověď	č. otázky	odpověď	č. otázky	odpověď	č. otázky	odpověď
4	<b>3</b>	5	<b>0</b>	1	<b>0</b>	2	<b>0</b>
7	<b>3</b>	6	<b>0</b>	3	<b>3</b>	8	<b>2</b>
10	<b>2</b>	11	<b>0</b>	9	<b>3</b>	12	<b>0</b>
13	<b>2</b>	14	<b>0</b>	15	<b>1</b>	16	<b>0</b>
17	<b>2</b>	20	<b>1</b>	18	<b>0</b>	19	<b>1</b>
21	<b>1</b>	24	<b>3</b>	23	<b>2</b>	22	<b>0</b>
27	<b>2</b>	31	<b>2</b>	25	<b>2</b>	26	<b>0</b>
33	<b>1</b>	35	<b>2</b>	29	<b>3</b>	28	<b>3</b>
39	<b>1</b>	37	<b>3</b>	30	<b>1</b>	32	<b>2</b>
41	<b>1</b>	40	<b>0</b>	34	<b>1</b>	38	<b>0</b>
44	<b>0</b>	43	<b>0</b>	36	<b>2</b>	42	<b>2</b>
Celkem A: 18		Celkem B: 11		Celkem C: 18		Celkem D: 10	

Pokud jsou zjištěny hodnoty dosažené jednotlivými „volbami“, dosadí se do grafu č. 16 a dostaneme kýžený výsledek.

## **Zhodnocení situace:**

### **Volba A: „Zůstáváte tam, kde jste.“**

Pokud máte v dotazníkú nejvyšší odhonození ve variantě A, znamená to, že zůstáváte u svých dosavadních zákazníkú, výrobkú, služeb. V tomto případě je dobré se zaměřit na plánování, respektiva ne plánování další činnosti podniku.

### **Volba B: „Nové služby pro dosavadní zákazníky.“**

Pokud u Vás vyhrála varianta B, mohlo by být pro Vás zajímavé nabídkou stávajícím zákazníkú nové výrobky nebo služby.

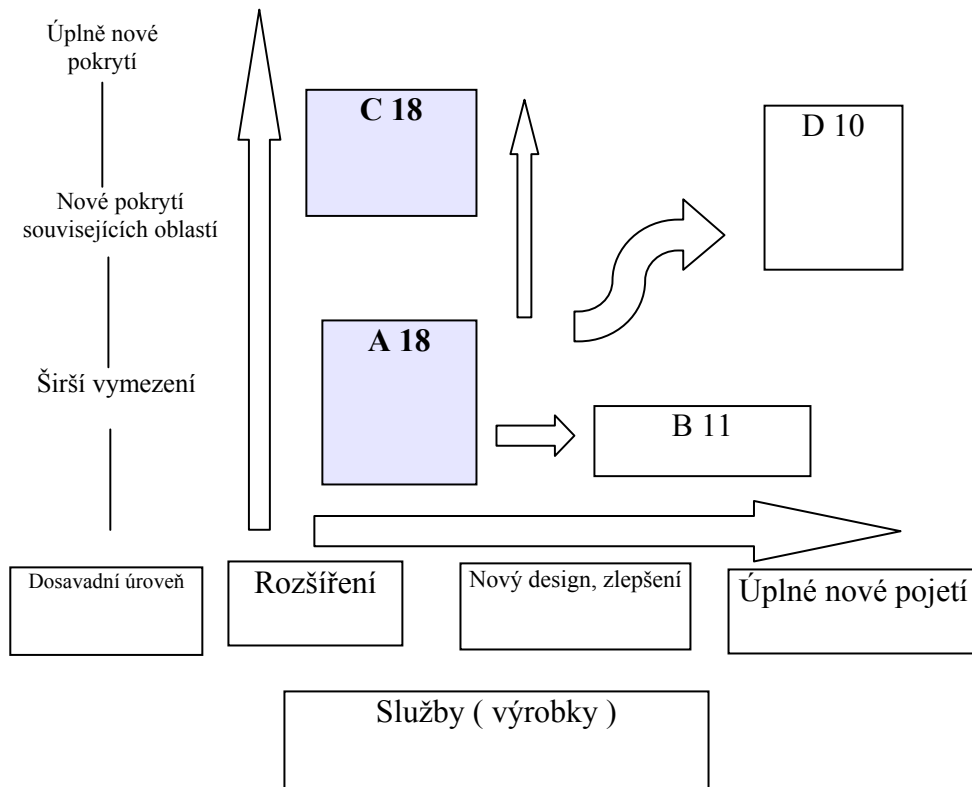
### **Volba C: „Noví zákazníci pro dosavadní výrobky služby.,,**

Tato varianta znamená, že chcete hledat nové zákazníky pro své dosavadní služby.

### **Volba D: „diverzifikace“**

Pokud máte nejvíce bodá pro variantu D, chcete se zaměřit s novými výrobky na nových trzích.

Graf č.16: Výsledkový graf metody ABCD



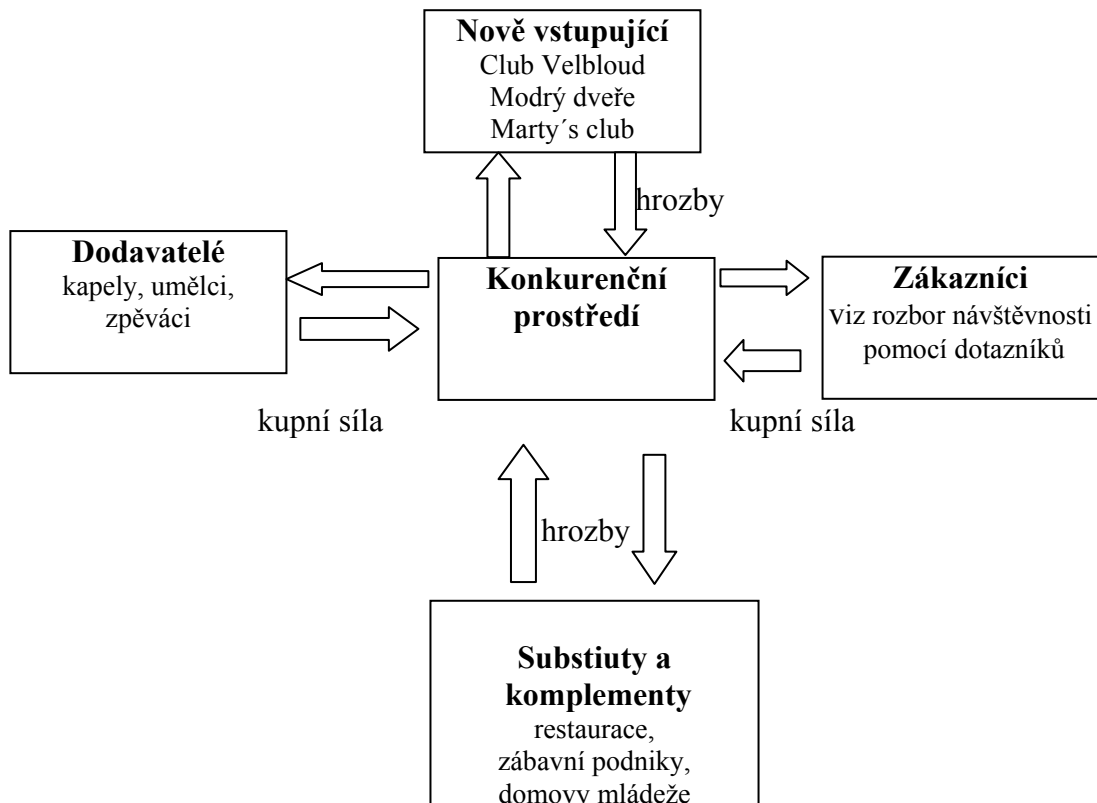
Pro zanalyzování situace metodou A,B,C,D se Bazilika, o.p.s. ukázala jako prosperující organizace. Nejvíce bodů získala ve variantě C, A, a to se stejným počtem bodů. Bazilika o.p.s. by se měla soustředit na větší propagaci a nalézat nové cesty propagace pro své služby a nabídnout je novým zákazníkům. Na druhou stranu by si však měla udržovat stávající zákazníky, například věrnostními programy. Předvídat, plánovat program dopředu a dávat ho stávajícím zákazníkům jako takový dárek navíc od Baziliky o.p.s. Plánovat a propočítávat dopředu návštěvnost, vracet se k programům, které měli velkou úspěšnost a v měsících, kdy není tak velká návštěvnost zařazovat do programu tyto již ověřené skladby programu.

## 3.8 Analýza vnějšího prostředí Baziliky o.p.s.

### 3.8.1 Porterův model

Schéma č. 13: Porterův model

Zdroj: interní informace Baziliky o.p.s



Z Portrova modelu vyplívá, že:

- nově vstupující – na trhu, respektive v Českých Budějovicích je mnoho hudebních klubů, které mohou konkurovat svou skladbou programu většinou koncertům, které Bazilika o.p.s. řadí do svého měsíčního programu. Vhodné by bylo zkompletovat program tak, aby v jiných hudebních klubech neprobíhala žádná pořádaná akce.
- zákazníci – rozbor zákazníků a doporučení je popsáno v části 3.6
- substituty a komplementy – v případě kulturního zážitku může být zde substitutem

posezení v stylové, příjemné restauraci, návštěva kina či konání jiné společenské sportovní akce, například bowlingu. Zde bych doporučila zaměřit se na daný vybraný segment zákazníků, dozvědět se co nejvíce o tomto segmentu a jím přizpůsobit programovou skladbu tak, aby z ní měli co největší užitek. Nesmí se, ale také zapomínat na rozšíření zákaznického segmentu, například zavedením nových služeb, přizpůsobení služeb novému zákazníkovi. Komplementem při kulturním zážitku by se daly specifikovat jako informace z kulturního dění. Doporučovala bych Bazilice o.p.s. zařadit na své stránky odkaz na nějaký kulturní server, kde se bude moci návštěvník www stránek Baziliky o.p.s. dozvědět vše, co se děje na naší kulturní scéně, a to jak novinky z nezávislé scény tak novinky ze scény komerční

d) konkurence – konkurence je blíže popsána v rozboru dotazníků v části 3.6. Největšími konkurenty Baziliky o.p.s. jsou k.d. Metropol a Jihočeské divadlo. Obě scény se však zaměřují na jinou programovou skladbu. Vychází zde tedy otázka, zda nepřizpůsobit či pozměnit, inovovat programovou strukturu Baziliky o.p.s.

### **3.8.2 Step analýza**

V dnešní době, kdy se zákony a legislativa mění ze dne na den, musí podnik sledovat situace politického dění. A nejen politického, ale i ekonomického, v případě Baziliky o.p.s. sledovat změny a zákony v oblasti kulturní. Jaké makroekonomické ukazatele budou mít vliv na funkci a návštěvnost Baziliky o.p.s. Díky tomuto zkoumání lze odvodit některé typy strategií, které poté mohou pomoci k vytvoření strategie celého podniku

Schéma č. 14: Metoda STEP

<b>Ekonomické faktory</b>	<b>Politicko právní faktory</b>
Dotace	účetnictví
Vyhlášení programů pro získání dotací	Legislativa vedení účetnictví u dotací
Náročnost byrokracie	Právní faktory neziskové organizace
Míra inflace	Daně
Míra nezaměstnanosti	Personální zákony

<b>Sociálně - kulturní</b>	<b>Technologické faktory</b>
Vzdělanost obyvatel	Vývoj ozvučení
Demografické faktory	Vývoj techniky divadel
Mobilita obyvatel	Vývoj PC techniky
Výše hrubé mzdy	Bezhotovostní platby

Získané výsledky:

**Ekonomické faktory** – v těchto faktorech je důležitá brát na zřetel míru nezaměstnanosti, nákupní sílu obyvatelstva potažmo zákazníků. Bazilika o.p.s. je závislá na přísunu peněz z dotací EU, takže je nezbytné sledovat situaci na poli EU, sledovat vyhlášení a výzvy k novým projektům, ze kterých mohou čerpat peníze. Pro stanovení ceny vstupného je nutné sledovat mimo jiné jako je cena elektriky, daného programu, koncertu, pracovní síly také kupní sílu zákazníků. Mohou si dovolit jít na daný program s takovou cenou? Byla by větší návštěvnost při nižší ceně? Kdyby cena byla vyšší jak moc by se to odrazilo na návštěvnosti?

**Politicko – právní faktory** – zde je důležité a nezbytné sledovat nové zákony pro zřizování kulturního centra vydané Ministerstvem kultury. Správně a věcně vést účetnictví, odvádět daně jak státu tak ostatním organizacím, být v kontaktu s OSA a pravidelně ji odvádět poplatky. Sledovat legislativu vedení dotací, správně účtovat. V Bazilice o.p.s. je klíčový pracovník, který je zodpovědný za správnost všech



dokumentů, které se týkají dotací a veškerých aktivit týkajících se fundraisingu.

**Sociálně – kulturní faktory** – Podle rozboru a statistik obyvatelstva Českých Budějovic a okolí lze přizpůsobit programovou strukturu Baziliky o.p.s. V rozboru by se měla objevit statistika věkové struktury obyvatelstva, údaje o vzdělání. Jak jsou ochotni obyvatelé cestovat za kulturou, za službami, které Bazilika o.p.s. nabízí.

**Technologické faktory** – v případě Baziliky o.p.s. se jedná o nové technologie, které se týkají ozvučení a osvětlení při konání programové skladby. Základnu technologické vybavení Bazilika o.p.s. má, další potřeby týkající se ozvučení, či osvětlení si vozí protagonisté s sebou. Je však důležité držet krok s novou technologií, v této oblasti je stupeň rychlosti vývoje nové technologie velmi rychlý. V Bazilice o.p.s. jsou dva zaměstnanci, kteří tuto situaci sledují a zpracovávají zprávy a nástupu nové technologie.

### 3.8.3 Analýza konkurentů

Touto analýzou hodnotí Bazilika o.p.s. svou pozici na trhu vůči konkurentům. To jak si konkurenti Baziliky o.p.s. vedou je nezbytné pro další vývoj Baziliky o.p.s. Jako konkurenty Baziliky o.p.s. jsem zvolila dle vypracovaného dotazníku Jihočeské divadlo k.a. Metropol. Ke zpracování analýzy konkurentů jsem použila tabulku č. 8

Tabulka č.8: Analýza konkurentů

Charakteristika	Konkurent	
	Jihočeské divadlo	Metropol
Jméno podniku	1	2
Odhad tržeb	1	2
Odhad podílu na trhu	2	3
Cenová výhoda	3	3
Kvalitní výhoda	3	3

Technologická základna	2	2
Nákladová výhoda	3	3
Pozice v rámci odvětví ( v příštím roce )	2	2
Vážnost konkurence ( současná )	2	2
Vážnost konkurence ( v příštím roce )	2	2
Vážnost konkurence ( v dalších letech )	2	2
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?	2	2
Dlouhodobější ohrožení	2	2

K vyhodnocení tabulky jsem použila tuto stupnici:

1 = nejlepší tedy nejvyšší, velmi silná konkurence

2 = nadprůměrný –silná konkurence

3 = průměrný konkurent – konkurence, s níž musíme počítat

4 = podprůměrný, slabá konkurence

5 = nejhorší, neohrožující – velmi slabá konkurence

Oba dva konkurenti jsou pro Baziliku o.p.s. velkým konkurentem. Jihočeské divadlo spoléhá na své jméno, na tradici a historii. Má vybudovanou svou image, charakter, tradici. Díky těmto aspektům se zákazníci rádi vrací za návštěvou Jihočeského divadla. D.k. Metropol má svůj specifický program, ve svém repertoáru má zájezdová představení pražských divadel. Soustřeďuje se na zákazníka, který má rád divadlo, ale nemůže si dovolit jet za představením do Prahy. Přináší tedy zákazníkům požitky z kvalitních pražských divadel. Technická základna obou konkurentů je lepší. Jihočeské divadlo disponuje svou kulisárnou, šatnou a technickým zázemím. D.k. Metropol je velkou scénou, kde technická základna má také své místo. Vážnost konkurence u Jihočeského divadla je nadále ohrožující a vysoká. Zákazníci Jihočeského divadla sázejí na již zmíněnou tradici a specifický vkus Jihočeského divadla. Dá se konstatovat,

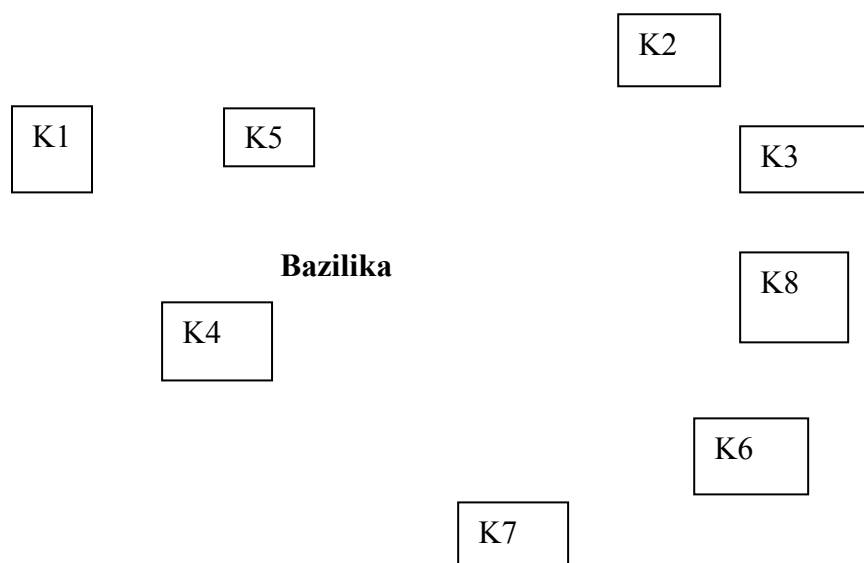
že Jihočeské divadlo má své místo na trhu a podílem na trhu dokáže velmi dobře Bazilice o.p.s. konkurovat. Myslím, že kvalitou programu si tak velice nekonkurují. Každý z subjektů má jiný specifický program. To, co může zákazník vidět v Jihočeském divadle, neuvidí v Bazilice o.p.s. ani v k.a. Metropol. V tržní prostředí není ani realisticky možné, aby několik subjektů nabízelo stejné služby se stejnou kvalitou a stejným užitekem pro zákazníka.

### 3.8.4 Strategické mapy

V analýze strategických map se budu věnovat potencionálním konkurentům v Českých Budějovicích. Důvodem, proč jsou uvedeni jenom konkurenti z Českých Budějovic je ten, že v okolí Českých Budějovic se nenachází žádná podobná firma či organizace se zaměřením na pořádání kulturních akcí. Každá firma se určitým způsobem od Baziliky o.p.s. odlišuje, každý nabízí jinou programovou strukturu. Žádná organizace není úplně stejné, tedy nenabízí stejné služby se stejným užitekem pro zákazníka.

Konkurenti v Českých Budějovicích: Modrý dveře, Restaurace Gerbera – Budvar aréna, dům kultury Slávie, a.k. Metropol, Jihočeské divadlo, kulturní dům Vltava, SUD – studentský divadelní soubor, Měsíc ve dne.

Schéma č. 15: Strategické mapy



- K1 = modrý dveře**
- K2 = Restaurace Gerbera – Budvar aréna**
- K3 = dům kultury Slávie**
- K4 = a.k. Metropol**
- K5 = Jihočeské divadlo**
- K6 = kulturní dům Vltava**
- K7 = SUD –studentský divadelní soubor**
- K8 = Měsíc ve dne**

Znázornění schématu číslo 15 nám ukazuje pouze ty nejdůležitější konkurenty a potencionální konkurenty, kteří jsou známy široké veřejnosti a těší se oblibě. Proto je dobré je brát za potencionální konkurenty , ať již s vekou silou či jako konkurenty, které je třeba monitorovat a sledovat.

### **3.8.5. Celkové výsledky analýzy vnějšího prostředí**

Díky analýze vnějšího prostředí jsem přišla na řadu významných poznatků. Při takové konkurenci a při výběru nabízených služeb, které Bazilika o.p.s. nabízí je velmi těžké si udržet zákazníka, nabídnout mu služby tak, aby ho naplno uspokojily a měl z něj, co největší užitek. Obecně platí, že je lepší zákazníka si udržet a přizpůsobovat mu nabízené služby, než ho ztratit a snažit se získávat ho zpět

Také náklady se neustále zvedají, jak mzdové náklady, pro uspokojení zaměstnanců, tak i náklady na elektriku, plyn, vodu, provoz celého komplexu kulturního centra Baziliky o.p.s. Ty to náklady se tedy musí odrazit i ve stanoveném vstupném na nabízené programy. Je důležité zkombinovat dvě otázky, právě tuto nákladovou a poté otázku návštěvnosti, do jaké míry se může vstupné zvýšit tak, aby Bazilika o.p.s. neztratila návštěvníky a zákazníky. .

Analýza vnějšího prostředí nám mohla ukázat, ze je konkurence vybavená kvalitní technikou pro pořádání akcí. Důležitým faktorem je i lidská síla, jak moc vzdělaní a

fundovaní lidé pracují na daných zadaných úkolů. Myslím a jsem si jista, že Bazilika o.p.s. má vynikající personální obsazení a všichni zaměstnanci mají bohaté zkušenosti pro splňování zadaných úkolů. Doufám, si tvrdit, že i kontakty, které zaměstnanci mají jsou velmi užitečné, důležité a nezbytné pro správný chod Baziliky o.p.s.

Bazilika o.p.s. by se měla vydat cestou udržení si zákazníků a zvyšování podílu na trhu se zaměřením na segmenty zákazníků. Tím jim nabídnout služby „šité na míru“ přáním a s očekávaným užitekem

### **3.9 Analýza vnitřního prostředí Baziliky o.p.s.**

#### **3.9.1 Analýza zdrojů specifických příležitostí**

Bazilika o.p.s se snaží odlišit od konkurence programovou strukturou a jedinečným připravovaným programem. Mezi přednosti Baziliky o.p.s. je dobrá znalost zákazníka, nabízené služby se svou originalitou, kterou zákazník nikde jinde v Českých Budějovicích nenajde. Bazilika o.p.s se snaží být co nejvíce v kontaktu se zákazníkem. Na webových stránkách Baziliky o.p.s. se zákazník potažmo návštěvník může seznámit se celým programem obsahující i několik měsíců dopředu, může se zde dozvědět o novinkách, které se v Bazilice o.p.s. dějí nebo připravují. Svým programem se snaží uspokojit širokou škálu zákazníků od předškolních dětí po střední generaci až k důchodovému věku. Podnik je věc hromadná. Mezi podnikové schopnosti patří například forma podnikové komunikace, styl řízení managementu, určení pravomocí a odpovědnost za splnění úkolů apod.

Tabulka č. 9: Analýza zdrojů specifických příležitostí

Podnik	
<b>Fyzické zdroje</b>	<b>Lidské zdroje</b>
technická základna	kvalifikovaní pracovníci
vlastní dopravní prostředek	organizace práce
kavárny prostoru Baziliky o.p.s. a a.k. Solnice	odpovědnost pracovníků za dané úkoly
<b>Finanční zdroje</b>	<b>Zdroje nehmotné povahy</b>
dotace	image společnosti
sponzorství	originalita
vstupné z programů	znalost zákazníka
	jedinečnost

Firma se pomocí kvalitního a originálního programu snaží odlišit od konkurence, také zaměřením se na daný segment zákazníka si tvoří své nezastupitelné místo na trhu. Velké množství zákazníků očekává od nabízené služby maximální spokojenost a maximální užitek z kulturního zážitku. Proto je důležité informovat správně a vecně zákazníka, o čem je daný program, na co se může těšit. Dobrým inforamčním kanálem by bylo umístění ukázky hudebním, divadelní či jiné na webové stránky Baziliky o.p.s. k informacím o programu.

Bohužel Bazilika o.p.s. je neziskovou organizací, a tak je závislá na dotacích z fondů Evropské unie a na sponzorství svých sponzorů a mecenášů. Bazilika o.p.s. má jednoho strategického pracovníka, který se zajímá pouze o fondy Evropské unie, zpracovává analýzy, podklady, monitoruje vypisování grantů a připravuje materiály k získávání dotací. Dalším zaměstnancem je Věra Průdková, která se stará PR Baziliky o.p.s., tak aby bylo dostatek finančních prostředků pro zařazení některého programu do programové struktury Baziliky o.p.s. Sponzorské dary jsou jednak používány k provozu Baziliky o.p.s a jednak na nákup programů, které jsou drahé, a které by se

bez pomoci sponzorů nemohly zařadit do programové struktury.

Dalším důležitým kritériem je image firmy a dobrá pověst. Získat dobrou pověst a punc jedinečnosti a originality je velmi těžké, a navíc ještě v sektoru služeb, kdy zákazník si neodnáší s sebou fyzickou věc, ale pocity, které z navštívení Baziliky o.p.s. bude mít. Šanci na přežití má jen firma s dobrou image, se zavedenou kontrolou všech procesů a činností.

### **3.9.2 Analýza SWOT**

SWOT analýza je jednou z nejdůležitějších metod pro analýzu prostředí . Tato metoda slouží k určení pozice na trhu. Skládá se ze čtyř položek, které určují možnosti vývoje firmy a její strategické myšlení. Jsou to tyto:

- Silné stránky S –spolu se slabými stránkami tvoří tzv. Vnitřní prostředí
- Slabé stránky W
- Příležitosti O – tvoří s ohroženími vnější prostředí podniku
- Ohrožení

#### **Silné stránky:**

Dobrá znalost zákazníků

Originalita programu

Vlastní prostory

Široké využití služeb

Vzdělání a uznávání zaměstnanci

Strategické kontakty zaměstnanců

Strategické umístění

#### **Slabé stránky:**

Špatná kontrola

Žádná strategie růstu či rozvoje

Finanční slabiny

**Příležitosti:**

Využití alternativních forem financování  
 Nové služby  
 Zapojení se do celého Jihočeského regionu  
 Stupeň vzdělanosti obyvatelstva – růst trhu  
 Spolupráce s IGY centrem

**Hrozby:**

Změna preference zákazníka  
 Konkurence  
 Legislativa

Schéma č. 16: SWOT analýza Baziliky o.p.s.

<b>Metoda SWOT</b>	<b>Interní faktory</b>	<b>Silné stránky ( 7 )</b> Dobrá znalost zákazníků Originalita programu Vlastní prostory Široké využití služeb Vzdělání a uznávání zaměstnanci Strategické kontakty zaměstnanců Strategické umístění	<b>Slabé stránky ( 3 )</b> Špatná kontrola Žádná strategie růstu či rozvoje Finanční slabiny
<b>Externí faktory</b>			
<b>Příležitosti ( 5 )</b> Využití alternativních forem financování Nové služby Zapojení se do celého Jihočeského regionu Stupeň vzdělanosti obyvatelstva – růst trhu Spolupráce s IGY centrem		<b>Ofenzivní strategie ( SO )</b>	Poloofenzivní ( WO )
<b>Hrozby ( 3 )</b> Změna preference zákazníka Konkurence Legislativa	Postupová strategie ( ST )		



Bazilika o.p.s. se díky značnému množství silných stránek a příležitostí na trhu dokáže přenést přes své slabé stránky a v konkurenčním boji se řídí ofenzivní strategií. Díky silné pozici na trhu si to může dovolit.

Mezi silné stránky Baziliky o.p.s. patří dobrá znalost zákazníků. Zákazníci se mohou dostat k informacím o programu mnoha možnostmi, například přes webové stránky, díky mailovým zprávám, přes skype nebo osobně. Dalšími možnostmi jsou rozhlasové stanice, plakáty a letáky vyvěšované po Českých Budějovicích. Její imagí je být jedinečnou a originální scénou, což se jí svou programovou strukturou a přístupem k zákazníkovi daří. Výhodou Baziliky o.p.s. jsou velké prostory, které vlastní a jejich variabilita. Prostor se dá přizpůsobit zvolenému programu. Jak koncertu pro až 700 lidí tak pro komorní divadelní představení či přednášku, debatu. Bazilika o.p.s. nabízí širokou škálu služeb od ateliérů po kulturní program, tím může oslovit širokou škálu potenciálních zákazníků, přiblížit se přáním zákazníků a upravit program tak, aby z něj měli zákazníci co největší užitek. Také zaměstnanci, kteří jsou odpovědní za svěřené úkoly jsou velice kvalifikovaní a mají dostatečné kontakty k vytváření dobré pověsti Baziliky o.p.s.

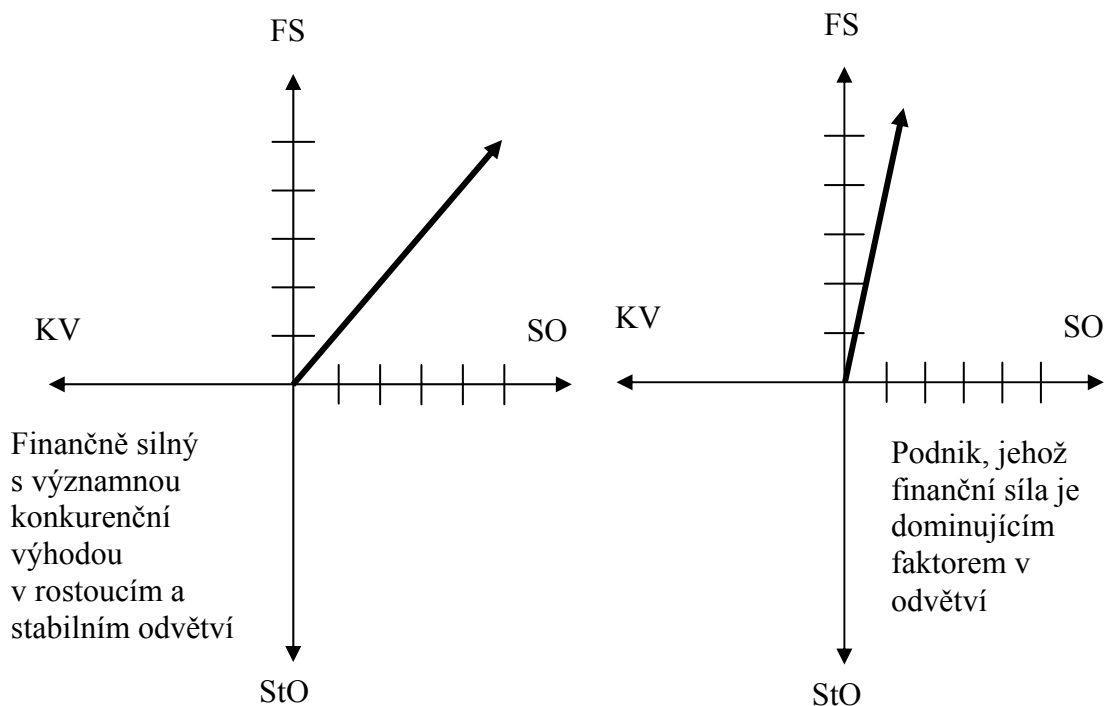
Každá firma neustále prochází jakým si vývojovým obdobím, což se odráží na momentální finanční a technologické situaci. Pro Baziliku o.p.s. je to jedna z nejnáročněji řešitelných slabých stránek a tu musí Bazilika o.p.s. řešit. Jak již bylo řečeno Bazilika o.p.s. jako nezisková organizace je závislá na podpoře sponzorů a dotací z fondů Evropské unie. Tím, že má ve své personální struktuře svého klíčového pracovníka, který se zabývá dotacemi. K vyřešení a k zlepšení podmínek financování se Bazilika o.p.s. přibližuje.

### 3.9.3 Space analýza

SPACE analýzu podnik používá pro určení vhodné strategické pozice. Tento nástroj pro určení strategické pozice se skládá z těchto částí: Finanční potencionál – síla ( FS ) podniku a konkurenční výhoda ( KV ), síla odvětví ( SO ) a stabilita prostředí ( StO ). Vzájemným působením mohou vyjít tyto varianty:

- Agresivní pozice
- Konkurenční pozice
- Konzervativní pozice
- Defenzivní pozice

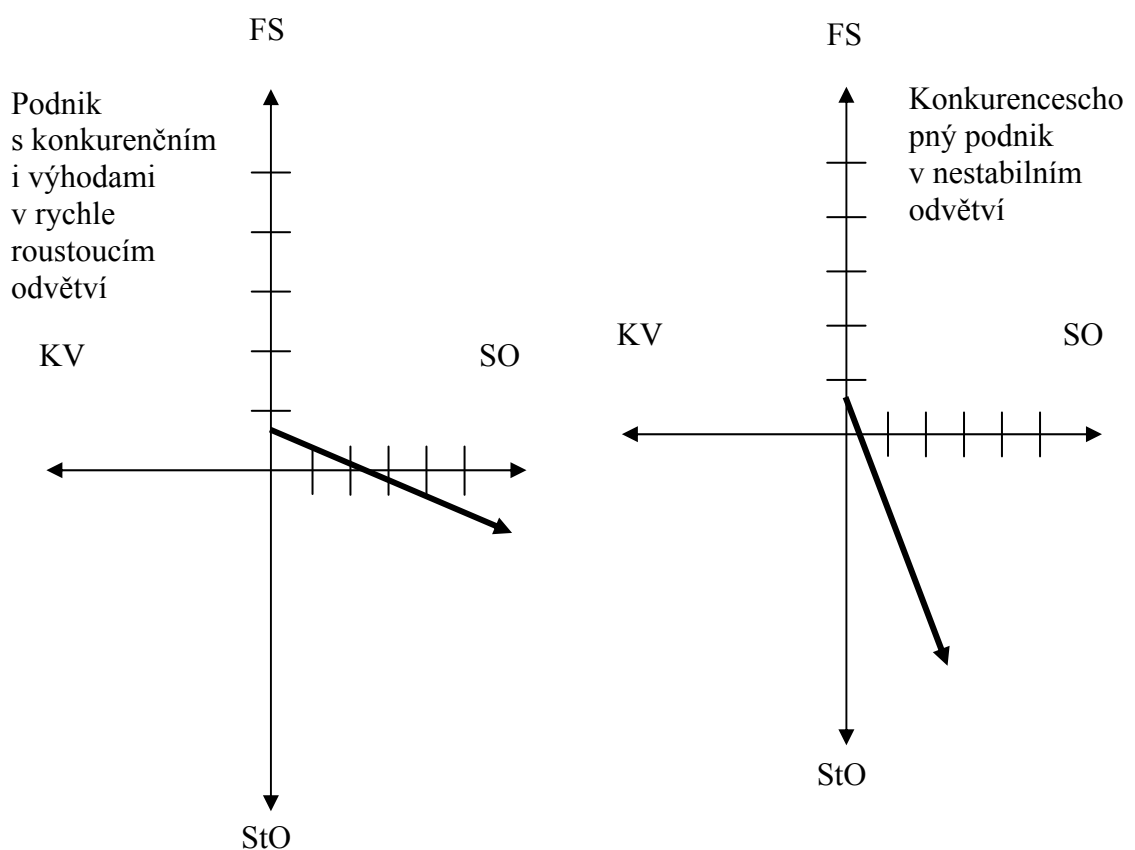
Schéma č. 17: Agresivní pozice



Zdroj: VÁCHAL, VÁCHALOVÁ,  
Strategický management, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001

Tato pozice je typická pro stabilní, výhodné prostředí. Podnik zde má významné konkurenční výhody. Podnik má vliv na to, aby dostatečně omezil konkurenci, aby zabránil konkurenci ve vstupu do odvětví. Podnik neustále vkládá finance do vědy a výzkumu, inovací, do procesu výroby nových výrobků. Tím chce být neustále před konkurencí.

Schéma č.18: Konkurenční pozice



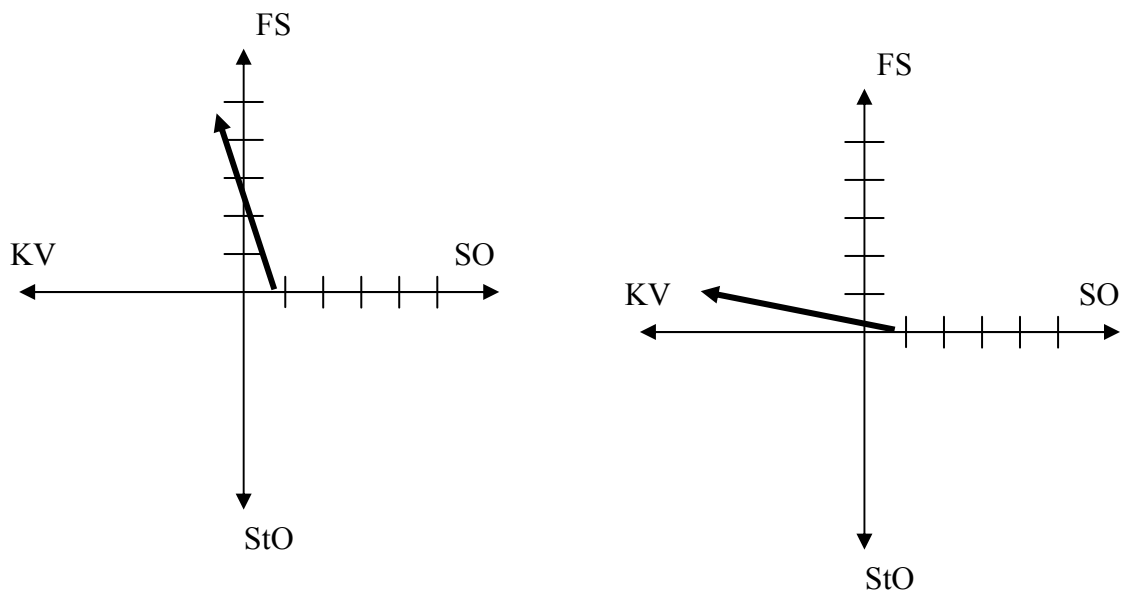
Zdroj: VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, Strategický management, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001

Tato pozice je typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví. Podnik v tomto odvětví má konkurenční výhodu. Podnik má však problémy se zabezpečením kapitolů a finančním pokrytím. Podnik musí hledat neustále finanční prostředky k udržení pozice

na trhu. Podnik dále neustále hledá zdroje pro svou strategii a pro udržení konkurenční pozice.

Schéma č.19: Konzervativní pozice

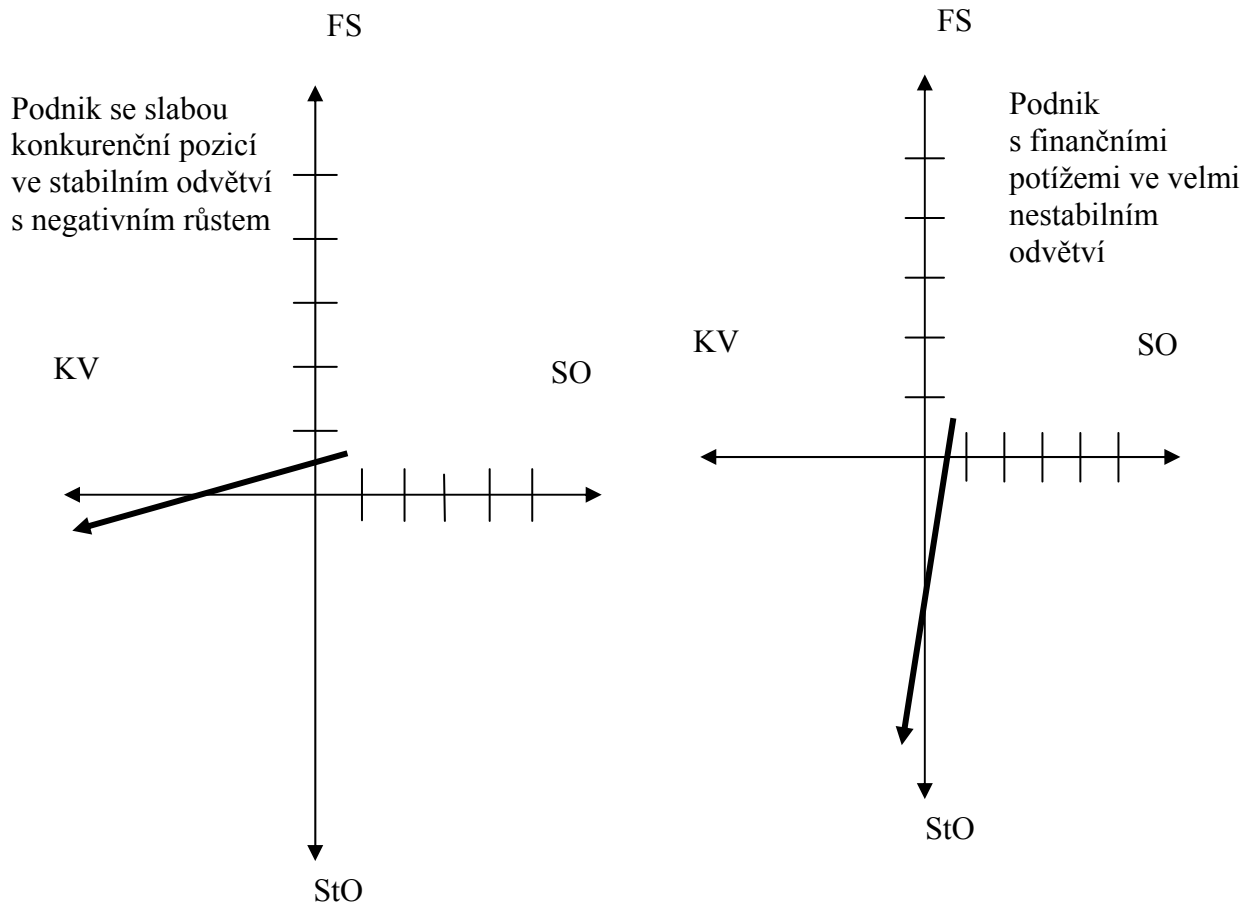
Zdroj: VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, Strategický management, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001



Konzervativní pozice je typická pro odvětví s nízkou mírou růstu. Podnik, který se nachází v této konzervativní pozici je finančně stabilní nicméně problémem pro podnik je však konkurenceschopnost. Konkurence na podnik vyvíjí silný tlak. Z tohoto důvodu musí podnik hledat lepší trhy, výrobky, dodatečné služby než má konkurence. Jinou variantou je šetření či omezení nákladů.

Schéma č.20: Defenzivní pozice

Zdroj: VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, Strategický management, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001



Pozice je typická pro neatraktivní odvětví. Podnik nemá tak silné zdroje. Portfoliem takového podniku jsou výrobky denní spotřeby, s tímto portfoliem se podnik snaží udržet přiměřenou výši financí. Pro podnik to představuje možnost druhotné platební neschopnosti.

Bazilika o.p.s. je typickým představitelem konkurenční pozice. Odvětví, ve kterém Bazilika o.p.s. podniká, tedy v odvětví kulturním, je velmi atraktivní. Bazilika o.p.s. má i jakousi konkurenční výhodu, co se týká programové struktury, prostoru, přístupu k zákazníkovi. Pro svou finanční stabilitu musí neustále hledat nové finanční prostředky

a příležitosti k zvýšení ziskovosti, k udržení pozice na trhu.

### **3.9.4 Celkové výsledky analýzy vnitřního prostředí:**

Firma se díky značnému množství silných stránek a příležitostí na trhu dokáže přenést přes své slabé stránky a v konkurenčním boji se řídí ofenzivní strategií. Díky své programové struktuře si tuto strategii může dovolit. Troufám si Baziliku o.p.s. nazvat jako inovativní firmu v oblasti nabízení služeb, neboť se snaží uspokojit širokou škálu zákazníků s maximálním užitekem. Tím dokáže čelit i konkurenci.

Každý podnik neustále prochází jakýmsi vývojem období, což se momentálně odráží na finanční a technologické situaci. Vedení Baziliky o.p.s. si je vědoma těchto nedostatků vytváří takové podmínky, aby se tato situace zlepšila a tyto slabé stránky Baziliky o.p.s. odstranila. Šanci na přežití má jen firma s dobrou image, pověstí a jménem, při získávání cizího kapitálu, sponzorským darů je to jedna z nejdůležitějších částí firemního know-how. Získat si dobrou pověst je nesmírně namáhavé a vedení Baziliky o.p.s. by si měli tento úkol dávat na první místo.

### **3.10 Ohlédnutí za dílčími výsledky vnitřního a vnějšího prostředí**

Ohlédnutí za výsledky analýz vnitřního a vnějšího okolí firmy mi ukázalo řadu poznatků, které se blíží či naopak vzdalují budoucí navrhované strategii firmy. Kladným poznatkem pro mě bylo , že se Bazilika o.p.s. snaží aktivně odbourávat své slabé stránky a snaží se odrážet konkurenci. Na druhou stranu vedení Baziliky o.p.s si je vědoma, že to není lehký a jednoduchý proces a jak již bylo řečeno finančních prostředků není mnoho. Jako jedna z největších záporných aspektů je finanční stránka a technická základna. Bazilika o.p.s se snaží tuto slabou stránku řešit dotacemi a sponzorskými dary, ale není to definitivní řešení, kterou celou situaci vyřeší.

Lidské zdroje v podniku se snaží firma vychovávat a snaží se jim předkládat důležitost kulturního centra, její image, historii, tradici, firemní kulturu a hrdost.

Bazilika o.p.s. si musí být také vědoma hrozeb a ohrožení ze strany konkurence, jelikož konkurence nikdy nespí. Musí být připravena umět reagovat na činnosti či reakce konkurence a nebýt zaskočení.

Další analýza ukázala, že Bazilika o.p.s. stojí na pevném základě a díky svému image dokáže sehnat a udržet si své sponzory. Výsledky situační analýzy by se mely projevit v určení podnikové vize, v rámci které by vedení Baziliky o.p.s. mělo vymezit směřování podniku a jeho vize v budoucnosti. Vize podniku vychází z obecných a strategických cílů podniku. Tyto cíle a vize jsou východiskem pro vrcholové plánování. Vedení Baziliky o.p.s. by mělo vypracovat různé varianty strategií, a to na základě předem definovaných kritérií. Poté podnik vybere tu nejvhodnější. Varianty by měly být zpracovány tak, aby v případě potřeby mohl podnik přejít s co nejmenšími problémy na jinou variantu strategie.

### **3.11 Návrh strategie**

Na základě výsledků strategické situační analýzy vedení Baziliky o.p.s. ví, jaké jsou její kritické faktory úspěchu v daném odvětví, zná specifické přednosti vlastního podniku a také má potřebné informace o konkurenci. Nyní se tedy může rozhodnout jakou strategii pro svůj růst zvolí. Výsledky strategické situační analýzy se určitě projeví v určení podnikové vize, v rámci které management vymezuje směřování podniku a jeho pozice v budoucnosti. Z vize podniku vychází management při definici obecných a strategických cílů podniku. To jsou žádoucí budoucí stavy, kterých se management dosáhnout. Tyto cíle jsou východiskem pro vrcholové plánování. Pro dosažení definovaných cílů podniku používá podnik jednotlivé strategie. Susanne Stadler strategií rozumí „souhrn strategických rozhodnutí, která stanovují směry vývoje podniku v jeho prostředí. Strategií se určuje rozdělení zdrojů a vývoj oblastí činností a funkcí.“ Aktuální je nyní starořecký význam slova strateg, což znamená překvapující

vynalézavost, nečekaný obrat, lesk či trik. Strategie v ekonomickém smyslu je získání komparativní výhody nad konkurencí či jinými podniky.

Na základě předem definovaných kritérií jsou pro podnik zpracovávány různé varianty strategií. Na základě vypracování strategií podnik vybere tu nejvhodnější, případně dvě další, pokud by první vybraná selhala, tedy mít připravený ještě jeden scénář.

### **3.12 Volba strategie**

Po posouzení analýz vnitřního a vnějšího okolí jsem došla k závěru určit jako výslednou strategii růstovou.

Růstové strategie lze realizovat dvěma způsoby, a to integračním růstem a intenzivním růstem. Integrační růst se orientuje na některou z možných forem integrace:

- Zpětná integrace představuje spojení s dodavateli
- Integrace s distributory a odběrateli
- Integrace horizontální – spojení ve stejném odvětví
- Integrace vertikální – spojení s navazujícími, odlišnými oblastmi výroby včetně zpracovatelského průmyslu

Růstová strategie intenzivním růstem, může být dosažena buď intenzivní cestou nebo diversifikací, tedy přidáním nového produktu. Intenzivní růst může být zvolen v tom případě, kdy současné výrobky a současný trh poskytuje možnost zvýšení prodejů, například formou jejich zdokonalení.

Strategické formy:

- Strategie pronikání na trh – penetrace trhu – pronikání se současnými výrobky na současné trhy
- Strategie rozvoje trhu – snaha získat nové trhy pro současné výrobky, které byly zatím dodávány



- Strategie vývoje nového výrobku trhu – snaha o inovaci stávajícího výrobního programu – nový výrobek na stávající trhy
- Diversifikovaný růst – jedná se o nové výrobky určené pro nové trhy

Z nabízených růstových strategií je podle mého nejvhodnější volbou strategie intenzivního růstu. Pro Baziliku o.p.s jsem tuto strategii zvolila, protože je podle mého názoru vhodná pro firmu, která má roli velkého hráče na trhu. Navíc se v této strategii implementuje udržení konkurenční pozice na trhu včetně jejího zvýšení. Tuto strategii ovšem nelze uplatňovat bez kvalitních lidských zdrojů.

### **3.13 Navrhované změny a opatření**

Po volbě strategie, v mém případě zvolení růstové strategie pomocí intenzivního růstu přichází k úvaze změnit činnosti podniku tak, aby pomocí této strategie více prosperoval.

Po vypracování dotazníků bylo zřejmé, že největší počet návštěvníků Baziliky o.p.s je ve věkové skupině od 20 do 40 let. Z tohoto důvodu doporučuji se nejvíce soustředit na tento segment zákazníků, zjistit a zanalyzovat jejich přání a očekávaný užitek z návštěvy Baziliky o.p.s a poté jim přizpůsobit všechny nabízené služby spadající do jejich kategorie.

Doporučovala bych také zlepšení propagace, a to především propagace venkovní, kde jsou vyvěšeny plakáty. Tyto plakáty by se měli objevovat na více místech ve větší ploše pro lepší zviditelnění pro potenciální zákazníky. Z dotazníku také vyplývá, že nejvíce se návštěvníci o Bazilice o.p.s dozvěděli od známých. Dá se tedy vydedukovat, že Bazilika o.p.s. má dobré jméno u návštěvníků a toto jméno posílají dál. Je velmi důležité udržet si stávající návštěvníky a neztratit je. Je totiž mnohem lehčí si návštěvníky potažmo zákazníky udržet, než je ztratit a snažit se je získat zpět.

Neboť nezisková organizace je organizací dalo by se říci v určitém směru složitou. Je nutné a důležité pravidelné školení zaměstnanců. Týká se to přednostně fundraisingu a účetnictví. Je nezbytné znát alespoň základní zákony, nová nařízení, systém zpracovávání jednotlivých dotací či systém procesu při žádání o dotaci. Je jasné, že pokud je za tuto činnost zodpovědný pouze jeden člověk, nemůže projít všemi školeními. Ale mým názorem je, že by alespoň základním školením měl projít. Školením jsou myšleny i různé přednášky, debaty, které dopomohou zaměstnanci k ulehčení a k zkvalitnění odvedené práce. Také postoj vedení by měl brát v úvahu jak kvalitně byly provedeny zadané úkoly, jakou rychlostí, zodpovědností, přístupem. Tomu by také mělo odpovídat finanční ohodnocení, ve kterém by se odrážela pracovní pozice pracovníka a tempo a kvalita odvedené práce, tedy zadaných úkolů.

Každá firma by se měla držet přísloví náš zákazník, náš pán. To samozřejmě platí i v případě Baziliky o.p.s. Dá se říci, že podněty od zákazníků tvoří y větší míry budoucí činnost podniku a budou vytvářet hospodářské výsledky. Bazilika o.p.s. se snaží na podněty reagovat včas a uspokojit tak jak přání zákazníka tak i posílit svoje silné stránky a příležitosti.

Již jsem zmínila personální strukturu, jací jsou klíčový zaměstnanci, a že je potřeba jejich vzdělání a možnosti dále prohlubovat. Nesmíme však zapomenout ani na ostatní zaměstnance Baziliky o.p.s.. Vytvářet pro ně takové podmínky, aby správně pochopili a dále aplikovali na praktických příkladech podnikovou kulturu, image, tvář, vize a cíle Baziliky o.p.s. Motivovat zákazníky k lepším výkonům a to nejen finančními odměnami, ale například firemními akcemi, pozvánkami na různé akce, volnočasovým vyžitím například ve fitnesscentru či bazénu. Tento návrh se již dalo realizovat v praxi.

Dále bych navrhovala podílet se na větších projektech, které by se buď týkala velikosti co do území tak do velikosti připravovaného projektu. Bazilika o.p.s již pracuje na serveru Jihočeské sítě. Tento projekt vyšel z dílny právě zaměstnanců Baziliky o.p.s. a jejím cílem je monitorovat veškeré kulturní dění v Jižních Čechách a případně v blízkém Rakousku. Projekt je založen na pravidelném sbírání informací z městských informačních středisek, kulturních center, kulturních domů či jiných organizací

a nabídnout kompletní program zákazníkovi na webových stránkách, kde si návštěvník může najít kulturní program z celých Jižních Čech. Tyto projekty jsou pro Baziliku velmi důležité z hlediska upevňování pozice na trhu, k rozšíření segmentu zákazníků či k posilování dobrého jména Baziliky o.p.s.

### **3.14 Implementace**

Po formulování strategie nastává další důležitá fáze, a to fáze strategického plánovacího cyklu. Plánovací cyklus obsahuje uvedení strategie do života, její realizace. Úspěšné zavedení strategie je v mnoha podnicích problémem, neboť je často nutné při realizaci strategie radikálně změnit fungování podniku včetně organizační struktury a řídicího systému.

Prvním krokem při realizaci strategie je definice strategických operací, tedy zpracování operačního plánu. Strategické operace jsou činnosti vedoucí ke splnění strategických cílů, tedy činnosti, které vedou k realizaci strategie.

Realizace operačního plánu není jednoduchá, proto by měla být zajištěna zavedením systému strategického řízení a kontroly. Operační plán musí být průběžně kontrolován a hodnocen. Plán se hodnotí z hlediska věcného a termínového naplnění i z hlediska úplnosti a konzistentnosti plánu. Na základě kontroly může být plán případně doplněn, upřesněn či změněn. Stejně tak je nutné jednou za čas ověřit obsah strategie.

Strategie se opět hodnotí z hlediska naplnění předpokladů z nichž vychází, analyzují se příčiny odchylek a přizpůsobují se vnějšímu vývoji. Firma může strategii, která již neodpovídá skutečnému vývoji, změnit či přejít na jinou variantu. V extrémním případě je nutné zpracovat novou strategii.

Organizační struktura Baziliky o.p.s je velmi jednoduchá a podniková kultura říká, že všichni jsou si rovni a pracují jako jeden tým. Vedením jsou ředitelka Kateřina Melenová a obchodní ředitelka Eva Čepičková, mezi vedoucí pracovníky patří:

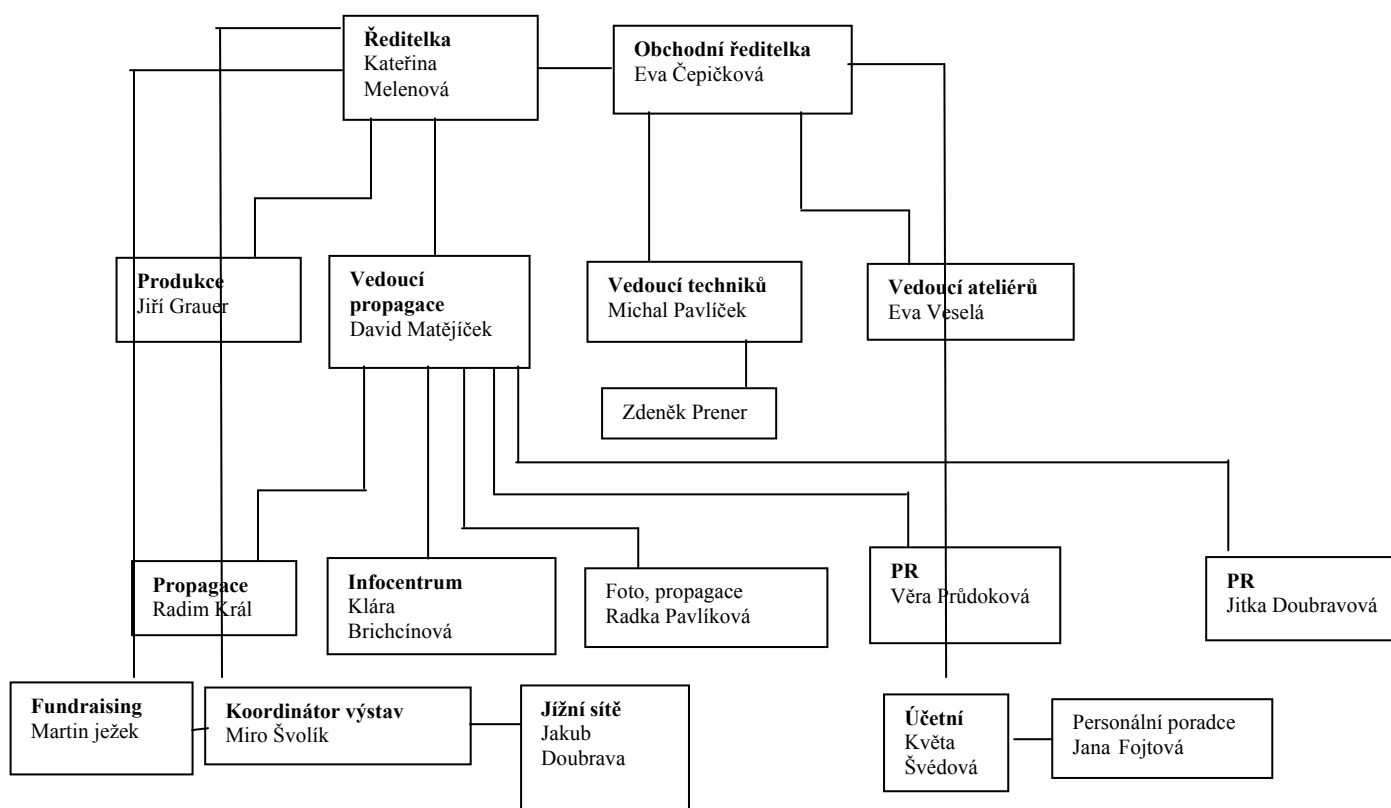
Jiří Grauer – produkce

David Matějčík – vedoucí propagace

Michal Pavlíček – vedoucí techniků

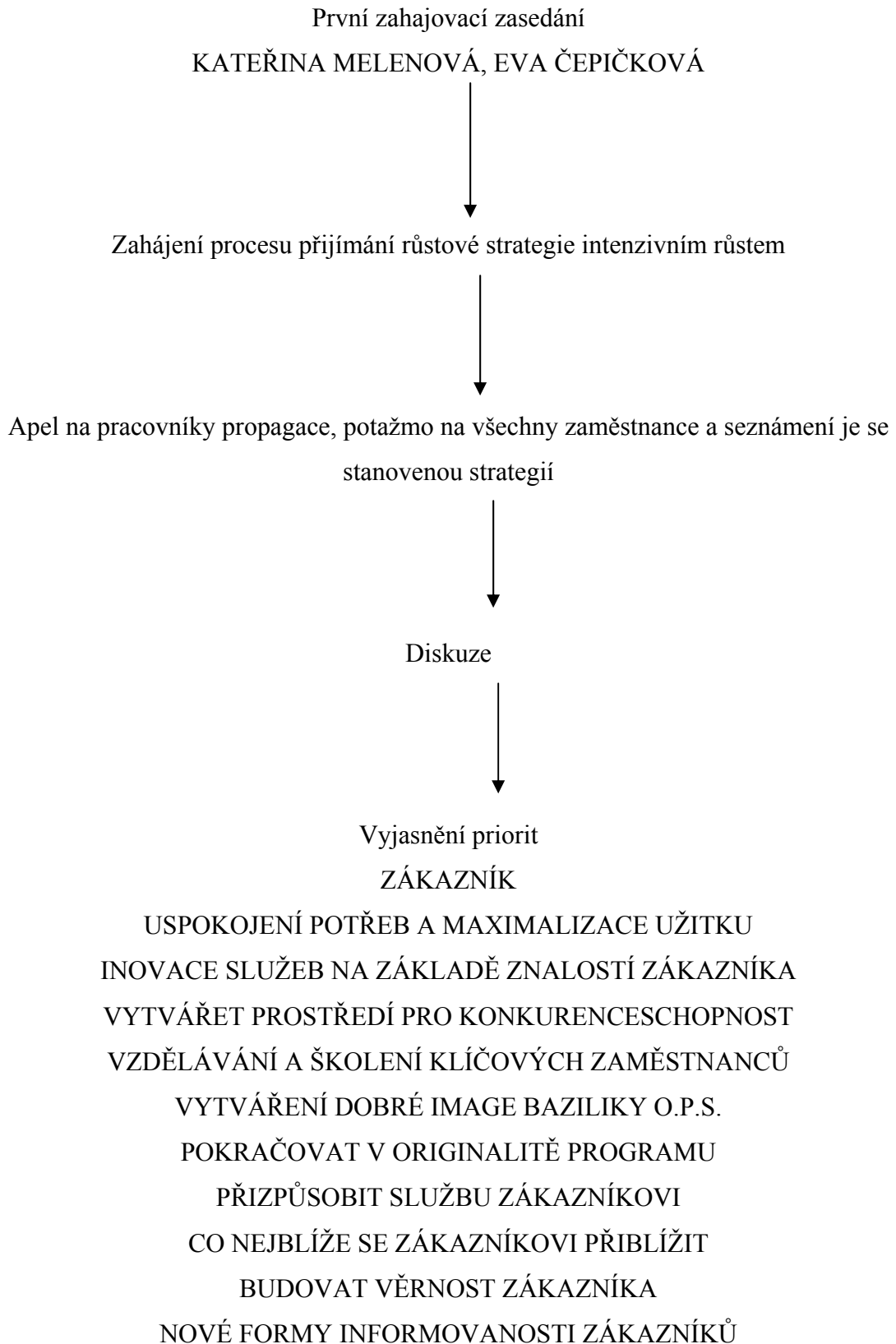
Eva Veselá – vedoucí ateliérů Bazilika o.p.s

Schéma č.21 Organizační struktura Baziliky o.p.s.



Toto je organizační schéma Baziliky o.p.s., ale jak již jsem zmínila, Bazilika o.p.s. nepracuje na základě organizační struktury, každý zaměstnanec se je roven tomu druhému a všichni pracují jako jeden tým. Proto také implementace strategie bude velmi jednoduchá.

### 3.14.1 Projekt implementace strategie



NABÍDNOUT SLUŽBY NOVÉMU SEGMENTU ZÁKAZNÍKŮ



Porada zaměstnanců

WORKSHOP ZAMĚŘENÝ NA PLÁNOVÁNÍ IMPLEMENTACE



Porada zaměstnanců

PORADA O PŘEZKOUMÁNÍ IMPLEMENTACE



ZAČÁTEK IMPLEMENTACE A MONITOROVÁNÍ PŘECHODU NA RŮSTOVOU  
STRATEGII INTENZIVNÍM RŮSTEM



ZAČÁTEK IMPLEMENTACE A MONITOROVÁNÍ  
PŘECHODU NA RŮSTOVOU STRATEGII INTENZIVNÍM RŮSTEM

### 3.14.2 Navržené změny z hlediska obsahu

- Zákazník – náš zákazník, náš pán. Toto pravidlo platí a v tržním hospodářství, kde je podnik zaměřen na služby, toto pravidlo platí dvakrát. Důležité je to především na infocentrech, kam si zákazníci chodí pro vstupenky na kulturní představení obsažené v programové struktuře Baziliky o.p.s. Je nezbytné nabídnout zákazníkovi co nejvíce informací o programu, o připravovaném programu, doporučit mu jiné představení podobné tomu, na které si právě zakoupil vstupenky.
- Uspokojení potřeb a maximalizace užítku – tomuto bodu předchází dokonalá znalost zákazníka. Tedy zmapování zákazníka, jaké má preference, přání, tužby a tímto zmapováním se řídit.
- Inovace služeb na základě znalostí zákazníka – tento bod souvisí s předcházejícím. Po důkladném zmapování a zanalyzování zákazníka je důležité přizpůsobit zákaznickovým preferencím nabízenou službu.
- Vytvářet prostředí pro konkurenceschopnost – také kontrola a sledování konkurence je nezbytné pro úspěch na trhu. Tím, že by Bazilika o.p.s. dobře znala svou konkurenci, tak by zvyšovala svou potenciální konkurenceschopnost
- Vzdělávání a školení klíčových zaměstnanců – jedná se především o klíčové zákazníky z oblasti fundraisingu a účetnictví.
- Vytváření dobré image Baziliky o.p.s. – v tržním hospodářství je nezbytné vytvářet příznivou image podniku, která bude oslovovat potenciální zákazníky zvenku. Je to velmi těžký a zdlouhavý proces, ale součinností všech činností Baziliky o.p.s. se dá vytvořit a posílit tvář podniku v očích zákazníka.

- Pokračovat v originalitě programu – Bazilika o.p.s. konkuruje svým konkurentům právě svým originálním a jedinečným nabízeným programem, který potenciální zákazník v Českých Budějovicích nenajde. Pro produkci tedy doporučuji neustále monitorování jak nezávislé scény všech žánrů, tak i scény komerční.
- Přizpůsobit službu zákazníkovi – v tomto smyslu je to přizpůsobení organizační, tedy přizpůsobení časové, finanční, prostorové, přizpůsobení přidáním dodatkové služby ( nabídka občerstvení, plánovaného programu, získávání informací z Baziliky o.p.s. v předstihu )
- Co nejlíže se zákazníkovi přiblížit – a to ve smyslu oslovení zákazníka, potenciálního návštěvníka, způsob, délka, rytmus oslovení
- Budovat věrnost zákazníka – snažit se splnit výše uvedené body a věnovat se naplno zákazníkovi, neboť zákazník je zdrojem finančních prostředků a to je pro Baziliku o.p.s. v rámci její finanční stránky to nejdůležitější
- Nové formy informovanosti zákazníků – inovovat a vymýšlet nové formy informovanosti zákazníků ( skype, ICQ, inovování webových stránek, kulturní servery, rozhlasové stanice, televizní stanice, regionální vysílání )
- Nabídnout službu novému segmentu zákazníků – například studenti středních škol, zahraniční studenti ( představení v angličtině ), spolupráce s jazykovými centry a kluby.



### **3.14.3 Očekávaný přínos**

Pokud podnik plánuje změnu očekává přínos od této změny. Jelikož se jedná o strategické rozhodnutí, tedy rozhodnutí týkající se dlouhodobé není možné konstatovat konkrétní přínosy pro Baziliku o.p.s. Můžu pouze spekulovat, teorizovat, zda a do jaké míry tato změna ovlivní přínos pro podnik.

Z hlediska růstové strategie s intenzivním růstem je hlavním přínosem zvýšení tržního podílu a konkurenceschopnosti.

Bazilika o.p.s by se měla snažit oslovit nové trhy, nebát se inovace nových služeb či jejich zavedení pro nové segmenty zákazníků. Bazilika o.p.s. by měla využít zkušeností a kontaktů svých zaměstnanců.

Nesmíme tedy opomíjet ani lidský potenciál jako pracovní sílu. Dostatečné zvyšování kvalifikace a motivace zaměstnanců vede určitě k zajištění stability a prosperity v konkurenčním prostředí.

## **4 Závěr**

Tento projekt jsem zpracovávala pro neziskovou organizaci Baziliku o.p.s. se sídlem v Českých Budějovicích.

Cílem práce bylo stanovit a následně realizovat strategii, která by dopomohla k zvýšení návštěvnosti tohoto kulturního centra.

K tomuto mi měly pomoci jak analýzy vnějšího tak analýzy vnitřního prostředí. Po vyhodnocení dosažených výsledků jsem se rozhodla pro strategii růstovou s intenzivním růstem. Díky své pozici na trhu se Bazilika o.p.s. snaží přiblížit se zákazníkovi, inovovat, nabízet služby s co největším užitekem pro zákazníka.

Při volbě strategie jsem zákonitě narazila na problémy. Tyto problémy souviseli s finanční stránkou Baziliky o.p.s. a s její technickou stránkou. Pokusila jsem se navrhnout taková opatření, aby se tyto slabé stránky v budoucnosti zlepšily.

## Conclusion

This project I have been prepared for non-making-organization Bazilika o.p.s. This company is based in České Budějovice.

The objective of my project was determine, describe and sequentially and implement strategy, which can help for increasing visiting culture centre of Bazilika o.p.s.

In this project I used for determine strategie analysis of external enviroment of Bazilika o.p.s. and internatl enviroment of Bazilika o.p.s. as well.

After evaluation attained results I descided for implement increasing strategy with high-powered grow. Thanks to Bazilika´s o.p.s. posittion in marked, Bazilika o.p.s. tries to be in closer touch with consumer, offer services with the most biggest utility for consume.

Together with determining the strategie I went into problems. These problems had connections with financial side fo Bazilika o.p.s. and with Bazilika´s o.p.s. technical side. I tried to propose arrangements for improving weakness sides of Bazilika o.p.s. in future.

..

## Literární rešerše

VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, P.: *Strategický management*, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001

[1] = VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, P.: *Strategický management*, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001

[2] = VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, P.: *Strategický management*, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001

[3] = VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, P.: *Strategický management*, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001

[4] = VÁCHAL, VÁCHALOVÁ, P.: *Strategický management*, Č. Budějovice: Vyšší odborná škola Okružní, 2001

Výrobní a provozní management, Michal Kavan, Grada Publishing a.s., 2000, ISBN 8024701995

Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie, Alfred J. Walker, David Collins, Česká společnost pro systémovou integraci, Josef Koubek, Grada Publishing a.s., 2003, ISBN 8024704498

Management a moderní organizování firmy, Jiří Dědina, Jiří Odcházal, Grada Publishing a.s., ISBN 802472149X

Kreativní management v praxi, Ivana Hospodářová, Grada Publishing a.s., 2008, ISBN 8024717379

Marketing, Management, Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Štěpánka Černá, Viktor 1994 – Faktor, Tomáš Juppa, Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 8024713594

## **Seznam tabulek:**

Tabulka č. 1 Počet představení divadelních celků ve sledovaném období za rok 2006

Tabulka č. 2 Počet představení divadelních celků ve sledovaném období za rok 2007

Tabulka č. 3 Počet odehraných dětských představení divadelních celků ve sledovaném období za rok 2006

Tabulka č. 4 Počet odehraných dětských představení divadelních celků ve sledovaném období za rok 2007

Tabulka č. 5 Hodnotová škála dotazníků metody ABCD

Tabulka č. 6 Dotazník metody ABCD

Tabulka č. 7 Výsledková tabulka metody ABCD

Tabulka č. 8 Analýza konkurentů

Tabulka č. 9 Analýza zdrojů specifických příležitostí

## Seznam schémat

- Schéma č. 1 Podmínky vyžadující strategické řízení
- Schéma č. 2 Vývoj strategického řízení podle Ansoffa
- Schéma č. 3 Proces formulace podnikové strategie – metodický aparát podle J. Hrona
- Schéma č. 4 Schéma tržně orientované strategie
- Schéma č. 5 STEP analýza
- Schéma č. 6 Porterův model
- Schéma č. 7 Tabulka analýzy konkurentů
- Schéma č. 8 Analýza atraktivity odvětví
- Schéma č. 9 Schéma analýzy exponovanosti
- Schéma č. 10 SWOT analýza
- Schéma č. 11 Způsob výpočtu portfolia v modelu GE
- Schéma č. 12 Schéma 4 typů zaměstnanců ve službách
- Schéma č. 13 Porterův model
- Schéma č. 14 Metoda STEP
- Schéma č. 15 Strategické mapy
- Schéma č. 16 SWOT analýza Baziliky o.p.s.
- Schéma č. 17 Agresivní pozice
- Schéma č. 18 Konkurenční pozice
- Schéma č. 19 Konzervativní pozice
- Schéma č. 20 Defenzivní pozice
- Schéma č. 21 Organizační schéma Baziliky o.p.s.

## Seznam grafů

- Graf č.1 Návštěvnost Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice ve sledovaném období let 2006 a 2007
- Graf č.2 Tržby ve sledovaném období v jednotlivých měsících v roce 2006 a 2007
- Graf č. 3 Porovnání průměrné úspěšnosti sledovaného období let 2006 a 2007
- Graf č.4 Kde se návštěvníci o Bazilice o.p.s. dozvěděli
- Graf č.5 Jak často chodili návštěvníci ve sledovaném období do Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice
- Graf č.6 Co se návštěvníkům líbilo ve sledovaném období v Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici
- Graf č.7 Jak byli návštěvníci spokojeni se službou předprodeje
- Graf č. 8 Jak byli návštěvníci spokojeni se službou možnosti rezervace přes internet
- Graf č. 9 Jak byli návštěvníci spokojeni s webovými stránkami
- Graf č. 10 Jak byli návštěvníci spokojeni se služnou šatny
- Graf č. 11 Porovnání možnosti návštěvníků dostávat informace i jiným způsobem
- Graf č. 12 Jaká jiná divadla respondenti navštěvovali
- Graf č. 13 Co by návštěvníci vytkli Bazilice o.p.s. a c.k. Solnici
- Graf č. 14 Do které věkové skupiny patří návštěvníci Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice ve sledovaném období
- Graf č. 15 Bydliště návštěvníků Baziliky o.p.s. a c.k. Solnice