

Podnikatelský plán na založení koncertní agentury

Bc. Jakub Šilhavík

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub Šilhavík**
Osobní číslo: **K13431**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Podnikatelský plán na založení koncertní agentury**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o strategickém plánování, podnikatelském plánu a marketingu kultury. Objasněte specifika marketingu hudebních vystoupení a jeho cílové skupiny. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte výzkumné otázky a cíle práce.
2. Provedte analýzu tržního prostředí za použití SWOT analýzy, Porterovy analýzy a segmentace zákazníků.
3. Na základě výsledků analýz formulujte komplexní návrh podnikatelského plánu.
4. Vyvodte závěry, doporučení, limity a možnosti realizace podnikatelského záměru.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří. **Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe**. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

SRPOVÁ, Jitka. **Podnikatelský plán a strategie**. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ. **Podnikatelský plán**. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. **Marketing management**. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

BAČUVČÍK, Radim. **Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost**. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012, 198 s. ISBN 978-80-87500-17-0.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

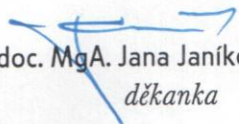
Datum zadání diplomové práce:

29. ledna 2016

Termín odevzdání diplomové práce:

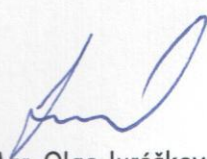
22. dubna 2016

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka




doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 14.4 2016

JAKUB ŠILHAVÍK *J. Šilhavík*
.....
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k větší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvoření vhodného podnikatelského plánu pro novou koncertní agenturu působící na trhu kulturních produktů. Teoretická část práce poskytuje teoretická východiska týkající se strategického plánování, podnikatelského plánu a marketingu kultury. Jako podklad pro nastavení podnikatelského plánu slouží praktická část práce, která se zabývá analýzou trhu.

Klíčová slova: strategické plánování, podnikatelský plán, marketingová strategie, marketing kultury, koncertní agentura

ABSTRACT

The objective of the thesis is a selection of appropriate business plan for new concert agency on the market of culture products. The basis for the selection are set in the theoretical part about strategic planning, business plan and arts marketing. Resources for the business plan are presented in practical part of the thesis filled with market analysis.

Keywords: strategic planning, business plan, marketing strategy, arts marketing, concert agency

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Mgr. Radimu Bačuvčíkovi, Ph.D., za jeho cenné rady, ochotu a trpělivost při vedení mé diplomové práce. Moje poděkování dále patří také Ústavu marketingových komunikací za skvělé podmínky pro studium a osobní rozvoj.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 21. 4. 2016

Bc. Jakub Šilhavík

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PLÁNOVÁNÍ	12
1.1 ČLENĚNÍ PLÁNŮ DLE ČASOVÉHO HLEDISKA	12
1.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.3 PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.4 MARKETINGOVÝ MIX.....	15
2 VYMEZENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	17
2.1 VYUŽITÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	17
2.1.1 Start-up	18
2.1.2 Růst podniku	18
2.1.3 Turnaround.....	18
2.1.4 Exit	19
3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	20
3.1 EXEKUTIVNÍ SOUHRN	20
3.2 POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI	20
3.3 CÍLE FIRMY	21
3.4 ANALÝZA TRHU.....	21
3.5 MARKETINGOVÝ PLÁN	23
3.6 REALIZAČNÍ PLÁN	24
3.6.1 Formy podnikání	24
3.7 FINANČNÍ PLÁN	25
4 MARKETING KULTURY	26
4.1 EKONOMICKÝ SYSTÉM KULTURY	27
4.2 KONKURENCE.....	29
4.3 CÍLOVÉ SKUPINY	29
4.4 HUDBA	31
4.5 KONCERTY	33
5 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODY PRÁCE	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
6 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	38
6.1 HROZBA ZE STRANY STÁVAJÍCÍ KONKURENCE	38
6.1.1 VICHK production	38
6.1.2 Klub Mír.....	39
6.1.3 Kino Hvězda.....	39

6.1.4	Klub Kultury	40
6.1.5	Slovácké divadlo	40
6.1.6	Letní filmová škola.....	40
6.1.7	Amatérské pořadatelské aktivity	41
6.1.8	Promotérské aktivity v blízkém okolí	41
6.1.9	Počet konkurentů: 3 body.....	42
6.1.10	Diferenciace nabídky: 3 body.....	42
6.1.11	Objem produkce: 2 body	42
6.1.12	Růstový potenciál a ziskovost trhu: 1 bod	43
6.1.13	Propagace: 2 body	43
6.2	HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	43
6.2.1	Bariéry vstupu: 4 body	43
6.2.2	Odborné znalosti: 2 body	43
6.2.3	Bariéry odchodu: 1 bod	44
6.2.4	Atraktivita trhu: 1 bod	44
6.3	HROZBA ZE STRANY SUBSTITUTŮ	44
6.3.1	Počet substitutů: 5 bodů	44
6.3.2	Náklady přechodu na daný substitut: 4 body.....	47
6.4	HROZBA VYJEDNÁVACÍ SÍLY ZE STRANY KUPUJÍCÍCH	47
6.4.1	Možnost substituce: 5 bodů.....	47
6.4.2	Počet zákazníků: 1 bod.....	47
6.4.3	Objem nákupu: 1 bod	48
6.4.4	Loajalita: 3 body.....	48
6.4.5	Citlivost na cenu: 4 body.....	48
6.4.6	Náklady na změnu produktu: 4 body.....	48
6.4.7	Možnost integrace směrem vzhůru: 1 bod	48
6.5	HROZBA VYJEDNÁVACÍ SÍLY ZE STRANY DODAVATELŮ	48
6.5.1	Počet dodavatelů: 3 body	49
6.5.2	Velikost dodavatelů: 2 body.....	50
6.5.3	Význam odběratele pro dodavatele: 3 body	50
6.5.4	Možnost změny dodavatele: 1 bod.....	50
6.5.5	Možnost integrace směrem dolů: 4 body	51
6.6	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ	51
7	SWOT ANALÝZA	52

7.1	SILNÉ STRÁNKY	52
7.2	SLABÉ STRÁNKY	53
7.3	PŘÍLEŽITOSTI	53
7.4	OHROŽENÍ	54
7.5	W-T ANALÝZA	54
7.6	W-O ANALÝZA	56
7.7	SLABÉ STRÁNKY PODLE W-T A W-O ANALÝZY	57
7.8	S-T ANALÝZA	57
7.9	S-O ANALÝZA	59
7.10	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ	60
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	62
8	PODNIKATELSKÝ PLÁN	63
8.1	EXEKUTIVNÍ SOUHRN	63
8.2	PODNIKATELSKÁ PŘÍLEŽITOST	64
8.3	CÍLE FIRMY	64
8.4	ANALÝZA TRHU	65
8.5	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	70
8.5.1	Cílová skupina	70
8.5.2	Marketingový mix	71
8.6	REALIZAČNÍ PLÁN	77
8.7	FINANČNÍ PLÁN	79
8.7.1	Pesimistická varianta	80
8.7.2	Realistická varianta	85
8.7.3	Optimistická varianta	90
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ	103
	SEZNAM TABULEK	104

ÚVOD

Hudba má v lidském životě nezastupitelnou roli a přináší s sebou celou řadu emocí, ať už se jedná o pasivní poslech hudby při ranní cestě do práce nebo návštěvu koncertu oblíbené skupiny s přáteli ve volném čase. Právě studiové nahrávky a živá vystoupení tvoří základní stavební kameny hudebního průmyslu, ve kterém se autor práce aktivně pohybuje již několik let jako promotér a hudební novinář.

Hlavním cílem práce je vypracovat životaschopný podnikatelský plán na založení nové koncertní agentury, která bude působit na trhu kulturních produktů v Uherském Hradišti a blízkém okolí. Účelem práce je následné použití podnikatelského plánu v praxi při zahájení podnikání v daném oboru. Ze své podstaty se bude jednat o službu, kdy každé živé vystoupení bude jedinečné, což přináší řadu pozitiv i rizik. I přes možnosti dnešní techniky se obrazový záznam nevyrovná zážitku z návštěvy koncertu, výsledný výkon hudebníků je však ovlivňován mnoha faktory jako vnitřní rozpoložení, zvuková aparatura, povětrnostní podmínky, návštěvnost a reakce publika.

Teoretickou základnou pro pochopení problematiky bude odborná literatura zabývající se strategickým plánováním, podnikatelským plánem a marketingem kultury. Praktická část práce na základě vhodně zvolených analýz stanoví slabé a silné stránky zamýšlené společnosti a specifika regionálního trhu kulturních produktů včetně konkurenčních sil působících na společnost. V potaz musí být brána i nepřímá konkurence v podobě substitučních způsobů trávení volného času.

Projektovou část práce tvoří samotný podnikatelský plán, který v úvodu představí podnikatelskou příležitost a konkurenční výhodu, jelikož nová konkurence musí být alespoň v několika parametrech lepší než stávající subjekty působící na trhu. Jednotlivé kapitoly podnikatelského plánu budou vycházet z obecně přijímané struktury podnikatelského plánu, kdy důraz bude kladen především na marketingovou strategii. Klíčovým ukazatelem rozhodujícím o realizaci podnikatelského plánu bude na závěr také vhodně nastavený finanční plán a rentabilita investic.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PLÁNOVÁNÍ

Plánování je nezbytnou součástí podnikání ve všech jeho stádiích, ať už se jedná o přípravnou fázi před samotným zahájením podnikání, průběžné plánování během reálného fungování společnosti na trhu nebo prodej podniku (Koráb a Režňáková, 2007, s. 9). Plánovací proces podnikatele nutí k objektivizaci myšlenek a zvažování různých řešení pozitivních i negativních situací, které mohou během podnikání nastat (Hisrich a Peters, 1996, s. 110).

Proces plánování vyžaduje nejprve porozumět současnému stavu, ve kterém se podnik nachází. Vyjádřit podstatu nabízeného produktu a pozici vůči konkurenci v očích potenciálních či stávajících zákazníků, tedy konkurenční výhodu. Identifikovat zákazníky společnosti a určit jejich potřeby vedoucí k nákupu produktu či služby. Analyzovat silné a slabé stránky podniku. Sledovat příležitosti a hrozby, které se nacházejí na trhu a mohou výrazně ovlivnit budoucí směřování firmy (Koráb a Režňáková, 2007, s. 10).

Dalším krokem je stanovení cílů (růst podniku, expanze do zahraničí, vývoj nových produktů atd.) a vytvoření měřítek, které signalizují, že stanovené cíle byly dosaženy. Správně stanovené cíle podniku tedy musí být v souladu kritérii SMART (specifikovatelné, měřitelné, dosažitelné, reálné a časově vymezené). Poslední krokem je určení cesty k naplnění stanovených cílů. Úkolem podniku je vytvořit strategii - specifikovat způsob koordinace jednotlivých částí organizace k dosažení cíle. Při důkladném naplnění jednotlivých kroků plánování se podnik vyhne mnoha budoucím problémům (Koráb a Režňáková, 2007, s. 10).

1.1 Členění plánů dle časového hlediska

Plánování má zpravidla kaskádovitou podobu, kdy základním krokem je stanovení dlouhodobých plánů, na něž navazují střednědobé plány a nakonec krátkodobé plány. Tyto plány jsou významově označovány také jako strategické, taktické a operativní plány. Při správném plánování je nezbytné zajistit vzájemnou návaznost a provázanost jednotlivých druhů plánů (Fotr, 2012, s. 84).

Časové vymezení dlouhodobých strategických plánů se odvíjí od oboru podnikání, životního cyklu výrobků nebo dynamiky vývoje trhu. Výsledný dlouhodobý plán je vždy kompromisem mezi nároky na věcnou přesnost a dlouhým časovým rámcem. V průmyslové

praxi je běžné zpracovávat plány na dobu 5 - 10 let. Ve snadněji predikovatelných oblastech, např. těžebním průmyslu pokrývají strategické plány 10-15 let. Nezbytnou nutností pro zachování přesnosti strategických plánů je neperiodická aktualizace v horizontu 3-5 let. Střednědobý strategický plán představuje nejvýznamnější nástroj plánování. Tyto plány vykazují již poměrně velkou míru přesnosti a kromě variantního přístupu k rozvoji firmy poskytují rovněž popis reakce firmy na proměnlivé prostředí trhu. Střednědobé plány se obvykle zpracovávají na dobu 3-5 let (Fotr, 2012, s. 85).

Taktický roční plán je základním řídicím dokumentem, kterým podnik naplňuje rozvojový program a zároveň slouží také jako měřítko efektivnosti práce manažerů. Pokud strategické řízení funguje správně, jedná se o rozpracování a upřesnění nadřazeného střednědobého plánu pro dané období. Operativní plány jsou výsledkem rozpracování strategických a taktických plánů až na nejnižší úroveň. Dle velikosti podniku mohou pokrývat kvartální, měsíční či týdenní horizont. Funkčnost firemního strategického plánu je podmíněna průběžným vyhodnocováním dílčích plánů (Fotr, 2012, s. 85).

1.2 Strategické plánování

Strategické řízení a zpracování strategických plánů je nejdůležitějším úkolem vrcholového managementu podniku. Fotr (2012, s. 84) strategické plánování definuje následovně: *"Strategické plánování je založeno na poznání, hodnocení a racionálním uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení a stává se tak jedním z nejvýznamnějších aktivit vedoucích pracovníků. Jeho cílem je zajistit, aby i v podmínkách rizika, nejistoty a mnohdy i neurčitosti bylo možné zpracovat takovou strategii, která zvýší pravděpodobnost dosažení firemního úspěchu a prosperity."*

Strategické plánování plní v organizaci tyto funkce:

- vytváření silných týmů mezi zaměstnanci
- zvyšování produktivity s důrazem na výkon a efektivitu
- zajištění nejefektivnějšího využívání zdrojů
- jasné definování cílů společnosti
- smysluplný budoucí vývoj firmy
- příprava na nepředvídatelné události (Mallya, 2007, s. 185)

1.3 Proces strategického plánování

Proces strategického plánování se skládá ze sekvence kroků. Každý podnik musí nejprve definovat své specifické poslání a vizi. SWOT analýza poskytuje celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, vnějších příležitostí a ohrožení. Podnik musí soustavně monitorovat makroekonomické faktory a faktory mikroprostředí, které významně ovlivňují zisk společnosti. Ohrožení (nepříznivé trendy nebo vývoj) by bez obranné marketingové reakce vedlo k poklesu tržeb nebo zisku. Marketingovou příležitostí vytváří potřeba kupujících, kterou dokáže společnost se ziskem uspokojit. Prvním typem marketingové příležitosti je nabídnutí něčeho, čeho se na trhu nedostává. Druhým způsobem je nabídnutí stávajícího výrobku nebo služby novým způsobem. Třetím typem je inovace stávajícího produktu nebo představení zcela nového produktu. Na základě svých silných a slabých stránek by se společnost měla omezit pouze na ty příležitosti, kde disponuje správnými přednostmi nebo schopnostmi se rozvíjet (Kotler a Keller, 2013, s. 80-82).

Po vypracování SWOT analýzy následuje formulace konkrétních cílů na dané období. Cíle musí být konkrétní s ohledem na kvantifikaci a načasování. Většina podniků se nezaměřuje pouze na jeden cíl, ale sleduje kombinaci cílů jako zvýšení ziskovosti, růst tržeb, zvýšení tržního podílu nebo zavedení inovace. Hlavní strategické cíle lze podle Fotra (2012, s. 85) rozčlenit do několika skupin:

- Cíle marketingové - vztahují se k působení společnosti na zvoleném trhu a uspokojení poptávky zákazníků.
- Cíle majetkové - vztahují se k rozvoji a dalšímu zhodnocení majetku společnosti.
- Cíle rozvojové - vztahují se k inovačním procesům společnosti.
- Cíle personální - vztahují se k lidským zdrojům společnosti včetně rozvoje a motivace stávajících zaměstnanců.
- Cíle ostatní - vztahují se k ostatním prioritám jako společenská odpovědnost, ekologie.

Podle nastavených cílů následně podnik řídí své aktivity (MBO - management by objectives). Pro fungování systému MBO je klíčové, aby cíle byly seřazeny podle důležitosti. Cíle by měly být kvantifikovatelné kdykoliv v průběhu daného období. Na závěr musí být cíle realistické a vzájemně konsistentní (Kotler a Keller, 2013, s. 82-83).

Strategie stanovuje cestu k dosažení deklarovaných cílů. Znamý odborník Michael Porter navrhl tři obecné strategie:

- **Celkový náskok v nákladech** popisuje strategii, kdy se firma snaží dosáhnout nejnižších nákladů, aby mohla stanovit své ceny pod úroveň konkurence a tím získat tržní podíl. Tato strategie neklade velké nároky na marketing společnosti, na druhou stranu vždy hrozí riziko, že se na trhu objeví konkurent, který dokáže dosáhnout ještě nižších nákladů (Kotler a Keller, 2013, s. 83).
- **Diferenciace** představuje snahu společnosti o dosažení lepších výsledků produktu v určité oblasti, která je pro většinu zákazníků důležitá, např. vysoká odolnost (Kotler a Keller, 2013, s. 83).
- **Zaměření společnosti na jeden nebo více úzce vymezených segmentů**, které společnost dokonale zná. Poté je možné dále usilovat o získání náskoku v nákladech nebo diferenciaci (Kotler a Keller, 2013, s. 83).

Sebelepší strategie může skončit neúspěchem, pokud selže formulace a implementace programů. Zavádění programů vyžaduje pečlivě zvažovat náklady a zároveň udržet dobré vztahy s jednotlivými skupinami stakeholders (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, distributoři atd.), jedině tak lze zaručit dlouhodobý zisk akcionářů. Poslední krok procesu tvoří zpětná vazba a kontrola, kdy kontrolní mechanismy podniku dohlížejí na plnění plánu a v případě nutnosti provedou optimalizaci (Kotler a Keller, 2013, s. 86).

1.4 Marketingový mix

Kotler (2007, s. 70) obecně definuje marketingový mix jako „*soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).*”

Mnozí teoretici se v současné době přiklánějí k rozšíření marketingového mixu o další P, např. lidé (people), balíky služeb (packaging), tvorba programů (programming) a spolupráce (Jakubíková, 2008, s. 146-148). Toto rozšířené pojetí však není všeobecně přijímáno, neboť se pouze obsahově překrývá s tradičními 4P. Lidé (people) ve službách

jsou z pohledu zákazníka již součástí produktu, přičemž ovlivňují také cenu (price), komunikaci a distribuci (place). Partnerství představuje vytváření sítí organizací, které spolupracují v různých oblastech. Jedná se však o manažerský proces, který může být součástí, např. distribuce, kdy se spojí několik společností pro distribuci příbuzných produktů. Nejedná se o samostatnou dimenzi produktu důležitou pro přijetí zákazníkem. Obdobně balíčky služeb představují pouze rozšířené pojetí jiného P, tentokrát produktu (Bačuvčík, 2010b).

Autoři Kotler a Keller (2013, s. 55-56) potřebu aktualizace marketingového mixu zdůvodňují šířkou, komplexností a bohatostí marketingu, která není dostatečně vystižena tradičními 4P. Aktualizovaný marketingový mix podle nich tvoří čtyři položky lidé, procesy, programy a výkon (people, processes, programs, performance).

Lidé odrážejí skutečnost, že marketingový úspěch se do velké míry zakládá na zaměstnancích společnosti a marketéři musejí porozumět životu spotřebitelů ve větší šíři, nejen ve chvíli samotného nákupu a spotřebování výrobku či služby. Procesy vyjadřují propojení kreativy a struktury marketing managementu. Marketéři se musejí vyvarovat ad hoc plánování a nastavit správnou řadu řídicích procesů. Mezi programy se řadí všechny aktivity firmy namířené ke spotřebitelům, tudíž v sobě zahrnují dřívější 4P a řadu dalších aktivit, které nebyly začleněny ve starším pojetí marketingového mixu. Integrace bez ohledu na rozdílnou podstatu těchto aktivit musí proběhnout tak, aby bylo dosaženo synergického efektu. Výkon je definován jako souhrn možných ukazatelů, které mají finanční i nefinanční dopad a také dopad nad rámec společnosti, např. společenská odpovědnost firem (Kotler a Keller, 2013, s. 55-56). Opět však platí, že i tato koncepce se na rozdíl od tradičního marketingového mixu vzájemně překrývá a některé oblasti, např. procesy tvoří dimenzi produktu, která je důležitá pro přijetí zákazníkem.

Koncepce 4C naopak nahlíží na marketingový mix z pohledu zákazníka, kdy se produkt mění na hodnotu pro zákazníka (customer value) a bere tak v potaz užitnou hodnotu produktu. Ekvivalentem ceny (price) jsou zákaznické náklady (consumer cost), které zohledňují také nepřímé náklady a mezní užitek. Místo (place) představuje pohodlí (convenience) a na závěr se propagace (promotion) mění na komunikaci (communication), která je obousměrná a nekončí již pouze okamžikem nákupu (Bačuvčík, 2010b).

2 VYMEZENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Autoři Hisrich a Peters (1996, s. 108) definují podnikatelský plán následovně: *"Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku."*

Wupperfeld (2003, s. 11) se ve své definici podnikatelského plánu více zaměřuje na konkrétní obsah podnikatelského plánu: *„Podnikatelský plán je koncepce podniku v písemné podobě obsahuje mj.:*

- *Cíle a strategie podniku.*
- *Podnikatelský záměr a jeho přednosti.*
- *Vymezení trhu, cílových skupin a konkurentů.*
- *Další kroky budování podniku.*
- *Plánování obratu, hospodářského výsledku a financování.“*

Podnikatelský plán umožňuje konfrontovat podnikatelské záměry s realitou trhu, nalézt a zdůvodnit možné odchylky. Podnikatelský plán usnadňuje plánovat výdaje a následně tak získat lepší podmínky od dodavatelů nebo věřitelů. Podnikatelský plán poskytuje informace, kdy rostoucí objem produkce začne vyžadovat vyšší provozní kapitál či další investice. V případě, že se podniku naopak nedaří, podnikatelský plán dokáže včas upozornit na nutnost řešení, aby podnik dostal závazkům vůči obchodním partnerům (Koráb a Režňáková, 2007, s. 13).

Podnikatelský plán by měl zpracovávat samotný podnikatel ve spolupráci s odborníky na různé oblasti podnikání (právník, účetní, marketingový specialista atd.). Při rozhodování o využití konzultanta by měl podnikatel objektivně zvážit své znalosti a schopnosti (Hisrich a Peters, 1996, s. 108).

2.1 Využití podnikatelského plánu

Na základě výchozí situace podniku na trhu je rozlišováno hned několik základních využití podnikatelského plánu.

2.1.1 Start-up

Tvorba podnikatelského plánu před zahájením podnikání je nejčastějším příkladem využití podnikatelského plánu v praxi. Obsah plánu se dále významně odlišuje v případě, že se jedná o živnostenské podnikání. Tento typ podnikatelského plánu není zpravidla propracován do nejmenších detailů a působí jednodušším dojmem. V mnoha případech není podnikatelský plán vůbec zpracován, nebo vzniká až na základě požadavku banky poskytující úvěr (Koráb a Režňáková, 2007, s. 25).

U větších firem, např. společností s ručením omezeným nebo akciových společností se projevuje více profesionální přístup, kdy je podnikatelský plán zpracován v propracovanější formě, často za pomoci externí poradenské firmy. Dané pravidlo však neplatí za všech okolností, vždy závisí na velikosti a složitosti podnikatelského záměru (Koráb a Režňáková, 2007, s. 25-26).

2.1.2 Růst podniku

Dle poznatků dochází k růstu podniku, pokud jsou splněny tři základní podmínky. Podnikatel má motivaci pro další růst podniku. Situace na trhu vykazuje příznivé podmínky a uvnitř podniku se nacházejí dispozice k růstu. U převážné většiny podnikatelů je rozšiřování podniku jedním z hlavních cílů, který se nemění prakticky po celou dobu podnikání. Mírný růst podniku může být dlouhodobě udržitelným stavem. Naopak rychlý překotný růst vyžaduje pečlivou kontrolu a plánování v oblasti cash flow, nákladů výroby a kvality (Koráb a Režňáková, 2007, s. 27-28).

2.1.3 Turnaround

Signály zevnitř podniku a jeho okolí by měly podnikatele včas varovat před potencionálním úpadkem společnosti. Mezi varovné signály patří nedostatek materiálu, který zabraňuje včasnému dokončení objednávek, odchod klíčových zaměstnanců, zvyšující se počet stížností zákazníků na kvalitu zboží a služeb, příliš velké slevy poskytované zákazníkům za účelem zvýšení tržeb. Negativní trend však může být při aplikování správných rozhodnutí zvrácen a podnik opět začne prosperovat (Koráb a Režňáková, 2007, s. 30).

2.1.4 Exit

Existenci podniku lze ukončit prodejem podniku nebo vyhlášením bankrotu a následnou likvidací majetku. V obou případech se podnikatelských plán v ČR zpracovává pouze velmi zřídka (Koráb a Režňáková, 2007, s. 33).

3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Forma podnikatelského plánu se liší dle výchozí situace společnosti na trhu a zainteresovaných osob (zaměstnanci, investoři, bankéři, zákazníci, poradci atd.), kterým bude podnikatelský plán předložen k prostudování. Vzhledem k různorodosti požadavků zainteresovaných stran musí být podnikatelský plán zpracován dostatečně komplexně, aby poskytl odpovědi na všechny otázky (Hisrich a Peters 1996, s. 109).

Autoři Hisrich a Peters (1996, s. 113-118) člení podnikatelský plán na titulní stranu, exekutivní souhrn, analýzu odvětví, popis podniku, výrobní plán, marketingový plán, organizační plán, hodnocení rizik, finanční plán a přílohu. Některé kapitoly se však svým významem překrývají, např. popis podniku (výrobky, služby, velikost podniku, personál) a organizační plán (forma vlastnictví, úkoly a zodpovědnost členů vedení), proto je vhodnější sloučení do jedné kapitoly. Obdobně Srpová (2011, s. 19-21) uvádí jako samostatné kapitoly potenciaální trhy a analýzu konkurence, které opět tvoří logický celek.

Mezi základní body podnikatelského plánu tedy patří: titulní strana, exekutivní souhrn, podnikatelská příležitost, cíle firmy, analýza trhu, marketingová strategie, realizační plán a finanční plán.

3.1 Exekutivní souhrn

Shrnutí poskytuje zhuštěný popis informací obsažených v podnikatelském plánu. Shrnutí by mělo nejenom informovat o podstatě podnikatelského záměru, ale také čtenáře navnadit k četbě celého podnikatelského plánu. Rozsah samotného shrnutí opět závisí na komplexnosti podnikatelského plánu. Shrnutí je zpracováno až v úplném závěru přípravy podnikatelského plánu, kdy jsou všechny ostatní kapitoly již dokončeny (Srpová, 2011, s. 16).

3.2 Popis podnikatelské příležitosti

Následující kapitola objasňuje podnikatelskou příležitost. Text by měl poskytnout také údaje o cílové skupině a vhodnosti načasování. Popis produktu se zaměřuje především na vlastnosti produktu nebo služby. Pokud se jedná o fyzický výrobek, musí být popsán jednak po stránce vzhledu, ale také vlastností a účelu použití. Technická charakteristika produktu by měla být snadno srozumitelná i pro laiky, kteří se neorientují v odborných výrazech. Podrobné technické informace se pro zájemce nacházejí v příloze na konci dokumen-

tu. Samotný výrobek se podle své podstaty rozlišuje na nový výrobek nebo výrobek, který je již na trhu nabízen. Součástí rozšířeného pojetí produktu jsou také služby, které jsou poskytovány zákazníkům, např. servis, zaškolení pro správné používání nebo instalace a montáž. Tyto doplňkové služby mohou poskytovat výraznou konkurenční výhodu. V případě služby se uvádí její podstata a neméně důležitý je také popis, jak bude služba poskytována a jaké vybavení je vyžadováno (Srpková, 2011, s. 16-17).

Začínající společnosti pro přežití na trhu nestačí dosáhnout stejné úrovně jako konkurence, ale v některém ohledu by konkurenci měla překonat. Tato konkurenční výhoda má mnoho podob, jedná se např. o vyšší kvalitu produktů, nižší cenu, okamžitou zákaznickou podporu nebo efektivnější marketingovou komunikaci (Srpková, 2011, s. 17).

3.3 Cíle firmy

Stanovení jednotlivých cílů předchází definování vize, tj. představa budoucího ideálního stavu. Od vize se poté odvozují cíle firmy. Správně stanovené cíle podniku by měly být SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a časově vymezené). Cíle v podnikatelském plánu jsou obvykle nastaveny po dobu pěti let, přičemž čím blíže se cíl nachází současnosti, tím více je konkretizován. Kromě cílů podniku je důležité brát v potaz také cíle vlastníků, a jak se jejich role bude měnit v průběhu růstu firmy (Srpková, 2011, s. 18).

3.4 Analýza trhu

Podnikatelský plán bude úspěšně fungovat pouze v případě existence trhu, který bude mít o dané produkty zájem. Výsledkem důkladné analýzy jsou údaje o potenciálním trhu (velikost trhu, výnosnost oboru, překážky vstupu na trh a profil zákazníků). Při analýze trhu se rozlišuje celkový trh, který tvoří všechny možnosti využití výrobku a cílový trh, na který se společnost hodlá zaměřit. Vhodně zvolená skupina zákazníků splňuje hned několik kritérií: značný užitek z výrobku nebo služby, snadný přístup k výrobku nebo službě a ochota za produkt nebo službu platit (Srpková, 2011, s. 19-20).

Podrobná charakteristika trhu usnadňuje výrobky a služby přizpůsobit potřebám zákazníků, čímž se zvyšuje pravděpodobnost úspěchu. Nelze však přizpůsobit výrobek nebo službu každému individuálnímu zákazníkovi. Potenciální zákazníky je nutné rozdělit na zá-

kladně zvolených kritérií do segmentů, které se vyznačují podobnými potřebami, respektive podobným nákupním chováním. Z vymezených segmentů se na základě hodnotících kritérií jako velikost segmentu, růst segmentu, dosažitelnost zákazníků, shoda potřeb zákazníků s poskytovaným produktem a síla konkurence vybere cílových trh. Po nalezení vhodného cílového trhu následuje další fáze shromažďování informací, které poskytnou detailní přehled o daném trhu (Srpová, 2011, s. 20).

Mezi zakladateli firem často převládá přesvědčení, že daný produkt nemá na trhu konkurenci. Toto tvrzení však platí pouze částečně, konkurence v některých případech opravdu nenabízí produkt se stejným technologickým řešením, ale stejné potřeby zákazníků uspokojuje jiným způsobem. Při analýze trhu je třeba také vzít v potaz možnou budoucí konkurenci. Množství konkurenčních společností je v určitých odvětvích natolik velké, že není možné věnovat pozornost všem, proto lze jednotlivé subjekty rozdělit na hlavní a vedlejší konkurenci dle významu. Hodnocení by mělo vycházet z objektivních ukazatelů (objem produkce, tržní podíl) spolu s výsledky zákaznického průzkumu (Srpová, 2011, s. 17-22).

Porterův model pěti sil představuje základní analýzu konkurenčního prostředí firmy. Mezi pět sil určujících dlouhodobou atraktivitu trhu patří:

- **Hrozba intenzivní rivality v segmentu.** Množství konkurentů na trhu ovlivňuje mnoho faktorů, např. růst trhu, fixní náklady, vysoké bariéry odchodu atd. Pokud na daném trhu působí příliš mnoho konkurentů, snižuje se jeho atraktivita. Vysoce konkurenční prostředí vede k cenovým válkám, agresivním reklamním kampaním a neustálému uvádění nových výrobků na trh, což výrazně zvyšuje náklady na provoz podniku (Kotler a Keller, 2013, s. 270).
- **Hrozba vstupu nových konkurentů.** Možnost vstupu nových konkurentů na trh se odvíjí od bariér vstupu a odchodu. Pro společnost již působící na trhu je nejatraktivnější segment, který má vysoké bariéry vstupu a nízké bariéry odchodu. Do daného segmentu může vstoupit pouze malý počet nových firem a stávající společnosti mohou snadno zanechat podnikání. Naopak vysoké bariéry vstupu i odchodu představují vysoký ziskový potenciál, ale firma zároveň čelí většímu riziku, neboť v oboru zůstávají i konkurenti, kterým se příliš nedaří, ale nemohou si dovolit odejít z odvětví. Nízké bariéry vstupu a odchodu umožňují firmám volně přicházet do odvětví a v případě nutnosti odvětví zase snadno opustit, nevýhodou jsou nízké

stabilní zisky. Nejhorší možnou variantu představuje situace, kdy jsou nízké bariéry vstupu a vysoké bariéry odchodu. Firmy snadno vstoupí do nového odvětví, ale v případě neúspěchu velmi složitě opouští trh. Výsledkem je převis nabídky nad poptávkou a nízké zisky pro všechny hráče na trhu (Kotler a Keller, 2013, s. 270).

- **Hrozba substitučních výrobků.** Konkurenci nepředstavují pouze obdobné produkty od konkurenčních výrobců, substituty uspokojí stejnou potřebu zákazníka odlišným produktem. Segment je vždy méně atraktivní, pokud má výrobek skutečné nebo potencionální substituty. Velká nabídka substitučních produktů výrazně snižuje cenu produkt a výsledný zisk společnosti (Kotler a Keller, 2013, s. 270).
- **Hrozba nárůstu vyjednávací síly kupujících.** Segment ztrácí na atraktivitě, pokud kupující mají silnou vyjednávací pozici. Síla kupujících se odvíjí od počtu zákazníků, objemu nakupovaných produktů, diferencovanosti výrobků, nákladů na změnu dodavatele, citlivosti na cenu a možnosti integrovat se směrem vzhůru. Obranou je zaměření se na kupující s nízkou vyjednávací silou nebo nízkou schopností změnit dodavatele (Kotler a Keller, 2013, s. 270).
- **Hrozba nárůstu vyjednávací síly dodavatelů.** Pokud je dodavatel společnosti schopen libovolně zvýšit cenu nebo omezit dodávané množství a společnost je nucena tuto změnu akceptovat, přestává být daný trh atraktivní. Silní dodavatelé bývají zpravidla dobře organizovaní a mají možnost integrovat se směrem dolů. Nepříznivou situaci zapříčiňuje také minimum substitutů a konkurenčních dodavatelů, respektive příliš vysoké náklady na změnu dodavatele. Řešením je vytvoření dobrých oboustranných vztahů s dodavatelem nebo využívání více dodavatelů (Kotler a Keller, 2013, s. 270).

3.5 Marketingový plán

Marketingový plán definuje, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit v konkurenčním prostředí na trhu. Situace podniku se v průběhu existence mění, proto by měl plán zohledňovat odlišný marketing pro období vstupu na trh a následně marketing pro dlouhodobé úspěšné fungování již etablovaného podniku. Pro jednotlivé úlohy jsou využívány různé nástroje marketingového mixu 4P. Marketingový plán by neměl být orientován pouze na současnost a blízkou budoucnost, ale poskytovat také vizi dlouhodobého rozvoje produktů

a služeb včetně možných scénářů úprav marketingového mixu. Důležitou roli hraje vždy vlastní invence a kreativita vedení podniku spolu se soustavným sledováním a vyhodnocováním trhu (Koráb a Režňáková, 2007, s. 82).

3.6 Realizační plán

Podnikatelský plán se také neobejde bez podrobného organizačního harmonogramu, který specifikuje strukturu podniku, popis jednotlivých vykonávaných činností, jejich případné dodavatelské plnění a časové návaznosti mezi nimi (Srpková, 2011, s. 27).

Mezi klíčové nástroje projektového zpracování realizace podnikatelského plánu patří tabulka časových milníků, Ganttovy diagramy nebo síťové grafy umožňující identifikovat kritickou cestu realizace podnikatelského záměru. Tato kritická cesta vyjadřuje očekávaný čas dokončení projektu při dodržení všech milníků (Koráb a Režňáková, 2007, s. 85).

Součástí realizačního plánu mohou být také personální zdroje. Závisí však vždy na rozsahu podnikatelského záměru. V případě podniku jednotlivce či nepřítis složitých činností tato kapitola spíše postrádá význam. Naopak pokud podnikatelský záměr vyžaduje vysoce kvalifikované pracovníky, kterých je na trhu nedostatek, nebo velké množství pracovních sil, je třeba personální agendu do detailu zpracovat (Koráb a Režňáková, 2007, s. 87).

3.6.1 Formy podnikání

Forma podnikání má velký dlouhodobý dopad na celou společnost, jelikož ovlivňuje ekonomické, právní a daňové podmínky. Vzhledem k různé výchozí situaci na trhu neexistuje jediná optimální právní forma. V průběhu podnikání také nemusí být výhodné zachovávat stejnou právní formu, jelikož se situace podniku může dříve či později změnit. Nejběžnějším typem podnikání je živnostenské oprávnění pro fyzickou osobu. Další možností je založit právnickou osobu a podnikat jako veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost. Osobní obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost a komanditní společnost) jsou charakteristické předpokládanou účastí podnikatele na bezprostředním řízení a neomezeném ručení za závazky společnosti. V případě kapitálových společností (společnost s ručením omezeným a akciová společnost) mají zakladatelé povinnost vložit pouze základní kapitál a dále se nemusejí podílet na řízení společnosti (Wupperfeld, 2003, s. 37-39).

3.7 Finanční plán

Finanční plán vyjadřuje podnikatelský záměr ve formě peněžních toků, čímž konfrontuje představy a cíle vlastníků podniku s realitou trhu. Ani sebelepší podnikatelská příležitost se totiž neobejde bez disponibilních finančních zdrojů. Zajištění finančních zdrojů pro realizaci záměru musí proběhnout s dostatečným předstihem před zahájením výroby či poskytování služby, neboť podnik musí nejprve zajistit vhodné prostory pro podnikání, nakoupit stroje, materiál, zaměstnat personál a až poté začne generovat příjem. Nedostatek finančních prostředků pro pokrytí prvotních nákladů vede ke ztrátě platební schopnosti a následnému krachu podniku. Prvotním krokem při zakládání nového podniku je tedy sestavení zakladatelského rozpočtu, čímž se minimalizuje riziko neúspěchu v prvotní fázi podnikání (Koráb a Režňáková, 2007, s. 137-138).

Při sestavení rozpočtu je důležité zaměřit se na správný odhad předpokládaného objemu prodeje a z toho odvozené výnosy, náklady a zisk. Velikost dlouhodobého majetku by měla zabezpečit předpokládaný objem prodeje s určitou rezervou do budoucna. Dále je nutné určit množství materiálu, které zabezpečí plynulost výroby, ale nebude vázat příliš velké množství finančních prostředků, což by negativně ovlivnilo cash flow. Tímto postupem podnikatel určí celkový objem potřebných finančních prostředků pro první rok podnikání. Pokud očekávaná výnosnost podnikání nedosahuje požadované výše, není vhodné podnikatelský plán dále realizovat (Koráb a Režňáková, 2007, s. 138).

Dlouhodobý finanční plán se sestavuje zpravidla na tři až pět let. Nerozpracovává všechny dílčí oblasti do detailu, ale zaměřuje se na klíčové souhrnné ukazatele. Odpovídá na otázky jako: Jaké množství vlastních zdrojů bude podnik generovat? Jak budou vytvořené vlastní zdroje rozděleny? V jaké výši bude vyplacen podíl na zisku? Které investice budou v následujícím období realizovány? Jaká bude dlouhodobá úroveň zadlužení? (Koráb a Režňáková, 2007, s. 141)

4 MARKETING KULTURY

Přestože umělecká tvorba je historicky chápána jako vyjádření vnitřních prožitků autora a marketingové myšlení naopak začíná u potřeb a přání zákazníka, nejsou tyto dvě oblasti v rozporu. Prezentace umělecké tvorby může nabývat mnoha podob, aniž by bylo narušeno samotné umělecké vyjádření. Již v minulosti byli mnozí tvůrci zvyklí tvořit část svého díla na objednávku šlechty nebo církve (Bačuvčík, 2012, s. 15-16). Autoři Kotler a Scheff (1997, s. 30) dále uvádějí, že cílem marketingu v kultuře není potlačování umělecké stránky, prodej za každou cenu nebo manipulace reklamou, ale nalezení kompromisu prospěšného pro obě strany – kulturní organizaci i její zákazníky.

Jiní autoři ve své definici zdůrazňují nezbytnost získání publika a ekonomické výsledky: „*Cílem marketingu umění je přimět přiměřené množství osob z co nejširších společenských vrstev, ekonomického zázemí a věku k přiměřenému kontaktu s uměním (umělcem) a zároveň dosáhnout co nejlepšího finančního příjmu, který je možný v souvislosti s dosažením tohoto cíle*“ (Diggle, 1994, cit. podle Bačuvčík, 2012, s. 18-19). Diggle (1994, s. 32) později přidává ke stávajícím rolím marketingu v kultuře také změnu myšlení publika prostřednictvím uměleckého díla. Výše zmíněné přístupy v jedné definici shrnují autoři Hill, O'Sullivan a O'Sullivan (2003, s. 1), když marketing umění popisují jako integrovaný řídicí proces, který vnímá uspokojení vzájemných směnných vztahů se zákazníky jako cestu k dosažení organizačních a uměleckých cílů.

Kulturní organizace potřebuje především identifikovat své zákazníky a porozumět jejich přáním a potřebám. Zpravidla se však nejedná o jeden druh zákazníků, kteří by měli k produktu stejný vztah a očekávání. Každé publikum se dělí minimálně na dva základní typy zákazníků, první skupinu tvoří lidé s vážným zájmem o obor, kteří hledají především umělecký rozměr produktu, naopak druhá skupina vyhledává spíše zábavu a možnost smysluplného trávení volného času. Zákazník prvního typu zpravidla přesně ví, o jaký produkt se zajímá. Naopak zákazník druhého typu přistupuje k volbě kulturního produktu nezaujatě a do jisté míry nerozlišuje mezi návštěvou kina, koncertu nebo sledováním televize doma. Obě skupiny zákazníků mohou tvořit publikum jedné kulturní akce, jejich očekávání je však odlišné (Bačuvčík, 2012, s. 17).

Marketingový přístup kulturní organizace spočívá v tom, že dokáže rozpoznat různorodé představy jednotlivých částí publika a připraví speciální produkt, který na tyto představy do

určité míry reaguje nebo alespoň přizpůsobí marketingovou komunikaci specifickým segmentům publika. Pro různé cílové skupiny prostřednictvím různých medií budou komunikovány odlišné benefity stejného produktu způsobem, aby každá část cílového publika našla vhodné argumenty pro nákup, dokázala pochopit podstatu produktu a získala tak očekávaný zážitek (Bačuvčík, 2012, s. 17).

4.1 Ekonomický systém kultury

Základní prvky ekonomického systému kultury tvoří kulturní instituce realizující kulturní procesy, čímž ve výsledku vznikají kulturní produkty, které odrážejí umělecké potřeby svých tvůrců, respektive recipientů kulturních produktů (Bačuvčík, 2012, s. 42).

Produkty kulturních organizací mají povahu služby. Mezi charakteristické vlastnosti služeb patří podle Kotlera a Kellera (2013, s. 396-399) nehmataelnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost. Vzhledem k nehmataelné povaze návštěvníci dopředu netuší, jaký výkon vystupující umělci předvedou, a musí se spolehnout na předchozí zkušenosti a reference. Služba je zároveň neoddělitelná od svého poskytovatele. Tatáž služba nikdy není zcela identická, právě jedinečnost provedení činí kulturní produkt atraktivním. V případě koncertu vždy závisí na místě a čase konání, přítomném publiku, momentální náladě hudebníků atd. Naopak pomíjivost služeb znamená problém při výkyvech poptávky, kdy se nelze dopředu předzásobit nebo snadno přesunout danou kulturní událost na jiný termín.

Kulturní instituce společně vytvářejí kulturní infrastrukturu, jejíž rozsah a hustota se liší podle oblastí, velikosti sídla atd. Nedílnou složkou je také kulturní prostředí, které ovlivňuje podobu všech prvků ekonomického systému kultury. Kulturní instituce představují všechny producenty kulturních statků, které lze dále rozčlenit podle několika různých kritérií. Mezi základní hlediska typologie patří ekonomická profitabilita, profesionalita instituce, vlastnictví, obor činnosti, velikost instituce, poslání instituce, způsob řízení, způsob financování a právní forma kulturní organizace (Bačuvčík, 2012, s. 42-43).

Z pohledu ekonomické profitability jsou rozlišovány komerční a nekomerční kulturní organizace, kdy hlavní kritérium představuje, zda byla organizace založena za účelem dosažení zisku a jakým způsobem se s případným ziskem nakládá. Komerční pojetí nevylučuje umělecké cíle organizace, stejně tak jako neziskový princip nebrání fungování kulturní organizace na profesionální úrovni včetně adekvátního mzdového ohodnocení zaměstnanců. Oba

typy organizací však mají ze zákona vyhrazené specifické právní formy. Kritérium profesionality rozlišuje amatérské kulturní organizace, jejichž členové nevykonávají danou činnost jako formu obživy, a profesionální instituce, které zaměstnávají pracovníky a vyplácejí za jejich výkony odměnu. Tato kritéria však opět příliš nevypovídají o umělecké hodnotě vyprodukovaných kulturních statků (Bačuvčík, 2012, s. 43).

Z hlediska vlastnictví se kulturní instituce člení na soukromé kulturní instituce, které jsou vlastněny soukromými fyzickými či právníckými osobami, a veřejné kulturní organizace zřizované institucemi veřejné správy. Členění kulturních institucí z hlediska oboru činnosti je velmi rozsáhlé a některé instituce lze vzhledem k množství produkovaných kulturních statků zařadit do jedné kategorie pouze velmi obtížně. Při hodnocení velikosti kulturní organizace se vychází z počtu zaměstnanců, případně také obratu. Typologie Evropské unie bere v potaz pouze počet zaměstnanců a rozlišuje mikropodniky (1 - 9 zaměstnanců), malé podniky (10 - 99 zaměstnanců), střední podniky (100 - 499 zaměstnanců) a velké podniky (více než 500 zaměstnanců). V českém kulturním prostředí většina organizací spadá do kategorie malých podniků a mikropodniků, výjimku tvoří pouze některá divadla nebo orchestry. Způsob řízení rozlišuje organizace s pevnou formální strukturou, kdy se jedná zpravidla o větší kulturní organizace jako divadla, filharmonie nebo galerie zahrnující umělecké i manažerské pozice, a výkonné umělce, kteří řeší management svépomocí nebo prostřednictvím externí agentury (Bačuvčík, 2012, s. 44-46).

Základní dva druhy financování představují vnější zdroje (dotace od orgánů veřejné správy, granty od nadací, sponzorské dary od podniků a jednotlivců) a vlastní zdroje (platby za kulturní statky). Většina kulturních organizací je financována vícezdrojově, kdy využívá kombinaci dotací od veřejné správy, příjmy za kulturní produkce, sponzorské dary, případně vlastní příspěvky členů. Právě příspěvky z veřejných zdrojů zaujímají klíčovou pozici pro fungování mnohých kulturních organizací, jejichž produkce neodpovídá většinovému vkusu, ale zároveň vykazuje vysoké umělecké kvality (Bačuvčík, 2012, s. 46, 97).

Kulturní instituce mohou existovat jako nejrůznější právní formy. Komerční kulturní instituce fungují nejčastěji jako fyzické osoby podnikající na základě živnostenského (Zákon č. 455/1991 Sb.) nebo autorského zákona (Zákon č. 121/2000 Sb.), případně jako právnícké osoby podnikající podle obchodního zákoníku (Zákon č. 513/1991). Neziskové kulturní instituce nejčastěji vystupují jako příspěvkové organizace obcí, krajů či státu, ve zvláštních případech mohou kulturní organizace vzniknout na základě zákona, např. Česká televize

a Český rozhlas (Bačuvčík, 2012, s. 46). Soukromé neziskové kulturní organizace od roku 2014, kdy vešel v platnost nový občanský zákoník, fungují jako spolky (Forst, 2013).

4.2 Konkurence

Kotler a Scheff (1997, s. 160) rozlišují čtyři úrovně konkurence. Konkurenci přání představují organizace, které nabízejí rovnocenný zážitek bez ohledu na jeho podstatu. Potencionální zákazník s potřebou společenského vyžití může být osloven kulturním produktem (koncert, divadelní představení, kino atd.), sportovní událostí, restauračním zařízením nebo cestovní kanceláří. Marketingová komunikace kulturní organizace tak již nespočívá pouze ve zdůraznění uměleckých kvalit, ale pozornost musí být zaměřena také na společenský rozměr. Všeobecnou konkurenci tvoří organizace schopné uspokojit potřebu cílové skupiny principiálně podobným způsobem, např. potenciální zákazník má zájem navštívit kulturní akci, konkurenci tudíž představují všechny organizace nabízející kulturní produkty bez ohledu na umělecký obor. Bližší podobnost konkurenčních produktů vykazuje konkurence forem, kdy se soupeřící organizace pohybují v podobných oblastech interpretačního umění např. různé formy vážné hudby (filharmonie, opera, balet apod.). Konkurenci podniků představují organizace, které nabízejí stejnou kategorii produktu, nebo uspokojují totožnou potřebu zákazníka např. rockové koncerty. V tomto případě musí marketingová komunikace naopak zdůraznit jedinečné kvality a charakteristiky produktu.

4.3 Cílové skupiny

Marketing kulturních institucí se nezaměřuje pouze na recipienty kulturních produktů, ale obrací se také na celou vnitřní i vnější veřejnost. Vnitřní veřejnost představují zaměstnanci, členové souboru, dobrovolníci, případně blízké osoby a komunikace se většinou odehrává přímou formou. Jako doplňkové komunikační kanály však mohou být využita různá média (firemní časopis, intranet, newsletter, nástěnky). Hlavním cílem komunikace s vnitřní veřejností je vybudování loajality, aby zaměstnanci vždy referovali o společnosti v pozitivním smyslu a nepoškodili tak dlouhodobě vybudovanou image. V každé organizaci v průběhu času vznikají konflikty, které by se však nikdy neměly řešit veřejně.

Naopak vnější veřejnost tvoří potenciální zákazníci a zainteresované osoby (stakeholders). Komunikace většinou probíhá zprostředkovaně skrz média. Zákazník není vnímán pouze jako potenciální zájemce o vstupenky ale člen širší komunity kolem kulturní or-

ganizace. Tato komunita má zájem o nejrůznější informace z pozadí organizace, speciální služby (např. setkání s herci divadla) a ve výsledku tak do jisté míry rozhoduje o způsobu fungování. Marketing tedy přestává být chápán jako transakce a zaměřuje se na budování dlouhodobého vztahu se zákazníky (Bačuvčík, 2012, s. 28).

Dostupné publikum kulturních akcí lze rozdělit na dvě skupiny. Návštěvníci (attenders) znají své preference, mají přístup k informacím o programu a navštěvují nabízené kulturní produkty (koncerty, představení). Jedná se o časté i občasné návštěvníky. Naopak zájemci (intenders) necítí žádnou významnou překážku v návštěvě kulturní akce a mají obecnou představu o její podstatě, ve výsledku by se návštěvě nebránili, ale zároveň nemají s kým jít, nedozvěděli se o konání akce včas nebo momentálně neměli čas apod. Tito lidé (zájemci) dané akce většinou vůbec nenavštěvují nebo se jich zúčastní pouze v případě vnějšího podnětu, např. na základě pozvání přátel (Bačuvčík, 2012, s. 28-29).

Marketingová komunikace musí být přizpůsobena oběma skupinám dostupného publika. V případě pravidelných návštěvníků postačí základní informace o akci, např. vystupující, termín a místo konání, které jsou předkládány za využití tradičních informačních kanálů, důvody proč akci navštívit mají již návštěvníci sami ujasněny. Větší množství informací vyžadují zájemci, neboť pouhá zpráva o konání kulturní akce nemá bez podložení argumenty proč danou akci navštívit, patřičný účinek. Benefity kulturního produktu se neomezuje na čistě racionální informace, ale mohou souviset s emocemi a způsobem vnímání kulturní akce. Zájemci také často využívají jiné informační kanály než návštěvníci, proto musí být uzpůsoben i mediální mix. (Bačuvčík, 2012, s. 29-30).

Nedostupné publikum naopak představuje širokou veřejnost, která nemá k danému kulturnímu produktu nebo organizaci zpravidla žádný vztah (Diggle, 1994, s. 238). Nedostupné publikum lze dále rozdělit na lhostejné (indifferent) a odmítající (hostile). Lhostejná část nedostupného publika nemá k dané organizaci respektive kulturním produktům žádný vztah, byť má určité povědomí o její existenci. Koncert nebo divadelní představení by sami ze svého popudu nenavštívili, a pokud by se nechali přesvědčit přáteli, tak příliš neočekávají, že by je daný kulturní produkt oslovil. Na druhou stranu však uznávají význam organizace a nutnost určité podpory. Odmítači nemají zájem o produkty dané kulturní organizace, vyjadřují nesouhlas s podporou z veřejných zdrojů, případně se podstata jejich odporu nachází v osobní rovině (vztah ke konkurenční organizaci, antipatie ke konkrétním zaměstnancům kulturní organizace). Veřejné projevy odporu mohou poškodit danou kulturní or-

organizaci v očích veřejného mínění a ohrozit také čerpání dotací z veřejných zdrojů, proto je potřeba uplatňovat komunikační strategii i vůči těmto skupinám. Lhostejným lze lépe vysvětlit poslání kulturní organizace a podstatu kulturních produktů, aby se pro ně staly více atraktivní. Cílem komunikace s odmítači není získat tuto skupinu na svou stranu, ale alespoň dosáhnout vzájemné tolerance.

Poslední významnou cílovou skupinou jsou podporovatelé. Podpora kulturních organizací nabírá mnoha různých forem (organizační, materiální, legislativní, mediální atd.), přesto nejvýznamnější formu představuje přímá finanční pomoc. Kromě veřejných zdrojů kulturní organizace hledají podporu také u komerčních subjektů (soukromé firmy) a nekomerčních dárců (nadace), případně veřejnosti. Většina komerčních subjektů navíc za poskytnuté prostředky očekává náležitě protiplnění. (Bačuvčík, 2012, s. 30-31).

Typologie publika se částečně překrývá s cílovými skupinami zmíněnými výše. Skupina tradičních návštěvníků je v odborné literatuře označována jako lidé žijící kulturou (cultural lifestyle group), kdy kulturní život představuje středobod jejich volnočasových aktivit. Vyznačují se zájmem o program a vystupující umělce. Cena vstupenek pro ně nemá velkou roli, prioritou je kulturní zážitek. Naopak společensky aktivní lidé (socially active group) rádi chodí do společnosti, ale nemusí se vždy nutně jednat o kulturní akce. V případě návštěvy kulturní akce nehraje typ události velkou roli, důležitý je společenský zážitek. Kolb (2005, s. 25) typologii publika dále doplňuje o konzumenty kultury (cultural consumers), kteří vlivem výchovy nepovažují vysoké umění za hodnotnější než populární kulturu. Zájem o umění se tak prolíná se zábavou. Nové možnosti cestování a komunikace jim také umožnily poznat odlišné kulturní tradice, dříve nadřazené evropské umění se tak stává pouze jednou z mnoha forem kulturních projevů. Tím se konzumenti kultury odlišují od konzervativního jádra lidí žijících kulturou.

4.4 Hudba

Hudba provází lidské životy již od pradávna, její role se však v průběhu dějin zásadně změnila. Dle sekundárního výzkumu drtivá většina populace přichází do styku s hudbou každodenně a více než polovina populace má k hudbě kladný vztah (Bačuvčík, 2010a, s. 33-37). V životě běžných posluchačů hudba nabývá mnoha různých podob, ať už se jedná o broukání oblíbených skladeb ve sprše, poslech hudby jako kulisy při práci nebo návštěvy koncertů ve volném čase. Hudba sebou přináší silné emoce a pomáhá prožívat radostné

i smutné okamžiky lidských životů. Na druhou stranu je hudby takové množství, že jedinec její poslech už ani nevnímá, nebo v horším případě působí rušivě (Bačuvík, 2014, s. 9).

Rozdílné chápání hudby vedlo ke vzniku mnoha různých definic, které však často nevyjadřovaly celou podstatu hudby. Mezi jednu z nejčastěji citovaných definic patří: „*Hudba je uměním, jehož materiálem jsou tóny*“ (Poledňák, 2006, s. 139-140). Mezi hlavní nedostatky patří zaměření pouze na jeden rys hudby (tónovost), jelikož některé hudební žánry nemusí být tvořeny tóny, stejně tak jako veškerá hudba nespadá do umění. Definice Jaroslava Volka předkládá dvě konotace, které by hudba měla nést, jedná se o tónovost a melodickou strukturovanost (Volek, 1981 cit. podle Poledňák, Fukač, 1995). Za tónovost a strukturovanost lze považovat i jejich absenci, tudíž termínem hudba můžou být označovány i zvuky, které nebyly původně zamýšleny jako hudba (Bačuvčík, 2014a, s. 10-11).

Zmiňované nedostatky Poledňák (2006, s. 141) následně odstranil v komplexní definici hudby: „*Slovo „hudba“ dnes funguje jako obecnina, která se používá v řadě souvislostí. Je jím označováno převážně toto: a) specifické zvukové struktury, objevující se v rámci evropské kulturní tradice a související s evropským pojetím obecnějšího jevu „umění“; b) obdobné specifické zvukové struktury, objevující se ještě před zformováním tradice hudby jakožto umění, vznikající a fungující v jiných souvislostech, než je zmíněný jev „umění“ (např. v souvislostech magie, náboženských obřadů, rituálů vůbec, léčitelství), existující v jiných kulturních okruzích a lišící se od hudby v evropském pojetí; c) zvukové objekty podobné hudbě, byť by byly mimolidského původu – v tomto případě jde ovšem o přenesené pojmenování; hovoří se například o hudbě písečných dun či krápníkových jeskyní, o zpěvu ptáků (v tomto případě jde o použití výrazu pro dílčí aktivitu, evidentně však související s hudbou); d) hudební (tj. tónová, rytmická apod.) stránka zvukové řeči či jiných zvukových sdělovacích systémů (viz třeba tzv. bubnovou řeč) či tato stránka jiných zvukových objektů (viz např. některé komplexy scénických, filmových atp. zvuků); e) jevy z oblastí jiných smyslů, jež se metaforicky a na základě synestézií označují jako jevy hudební (spíše se ovšem používá srovnání s dílčími hudebními jevy a hovoří se tak např. o „symfonii“ barev, o „harmonické“ chuti či vůni).*“ V užším významu představuje hudba specifické zvukové struktury, které se objevují v evropské kulturní tradici a umění. V širším pojetí lze pojmem hudba označit cokoliv, co s těmito hudebními strukturami souvisí.

Hudba je zároveň významným obchodním artiklem, který dal vzniknout celému ekonomickému odvětví tzv. hudebnímu průmyslu. Velké množství hudby dnes primárně vzniká jako

produkt za účelem dosažení zisku. Tato komercializace ostatně postihla téměř všechny druhy umění. Nedávná krize hudebního průmyslu zapříčiněná nástupem nových technologií a pomalou reakcí vydavatelských společností výrazně poznamenala prodej nahrávek, proto hudební průmysl začal intenzivně hledat další zdroje příjmů (Bačuvčík, 2014a, s. 9-10). Jedním z nejvýraznějších příjmů se staly koncerty, které již nejsou pouhým nástrojem propagace nové studiové nahrávky, ale příjmy z prodeje nosičů mnohonásobně převyšují (Novotný, 2012).

Přestože v současnosti existuje velké množství nejrůznějších hudebních žánrů a stylů, nejrozšířenější základní rozdělení představuje hudba artificiální (vážná) a nonartificiální (populární a lidová). Mezi žánry populární hudby dále patří jazz, rock, folk, pop, taneční hudba a folklór. Z pohledu vydavatelství, vysílacích a koncertních institucí je hudba rozdělována na hlavní proud a menšinové žánry. Hlavní proud je zpravidla nenáročný na poslech, aby vyhovoval co největší cílové skupině posluchačů. Naopak menšinové žánry představují posluchačsky náročnější hudbu, které se dostává pouze obtížně do popředí zájmu (Bačuvčík, 2014a, s. 14-15).

4.5 Koncerty

Koncerty lze definovat jako živou formu umělecké interpretace hudebních děl. Koncertní instituce působící na trhu v sobě mohou zahrnovat složku interpretační, tvůrčí a manažerskou. Všechny tyto složky mohou být součástí jedné instituce nebo se může jednat o samostatné interpretační těleso bez managementu nebo manažerskou instituci, která poskytuje služby interpretům nebo svůj vlastní kulturní produkt (Bačuvčík, 2012, s. 109-110).

Dle sekundárního výzkumu z roku 2013 koncerty populární hudby (všechny žánry s výjimkou vážné hudby) navštíví alespoň jednou ročně necelá polovina (47 %) populace. Za posledních dvanáct měsíců navštívilo maximálně dva koncerty populární hudby 30,7 % respondentů, přičemž 3 až 5 koncertů ve stejném období navštívilo 10,9 % respondentů. Šest a více koncertů za posledních dvanáct měsíců navštívilo pouze 5,4 % respondentů. Pohlaví posluchačů prakticky nehraje roli, koncerty navštěvuje zhruba stejná část mužů a žen (Bačuvčík, 2014b, s. 85).

V závislosti na věku se také výrazně mění zájem o koncerty populární hudby. Největší část návštěvníků koncertů je mezi mladými lidmi ve věkové skupině 15 - 19 let (72,8 %), dále ve skupině 20 - 24 let (72,7 %) a 25 - 29 let (67 %). Mezi třicátým a čtyřicátým rokem navštěvuje koncerty 60,1 % respondentů. Po padesátém roce nastává výrazný propad směrem dolů, kdy na koncerty již chodí necelých 40 % respondentů, po šedesátém roce jen necelá čtvrtina a po sedmdesátém roce věku zanedbatelná desetina. Mladší věkové skupiny také koncerty navštěvují výrazně častěji, např. 17,6 % respondentů ve věku 15 - 19 let navštívilo během roku 3 až 5 koncertů. Obdobně 8,6 % respondentů ve věku 20 - 24 let navštívilo 6 až 12 koncertů ročně (Bačuvčík, 2014b, s. 85-86).

Z hlediska ekonomické aktivity je nejvíce návštěvníků mezi studenty středních a vysokých škol (74,5 % a 73,1 %), podnikatelé navštěvují koncerty přibližně stejně jako zaměstnanci. Naopak penzisté, osoby v domácnosti a nezaměstnaní koncerty příliš nenavštěvují. Obdobně vychází množství navštívených koncertů, kdy 45,7 % studentů středních škol navštíví 1 až 2 koncerty ročně a 22,5 % studentů vysokých škol navštíví 3 až 5 koncertů. Výzkum zároveň ukázal, že ochota navštěvovat koncerty populární hudby souvisí také s dosažením vzděláním, nejvíce koncerty navštěvují absolventi bakalářského stupně vysokých škol (68,9 %), nejméně absolventi odborných učilišť (35,4 %). Koncerty jsou nejvíce navštěvovány v obcích nad 50 tisíc obyvatel, kde se alespoň jednoho koncertu zúčastnilo 57,1 % respondentů. V obcích v rozmezí 10 - 50 tisíc obyvatel navštěvuje koncerty 43 % populace, v malých obcích je to přibližně ještě o 10 % méně. Jako nejvýznamnější segmentační kritéria se jeví věk a ekonomická aktivita (Bačuvčík, 2014b, s. 86-90). Návštěvníci koncertů populární hudby patří také mezi časté návštěvníky jiných kulturních akcí např. kina, moderního tance nebo baletu. Vhodnou příležitostí jak oslovit cílovou skupinu může být spolupráce s jinými kulturními organizacemi, které své produkty nenabízí ve stejném termínu.

5 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODY PRÁCE

Hlavním cílem práce je zpracovat podnikatelský plán pro zamýšlenou koncertní agenturu, která bude působit na trhu v Uherském Hradišti a blízkém okolí. Při tvorbě strategie je nutné také zohlednit odlišnosti lokálního trhu kulturních produktů a možnosti nově založeného podniku. Toho bude dosaženo prostředním následujícími dílčími cíli:

1. Vymezení teoretických východisek k podnikatelskému plánu a marketingu kultury
2. Vypracování analýzy tržního prostředí (Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza a segmentace zákazníků) pro rozhodování o strategii společnosti a nastavení podnikatelského plánu.
3. Zvolení vhodné strategie a zpracování životaschopného podnikatelského plánu.

Výsledný podnikatelský plán bude následně využit při založení nové koncertní agentury.

Práce zároveň hledá odpovědi na následující výzkumné otázky:

1. Jaké nebezpečí představuje konkurence pro zamýšlenou koncertní agenturu?
2. Které příležitosti na trhu by měla společnost využít?

Při vymezení teoretických východisek práce byla zpracována rešerše odborné literatury na téma podnikatelského plánu, strategického plánování, strategického marketingu, marketingu kultury a arts managementu. Jako jazykové omezení byla stanovena literatura v českém, slovenském a anglickém jazyce. Z hlediska času byly upřednostňovány aktuální publikace, ne však na úkor kvality informací.

Pro zodpovězení výzkumných otázek bude realizována Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza. Vzhledem k omezenému množství interních údajů budou využity především volně dostupné sekundární zdroje informací. Porterova analýza pěti sil pomůže odhalit, v čem má zamýšlená společnost konkurenční výhodu, respektive jakou příležitost by měla využít, aby konkurenční výhodu získala. Velikost jednotlivých sil bude posouzena na základě bodového ohodnocení vybraných faktorů, kdy celkový počet získaných bodů bude následně přepočítán na procenta.

Pro získání přehledu o konkurenční nabídce však nelze využít mapu tržního bojiště kvůli unikátnosti a pomíjivosti jednotlivých kulturních produktů, jelikož by se jednalo potenciálně o stovky až tisíce produktů ročně.

Na závěr bude zpracována SWOT analýza, která identifikuje slabé a silné stránky zamýšlené společnosti, stejnou měrou se zaměřuje také na příležitosti a hrozby vnějšího okolí, přičemž využívá jako podklad Porterovu analýzu. K vyhodnocení SWOT analýzy bude využit kauzální přístup k SWOT analýze, kdy jednotlivé body budou analyzovány v maticích, které budou odpovídat na následující otázky: Může být silná stránka S využita k potlačení hrozby T? Může silná stránka S pozitivně přispět k využití příležitosti O? Může slabá stránka W posílit hrozbu T? Může slabá W negativně ovlivnit využití příležitosti O?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL

Porterova analýza slouží k poznání a vyhodnocení sil, které působí na firmu. Nevýhodu však představuje skutečnost, že Porterova analýza nezohledňuje politické a legislativní síly. Na základě výsledků analýzy by se poté společnost měla snažit posílit svou pozici na trhu a oslabit působení konkurenčních sil.

Pro vyhodnocení Porterovy analýzy byla stanovena bodová stupnice, která byla následně přepočítána na procenta za účelem stanovení velikosti jednotlivých sil. Každý parametr je podle závažnosti obodován na stupnici od 1 do 5, kde hodnota 1 představuje velmi nízké ohrožení, hodnota 3 je průměrné ohrožení a hodnota 5 znamená velmi vysoké ohrožení. Počet parametrů se pro každou sílu liší, tím pádem je odlišný i maximální počet bodů, které může síla získat, proto je výsledek následně přepočítán na procenta (počet získaných bodů je vydělen maximálním počtem bodů).

6.1 Hrozba ze strany stávající konkurence

V případě koncertů nepředstavuje konkurenci pouze stejná kategorie produktu, např. rockové koncerty, ale i všechny další formy živé hudební produkce na daném území. Uherské Hradiště je okresní město s přibližně 25 tisíci obyvateli a na jeho území působí pouze několik přímých konkurentů. V potaz je však nutné brát také konkurenci z blízkého okolí (okruh 30 km od Uherského Hradiště), kam potencionální návštěvníci mohou snadno a rychle cestovat prostředky hromadné dopravy nebo autem. Návštěvnost koncertů v Uherském Hradišti do jisté míry pravděpodobně ovlivňují i koncerty známých zahraničních interpretů, které se odehrávají v Praze a dalších velkých českých městech. Vzájemná závislost však bude spíše zanedbatelná, jelikož velké koncerty zahraničních hvězd se odehrávají v průběhu celého týdne a návštěvnost se skládá z tuzemských fanoušků ze všech koutů ČR.

6.1.1 VICHR production

Agentura VICHR production byla založena v roce 1998 Vítězslavem Chromkem. Každoročně pořádá přibližně 10 - 20 koncertů. V průběhu let agentura spolupracovala s řadou známých tuzemských i zahraničních interpretů (Tomáš Klus, Olympic, Tři sestry, The Sweet, Nazareth, Smokie, Suzi Quatro, Uriah Heep atd.). Primární cílovou skupinu tvořila

střední generace posluchačů hlavního proudu. Kromě indoor koncertů, které se odehrávají v různých prostorách dle charakteru příslušné akce a očekávané návštěvnosti, pořádá agentura VICHHR také sérii venkovních koncertů pod názvem Buchlovské hudební léto (Fuksová, 2014). V roce 2014 se agentura potýkala s nečekaným úmrtím zakladatele a byla nucena zrušit několik koncertů, tuto krizi však záhy překonala a pokračovala v promotérských aktivitách (Fuksová, 2015).

Z analýzy koncertů pořádaných za posledních rok vyplývá, že většina vystupujících interpretů se na hudební scéně pohybuje již více než 20 let a vstupné zpravidla přesahuje částku 200 Kč (Vichr, ©2008-2016). Díky svému zaměření na známé hudební hvězdy pro střední generaci posluchačů tak agentura VICHHR production nepředstavuje bezprostřední konkurenci.

6.1.2 Klub Mír

Klub Mír od začátku 90. let poskytuje prostory ostatním promoterům pro pořádání koncertů a zároveň několikrát měsíčně nabízí vlastní dramaturgii. Byť se jedná o původně rockový klub, v programu nechybí ani hip-hop a elektronická hudba. Kromě známých klubových kapel poskytuje příležitost vystoupení také lokálním kapelám v rámci série koncertů Klubová scéna (Klub Mír, © 2016). Vzhledem k žánrovému rozpětí dramaturgie občas dochází ke vzájemnému konkurování akcí, na druhou stranu koncerty pro mladou cílovou skupinu pořádané přímo klubem trpí nedostatečnou propagací na internetu a sociálních sítích.

6.1.3 Kino Hvězda

Příspěvková organizace Městská kina nabízí veřejnosti primárně filmová představení v prostorách kina Hvězda, ale několikrát ročně do programu zařazuje také koncerty, které se konají buď přímo v prostorách kina Hvězda nebo přilehlém klubu Mír. Tyto koncerty se zaměřují na různé cílové skupiny návštěvníků. Od podzimu do jara se jedná většinou o koncerty známých respektovaných hudebníků pro střední generaci např. Robert Křesťan a Druhá Tráva, Vlasta Redl (Bohun a Malušová, 2011). V létě pravidelně dostávají příležitost mladé amatérské kapely, které zdarma vystupují na venkovní kopuli kina Hvězda (Nevyjel, 2015). Přestože koncerty pořádané kinem Hvězda se v některých případech zaměřují na totožnou cílovou skupinu (studenti a mladí lidé do 30 let), nepředstavují velkou konkurenci díky nízkému počtu takových událostí.

6.1.4 Klub Kultury

Klub kultury je příspěvkovou organizací, která spravuje prostory a technické zařízení města sloužící programovým a pořadatelským potřebám. Svou programovou nabídkou uspokojuje široké spektrum potřeb veřejnosti, dle informací na webových stránkách občanům celoročně nabízí divadelní představení, koncerty okrajových i populárních žánrů, folklorní pořady, módní přehlídky a plesy. Při analýze programové nabídky za rok 2015 však vyplývá, že největší část programu tvoří plesy a taneční lekce. Koncerty se omezují pouze na čajové večírky pro seniory, folklorní vystoupení a populární české interprety např. Ondřej Brzobohatý, Václav Neckář a Čechomor (Klub kultury, ©2012-2016). Konkurenční hrozbu ze strany klubu Kultury tak lze považovat za minimální.

6.1.5 Slovácké divadlo

Uherskohradištské Slovácké divadlo patří k nejpobulárnějším kulturním institucím v regionu, jak dokládá rekordní počet předplatitelů (8230 držitelů abonmá), kterým se divadlo zapsalo do České knihy rekordů a překonalo tak všechny ostatní tuzemská divadla včetně Národního divadla (Rohál, 2016). Kromě činoherních představení, která se odehrávají prakticky každý den s výjimkou několika volných dnů měsíčně, pořádá divadlo výjimečně také koncerty. Jedná se například o tradiční koncerty s cimbálovou muzikou Harafica, které probíhají dvakrát ročně za účasti hostů z řad známých herců a hudebníků (Tymrová, 2014). Na jaře 2016 Slovácké divadlo nabídlo také dvojici koncertů českého vítěze Superstar Štěpána Urbana (Kajetán, 2016).

Hrozba ze strany Slováckého divadla není příliš velká, jelikož se zaměřuje na odlišné kulturní produkty a koncerty představují pouze zanedbatelné množství celkové dramaturgie organizace. Divadelní představení také většinou končí v dřívějších večerních hodinách, kdy hudební produkce teprve obvykle začíná, tudíž v případě zájmu se potencionální návštěvníci mohou zúčastnit obou kulturních akcí.

6.1.6 Letní filmová škola

Letní filmová škola každoročně pořádaná Asociací českých filmových klubů je největším nesoutěžním filmovým festivalem v České republice. V loňském roce přilákala 5500 akreditovaných návštěvníků, kteří mohli zhlédnout 237 snímků na osmi promítacích místech, 9 divadelních představení, 14 koncertů a řadu odborných přednášek. Díky takovému počtu

návštěvníků patří více než týdenní festival mezi nejvýznamnější kulturní události v regionu (Kordovaník, 2015). Koncerty v rámci festivalu může navštívit i široká veřejnost, dramaturgie se zaměřuje především na československou alternativní scénu. Vliv této konkurence se neprojevuje přímo na návštěvnosti, neboť se LFŠ odehrává v létě, kdy většina ostatních kulturních organizací nenabízí své produkty, ale při samotném jednání s interprety. Pokud má Letní filmová škola zájem o dané vystoupení, dokáže nabídnout díky patnácti milionovému rozpočtu lepší finanční podmínky než ostatní subjekty na trhu (Sedláček, Pilát a Kottová, 2015).

6.1.7 Amatérské pořadatelské aktivity

Dle největší československé databáze kapel a interpretů se za rok 2014 odehrálo více než 30 tisíc koncertů. Mnohé tyto koncerty nebyly organizovány profesionální promotérskou agenturou, hudebním klubem či jinou podobnou organizací, ale samotnými vystupujícími, případně skupinami nadšenců z řad fanoušků (Bandzone, 2015). Mezi lokální konkurenci lze zařadit např. Outsider Crew (Strážnice, Veselí nad Moravou a Uherské Hradiště), Portus Litterarum (Uherské Hradiště), Klub PZV (Uherské Hradiště) nebo Quietbooking (Brno, Uherské Hradiště). Amatérské subjekty často pořádají akce v prostorách, které nejsou primárně určeny pro konání koncertu jako lokální kavárny či hospody. Komplexní zmapování pořadatelských aktivit na amatérské bázi se však jeví velmi obtížně kvůli nepravidelnosti, roztržitosti a nedostatečné propagaci.

6.1.8 Promotérské aktivity v blízkém okolí

Krajské město Zlín bylo v minulosti vyhlášené množstvím koncertů, které se odehrávaly v prostorách klubu Golem. Po zavření klubu Golem v roce 2014 nebyla jeho kulturní nabídka adekvátně nahrazena. Několik kapel se pouze přesunulo do konkurenčního klubu Masters Of Rock Café, který se běžně zaměřuje na tvrdé rockové žánry (Skácel, 2014). V návaznosti na zánik Golemu začal 2 - 3 živé koncerty měsíčně nabízet také Klub Fénix primárně zaměřený na taneční elektronickou hudbu.

Koncertům známých populárních hvězd tradičně slouží sportovní hala Euronics a menšinovým žánrům jako country, folk a blues poskytuje útočiště Zelenáčova šopa. Koncertní nabídku ve Zlíně dále obohacují akce pořádané studenty Univerzity Tomáše Bati, koncerty v rámci doprovodného programu Zlín Film Festivalu, Zlínská filharmonie apod.

O poznání větší konkurenci představují aktivity Veselského kulturního centra, které v nedalekém Veselí nad Moravou nabízí program z velké části zaměřený na alternativní hudební scénu. Příspěvková organizace s rozpočtem 14 milionů těžší z velké podpory města a kromě tradičních kulturních událostí jako jarmarky, hodové zábavy nebo folklórní vystoupení nabízí také koncerty vážné hudby, pohybové divadlo, promítání filmových představení a již dříve zmíněná vystoupení alternativních hudebních formací. Svou dramaturgií tak uspokojuje potřeby všech skupin obyvatelstva s důrazem na mladou generaci dvacátníků a třicátníků, jelikož se město dlouhodobě potýká s odlivem a stárnutím obyvatelstva. Dle ohlasů laické i odborné veřejnosti se jedná o ukázkový způsob fungování příspěvkové kulturní organizace (Turek, 2015, s. 46-48).

Uherský Brod je dlouhodobě považovaný za centrum blues. Po ukončení fungování klubu BandR se však nabídka koncertů ve městě výrazně omezila a městu se i přes opakovanou snahu nepodařilo zajistit nového provozovatele klubu (Jelínková, 2015). Živá vystoupení nyní většinou probíhají pod hlavičkou Klubu kultury, případně na amatérské úrovni (Čech, 2015).

6.1.9 Počet konkurentů: 3 body

Pořádáním koncertů se v Uherském Hradišti a blízkém okolí profesionálně zabývá pouze několik subjektů, přičemž několik významných konkurentů v posledních letech ukončilo svou činnost a doposud nebylo na trhu nahrazeno.

6.1.10 Diferenciace nabídky: 3 body

Zmínění pořadatelé koncertů se zaměřují především na známé interprety hlavního proudu a střední generaci posluchačů. Alternativní hudební žánry, případně koncerty zaměřené na studenty představují pouze zlomek nabídky.

6.1.11 Objem produkce: 2 body

Koncerty v Uherském Hradišti a okolí se odehrávají obvykle pouze v pátek či v sobotu, tudíž se jedná o jednotky, maximálně desítky vystoupení během jednoho měsíce.

6.1.12 Růstový potenciál a ziskovost trhu: 1 bod

Hudební koncerty představují stagnující trh, kde se většina subjektů snaží udržet svou stávající pozici. Ziskovost koncertů bývá často malá a mnozí hráči na trhu sledují strategii přežití.

6.1.13 Propagace: 2 body

Stávající subjekty na trhu využívají především klasických kanálů propagace jako výlep plakátů nebo pozvánky v novinách. V online sféře se propagace zpravidla omezuje na vlastní webové stránky, sociální sítě nejsou buď využívány vůbec nebo nedostatečně efektivně.

Výsledná síla ohrožení: 44 % (celkem 11 bodů, minimum 5 bodů, maximum 25 bodů)

6.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Na trhu v Uherském Hradišti a blízkém okolí působí pouze několik přímých konkurentů, přičemž převládají příspěvkové organizace města a amatérská sdružení nadšenců pořádajících koncerty ve svém volném čase. Trh není plně saturovaný a poskytuje dostatečnou příležitost pro odlišení od stávajících konkurentů. Potencionální konkurenty však pravděpodobně odrazují obtížné tržní podmínky spojené s dnešní širokou nabídkou volnočasových aktivit.

6.2.1 Bariéry vstupu: 4 body

Bariéry vstupu na trh jsou nízké, jelikož zahájení podnikání nevyžaduje velké množství finančních prostředků, které by byly vázány v potřebném technologickém vybavení nebo materiálu. Z legislativního pohledu zahájení podnikání vyžaduje pouze získání příslušné právní formy.

6.2.2 Odborné znalosti: 2 body

Odvětví si vyžaduje množství znalostí o aktuálním dění na hudební scéně, preferencích posluchačů a vhodných nástrojích marketingové komunikace. Toto know-how lze získat především aktivním působením na trhu.

6.2.3 Bariéry odchodu: 1 bod

Pořadatel je vázán množstvím nasmlouvaných vystoupení, kdy v případě zrušení koncertu bez opodstatněného důvodu (živelná katastrofa, nepokoje atd.) hrozí peněžitá sankce.

6.2.4 Atraktivita trhu: 1 bod

Počet jedinečných návštěvníků koncertů populární hudby se dle sekundárních výzkumů prováděných v letech 2008 a 2013 spíše zmenšuje. V roce 2008 55,3 % respondentů navštívilo alespoň jeden koncert, v roce 2013 to již bylo pouhých 47 % respondentů (Bačuvčík, 2014 s. 28). Pořádání koncertů navíc sebou nese vysoké riziko, jelikož podléhá mnoha faktorům (počasí, jiná významná událost, epidemie atd.), které pořadatel nemůže i při sebelepším plánování ovlivnit (Siebert, 2010). Několik významných hráčů na trhu tak kvůli finančním problémům v nedávné době ukončilo činnost.

Výsledná síla ohrožení: 40 % (celkem 8 bodů, minimum 4 body, maximum 20 bodů)

6.3 Hrozba ze strany substitutů

Dle reprezentativního šetření CVVM má česká populace k dispozici velké množství volného času, který může rozdělit mezi řadu různorodých aktivit. Pouze 6 % respondentů uvedlo, že ve všední den nemá žádný volný čas. Čtvrtina populace odhaduje svůj volný čas ve všední den na 1 – 2 hodiny, třetina respondentů na 3 – 4 hodiny, 18 % respondentů na 5 – 6 hodin a dalších 16 % na 7 a více hodin. O množství volného času ještě výrazněji roste, zhruba čtvrtina respondentů uvádí volný čas v sobotu nebo v neděli na 5 – 6 hodin, další čtvrtina na 7 – 9 hodin, okolo 30 % na 10 nebo více hodin (Šamanová, 2010).

6.3.1 Počet substitutů: 5 bodů

Dle sekundárního výzkumu Trávení volného času v České republice ve srovnání s evropskými zeměmi volný čas česká populace tráví nejvíce sledováním televize (72 % obyvatel ČR se dívá denně na televizi), poslechem hudby (44 % populace denně). Mezi další obvyklé způsoby trávení volného času patří různé činnosti na počítači (17 %), nakupování (15 %), čtení knih (14 %) a fyzická aktivita (12%). Naopak návštěvy sportovních a kulturních událostí (kino, divadlo, koncerty, výstavy apod.) představují méně častý způ-

sob trávení volného času, kdy většina populace navštíví podobné akce pouze několikrát ročně (Šafr a Patočková, 2010).

Z daných výsledků vyplývá, že přestože má česká populace k dispozici velké množství volného času, o pozornost usiluje obrovské množství různorodých aktivit. Největší oblíbenosti dosahují stále pasivní způsoby trávení volného času jako sledování televize nebo poslech hudby. Nejvýznamnější ohrožení kulturních akcí tak nepředstavuje přímá konkurence, např. ostatní koncerty v daném termínu, ale právě nejrůznější způsoby trávení volného času. Pořadatelé kulturních akcí tak musí potenciálnímu publiku poskytnout dostatečně silný impulz pro fyzickou návštěvu dané události.

Dle dalšího sekundárního výzkumu (Kulturní život a my) představují významný substitut také diskotéky, které pořádají kluby zaměřující se na taneční elektronickou hudbu. Na rozdíl od koncertů není hudba živě produkována, tudíž postrádá jedinečnost provedení, výrazným plusem je naopak prakticky neomezená šířka hudebního repertoáru, který může během večera zaznít.

Alespoň jednou ročně navštíví diskotéku třetina populace, přičemž mladí lidé tvoří segment s nejvyšším podílem návštěv. Ve věkové skupině 15 - 20 let navštíví diskotéku alespoň jednou ročně 77,3 % respondentů a ještě nepatrně vyšší zájem převládá v kategorii 20 - 25 let, kde na diskotéku zavítá alespoň jednou ročně 78,8 % respondentů. Třetí skupinu (71,2 %) tvoří lidé v rozmezí 25-30 let, s rostoucím věkem již poté zájem o diskotéky prudce klesá. Nejvyšší frekvenci návštěv diskoték opět vykazují mladší ročníky, kdy 19,5 % respondentů ve věku 15-20 let navštívilo diskotéku šestkrát až dvanáctkrát a 10,5 % totožné věkové skupiny navštívilo diskotéku více než jedenadvacetkrát. Obdobně vysokou četnost návštěv diskoték vykazují i věkové kategorie 20 - 25 let a 25 - 30 let (Bačuvčík, 2014, s. 229).

Z hlediska ekonomické aktivity představují nejčastější návštěvníky diskoték studenti středních (76 %) a vysokých (78,8 %) škol, jak zřetelně vyplývalo již ze segmentace respondentů podle věku. Při segmentaci podle vzdělání diskotéky nejvíce navštěvují osoby s bakalářským vzděláním (59,6 %), výsledky ostatních segmentů jsou přibližně podobné. Zájem o diskotéky v sídlech od 10 tisíc do 50 tisíc obyvatel je přibližně stejný jako v největších tuzemských městech (Bačuvčík, 2014, s. 229-230).

Nejvíce návštěvníků diskoték je mezi návštěvníky koncertů populární hudby. Nejmarkantnější rozdíl mezi těmito skupinami návštěvníků představuje frekvence návštěv, kdy koncerty populární hudby sice navštěvuje téměř polovina populace, ale děje se tak výrazně méně často než v případě diskoték, které navštěvuje převážně pouze mladá generace (Bačuvčík, 2014, s. 232).

V Uherském Hradišti aktuálně fungují pouze dvě diskotéky Dance Bar Hvězda a Disco Club No6, které si vzájemně konkurují. V únoru 2016 byl uzavřen populární Tower Club, kde se kromě reprodukováné hudby odehrávaly i živé vystoupení především hip-hopových interpretů. Provozovatel klubu však jednostrannou výpověď nájemní smlouvy ze strany města odmítá a situaci se rozhodl řešit soudní cestou. Budoucí znovuotevření Tower Clubu tak není zcela vyloučeno (Čech, 2016).

Návštěva divadla vykazuje oblibu napříč všemi věkovými skupinami společnosti, kdy alespoň jedno představení navštívila v posledních dvanácti měsících polovina respondentů. Frekvence návštěv divadla je však oproti jiným kulturním produktům poměrně nízká, třetina respondentů navštívila divadlo za uplynulý rok maximálně dvakrát a mezi časté návštěvníky (6 a více představení ročně) patří pouze 4,6 % respondentů. Spolu s velikostí sídla roste také podíl návštěvníků divadla, např. ve městech od 10 do 50 tisíc obyvatel navštívilo divadlo 43,8 % respondentů a ve městech nad 50 tisíc obyvatel to bylo 58,7 % respondentů (Bačuvčík, 2014, s. 30-32).

Ještě větší obliby dosahuje kino, kdy dvě třetiny respondentů alespoň jednou za posledních dvanáct měsíců navštívily filmové představení. V případě 28,5 % respondentů se jednalo spíše o ojedinělé návštěvy, kdy zhlédnuli maximálně dvě filmová představení za rok. Největší podíl návštěvníků kina představují mladí lidé. Ve věkových skupinách 12 - 14 let, 15 - 20 let a 20 - 25 let navštívilo alespoň jednou kino více než 90 % respondentů. Vysoký zájem o kino vykazují i další věkové skupiny respondentů, prudký propad začíná až po šedesátce s klesající ekonomickou aktivitou (Bačuvčík, 2014, s. 72).

Časté návštěvy filmových představení lze opět vyzorovat v mladých věkových skupinách 15 - 20 let, 20 - 25 let a 25 - 30 let, kdy kolem 20 % respondentů navštíví kino šestkrát až dvanáctkrát ročně. Segmentace podle ekonomické aktivity opět odráží mladý věk návštěvníků kina, největší podíl návštěvníků kina je mezi studenty základních, středních a vysokých škol a nejmenší naopak mezi penzisty. Rozdíly ve velikosti sídla vykazují pří-

mou úměru, kdy ve městech od 10 do 50 tisíc obyvatel navštívilo kino alespoň jednou za uplynulý rok 57,1 % respondentů, v sídlech nad 50 tisíc obyvatel to již bylo 69,8 % respondentů a v hlavním městě Praze tři čtvrtiny respondentů. Návštěvníci kina patří také mezi časté účastníky ostatních kulturních akcí, přičemž velké množství z nich navštěvuje právě koncerty populární hudby (Bačuvčík, 2014, s. 72-76).

6.3.2 Náklady přechodu na daný substitut: 4 body

Na trhu se nachází obrovské množství substitutů, které uspokojí potřebu zábavy, kulturního či společenského vyžití s řádově nižšími náklady pro konečné zákazníky. Jedná se zpravidla o pasivní způsoby trávení volného času jako sledování televize nebo činnost na počítači, které jsou k dispozici za paušální poplatek poskytovatelům signálu.

Výsledná síla ohrožení: 90 % (celkem 9 bodů, minimum 2 body, maximum 10 bodů)

6.4 Hrozba vyjednávací síly ze strany kupujících

Zákazníci představují v současném tržním prostředí bez ohledu na obor podnikání nejvýznamnější sílu determinující úspěch či neúspěch podnikatelského záměru.

6.4.1 Možnost substituce: 5 bodů

Vzhledem k množství kulturních produktů a dalších odlišných způsobů trávení volného času, které byly zmíněny v předcházejících kapitolách, drží zákazníci silnou vyjednávací pozici. V případě obcí do 30 tisíc obyvatel hlavní hrozba nespočívá v tom, že potencionální zákazník zvolí návštěvu konkurenčního koncertu, ale využije jinou nabídku trávení volného času. Vzhledem k tomu, že množství způsobů trávení volného času neustále narůstá, nelze předpokládat, že se tato nepříznivá situace v dohledné době změní.

6.4.2 Počet zákazníků: 1 bod

Hrozbu vyjednávací síly ze strany kupujících snižuje velké množství návštěvníků koncertů, ztráta jednoho nebo několika zákazníků není pro pořadatele problematická.

6.4.3 Objem nákupu: 1 bod

Zanedbatelné riziko představuje také nízký objem nákupu, kdy většina návštěvníků nakupuje vstupenky pouze pro sebe nebo blízkou osobu. Velikost jednoho nákupu tak představuje pouze malé procentu příjmů pořadatele a prakticky neexistují významní zákazníci, kteří by nakupovali velký objem vstupenek.

6.4.4 Loajalita: 3 body

Kulturní publikum se dělí na dvě základní skupiny, lidé žijící kulturou se vyznačují značnou loajalitou vůči kulturní organizaci, naopak společensky aktivní lidé chtějí především příjemně strávit večer s přáteli a volbě kulturního produktu nepřikládají velkým význam.

6.4.5 Citlivost na cenu: 4 body

Problematickou skutečností je citlivost zákazníků na cenu vzhledem k nízké výšce průměrných příjmů, kdy se Zlínský kraj nachází na předposledním místě ze všech krajů ČR (Seidler, 2016).

6.4.6 Náklady na změnu produktu: 4 body

Náklady na změnu kulturního produktu představuje pouze cena vstupenky, případně náklady spojené s cestováním v případě koncertu mimo Uherské Hradiště.

6.4.7 Možnost integrace směrem vzhůru: 1 bod

Možnost integrovat se směrem vzhůru a stát se promotérem hudebních koncertů je relativně snadno dostupná, ale pravděpodobnost, že by se touto cestou vydalo více zákazníků, je velmi nízká.

Výsledná síla ohrožení: 54 % (celkem 19 bodů, minimum 7 body, maximum 35 bodů)

6.5 Hrozba vyjednávací síly ze strany dodavatelů

Mezi nejvýznamnější dodavatele koncertní agentury patří vystupující interpreti, pronajímatelé koncertních prostor, zvukaři, respektive pronajímatelé zvukové aparatury, distributoři vstupenek, Ochranný svaz autorský (OSA) a ubytovací zařízení.

6.5.1 Počet dodavatelů: 3 body

Vzhledem k velké konkurenci na tuzemské i zahraniční hudební scéně nemají vystupující, pokud se nejedná přímo o velké hvězdy, silnou vyjednávací pozici. Vždy totiž existuje množství jiných umělců, kteří by za daných podmínek vystoupili.

O poznání větší hrozbu představují pronajímatelé prostor. Pro klubové koncerty v Uherském Hradišti a okolí existuje pouze velmi málo vhodných míst. V případě jednostranného zdražení nájmu by tak bylo velmi složité přesunout akce jinam. Další východisko představují vlastní prostory pro pořádání koncertů, jejich pořízení je však příliš nákladné. S nejvyšší pravděpodobností by tak bylo nutné změnu podmínek ze strany dodavatele akceptovat.

Hudební produkce se také neobejde bez ozvučení, kluby většinou disponují svým vlastním systémem ozvučení a zvukařem. Částka za ozvučení však zpravidla není součástí poplatku za pronájem prostor. Odlišná situace panuje v multifunkčních prostorách, které nedisponují systémem ozvučení. Pořadatel musí tedy zajistit potřebnou aparaturu ve spolupráci s externím dodavatelem.

Distribuce vstupenek probíhá ve spolupráci s pronajímatelem koncertních prostor, svépomocí nebo prostřednictvím specializované distribuční sítě vstupenek. Pořadatel koncertu tak může najednou využívat několik možných distribučních kanálů a není omezen na jednoho dodavatele. Mezi hlavní hráče na českém trhu patří společnosti Ticketpro, Ticketportal, Ticketstream a Eventim, které se zaměřují na prodej fyzických vstupenek prostřednictvím distribučních míst a elektronických vstupenek prostřednictvím vlastních webových stránek. Nově vzniklé společnosti jako SMSticket a GoOut se naopak zaměřují pouze na elektronické vstupenky určené pro mobilní telefony. Zájemce o lístek provede platbu, podle typu mobilního zařízení následně uživatel obdrží vstupenku, kterou při vstupu jednoduše zobrazí na displeji. Oproti tradičním elektronickým vstupenkám tak odpadá nutnost vstupenky vlastnoručně vytisknout, případně vyzvednout fyzickou vstupenku na některém z předprodejních míst (Janoutová, 2014, s. 13-21).

Ochranný svaz autorský (OSA) v současnosti zastupuje více než 8 381 domácích a více než 1 000 000 zahraničních nositelů autorských práv (skladatelů, textařů a nakladatelů). OSA vybírá autorské odměny za užití hudebních děl na základě oprávnění od Ministerstva kultu-

ry (zákon č. 121/2000 Sb.) a smluv o zastupování uzavřenými se skladateli a textaři (OSA, c2011a).

Užití hudebních děl představuje v případě koncertů veřejná produkce skladeb zastupovaných umělců. Pořadatel tak jednak platí hudebníkům za odvedený hudební výkon a prostřednictvím OSA také za autorství skladeb. Pokud budou užitá pouze díla nechráněných autorů (volná díla), nenáleží OSA žádná autorská odměna. Pořádaná akce však musí být dopředu řádně nahlášena a na základě seznamu skladeb ověřeno, že nejsou využita díla zastupovaných autorů (OSA, c2011b).

Především nezávislá hudební scéna není s fungováním OSA spokojena a organizaci dlouhodobě podrobuje kritice. Mezi hlavní body kritiky patří monopolní postavení OSA, kdy na českém hudebním trhu neexistuje žádná jiná autorská organizace, a pochybnosti o správném rozdělení vybraných peněz mezi autory. Mnozí pořadatelé koncertů si navíc stěžují na šikanu v podobě přemrštěných poplatků, které nebyly řádně zdůvodněny ze strany OSA a pro podnikatele měly téměř likvidační charakter (Veselý, 2013).

6.5.2 Velikost dodavatelů: 2 body

Většina dodavatelů působících na trhu spadá do skupiny mikropodniků a malých podniků. Někteří výkonní umělci jsou zastupováni stejným manažerem, ale vzhledem k celkovému množství interpretů je tato hrozba zanedbatelná.

6.5.3 Význam odběratele pro dodavatele: 3 body

Jednotliví dodavatelé jednají s velkým množstvím malých subjektů, které se pohybují na kulturní scéně. Díky této roztržitosti mají všichni odběratelé přibližně podobný význam.

6.5.4 Možnost změny dodavatele: 1 bod

Smlouvy se v případě koncertů uzavírají zpravidla pouze na dané vystoupení. V případě změny dodavatele tak pořadatel není nucen platit pokuty za vypovězení dlouhodobé smlouvy.

6.5.5 Možnost integrace směrem dolů: 4 body

Pronajímatelé koncertních prostor často nabízejí vlastní hudební dramaturgii, čímž se stávají konkurencí. Vlastní program se však zpravidla omezuje pouze na několik dní v měsíci. Tuto hrozbu snižují dobré vztahy s klubem Mír jako primárním místem konání zamýšlených koncertů. Obdobně někteří hudební interpreti organizují vlastní koncertní vystoupení a berou tak na sebe zároveň roli pořadatele.

Výsledná síla ohrožení: 52 % (celkem 13 bodů, minimum 5 body, maximum 25 bodů)

6.6 Závěr a doporučení

Největší konkurenční sílu představují substituty, jelikož množství volnočasových aktivit neustále roste a především pasivní způsoby trávení volného času se vyznačují nižšími náklady. Bohužel současná situace na trhu nenabízí jinou cestu než zdůraznit jedinečnost živých hudebních koncertů. Druhou největší konkurenční silou jsou samotní zákazníci, kterých je sice velké množství, ale mají snadnou možnost kulturní produkt substituovat. Východiskem je opět zdůraznit jedinečnost živých hudebních vystoupení a zároveň společenské aspekty návštěvy koncertu.

Dodavatelé celkově nepředstavují velké ohrožení, výjimkou jsou však pronajímatelé koncertních prostor. Nedostatek vhodných míst pro uspořádání koncertu jim dává silnou vyjednávací pozici. Dlouhodobým řešením je integrace směrem vzhůru, což však sebou přináší nezanedbatelné náklady a personální nároky, které si nově vzniklý subjekt nemůže dovolit. Snahou by tak mělo být alespoň udržení dobrých vztahů a stabilní růst koncertní agentury s výhledem velké investice do budoucna.

Současná ani budoucí konkurence nepředstavuje značné ohrožení vzhledem k zamýšlenému zaměření koncertní agentury, situace na trhu však musí být neustále monitorována.

7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza identifikuje slabé a silné stránky zamýšlené společnosti, stejnou měrou se zaměřuje také na příležitosti a hrozby vnějšího okolí. K vyhodnocení bude využit kauzální přístup k SWOT analýze, kdy jednotlivé body budou analyzovány v maticích, které budou odpovídat na následující otázky: Může být silná stránka S využita k potlačení hrozby T? Může silná stránka S pozitivně přispět k využití příležitosti O? Může slabá stránka W posílit hrozbu T? Může slabá W negativně ovlivnit využití příležitosti O?

7.1 Silné stránky

1. Jasně stanovené řídicí kompetence, v začátcích se bude jednat o podnik jednotlivce za využití brigádníků a externích dodavatelů.
2. Flexibilita managementu - schopnost vykonávat všechny činnosti společnosti od řízení, marketingu až po technickou realizaci koncertu.
3. Adekvátní finanční kapitál z vlastních zdrojů pro zahájení podnikání.
4. Detailní informace o tuzemské hudební scéně získané v předchozích pracovních zkušenostech (magazín Full Moon, spolupráce s klubem Mír).
5. Diferenciace nabídky kulturních produktů, zaměření na cílovou skupinu studentů a mladých lidí, kteří jsou opomíjeni ostatními kulturními organizacemi. Jedinečná hudební dramaturgie v rámci Uherského Hradiště.
6. Marketingová komunikace prostřednictvím sociálních sítí, které jsou hojně využívány mladou cílovou skupinou.
7. Příznivé vstupné zaměřené především na studenty.
8. Užitečné kontakty v médiích díky předchozímu působení zakladatele v roli hudebního redaktora.
9. Detailní znalost trhu kulturních produktů v Uherském Hradišti a okolí.
10. Vhodná lokace pro pořádání koncertů - trojměstí Uherské Hradiště, Staré Město, Kunovice má téměř 40 tisíc obyvatel.
11. Osobní přístup k zákazníkům.

7.2 Slabé stránky

1. Nulové povědomí o nové koncertní agentuře mezi potenciálními zákazníky.
2. Nedostatečné technické zázemí a personál pro pořádání halových a venkovních koncertů.
3. Brigádníci - nespolehlivá a nekompetentní pracovní síla.
4. Absence vlastních koncertních prostor, nutnost pronájmu.
5. Firma není pojištěná.
6. Chybějící kancelářské prostory společnosti.
7. Nedostatečné kontakty na zahraniční vystupující.
8. Neexistující webové stránky společnosti.

7.3 Příležitosti

1. Využití sebeuspokojení a zkosnatělosti stávajících subjektů na trhu, které trpí nedostatečnou propagací a opomíjením mladé cílové skupiny.
2. Vstup na nové trhy mimo region s větší koncentrací cílové skupiny studentů např. velká studentská města Brno, Olomouc, Ostrava.
3. Cross- promotion tj. navázání spolupráce v oblasti propagace s ostatními kulturními organizacemi, které se primárně nezabývají pořádáním hudebních koncertů.
4. Nalezení mladých interpretů, kteří se záhy po dojednání podmínek vystoupení výrazně prosadí na hudební scéně.
5. Spolupráce s ostatními pořadateli za účelem dosažení lepších finančních podmínek ze strany vystupujících interpretů.
6. Vertikální integrace - zajištění vlastních koncertních prostor.
7. Navázání spolupráce s nadšenými hudebními fanoušky, kteří výměnou za volné vstupenky a vliv na dramaturgii budou vystupovat jako ambasadoři značky.
8. Zavedení předprodeje vstupenek za využití elektronických vstupenek (e-ticketing), což povede ke zvýšení cash flow před uskutečněním koncertu.
9. Dotace na kulturu z veřejných zdrojů, respektive soukromých zdrojů.

10. Sponzoring - navázání dlouhodobé spolupráce.

7.4 Ohrožení

1. Vstup nové konkurence na trh po zániku několika významných subjektů, jejichž kulturní nabídka nebyla doposud plně nahrazena.
2. Složitá vyjednávací pozice vůči pronajímatelům prostor způsobená nedostatkem vhodných míst pro uspořádání koncertu.
3. Ztrátu zájmu o živá koncertní vystoupení vzhledem k velkému množství způsobů trávení volného času a citlivosti na cenu.
4. Nedostatečný kulturní přehled dostupného publika, nutnost seznámit publikum s vystupujícími interprety.
5. Legislativa znevýhodňující drobné podnikatele (např. elektronická evidence tržeb) - nutnost vynaložení dalších nákladů.
6. Znevýhodnění podmínek ze strany Ochranného svazu autorského (OSA) - nutnost vynaložení dalších nákladů.
7. Oslabení kurzu koruny - zvýšení nákladů při platbě zahraničním vystupujícím.
8. Poškození dobré pověsti např. neprofesionální chování, odložení nebo zrušení koncertu.
9. Ohrožení bezpečnosti návštěvníků např. požár, napadení.

7.5 W-T analýza

Kauzální analýza slabých stránek a ohrožení odhaluje vliv slabé stránky W na posílení hrozby T. Pokud tento vliv skutečně existuje, do tabulky byla zapsána hodnota 1. Slabá stránka s nejvyšším součtem kladných hodnocení je slabá stránka, která dokáže nejvíce prohloubit ohrožení. Společnost by se tuto slabou stránka měla snažit alespoň částečně eliminovat. Zároveň ohrožení s nejvyšším součtem představuje největší ohrožení společnosti. Znovu také platí, že by toto ohrožení mělo být firmou potlačeno.

Tabulka 1 - W-T analýza

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	Celkem
W1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3
W2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
W3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
W4	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3
W5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
W6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
W7	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2
W8	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
Celkem	5	3	0	2	0	1	1	1	1	

Výsledné pořadí slabých stránek, které nejvíce prohlubují ohrožené společnosti:

1. Nulové povědomí o koncertních agentuře mezi potenciálními zákazníky (W1).
2. Absence vlastních koncertních prostor, nutnost pronájmu (W4).
3. Nedostatečné technické zázemí a personál pro pořádání halových a venkovních koncertů (W2).
4. Brigádníci - nespolehlivá a nekompetentní pracovní síla (W3).
5. Nedostatečné kontakty na zahraniční vystupující (W7).
6. Neexistující webové stránky společnosti (W8).
7. Firma není pojištěná (W5).
8. Chybějící kancelářské prostory společnosti (W6).

Největší ohrožení představují:

1. Vstup nové konkurence na trhu po zániku několika významných subjektů, jejíž kulturní nabídka nebyla doposud plně nahrazena (T1).

2. Složitá vyjednávací pozice vůči pronajímatelům prostor způsobená nedostatkem vhodných míst pro uspořádání koncertu (T2).
3. Nedostatečný kulturní přehled dostupného publika, nutnost seznámit publikum s vystupujícími interprety (T4).
4. Znevýhodnění podmínek ze strany Ochranného svazu autorského (OSA) - nutnost vynaložení dalších nákladů (T6).
5. Oslabení kurzu koruny - zvýšení nákladů při platbě zahraničním vystupujícím (T7).
6. Poškození dobré pověsti např. neprofesionální chování, odložení nebo zrušení koncertu (T8).
7. Ohrožení bezpečnosti návštěvníků např. požár, napadení (T9).

Význam zbylých ohrožení je zanedbatelný, jelikož při analýze nezískaly žádné body.

7.6 W-O analýza

Kauzální analýza slabých stránek a příležitostí zkoumá, zda slabá stránka W může negativně ovlivnit příležitost O. V případě pozitivní odpovědi je do tabulky zapsána hodnota 1. Slabá stránka s největším součtem dokáže nejvíc ohrozit využití příležitosti, proto by měla být eliminována.

Tabulka 2 - W-O analýza

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Celkem
W1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	6
W2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	3
W3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2
W4	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2
W5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
W6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
W7	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
W8	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	5

Celkem	3	4	3	0	1	3	1	0	2	3	
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Nejnebezpečnější slabými stránkami, které ohrožují využití příležitostí společnosti, jsou:

1. Nulové povědomí o koncertní agentuře mezi potenciálními zákazníky (W1).
2. Neexistující webové stránky společnosti (W8).
3. Nedostatečné technické zázemí a personál pro pořádání halových a venkovních koncertů (W2).
4. Brigádníci - nespolehlivá a nekompetentní pracovní síla (W3).
5. Absence vlastních koncertních prostor, nutnost pronájmu (W4).
6. Nedostatečné kontakty na zahraniční vystupující (W7).

7.7 Slabé stránky podle W-T a W-O analýzy

Součet bodů z W-T a W-O analýzy ukazuje nejvýznamnější slabé stránky společnosti celkově:

1. Nulové povědomí o koncertní agentuře mezi potenciálními zákazníky (W1, celkem 9 bodů).
2. Neexistující webové stránky společnosti (W8, celkem 7 bodů)
3. Nedostatečné technické zázemí a personál pro pořádání halových a venkovních koncertů (W2, celkem 5 bodů)
4. Absence vlastních koncertních prostor, nutnost pronájmu (W4, celkem 5 bodů)
5. Brigádníci - nespolehlivá a nekompetentní pracovní síla (W3, celkem 4 body)
6. Nedostatečné kontakty na zahraniční vystupující (W7, celkem 4 body)

7.8 S-T analýza

Záměrem kauzální analýzy silných stránek a hrozeb je zjistit, zda může být silná stránka S využita k potlačení hrozby T. V případě kladné odpovědi je do tabulky zapsána hodnota 1. Silná stránka s nejvyšším počtem kladným odpovědí dokáže nejvíce potlačit ohrožení. Tyto silné stránky by měla společnost udržet a dále rozvíjet. Hrozba s nejnižším počtem bodů

v S-T a naopak nejvyšším počtem bodů W-T analýze představuje největší a zároveň nej-
hůře potlačitelnou hrozbu společnosti.

Tabulka 3 - S-T analýza

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	Celkem
S1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
S5	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
S6	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2
S7	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3
S8	0	0	1	1	1	1	0	1	0	5
S9	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
S10	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
S11	1	0	1	1	0	0	0	1	0	4
Celkem	5	0	3	6	1	1	0	3	0	

Silné stránky seřazené podle vlivu na potlačení hrozby:

1. Užitečné kontakty v médiích díky předchozímu působení zakladatele v roli hudebního redaktora (S8).
2. Osobní přístup k zákazníkům (S11).
3. Příznivé vstupné zaměření především na studenty (S7).
4. Diferenciace nabídky kulturních produktů, zaměření na cílovou skupinu studentů a mladých lidí, kteří jsou opomíjeni ostatními kulturními organizacemi (S5).
5. Marketingová komunikace prostřednictvím sociálních sítí, které jsou hojně využívány mladou cílovou skupinou (S6).

6. Detailní informace o tuzemské hudební scéně (S4).
7. Detailní znalost trhu kulturních produktů v Uherském Hradišti a okolí (S9).
8. Vhodná lokace pro pořádání koncertů (S10).

Z toho vyplývá, že společnost má nejvíce silných stránek pro potlačení hrozby vstupu nové konkurence, ztráty zájmu o živá koncertní vystoupení a nedostatečného kulturního přehledu dostupného publika.

7.9 S-O analýza

Kauzální analýza silných stránek a příležitostí posuzuje, zda silná stránka S pozitivně ovlivňuje využití příležitosti O. V případě kladné odpovědi je do tabulky zapsána hodnota 1 stejně jako v předchozích analýzách. S-O analýza tak odhalujete příležitosti, pro která má společnost nejvíce předpokladů, a zároveň příležitosti, kterým by se společnost měla v každém případě vyhnout. Příležitost s nejvyšším počtem bodů je nejlépe využitelnou příležitostí společnosti a společnost by neměla váhat s jejím využitím.

Tabulka 4 - S-O analýza

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Celkem
S1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9
S2	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	4
S3	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	4
S4	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	7
S5	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	8
S6	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	7
S7	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
S8	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
S9	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	6
S10	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	3
S11	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3

Celkem	10	9	6	3	5	3	5	4	5	6	
---------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Nejvhodnější příležitost pro společnost představuje:

1. Využití sebeuspokojení a zkosnatělosti stávajících subjektů na trhu, které trpí nedostatečnou propagací a opomíjením mladé cílové skupiny (O1).
2. Vstup na nové trhy mimo region s větší koncentrací cílové skupiny studentů (O2).
3. Cross- promotion tj. navázání spolupráce v oblasti propagace s ostatními kulturními organizacemi, které se primárně nezabývají pořádáním hudebních koncertů (O3).
4. Sponzoring - navázání dlouhodobé spolupráce (O10).
5. Spolupráce s ostatními pořadateli za účelem dosažení lepších finančních podmínek ze strany vystupujících interpretů (O5).
6. Navázání spolupráce s nadšenými hudebními fanoušky, kteří výměnou za volné vstupenky a vliv na dramaturgii budou vystupovat jako ambasadoři značky (O7).
7. Dotace na kulturu z veřejných zdrojů (O9).
8. Zavedení předprodeje vstupenek za využití elektronických vstupenek (O8).
9. Nalezení mladých interpretů, kteří se záhy po dojednání podmínek vystoupení výrazně prosadí na hudební scéně (O4).
10. Vertikální integrace - zajištění vlastních koncertních prostor (O6).

7.10 Závěr a doporučení

Mezi nejsilnější stránky zamýšlené koncertní agentury patří jasně stanovené řídicí kompetence, hluboké znalosti o tuzemské hudební scéně a trhu kulturních produktů v Uherském Hradišti. Podstatnou konkurenční výhodu představuje také diferenciací kulturní nabídky v podobě zacílení na mladou cílovou skupinu, která je ostatními subjekty na trhu do značné míry opomíjena, a marketingová komunikace prostřednictvím sociálních sítí.

Nejpalčivější slabou stránku představuje prakticky neexistující povědomí o nové koncertní agentuře, jedná se však o obvyklý problém začínajících společností, který by měl být záhy potlačen aktivním působením na trhu. Důslednou propagací však nelze opomíjet. S tím souvisí také doposud neexistující webové stránky, společnost nesmí dlouho otálet

a vytvořit alespoň základní prezentaci. Mezi další slabé stránky patří absence vlastních koncertních prostor, kdy bude agentura odkázána na pronájem, a nedostatečné technické zázemí pro pořádání velkých koncertů v halách či venkovních prostranstvích. Potlačení těchto slabých stránek je spíše dlouhodobým cílem společnosti vzhledem k vysoké finanční náročnosti.

Největší příležitost společnosti se nachází ve využití sebeuspokojení a zkosnatělosti stávajících subjektů na trhu. Další možnou příležitostí nabízí vstup na nové trhy mimo region s větší koncentrací cílové skupiny studentů, což však vyžaduje značné finanční prostředky a detailní znalost tamního trhu kulturních produktů. Naopak relativně snadno dostupnou příležitostí představuje navázání spolupráce v oblasti propagace s ostatními kulturními organizacemi nebo angažování fanoušků jako ambasadorů značky.

Největší ohrožení společnosti představují skutečnosti, kterým lze pouze velmi obtížně předcházet, jako vstup nové konkurence na trhu a složitá vyjednávací pozice vůči pronajímatelům prostor způsobená nedostatkem vhodných míst pro uspořádání koncertu.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán na založení koncertní agentury bude vytvořen na základě teoretické a praktické části této práce. Dle získaných poznatků z teoretické části bude při tvorbě podnikatelského plánu využita následující struktura:

1. exekutivní souhrn
2. podnikatelská příležitost
3. cíle firmy
4. analýza trhu
5. marketingová strategie
6. realizační plán
7. finanční plán

8.1 Exekutivní souhrn

Cílem podnikatelského plánu je konfrontovat podnikatelské záměry s realitou trhu a najít přesvědčivé argumenty, proč podnikání bude dlouhodobě rentabilní. Podnikatel je připraven vložit základní kapitál ve výši 100 000 Kč z vlastních zdrojů, v budoucnosti však není vyloučen vstup dalšího investora, který povede k významnému rozšíření aktivit promotérské agentury.

Zamýšlená koncertní agentura, která bude pořádat hudební vystoupení v Uherském Hradišti a okolí, chce oslovit mladou cílovou skupinu ve věku 15-29 let. Tato cílová skupina patří mezi nejčastější návštěvníky koncertů populární hudby, přesto je do velké míry přehlížena stávající konkurencí. Zaměření na mladou cílovou skupinu z řad studentů středních a vysokých škol, příznivé vstupné a unikátní dramaturgie zaměřená na menšinové hudební žánry na vzestupu představuje hlavní konkurenční výhody společnosti. Další předpoklady úspěchu se nacházejí v osobnosti zakladatele, který má detailní znalosti o tuzemské hudební scéně a cenné kontakty v médiích díky předchozím pracovním zkušenostem.

Pořádáním koncertů se v Uherském Hradišti a okolí profesionálně zabývá pouze několik subjektů, přičemž několik významných konkurentů v posledních letech ukončilo svou činnost a nebylo doposud nahrazeno, tudíž trh poskytuje dostatečnou příležitost pro odlišení

od stávajících konkurentů. Hlavní nevýhodou však představují obtížné tržní podmínky spojené s dnešní širokou nabídkou volnočasových aktivit.

Podnikatelský plán se vyznačuje nízkou kapitálovou náročností, kdy se podle realistické varianty finančního plánu počáteční investice vrátí do tří let. Vzhledem k nízké výšce investic se v prvních letech společnosti nedá předpokládat vysoký zisk, cílem zakladatele je především soběstačnost a dlouhodobá udržitelnost podnikání.

8.2 Podnikatelská příležitost

Podnikatelskou příležitostí zamýšlené koncertní agentury, která bude působit na trhu kulturních produktů v Uherském Hradišti a okolí, představuje zaměření na mladou cílovou skupinu především z řad studentů středních a vysokých škol. Spolu s dramaturgií orientovanou na menšinové hudební žánry jako indie rock, alternativní rock, hardcore punk, metalcore nebo dubstep se tak kulturní nabídka nové koncertní agentury bude výrazně odlišovat od stávající konkurence na trhu.

Mezi další faktory úspěchu patří také zkosnatělost a sebeuspokojení kulturních institucí dlouhodobě působících na trhu a zánik několika významných subjektů kvůli finančním problémům. Vzhledem k množství nejrůznějších volnočasových aktivit, které bojují o zájem potencionálních návštěvníků koncertu, filozofií společnosti není nabídnout pouze jedinečný kulturní zážitek, ale zaměřit se také na společenský rozměr události, potřebu pobavit se a sounáležitost v rámci subkultury hudebních fanoušků.

Klíčovou konkurenční výhodou představuje také osobní přístup k zákazníkům, otevřená komunikace prostřednictvím sociálních sítí a snaha o vytvoření dlouhodobého vztahu.

8.3 Cíle firmy

Ještě před definováním jednotlivých cílů je nutné stanovit misi (poslání) a vizi odrážející se ve veškerém fungování společnosti. Posláním zamýšlené koncertní agentury je pořádat koncerty alternativních hudebních žánrů pro mladé publikum, obohacovat kulturní život v regionu a podněcovat společenskou aktivitu subkultur.

Vizí společnosti je soustavný udržitelný rozvoj koncertní agentury založený na stabilních partnerských vztazích a na detailní obeznámenosti s tuzemskou hudební scénou. S dlouho-

dobým výhledem na získání vlastních koncertních prostor, čímž se agentura stane více nezávislou.

Mezi primární cíle zamýšlené koncertní agentury patří:

1. Pravidelně uspořádat alespoň jeden koncert měsíčně s výjimkou letních prázdnin, kdy probíhají letní festivaly a publikum nemá o klubové koncerty zájem.
2. Průměrná návštěvnost koncertů alespoň 250 platících během prvního roku působení na trhu, v dalších letech postupně zvyšovat počet návštěvníků.
3. Budovat povědomí o značce mezi hudebními fanoušky a vystupujícími interprety. Pro první rok působení na trhu 300 fanoušků na facebookové stránce, 20 mediálních výstupů např. tiskové zprávy, reportáže a fotoreportáže. V dalších letech postupný růst v případě facebookových fanoušků alespoň o 20 % ročně, mediální výstupy se odvíjí od počtu pořádaných koncertů a jejich významu.
4. Vytvoření týmu brigádníků (alespoň 10 brigádníků pro stabilizaci časových výkyvů), důkladné proškolení a následné udržení provozuschopnosti.

Dále byly stanoveny také sekundární cíle pro první rok působení na trhu:

1. Navázat partnerství v oblasti propagace s ostatními kulturními institucemi, které nabízejí odlišné kulturní produkty.
2. Zavedení předprodeje na koncerty se vstupným vyšším než 100 Kč.
3. Spuštění jednoduché webové prezentace s termíny koncertů.
4. Získání alespoň jednoho sponzora, případně dotace z veřejných zdrojů.

Hlavním cílem majitele je vybudovat stabilní koncertní agenturu, která bude zaplňovat mezeru na trhu a přispívat tak k rozvoji kulturního prostředí v rodném městě.

8.4 Analýza trhu

Shrnutí analýz vychází z praktické části, kde byla provedena Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza rozšířená o kauzální přístup.

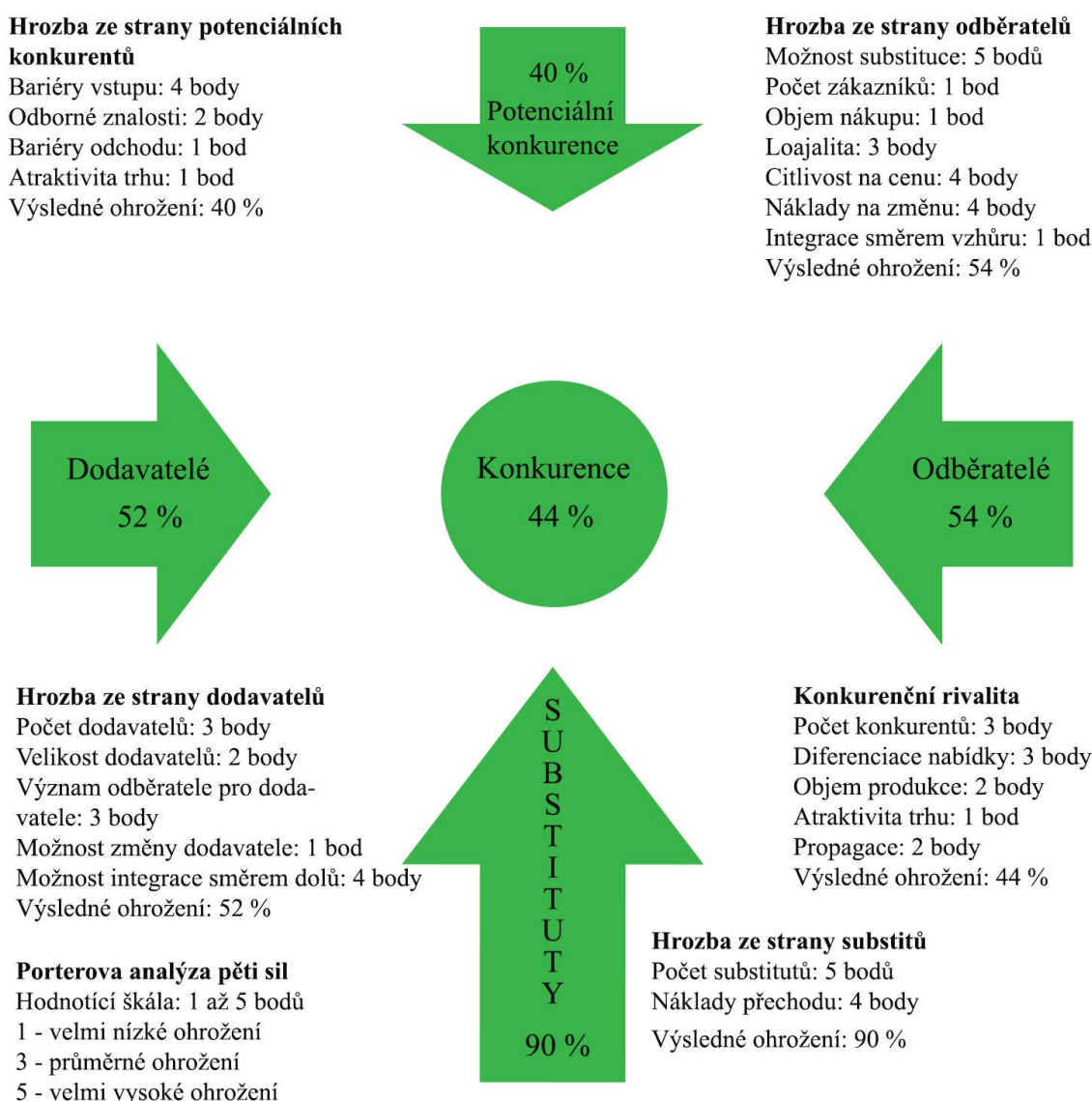
Porterova analýza pěti sil upozornila především na velkou sílu substitutů, která je zapříčiněna rostoucím množstvím způsobů trávení volného času a jejich finanční nenáročností ve srovnání s koncerty. Další konkurenční síly následují až s velkým odstupem, tudíž nepřed-

stavují pro podnik zdaleka takové nebezpečí jako zmiňované substituty. Druhou nejsilnější konkurenční silou jsou samotní zákazníci, kterých je sice velké množství a nakupují relativně malé množství vstupenek (pouze pro sebe, případně své blízké), ale mají snadnou možnost kulturní produkt substituovat.

Dodavatelé celkově nepředstavují velké ohrožení, výjimkou jsou však pronajímatelé koncertních prostor. Nedostatek vhodných míst pro uspořádání koncertu jim dává silnou vyjednávací pozici. Problematické může být také jednání s Ochranným svazem autorským (OSA), který má monopolní postavení a bývá často kritizován za neprůhledné účtování autorských poplatků. Naopak koncertní agentura může těžit z velkého množství vystupujících umělců. Finanční podmínky, které nemusí být přijatelné pro jednoho interpreta, druhý vystupující rád přijme.

Současná konkurence (agentura Vichr, Klub kultury, klub Mír atd.) působící na trhu v Uherském Hradišti a blízkém okolí nepředstavuje pro agenturu bezprostřední nebezpečí, jak bylo detailně popsáno v praktické části práce. Většina subjektů na trhu se zaměřuje na koncerty populárních interpretů pro starší generaci posluchačů. Propagace se nejčastěji odehrává prostřednictvím klasických kanálů, respektive sociální sítě nejsou dostatečně efektivně využívány.

Po zániku několika významných regionálních konkurentů se na trhu nachází dostatečný prostor pro vstup nové konkurence, bariéru však představuje stagnující růst trhu a nízká ziskovost.



Obr. 1 - Porterova analýza pěti sil (vlastní zpracování)

SWOT analýza identifikovala, že mezi nejsilnější stránky zamýšlené koncertní agentury patří jasně stanovené řídicí kompetence, hluboké znalosti o tuzemské hudební scéně a trhu kulturních produktů v Uherském Hradišti. Podstatnou konkurenční výhodu představuje také diferenciací kulturní nabídky v podobě zaměření na mladou cílovou skupinu, která je ostatními subjekty na trhu do značné míry opomíjena, a komunikace s potenciálním publikem prostřednictvím sociálních sítí.

Tabulka 5 - SWOT analýza

S - silné stránky seřazené podle vlivu na využití příležitostí	W - slabé stránky seřazené podle priority řešení
-----------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Jasně stanovené řídicí kompetence, v začátcích se bude jednat o podnik jednotlivce za využití brigádníků a externích dodavatelů (S1). 2. Diferenciace nabídky kulturních produktů, zaměření na cílovou skupinu studentů a mladých lidí, kteří jsou opomíjeni ostatními kulturními organizacemi. Jediněčná hudební dramaturgie v rámci Uherského Hradiště (S5). 3. Detailní informace o tuzemské hudební scéně (S4). 4. Marketingová komunikace prostřednictvím sociálních sítí, které jsou hojně využívány mladou cílovou skupinou (S6). 5. Detailní znalost trhu kulturních produktů v Uherském Hradišti a okolí (S9). 6. Flexibilita managementu - schopnost vykonávat všechny činnosti společnosti od řízení, marketingu až po technickou realizaci koncertu (S2). 7. Adekvátní finanční kapitál z vlastních zdrojů pro zahájení podnikání (S3). 8. Užitečné kontakty v médiích díky předchozímu působení zakladatele v roli hudebního redaktora (S8). 9. Vhodná lokace pro pořádání koncertů (S10). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nulové povědomí o koncertní agentuře mezi potencionálními zákazníky (W1). 2. Neexistující webové stránky společnosti (W8) 3. Nedostatečné technické zázemí a personál pro pořádání halových a venkovních koncertů (W2) 4. Absence vlastních koncertních prostor, nutnost pronájmu (W4) 5. Brigádníci - nespolehlivá a nekompetentní pracovní síla (W3) 6. Nedostatečné kontakty na zahraniční vystupující (W7) 7. Firma není pojištěná (W5). 8. Chybějící kancelářské prostory společnosti (W6).
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>10. Osobní přístup k zákazníkům (S11).</p> <p>11. Příznivé vstupné zaměřené především na studenty (S7).</p>	
<p>O - příležitosti seřazené podle možnosti využití silných stránek</p>	<p>T - hrozby seřazené podle vážnosti ohrožení</p>
<p>1. Využití sebeuspokojení a zkostratělosti stávajících subjektů na trhu, které trpí nedostatečnou propagací a opomíjením mladé cílové skupiny (O1).</p> <p>2. Vstup na nové trhy mimo region s větší koncentrací cílové skupiny studentů (O2).</p> <p>3. Cross- promotion tj. navázání spolupráce v oblasti propagace s ostatními kulturními organizacemi, které se primárně nezabývají pořádáním hudebních koncertů (O3).</p> <p>4. Sponzoring - navázání dlouhodobé spolupráce (O10).</p> <p>5. Spolupráce s ostatními pořadateli za účelem dosažení lepších finančních podmínek ze strany vystupujících interpretů (O5).</p> <p>6. Navázání spolupráce s nadšenými hudebními fanoušky, kteří budou vystupovat jako ambasadoři značky (O7).</p> <p>7. Dotace na kulturu z veřejných zdrojů (O9).</p> <p>8. Zavedení předprodeje vstupenek za vy-</p>	<p>1. Složitá vyjednávací pozice vůči pronajímatelům prostor způsobená nedostatkem vhodných míst pro uspořádání koncertu (T2).</p> <p>2. Oslabení kurzu koruny - zvýšení nákladů při platbě zahraničním vystupujícím (T7).</p> <p>3. Ohrožení bezpečnosti zákazníkům (T9).</p> <p>4. Vstup nové konkurence na trh po zániku několika významných subjektů, jejichž kulturní nabídka nebyla doposud plně nahrazena (T1).</p> <p>5. Znevýhodnění podmínek ze strany OSA - nutnost vynaložení dalších nákladů (T6).</p> <p>6. Legislativa znevýhodňující drobné podnikatele (T5).</p> <p>7. Poškození dobré pověsti např. neprofesionální chování, odložení nebo zrušení koncertu (T8).</p> <p>8. Ztráta zájmu o živá koncertní vystoupení vzhledem k velkému množství způsobů trávení volného času a citlivosti na cenu (T3).</p>

<p>užití elektronických vstupenek (O8).</p> <p>9. Nalezení mladých interpretů, kteří se záhy po dojednání podmínek vystoupení výrazně prosadí na hudební scéně (O4).</p> <p>10. Vertikální integrace - zajištění vlastních koncertních prostor (O6).</p>	<p>9. Nedostatečný kulturní přehled dostupného publika, nutnost seznámit publikum s vystupujícími interprety (T4).</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nejpálčivější slabou stránku každé začínající společnosti představuje nulové povědomí o značce mezi potencionálními zákazníky. Aktivní působení na trhu a efektivní propagace by však měly tuto slabou stránku brzy potlačit. Mezi další slabé stránky patří dlouhodobé problémy jako absence vlastních koncertních prostor, kdy bude agentura odkázána na pronájem, nebo nedostatečné technické zázemí pro pořádání velkých halových koncertů.

Největší příležitost společnosti se nachází ve využití zkosnatělosti stávajících subjektů na trhu. Další možnou příležitost nabízí vstup na nové trhy mimo region s větší koncentrací cílové skupiny studentů, což však vyžaduje značné finanční prostředky a detailní znalost tamního trhu kulturních produktů. Naopak relativně snadno dostupnou příležitostí představuje navázání spolupráce v oblasti propagace s ostatními kulturními organizacemi nebo angažování fanoušků jako ambasadorů značky.

Největší ohrožení společnosti poté představují skutečnosti, kterým lze pouze velmi obtížně předcházet, jako vstup nové konkurence na trhu a složitá vyjednávací pozice vůči pronajímatelům prostor způsobená nedostatkem vhodných míst pro uspořádání koncertu.

8.5 Marketingová strategie

8.5.1 Cílová skupina

Jako primární cílová skupina koncertní agentury byli zvoleni mladí lidé ve věku 15 - 29 let žijící v Uherském Hradišti a blízkém okolí. Právě mladí lidé dle sekundárního výzkumu navštěvují koncerty populární hudby nejčastěji, přesto tuto významnou skupinu návštěvníků regionální konkurence do velké míry přehlíží. Dostatek volného času může být následně využit i v rámci propagace, kdy mladí lidé mohou být angažováni jako ambasadoři značky, respektive jako brigádníci.

Jistou nevýhodou představuje pouze nedostatek finančních prostředků a citlivost na cenu, jelikož téměř polovina osob ve věku 15 - 29 let není ekonomicky aktivní. Dle dostupných údajů Českého statistického úřadu ve Zlínském kraji v roce 2014 žilo 49,8 tisíc ekonomicky neaktivních osob ve věkové kategorii 15 - 29 let. Hlavní důvod ekonomické neaktivity ve věkové skupině 15 - 29 let představuje dle očekávání studium střední či vysoké školy, v roce 2014 se jednalo o 42,7 tisíc studentů pouze ve Zlínském kraji. Naproti tomu ekonomicky aktivních osob ve věku 15 - 29 let bylo téměř 53 tisíc (Statistická ročenka, 2015, s. 78-79).

Další segmentačním kritériem je hudební vkus potencionálních návštěvníků, kdy zamýšlená agentura bude pořádat vystoupení kapel spadajících především do žánrů jako alternativní rock, indie rock, hardcore punk, metalcore nebo experimentální elektronika. Dostupné publikum se však skládá také ze společensky aktivních lidí, kteří se chtějí především pobavit ve společnosti svých přátel. Tomu musí být uzpůsobena také komunikace, jelikož společensky aktivní lidé příliš nerozlišují mezi způsoby kulturního vyžití a návštěvě koncertu, kina nebo divadla přikládají podobný význam.

Sekundární cílovou skupinu tvoří lidé ve věku 30 - 44 let, kteří koncerty nyní navštěvují spíše sporadicky kvůli množství pracovních a rodinných povinností, ale v mládí patřili mezi časté návštěvníky. Impulzem pro návštěvu koncertu může být například nostalgie nebo vystoupení známé formace.

8.5.2 Marketingový mix

Pro potřeby podnikatelského plánu bude využit tradiční marketingový mix (4P), který se skládá z produktu (product), místa (place), propagace (promotion) a ceny (price).

Produkt

Produktem zamýšlené promotérské agentury budou koncerty různých interpretů napříč hudebními žánry jako alternativní rock, indie rock, hardcore punk, metalcore nebo experimentální elektronika. Snahou bude pořádat především vystoupení mladých interpretů, kteří se vyznačují stoupající popularitou a jejich finanční nároky nejsou doposud natolik vysoké jako v případě zavedených jmen. Návštěvnost pořádaných koncertů se bude pohybovat v rozmezí 50 až 400 platících návštěvníků dle atraktivity akce.

Pokud v rámci koncertu vystoupí pouze dvě kapely, první vystupující by měl pocházet z blízkého okolí pro snížení nákladů a efektivní propagaci. Naopak druhý vystupující by měl obstarat pozici hlavní hvězdy večera s nezbytnou základnou fanoušků a zkušenostmi z vystupování po celé ČR, případně zahraničí. Dalším kritériem je vzájemná žánrová příbuznost obou formací. V případě větších multižánrových koncertů, kde vystoupí 4-5 interpretů, je naopak žánrový rozptyl vystupujících klíčový pro oslovení dostatečného množství návštěvníků. Po skončení samotného koncertu bude zpravidla probíhat afterparty s reprodukovanou hudbou pro rozšíření cílové skupiny o potenciální návštěvníky diskoték.

Jádrem produktu je samotný koncert, který uspokojuje potřebu společenského a kulturního vyžití. Základní produkt poté již představuje konkrétní vystupující (popularita, image atd.), hudební žánr (typické výrazové prostředky) a odvedený výkon na pódiu. Rozšíření pojetí produktu tvoří přidružené služby pro návštěvníky koncertu jako šatna, občerstvení, afterparty nebo fotokoutek pro uchování vzpomínek. Potenciální produkt by měl na závěr vyjadřovat kultovní status koncertů.

Ze své podstaty se bude jednat o službu, kdy každé živé vystoupení bude jedinečné. Produkty tak nelze rozdělit na několik variant či typů, jelikož na každém koncertu vystupují jiní interpreti. Jistou standardizaci lze zavést prostřednictvím tematických večerů ohraničených žánrem vystupujících nebo danou příležitostí např. začátek a konec školního roku, Halloween, Silvestr. Výhodou takových večerů je oslovení širší skupiny potenciálních návštěvníků, publikum kromě fanoušků konkrétních vystupujících budou tvořit také fanoušci žánru jako celku.

Místo

Místem konání většiny pořádaných koncertů bude klub Mír, který již více než 20 let funguje v centru Uherského Hradiště. Jedná se o jediný rockový klub vhodný pro pořádání živých koncertů v okolí. Mezi hlavní přednosti klubu Mír patří oddělený koncertní sál s kapacitou až 400 návštěvníků a barstage, která může sloužit menším vystoupením nebo reprodukované hudbě. Další nespornou výhodou představuje nedávno modernizovaná zvuková aparatura, klubový zvukař, dlouhodobě vybudovaná image, dva bary pro občerstvení velkého množství návštěvníků, šatna a dobrá dopravní dostupnost (autobusové nádraží a dostatek parkovacích míst v docházkové vzdálenosti).

V bezprostřední blízkosti se nachází také kino Hvězda, návštěvníci filmového představení se mohou po skončení promítání snadno přesunout na koncert do klubu Mír. Trojměstí Uherské Hradiště, Staré Město, Kunovice má navíc téměř 40 tisíc obyvatel, což představuje dostatečnou koncentraci potencionálních návštěvníků.

Pro uspořádání komorních koncertů s maximální kapacitou 50 návštěvníků lze využít také literární kavárnu Portál nebo čajovnu Pod kaštany. Hlavní nevýhodou je však absence zvukové aparatury a nutnost jejího pronájmu od externího dodavatele, což do značné míry zvyšuje rozpočet akce. Jediným způsobem, jak tento nedostatek eliminovat, je akustické vystoupení tzv. unplugged.

Jelikož je koncert služba, která probíhá pouze v předem stanovém čase, musí být zvolen vhodný termín konání, aby se koncert nekryl s jinou významnou událostí - potenciální publikum by se rozdělilo mezi několik souběžných akcí. V případě Uherského Hradiště se koncerty zpravidla odehrávají pouze v pátek a sobotu, kdy následuje alespoň jeden den volna. Koncerty konané v ostatních dnech se vyznačují slabou návštěvností, proto agentura nebude vybočovat ze zavedených postupů. Návštěvnost do jisté míry pravděpodobně zvyšuje i termín vystoupení uprostřed měsíce, kdy zaměstnanci obdrží výplatu.

Propagace

Propagace koncertů bude souběžně probíhat prostřednictvím několika kanálů s důrazem na synergický efekt. V souvislosti s mladou cílovou skupinou se bude největší část komunikace odehrávat na sociálních sítích, které umožňují přesnější zacílení za řádově nižší náklady než tradiční nadlinkové kanály.

Základem bude facebookový profil, který bude informovat o aktuálních pořádaných koncertech, dění na tuzemské hudební scéně, případně kulturních akcích spřátelených pořadatelů. Pro jednotlivé koncerty budou na Facebooku vytvořeny události se všemi základními informacemi, jednotliví uživatelé se mohou k události přidat a zároveň pozvat své přátele. Pro vyšší dosah události bude využita PPC reklama v rámci sociální sítě Facebook, která umožňuje detailní cílení na základě geografických, demografických a psychografických kritérií např. muži a ženy ve věku 15 - 29 let, Uherské Hradiště a okolí 30 km, zájmy indie rock a alternativní rock. Při propagaci nelze ani opomíjet roli doporučení od přátel, proto bude iniciováno získání ambasadorů značky, kteří výměnou za volné vstupenky a podíl na dramaturgii, pozvou své přátele a budou šířit dobré jméno koncertní agentury. Dosah

a zásah příspěvků na Facebooku zvýší také pravidelné fotoreporty, kde kromě fotografií koncertního vystoupení nebudou chybět ani návštěvníci akce.

Odlišné využití nabízí sociální síť Instagram zaměřující se na sdílení fotografií mezi uživateli - zde mohou být uveřejňovány momentky ze zákulisí příprav koncertu. Třetí sociální síť vhodnou pro potřeby koncertní agentury je Twitter, kde budou zveřejňované krátké úderné příspěvky do 140 znaků o aktuálním dění. Na českém trhu má velkou roli také sociální síť Bandzone.cz, která slouží primárně jako databáze kapel a koncertů. Zmíněné služby doplní videosever Youtube, kam budou nepravidelně nahrávány záznamy koncertů, případně pozvánky. Použití všech těchto sociálních sítí je bezplatné s výjimkou nákladů investovaných do reklamy pro zvýšení dosahu příspěvků.

Placená reklama v regionální televizi (TV Slovácko) a rádiu není vhodná pro zamýšlené klubové koncerty, oslovuje především střední generaci a náklady jsou řádově vyšší než reklama na sociálních sítích. Indoor reklama v podobě placeného výlepu plakátů bude využita pouze v případě koncertů s očekávanou vyšší návštěvností, jinak se budou plakáty omezovat na volně přístupná místa (školy, informační centrum atd.) a spřátelené podniky.

Další významnou složku komunikačního mixu tvoří public relations. Jedná se o tradiční způsob propagace kulturních událostí, který se prostřednictvím nejrůznějších elektronických médií stává atraktivním také pro pořadatele koncertů okrajových žánrů. Mezi nejvýznamnější webové stránky relevantní pro danou cílovou skupinu patří Coremusic.cz a Fullmoonzine.cz, kde lze snadno publikovat tiskové zprávy díky navázaným vztahům s redakcí. Kromě tiskových zpráv tyto weby nabízí také uveřejnění nadcházejícího koncertu v kalendáři akcí.

Dle uveřejněných údajů dosahuje web Coremusic.cz měsíční návštěvnosti 20 tisíc čtenářů a profil na sociální síti Facebook má 10 tisíc fanoušků. Ještě vyšší čísla vykazuje Fullmoonzine.cz, kde průměrná měsíční návštěvnost webu dosahuje 36 tisíc unikátních návštěvníků a facebookový profil má téměř 10 tisíc fanoušků (O nás, ©2010-2016). Z hlediska věku čtenářů největší skupiny představuje kategorie 18-24 let (31 % čtenářů) a 25-34 let se 44 % čtenářů (Media Kit, 2016).

Spolupráce s klubem Mír dále garantuje zveřejnění informací o plánovaných koncertech v regionálních tištěných novinách Dobrý den s Kurýrem, který vychází jednou týdně vždy v pondělí. Čtenost jednoho vydání dosahuje 25 tisíc čtenářů, z nichž je 90 %

v produktivním věku od 20 do 60 let. Kromě tiskových zpráv noviny pro vyšší zaujetí čtenářů uveřejňují soutěže o vstupenky zdarma (Katrňák, © 2012).

Za poskytnutí prostoru nenáleží v případě tiskových zpráv médiu žádná odměna, zvyklostí je však vyřízení novinářské akreditace v případě zájmu o návštěvu koncertu. Naopak mezi placené formy spolupráce obvykle patří garantování redakčního prostoru a umístění tištěné inzerce nebo banneru na webové stránky. Zmíněné reklamní plnění však lze získat také prostřednictvím mediálního partnerství, kdy se médium stane jedním z partnerů akce a získá umístění loga na plakátech, prostor na propagaci v rámci akce, volné vstupenky atd.

Dříve zmínění ambasadoři značky z řad hudebních fanoušků mohou být využiti také při předprodeji vstupenek. Jedná se však spíše o okrajovou aktivu v oblasti osobního prodeje. Další doplňkovou aktivu komunikačního mixu představuje podpora prodeje, v případě předprodeje vstupenek budou moci zájemci nakoupit vstupenky v předstihu se slevou 10 % až 20 %. Dále agentura nabídne také skupinovou slevu při nákupu balíčku 10 vstupenek (9 vstupenek za standardní cenu + 1 vstupenka zdarma). Předprodej však bude spuštěn pouze u koncertů s očekávanou vysokou poptávkou a cenou vstupenek vyšší než 100 Kč. V případě koncertů bez předprodeje lze nabídnout zlevněné vstupné při brzké návštěvě, např. 70 Kč do 20:00, později již 90 Kč a motivovat tak návštěvníky, aby zhlédnuli již vystoupení první kapely. Tato taktika však postrádá smysl, pokud se bude jednat o koncert jedné či dvou kapel. Brzký příchod návštěvníků koncertu lze podpořit také welcome drinkem nebo jiným drobným dárkem pro prvních 30 platících, kdy se nabízí rozdávání remitendy v rámci spolupráce s mediálním partnerem.

Pro začínající koncertní agenturu je klíčové stanovení základních prvků corporate identity, aby byla společnost snadno identifikovatelná na trhu a zároveň vyjadřovala svou filozofii. V oblasti designu se jedná o vhodně zvolený název společnosti a na to navazující grafické zpracování ve formě loga a designu jednoduchých webových stránek s přehledem pořádaných koncertů a kontakty. Pravidla firemní komunikace a kultury budou v počátcích snadno aplikovatelné, jelikož za firmu bude vystupovat především její zakladatel.

Podstata guerilla marketingu souzní se snahou o vysoce efektivní a finančně nenáročnou komunikaci koncertní agentury. Myšlenka konkrétní guerillové kampaně by měla odrážet žánrové zaměření, danou příležitost či vystupující interprety. Důležitá je také důkladná

dokumentace, guerillová kampaň, která v reálném světě neznamena prakticky žádnou odezvu, může mít vysoký virální potenciál na sociálních sítích.

Marketingovou podporu poskytuje všem pronajímatelům koncertních prostor také klub Mír. Tato podpora zpravidla spočívá v uveřejnění koncertu na webových stránkách a facebookovém profilu klubu, vylepení plakátu na vlastních plakátovacích plochách, případně promítání plakátů před filmovým představením v kině Hvězda.

Cena

Cílem cenové politiky v začátcích podnikání je penetrace trhu a maximalizace tržního podílu prostřednictvím nízkých zaváděcích cen. Vzhledem k nízkým průměrným platům ve Zlínském kraji a mladé cílové skupině, kdy téměř polovina lidí ve věku 15 - 29 let nevykazuje ekonomickou aktivitu, musí být cena vstupenek dostatečně nízká, aby si ji mohl dovořit prakticky každý. Tato strategie předpokládá, že nižší cenu vstupenek vyváží vyšší množství platících návštěvníků, kteří by koncert jinak vůbec nenavštívili. Vyšší návštěvnost přináší prospěch také pronajímateli prostor, který během koncertů provozuje bar, a vystupujícím kapelám toužícím oslovit široké publikum. V důsledku toho lze získat lepší podmínky při vyjednávání.

Pro stanovení ceny bude využita kombinace nákladově orientované metody a odhadované poptávky, kdy celkové náklady na uspořádání koncertu budou vyděleny odhadovaným počtem návštěvníků, výsledkem bude minimální hodnota vstupného pro zaplacení všech nákladů. Jako poslední krok bude k ceně připočítána marže pořadatele v rozmezí 30 až 40 % z celkových nákladů dle atraktivity koncertu. Část nákladů na pořádané koncerty lze pokrýt také ze sponzorských darů a veřejných dotací (např. z Fondu kultury města Uherské Hradiště), o které bude koncertní agentura pravidelně usilovat. Lze však předpokládat, že se v počátcích fungování bude jednat pouze o malé procento z celkových výnosů koncertní agentury.

V prvních letech společnost nebude plátcem DPH, jelikož obrat za 12 měsíců následujících po sobě nepřekročí 1 000 000 Kč. Status neplátce DPH je pro společnost výhodný hned z několika důvodů: nezvyšuje cenu vstupenek pro koncové zákazníky (neplátcí DPH), většina dodavatelů jsou také neplátcí DPH a odpadají tak povinnosti a úkony spojené s platbou DPH.

Nejnižší cena vstupenek by se měla pohybovat na úrovni 70 až 90 Kč v případě lokálních a klubových hudebních formací. Na vystoupení známých interpretů s celorepublikovou základnou v řádu tisíců či desetitisíců fanoušků by se cena vstupenek měla pohybovat v rozmezí 100 až 200 Kč.

8.6 Realizační plán

Přestože zamýšlená koncertní agentura bude v počátcích fungovat jako podnik jednotlivce, právní formou se bude jednat o společnost s ručením omezením. Tato právní forma byla zvolena s ohledem na budoucí rozvoj společnosti (možnost zapojení dalšího jednatele) a omezené ručení za závazky společnosti (do výše nesplaceného vkladu společníka). Společnost bude vedena jediným jednatelem, který bude zároveň držet 100 % vlastnický podíl. Zároveň bude jako jediný společník členem valné hromady, dozorčí rada nebude zřízena. Základní kapitál společnosti bude činit 100 tisíc Kč.

Pro jednotlivé koncerty budou jako pořadatelská služba najímáni brigádníci na základě dohody o provedení práce, kdy počet odpracovaných hodin nesmí překročit 300 hodin za rok. V případě odměn do 10 tisíc korun měsíčně zaměstnanec ani zaměstnavatel neplatí zdravotní, sociální ani nemocenské pojištění. V případě promotérské agentury, která pořádá 1 až 3 koncerty měsíčně, je nepravděpodobné, že by odměna zaměstnance přesáhla 10 tisíc Kč. Vzhledem k omezenému počtu koncertů nelze zaměstnat spolupracovníky na hlavní pracovní úvazek. Preferována bude dlouhodobá spolupráce, čímž se předejde nežádoucí fluktuaci a nutnosti opakovaného zaškolení.

Časová náročnost řízení společnosti je odhadována na 5 pracovních dnů měsíčně, kdy se jednatel bude činnosti věnovat operativně dle potřeby. Jednatel společnosti tak nebude v prvních letech plně vytížen a může se zabývat také jinou pracovní aktivitou. Odměna jednatele bude vyplácena jako podíl na zisku, rozpočet společnosti v počátcích nebude zatěžován dalšími mzdovými náklady. Pokud by se v souvislosti s budoucím růstem koncertní agentury časová náročnost výkonu funkce jednatele zvýšila, lze uvažovat o částečném pracovním úvazku.

Vedení účetnictví bude svěřeno externí společnosti. Ozvučení pořádaných koncertů bude v případě klubu Mír zajištěno stálým klubovým zvukařem, v případě jiné lokace bude ozvučení zajištěno pouze aparátem vystupujících kapel, případně akusticky formou unplu-

gged. Pořádání velkých indoor a outdoor koncertů, které vyžadují pronájem ozvučení, se bude koncertní agentura v prvních letech působení na trhu vyhýbat.

Postup sjednání koncertu se bude lišit od běžné promotérské praxe, kdy nejprve probíhá komunikace pořadatele s vystupujícím umělcem ohledně finančních podmínek, respektive termínu konání, a pronájem vhodných koncertních prostor pro daný termín se následně řeší až po uzavření dohody.

Vysoká obsazenost klubu Mír, kdy pořadatel musí termín koncertu zamluvit více než půl roku dopředu, aby měl jistotu, že není již obsazen jinou akcí, spolu s nedostatkem dalších vhodných koncertních prostor v Uherském Hradišti si vyžaduje specifickou strategii. Zamýšlená koncertní agentura s dostatečným předstihem zmluví 5-10 termínů v klubu Mír pro nadcházející koncertní sezónu, až poté osloví interprety s nabídkou vystoupení v rezervovaném termínu. V případě, že se koncertní agentura dohodne na finančních podmínkách, ale vystupující bohužel není dostupný v preferovaném termínu, nabídne agentura další rezervované termíny.

Výjimečnou situaci představují koncertní turné, kdy vystupující interpret má pevně daný program a každý den po dobu trvání turné vystupuje na jiném místě. Regulérní turné v tuzemských podmínkách však podnikají pouze velmi populární interpreti a termíny jsou domlouvány s velkým předstihem.

Obchodní komunikace probíhá zpravidla prostřednictvím emailu, rezervace koncertních prostor na následující sezónu tak může trvat až týden. V případě vystupujících hudebníků může dojednání podmínek vystoupení trvat i celý měsíc v případě rozdílných představ o výšce honoráře nebo termínu konání. Pokud se nelze dlouhodobě dohodnout na finančních podmínkách, agentura osloví jiného interpreta.

Potvrzené vystupující na jednotlivé koncerty bude koncertní agentura zveřejňovat pomocí sociálních sítí. Poté již komunikace bude simultánně vedena dalšími kanály uvedenými v kapitole věnované propagaci. Marketingovou komunikaci agentury bude zajišťovat jednatel společnosti ve spolupráci s externím grafikem. Propagace by měla být spuštěna nejpozději měsíc před termínem konání koncertu.

Nejpozději pět dní před termínem konání musí být koncert řádně nahlášen OSA. V den koncertu se poté produkční tým ve složení 4-6 osob dostaví na místo konání, kde bude vykonávat řadu činností např. prodej vstupenek, kontrola návštěvníků, dodržování bezpečnos-

ti, vykládku a nakládku aparátu jednotlivých hudebníků, fotografická dokumentace pro účely propagace, zajištění občerstvení v backstage klubu, případně splnění dalších podmínek vystupujících. Po přepočítání příjmů v pokladně bude vystupujícím vyplacen honorář, případně předem sjednaný podíl na zisku. Pořadatel dále vzápětí vyplatí částku za pronájem prostor a ozvučení. Po ukončení hudební produkce jsou prostory následně předány zpět pronajímateli.

8.7 Finanční plán

Zahajovací rozvaha společnosti vypadá následovně:

Zahajovací rozvaha k 1.1.			
Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	100 000
Oběžný majetek	120 000	Základní kapitál	100 000
Zásoby	20 000		
Pokladna	40 000		
Bankovní účet	40 000		
Celkem aktiva	100 000	Celkem pasiva	100 000

Tabulka 6 - Zahajovací rozvaha k 1.1.

V případě koncertní agentury nejsou v začátcích nutné investice do dlouhodobého majetku, pro aktivity agentury postačí home office, koncerty budou konány v pronajatých prostorech. V dalších letech je dlouhodobý majetek společnosti možné rozšířit o firemní automobil pro transport umělců, případně zvukového aparátu. Dlouhodobý cíl společnosti směřuje ke zřízení vlastních koncertních prostor, které povedou k nezávislosti koncertní agentury na pronajímateli a generování příjmů z prodeje nápojů a občerstvení na baru. Položku zásoby tvoří drobný hmotný majetek vložený do společnosti jako počítač a mobilní telefon. Aktiva společnosti jsou zcela financovány z vlastních zdrojů.

Podnikatelský plán dále předkládá tři varianty možných scénářů budoucího vývoje finančních ukazatelů - variantu pesimistickou, reálnou a optimistickou. V zájmu zvýšení přehled-

nosti jsou některé položky do detailu rozepsány např. propagace, honoráře vystupujících umělců, pronájem koncertních prostor a ozvučení.

Dále je třeba zdůraznit, že společnost zpočátku nebude plátcem DPH, jelikož obrat za 12 měsíců následujících po sobě nepřekročí 1 000 000 Kč. Odměna jednatele bude vyplácena jako podíl na zisku, rozpočet společnosti tak nebude zatěžován dalšími mzdovými náklady. Pokud by se v souvislosti s budoucím růstem agentury časová náročnost výkonu funkce jednatele zvýšila, lze uvažovat o částečném pracovním úvazku.

8.7.1 Pesimistická varianta

Výkaz zisku a ztrát za 1. měsíc podnikání - pesimistická varianta	
Tržby za prodej vstupenek	20 000 Kč
Výnosy	20 000 Kč
Zásoby	400 Kč
Mzdy brigádníci	1 440 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	0 Kč
Zřizovací náklady s.r.o.	20 000 Kč
Občerstvení a ubytování	1 500 Kč
Propagace	10 000 Kč
Honoráře vystupujících umělců	15 000 Kč
Pronájem koncertních prostor	2 500 Kč
Ozvučení	2 000 Kč
OSA	1 500 Kč
Náklady - variabilní	54 340 Kč
Telefon a internet	500 Kč
Vedení účetnictví	2 000 Kč
Náklady - fixní	2 500 Kč

Zisk/ztráta před zdaněním	-36 840 Kč
Daň ze zisku	0 Kč
Zisk/ztráta po zdanění	-36 840 Kč

Tabulka 7 - Výkaz zisku a ztrát za 1. měsíc podnikání - pesimistická varianta

V prvním měsíci podnikání budou převažovat náklady nad výnosy, což je způsobeno především zřizovacími náklady spojenými se založením společnosti s ručením omezením.

Výkaz zisku a ztrát za 1. rok podnikání - pesimistická varianta	
Tržby za prodej vstupenek	200 000 Kč
Výnosy	200 000 Kč
Zásoby	3 000 Kč
Mzdy (brigádníci)	14 400 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	0 Kč
Zřizovací náklady s.r.o.	20 000 Kč
Občerstvení a ubytování	15 000 Kč
Propagace	25 000 Kč
Honoráře vystupujících umělců	95 000 Kč
Pronájem koncertních prostor	25 000 Kč
Ozvučení	20 000 Kč
OSA	10 000 Kč
Náklady - variabilní	227 400 Kč
Telefon a internet	6 000 Kč
Webové stránky (doména a hosting)	1 000 Kč
Vedení účetnictví	12 000 Kč
Náklady - fixní	19 000 Kč
Zisk/ztráta před zdaněním	-46 400 Kč

Daň ze zisku	
Zisk/ztráta po zdanění	-46 400 Kč

Tabulka 8 - Výkaz zisku a ztrát za 1. rok podnikání - pesimistická varianta

Pesimistická varianta počítá se situací, kdy pořádané koncerty v prvním roce navštíví pouze 2000 návštěvníků při průměrné ceně vstupenky 100 Kč. Vzhledem k tomu, že záporný výsledek hospodaření nebyl způsoben výškou počátečních investic, ale nedostatečnou poptávkou publika, bude v následujícím období potřeba přijmout několik opatření, např. vedení účetnictví přímo jednatelem, zvýšení ceny vstupného, zintenzivnění propagace.

Rozvaha k 31.12. - pesimistická varianta			
Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	53 600
Oběžný majetek	53 600	Základní kapitál	100 000
Zásoby	20 000	Hospodářský výsledek	- 46 400
Pokladna	16 800		
Bankovní účet	16 800		
Celkem aktiva	53 600	Celkem pasiva	53 600

Tabulka 9 - Rozvaha k 31.12. - pesimistická varianta

Na základě přijatých opatření zaznamená společnost v následujícím období mírný zisk, který vytváří předpoklad zvrácení nepříznivé situace, byť společnost ohrožoval nedostatek vlastních finančních prostředků.

Výkaz zisku a ztrát za 2. rok podnikání - pesimistická varianta	
Tržby za prodej vstupenek	240 000 Kč
Spozoring a dotace	5 000 Kč
Výnosy	245 000 Kč
Zásoby	4 000 Kč
Mzdy (brigádníci)	14 400 Kč

Sociální a zdravotní pojištění	0 Kč
Občerstvení a ubytování	15 000 Kč
Propagace	30 000 Kč
Honoráře vystupujících umělců	100 000 Kč
Pronájem koncertních prostor	25 000 Kč
Ozvučení	20 000 Kč
OSA	15 000 Kč
Náklady - variabilní	223 400 Kč
Telefon a internet	6 000 Kč
Webové stránky (doména a hosting)	1 000 Kč
Vedení účetnictví	0 Kč
Náklady - fixní	7 000 Kč
Zisk/ztráta před zdaněním	14 600 Kč
Daň ze zisku	2 774 Kč
Zisk/ztráta po zdanění	11 826 Kč

Tabulka 10 - Výkaz zisku a ztrát za 2. rok podnikání - pesimistická varianta

Ve třetím roce podnikání by měla vzrůst tržba za prodej vstupenek a výnosy ze sponzoringu a veřejných dotací, což se projeví na čistém zisku téměř 50 tisíc Kč. Tyto finanční prostředky by však vzhledem ke ztrátě prvního období měly zůstat na účtech společnosti.

Výkaz zisku a ztrát za 3. rok podnikání - pesimistická varianta	
Tržby za prodej vstupenek	290 000 Kč
Sponzoring a dotace	10 000 Kč
Výnosy	300 000 Kč
Zásoby	4 000 Kč
Mzdy (brigádníci)	14 400 Kč

Sociální a zdravotní pojištění	0 Kč
Občerstvení a ubytování	20 000 Kč
Propagace	30 000 Kč
Honoráře vystupujících umělců	100 000 Kč
Pronájem koncertních prostor	25 000 Kč
Ozvučení	20 000 Kč
OSA	20 000 Kč
Náklady - variabilní	233 400 Kč
Telefon a internet	6 000 Kč
Webové stránky (doména a hosting)	1 000 Kč
Vedení účetnictví	0 Kč
Náklady - fixní	7 000 Kč
Zisk/ztráta před zdaněním	59 600 Kč
Daň ze zisku	11 324 Kč
Zisk/ztráta po zdanění	48 276 Kč

Tabulka 11 - Výkaz zisku a ztrát za 3. rok podnikání - pesimistická varianta

Ztráta v prvním roce podnikání způsobila prodloužení doby návratnosti investic na 5 let, přesto by se i při pesimistické variantě mělo podařit společnost stabilizovat.

Doba návratnosti - pesimistická varianta	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč
Kapitálový výdaj	100 000	0	0	0	0
Čistý roční zisk	- 46 400	11 826	48 276	67 716	70 146

Tabulka 12 - Doba návratnosti - pesimistická varianta

8.7.2 Realistická varianta

Výkaz zisku a ztrát za 1. měsíc podnikání - realistická varianta	
Tržby za prodej vstupenek	25 000 Kč
Výnosy	25 000 Kč
Zásoby	400 Kč
Mzdy brigádníci	1 440 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	0 Kč
Zřizovací náklady s.r.o.	20 000 Kč
Občerstvení a ubytování	1 500 Kč
Propagace	10 000 Kč
Honoráře vystupujících umělců	15 000 Kč
Pronájem koncertních prostor	2 500 Kč
Ozvučení	2 000 Kč
OSA	1 500 Kč
Náklady - variabilní	54 340 Kč
Telefon a internet	500 Kč
Vedení účetnictví	2 000 Kč
Náklady - fixní	2 500 Kč
Zisk/ztráta před zdaněním	-31 840 Kč
Daň ze zisku	0 Kč
Zisk/ztráta po zdanění	-31 840 Kč

Tabulka 13 - Výkaz zisku a ztrát za 1. měsíc podnikání - realistická varianta

V prvním měsíci podnikání budou opět převažovat náklady nad výnosy, což je způsobeno především zřizovacími náklady spojenými se založením společnosti s ručením omezením.

Výkaz zisku a ztrát za 1. rok podnikání - realistická varianta

Tržby za prodej vstupenek	250 000 Kč
Sponzoring a dotace	10 000 Kč
Výnosy	260 000 Kč
Zásoby	4 000 Kč
Mzdy (brigádníci)	14 400 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	0 Kč
Zřizovací náklady s.r.o.	20 000 Kč
Občerstvení a ubytování	15 000 Kč
Propagace	25 000 Kč
Honoráře vystupujících umělců	100 000 Kč
Pronájem koncertních prostor	25 000 Kč
Ozvučení	20 000 Kč
OSA	15 000 Kč
Náklady - variabilní	238 400 Kč
Telefon a internet	6 000 Kč
Webové stránky (doména a hosting)	1 000 Kč
Vedení účetnictví	12 000 Kč
Náklady - fixní	19 000 Kč
Zisk/ztráta před zdaněním	2 600 Kč
Daň ze zisku	494 Kč
Zisk/ztráta po zdanění	2 106 Kč

Tabulka 14 - Výkaz zisku a ztrát za 1. rok podnikání - realistická varianta

Reálná varianta rozpočtu vychází z předpokladu, že přibližně deset pořádaných koncertů navštíví celkem 2500 platících návštěvníků, přičemž průměrná cena vstupenky bude činit příznivých 100 Kč. Výnos z prodeje vstupenek, který představuje hlavní výnos koncertní agentury, bude činit 250 tisíc Kč. V dalších obdobích lze objem prodaných vstupenek dále

navyšovat (klub Mír má celkovou kapacitu sálu až 400 osob) a příznivé průměrné vstupné může být navýšeno o 10 - 20 %, aniž by pravděpodobně ztratilo na atraktivitě.

Největší složku nákladů logicky tvoří honoráře vystupujících umělců. Výhodu představuje nízké množství fixních nákladů, kdy se většina nákladů odvíjí od počtu a druhu pořádaných koncertů. Náklady vynaložené na propagaci budou putovat na grafický design a tisk plakátů, případný výlep na komerčních plochách, reklamu na sociálních sítích. Jednoduché webové stránky společnosti budou řešeny svépomocí.

Rozvaha k 31.12. - realistická varianta			
Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	102 106
Oběžný majetek	102 106	Základní kapitál	100 000
Zásoby	20 000	Hospodářský výsledek	2 106
Pokladna	40 000		
Bankovní účet	42 106		
Celkem aktiva	102 106	Celkem pasiva	102 106

Tabulka 15 - Rozvaha k 31.12. - realistická varianta

Ve druhém roce podnikání dojde k navýšení průměrné návštěvnosti o 20 % (ročně 3000 návštěvníků) při zachování stejné výše průměrného vstupného. Společnost se také zaměří na zvýšení výnosů z komerčního sponzoringu a veřejných dotací. Koncertní agentura taktéž nebude zatížena zřizovacími náklady, naopak se mírně zvýší honoráře vystupujících interpretů, což povede k vyšší atraktivitě koncertů pro potenciální publikum.

Výkaz zisku a ztrát za 2. rok podnikání - realistická varianta	
Tržby za prodej vstupenek	300 000 Kč
Sponzoring a dotace	15 000 Kč
Výnosy	315 000 Kč
Zásoby	5 000 Kč
Mzdy (brigádníci)	14 400 Kč

Sociální a zdravotní pojištění	0 Kč
Občerstvení a ubytování	20 000 Kč
Propagace	30 000 Kč
Honoráře vystupujících umělců	120 000 Kč
Pronájem koncertních prostor	25 000 Kč
Ozvučení	20 000 Kč
OSA	20 000 Kč
Náklady - variabilní	254 400 Kč
Telefon a internet	6 000 Kč
Webové stránky (doména a hosting)	1 000 Kč
Vedení účetnictví	12 000 Kč
Náklady - fixní	19 000 Kč
Zisk/ztráta před zdaněním	41 600 Kč
Daň ze zisku	7 904 Kč
Zisk/ztráta po zdanění	33 696 Kč

Tabulka 16 - Výkaz zisku a ztrát za 2. rok podnikání - realistická varianta

Výsledný zisk může být vyplacen majiteli jako odměna za řízení agentury nebo použit pro další rozvoj koncertní agentury v budoucnosti. Ve třetím roce působení společnosti na trhu se navýší cena vstupenek o 15 % při zachování stávajícího počtu návštěvníků (3000 návštěvníků ročně). Ostatní náklady zůstanou prakticky nezměněny, vzhledem ke změně vstupného se pravděpodobně pouze zvýší poplatky OSA za užití autorsky chráněných skladeb.

Výkaz zisku a ztrát za 3. rok podnikání - realistická varianta	
Tržby za prodej vstupenek	350 000 Kč
Sponzoring a dotace	20 000 Kč
Výnosy	370 000 Kč

Zásoby	5 000 Kč
Mzdy (brigádníci)	18 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	0 Kč
Občerstvení a ubytování	20 000 Kč
Propagace	30 000 Kč
Honoráře vystupujících umělců	120 000 Kč
Pronájem koncertních prostor	25 000 Kč
Ozvučení	20 000 Kč
OSA	25 000 Kč
Náklady - variabilní	263 000 Kč
Telefon a internet	6 000 Kč
Webové stránky (doména a hosting)	1 000 Kč
Vedení účetnictví	12 000 Kč
Náklady - fixní	19 000 Kč
Zisk/ztráta před zdaněním	88 000 Kč
Daň ze zisku	16 720 Kč
Zisk/ztráta po zdanění	71 280 Kč

Tabulka 17 - Výkaz zisku a ztrát za 3. rok podnikání - realistická varianta

Díky nízkému množství skladových zásob, absenci dlouhodobého majetku, výjimečné praxi vyplácení záloh pro vystupující interprety před uskutečněním koncertu a okamžité platbě návštěvníků za vstupenky lze očekávat plynulý tok finančních prostředků, který by díky dostatečné finanční rezervě nemělo negativně poznamenat ani několik ztrátových koncertů.

Doba návratnosti - realistická varianta	1. rok Kč	2. rok Kč	3. rok Kč
Kapitálový výdaj	100 000	0	0

Čistý roční zisk	2 106	33 696	71 280
------------------	-------	--------	--------

Tabulka 18 - Doba návratnosti - realistická varianta

Realistická varianta podnikatelského plánu se v prvních třech letech nevyznačuje vysokou ziskovostí, pozitivně však lze hodnotit návratnost investice do tří let.

8.7.3 Optimistická varianta

Výkaz zisku a ztrát za 1. měsíc podnikání - optimistická varianta	
Tržby za prodej vstupenek	30 000 Kč
Sponzoring	5 000 Kč
Výnosy	35 000 Kč
Zásoby	400 Kč
Mzdy brigádníci	1 440 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	0 Kč
Zřizovací náklady s.r.o.	20 000 Kč
Občerstvení a ubytování	1 500 Kč
Propagace	10 000 Kč
Honoráře vystupujících umělců	15 000 Kč
Pronájem koncertních prostor	2 500 Kč
Ozvučení	2 000 Kč
OSA	1 500 Kč
Náklady - variabilní	54 340 Kč
Telefon a internet	500 Kč
Vedení účetnictví	2 000 Kč
Náklady - fixní	2 500 Kč
Zisk/ztráta před zdaněním	-21 840 Kč

Daň ze zisku	0 Kč
Zisk/ztráta po zdanění	-21 840 Kč

Tabulka 19 - Výkaz zisku a ztrát za 1. měsíc podnikání - optimistická varianta

I v případě optimistické varianty budou v prvním měsíci podnikání převažovat náklady nad výnosy, výsledná ztráta je způsobena především zřizovacími náklady spojenými se založením společnosti s ručením omezením. Již následující měsíc by měl být dosažen zisk.

Výkaz zisku a ztrát za 1. rok podnikání - optimistická varianta	
Tržby za prodej vstupenek	300 000 Kč
Sponzoring a dotace	15 000 Kč
Výnosy	315 000 Kč
Zásoby	4 000 Kč
Mzdy (brigádníci)	14 400 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	0 Kč
Zřizovací náklady s.r.o.	20 000 Kč
Občerstvení a ubytování	15 000 Kč
Propagace	30 000 Kč
Honoráře vystupujících umělců	100 000 Kč
Pronájem koncertních prostor	25 000 Kč
Ozvučení	20 000 Kč
OSA	20 000 Kč
Náklady - variabilní	248 400 Kč
Telefon a internet	6 000 Kč
Webové stránky (doména a hosting)	1 000 Kč
Vedení účetnictví	12 000 Kč
Náklady - fixní	19 000 Kč

Zisk/ztráta před zdaněním	47 600 Kč
Daň ze zisku	9 044 Kč
Zisk/ztráta po zdanění	38 556 Kč

Tabulka 20 - Výkaz zisku a ztrát za 1. rok podnikání - optimistická varianta

V prvním období počítá optimistická varianta s návštěvností 3000 platících při průměrném vstupném 100 Kč, což vygeneruje 300 tisíc Kč na tržbách za prodané vstupenky. Náklady jsou prakticky totožné jako v případě realistické varianty, výsledkem je tak již nezanedbatelný zisk.

Rozvaha k 31.12. - optimistická varianta			
Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	138 556
Oběžný majetek	138 556	Základní kapitál	100 000
Zásoby	20 000	Hospodářský výsledek	38 556
Pokladna	40 000		
Bankovní účet	78 556		
Celkem aktiva	138 556	Celkem pasiva	138 556

Tabulka 21 - Rozvaha k 31.12. - optimistická varianta

Další období pokračuje v trendu rostoucích tržeb, počet návštěvníků se zvýší na 3500 platících ročně. Průměrná výše vstupného zůstane nezměněna. Náklady o několik desítek tisíc zvýší větší investice do propagace a honoráře vystupujících umělců. V souvislosti s růstem návštěvnosti porostou také autorské poplatky OSA.

Výkaz zisku a ztrát za 2. rok podnikání - optimistická varianta	
Tržby za prodej vstupenek	350 000 Kč
Sponzoring a dotace	20 000 Kč
Výnosy	370 000 Kč
Zásoby	5 000 Kč

Mzdy (brigádníci)	14 400 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	0 Kč
Občerstvení a ubytování	20 000 Kč
Propagace	35 000 Kč
Honoráře vystupujících umělců	120 000 Kč
Pronájem koncertních prostor	25 000 Kč
Ozvučení	20 000 Kč
OSA	25 000 Kč
Náklady - variabilní	264 400 Kč
Telefon a internet	6 000 Kč
Webové stránky (doména a hosting)	1 000 Kč
Vedení účetnictví	12 000 Kč
Náklady - fixní	19 000 Kč
Zisk/ztráta před zdaněním	86 600 Kč
Daň ze zisku	16 454 Kč
Zisk/ztráta po zdanění	70 146 Kč

Tabulka 22 - Výkaz zisku a ztrát za 2. rok podnikání - optimistická varianta

Ve třetím roce bude další růst výnosů způsoben zvýšením ceny vstupenek při zachování přibližně stejné návštěvnosti. Opětovně dojde také k mírnému zvýšení variabilních nákladů včetně mzdy vyplácené brigádníkům, což představuje jistou daň za úspěšné etablování na trhu.

Výkaz zisku a ztrát za 3. rok podnikání - optimistická varianta	
Tržby za prodej vstupenek	400 000 Kč
Sponzoring a dotace	25 000 Kč
Výnosy	425 000 Kč

Zásoby	5 000 Kč
Mzdy (brigádníci)	18 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	0 Kč
Občerstvení a ubytování	20 000 Kč
Propagace	35 000 Kč
Honoráře vystupujících umělců	120 000 Kč
Pronájem koncertních prostor	30 000 Kč
Ozvučení	20 000 Kč
OSA	30 000 Kč
Náklady - variabilní	278 000 Kč
Telefon a internet	6 000 Kč
Webové stránky (doména a hosting)	1 000 Kč
Vedení účetnictví	12 000 Kč
Náklady - fixní	19 000 Kč
Zisk/ztráta před zdaněním	128 000 Kč
Daň ze zisku	24 320 Kč
Zisk/ztráta po zdanění	103 680 Kč

Tabulka 23 - Výkaz zisku a ztrát za 3. rok podnikání - optimistická varianta

Optimistická varianta podnikatelského plánu se vyznačuje vysokou rychlostí růstu zisku, kdy se počáteční investice vrátí již do dvou let od založení společnosti.

Doba návratnosti - optimistická varianta	1. rok Kč	2. rok Kč	3. rok Kč
Kapitálový výdaj	100 000	0	0
Čistý roční zisk	38 556	70 146	103 680

Tabulka 24 - Doba návratnosti - optimistická varianta

ZÁVĚR

Hlavní cíl práce byl splněn zpracováním podnikatelského plánu pro zamýšlenou koncertní agenturu, která bude působit na trhu v Uherském Hradišti a blízkém okolí. Toho bylo dosaženo prostřednictvím trojice dílčích cílů. První část práce předložila teoretická východiska z oblasti strategického plánování a marketingu kultury nezbytné pro vypracování podnikatelského plánu.

Analytická část práce odhalila, že stávající konkurence do velké míry opomíjí mladou cílovou skupinu ve věku 15 - 29 let, byť se jedná o nejčastější návštěvníky koncertů populární hudby. Největší hrozbu tak představují substituty v podobě rostoucího množství způsobů trávení volného času, kdy se pasivní sledování televize či surfování po internetu vyznačuje nižší finanční náročností než návštěva koncertu. V souvislosti s množstvím substitutů roste také vyjednávací síla zákazníků.

Příležitost nové koncertní agentury se nachází ve využití zmíněného sebeuspokojení a zkosnatělosti stávajících subjektů na trhu, které trpí nedostatečnou propagací na sociálních sítích a přehlížením mladé cílové skupiny. Mezi dalšími příležitostmi se nabízí vstup na nové trhy mimo region s větší koncentrací cílové skupiny studentů, což však vyžaduje detailní informace o tamním trhu kulturních produktů, a navázání spolupráce v oblasti propagace s ostatními kulturními organizacemi, které se primárně nezabývají pořádáním koncertů.

Podnikatelský plán zvolil jako nejvhodnější strategii zaměření na mladou cílovou skupinu z řad studentů a nabídnutí unikátní dramaturgie v podobě koncertů okrajových hudebních žánrů. Finanční plán společnosti předložil tři varianty scénářů (pesimistická, realistická a optimistická) s návratností investice v období 2 až 5 let od zahájení podnikání, což indikuje příznivý výhled do budoucnosti. Dlouhodobá udržitelnost podnikání však závisí také na implementaci a průběžném vyhodnocování plnění podnikatelského plánu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie a studie

BAČUVČÍK, Radim, 2010a. *Jak posloucháme hudbu?: vztah obyvatel České republiky k hudbě a jejímu poslechu 2009*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 140 s. ISBN 978-80-904273-8-9.

BAČUVČÍK, Radim, 2012. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-17-0.

BAČUVČÍK, Radim, 2014a. *Hudba v reklamě a dalších oblastech marketingové komunikace*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 220 s. ISBN 978-80-87500-51-4.

BAČUVČÍK, Radim, 2014b. *Kulturní život a my: vztahy na poptávkové straně trhů kulturních produktů 2013*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-53-8.

DIGGLE, Keith, 1994. *Arts marketing*. 1st pub. London: Rhinegold, 1994, 293 s. ISBN 0-946890-58-7.

DIGGLE, Keith, 1994 cit. podle Radim BAČUVČÍK, 2012. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-17-0.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. ISBN 9788024739854.

HILL, Elizabeth, Catherine O'SULLIVAN a Terry O'SULLIVAN, 2003. *Creative arts marketing*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, xviii, 360 s. ISBN 978-0-7506-5737-2.

HISRICH, Robert D a Michael P PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOLB, Bonita M, 2005. *Marketing for cultural organisations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre, and opera*. 2nd ed. London: Thomson. ISBN 978-1-84480-213-5.

KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

POLEDŇÁK, Ivan, 2006. *Hudba jako problém estetiky*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 287 s. ISBN 80-246-1215-1.

VOLEK, Jaroslav, 1981 cit. podle Ivan POLEDŇÁK a Jiří FUKAČ, 1995. *Úvod do studia hudební vědy*. 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 146 s. ISBN 80-7067-496-2.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

STATISTICKÁ ROČENKA ZLÍNSKÉHO KRAJE, 2015. Zlín: Krajská správa Českého statistického úřadu, 226 s.

ŠAFR, Jiří a Věra PATOČKOVÁ, 2010. Trávení volného času v České republice ve srovnání s evropskými zeměmi. *Naše společnost*. 2010(2), s. 21-27.

VOLEK, Jaroslav, 1981 cit. podle Ivan POLEDŇÁK a Jiří FUKAČ, 1995. *Úvod do studia hudební vědy*. 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 146 s. ISBN 80-7067-496-2.

WUPPERFELD, Udo, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 159 s. ISBN 8072610759.

Internetové a mediální zdroje

BAČUVČÍK, Radim, 2010b. Kolik "P" má marketingový mix? In: *Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D. - informace pro studenty* [online]. [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <http://bacuvcik.webnode.cz/news/kolik-p-ma-marketingovy-mix-/>

BANDZONE, 2015. Best of 2014. *Bandzone.cz* [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://bandzone.cz/bestof/2014>

BOHUN, Pavel a Blanka MALUŠOVÁ, 2011. Kino Hvězda: filmy, koncerty i výstavy. *Slovácký deník* [online]. 16. 9. 2011 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: http://slovacky.denik.cz/tydenik_slovacko/kino-hvezda-filmy-koncerty-i-vystavy20110915.html

ČECH, Petr, 2015. "Zpočátku očekávám nedůvěru..". *Idobryden.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.idobryden.cz/zpravy/zpocatku-ocekavam-neduveru-/2d6084d6-6284-11e5-8372-005056ab0011/>

ČECH, Petr, 2016. Kauza Tower club: Žaloba už padla!. In. *Idobryden.cz* [online]. Autor publikuje pod zkratkou ceh. 13. 3. 2016 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://www.idobryden.cz/zpravy/kauza-tower-club-zaloba-uz-padla/b2cca118-e8fc-11e5-bc31-005056ab0011/>

FORST, Adam, 2013. Transformace občanských sdružení na spolky dle nového občanského zákoníku. *EPRAVO.CZ* [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/transformace-obcanskych-sdruzeni-na-spolky-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku-91443.html>

FUKSOVÁ, Jana, 2014. Chromek uměl přitáhnout i zahraniční hvězdy, vzpomínají hudebníci. *IDNES.cz* [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://zlin.idnes.cz/zemrel-majitel-agentury-vichr-z-uherskeho-hradiste-vitezslav-chromek-1zd-/zlin-zpravy.aspx?c=A140410_2054950_zlin-zpravy_ras

FUKSOVÁ, Jana, 2015. Agentura Vichr i rok po tragédii láká kapely, Buchlovské léto pokračuje. *IDNES.cz* [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://zlin.idnes.cz/agentura-vichr-pripravuje-buchlovske-hudebni-let-2015-p09-/zlin-zpravy.aspx?c=A150404_2153043_zlin-zpravy_ras

JELÍNKOVÁ, Jindřiška, 2015. Broďané jsou stále bez klubu, město nemůže najít nájemce. *Slovácký deník* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: http://slovacky.denik.cz/zpravy_region/brodane-jsou-stale-bez-klubu-mesto-nemuze-najit-najemce-20151105.html

KAJETÁN, Josef, 2016. Štěpán Urban: Budu šťastný, když na koncert přijde co nejvíc lidí. *Slovácký deník* [online]. [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: http://slovacky.denik.cz/kultura_region/stepan-urban-budu-stastny-kdyz-na-koncert-prijde-co-nejvic-lidi-20160305.html

- KATRŇÁK, David, 2012. Inzerce na Slovácku. *Idobryden.cz* [online]. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.idobryden.cz/inzerce/>
- KLUB KULTURY, ©2012-2016. Informace. *Klub kultury Uherské Hradiště* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.kkuh.cz/cz/informace>
- KLUB MÍR, 2016. Program. *Klub Mír* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.klubmir.cz/program>
- KORDOVANÍK, Jiří, 2015. Letní filmová škola vydala 5500 akreditací. *Slovácký deník* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: http://slovacky.denik.cz/kultura_region/letni-filmova-skola-vydala-5500-akreditaci-20150802.html
- MEDIA KIT, 2016. *Smile Music* [online]. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.smilemusic.cz/files/Mediakit-2016.pdf>
- NEVYJEL, Martin, 2015. Ghost of You a Safety First na kopuli kina Hvězda. In. *Idobryden.cz* [online]. Autor publikuje pod zkratkou vrt. 2. 7. 2015 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.idobryden.cz/kultura/ghost-of-you-a-safety-first-na-kopuli-kina-hvezda/4960c4d8-1bf4-11e5-98ea-005056ab0011/>
- NOVOTNÝ, Pavel P., 2012. Cédéčka jsou mrtvá, mladí umělci spoléhají na YouTube a koncerty. *IDNES.cz* [online]. 23. června 2012 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/konec-cd-nastup-digitalni-distribuce-dsd-/ekonomika.aspx?c=A120622_200004_ekonomika_ert
- O nás, ©2010-2016. *CoreMusic.cz* [online]. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.coremusic.cz/o-nas/>
- OSA, c2011a. O nás. *OSA - Ochranný svaz autorský* [online]. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.osa.cz/hlavn%C3%AD-menu/kdo-jsme/o-n%C3%A1s.aspx>
- OSA, c2011b. Ptáte se? živá hudba. *OSA - Ochranný svaz autorský* [online]. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.osa.cz/dolni-menu/pt%C3%A1te-se/%C5%BEiv%C3%A1-hudba.aspx>
- PAŠKOVÁ, Iva, 2014 Legendární jízdy Harafice vyjdou na limitovaném DVD. In. *Idobryden.cz* [online]. Autor publikuje pod zkratkou iva. 25. 11. 2014 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://www.idobryden.cz/kultura/legendarni-jizdy-harafice-vyjdou-na-limitovanem-dvd/395aa478-721f-11e4-9c26-5254003d369b/>

ROHÁL, Robert, 2016. Slovácké divadlo je v šoku, tolik předplatitelů nečekalo. Bude uvedeno do České knihy rekordů. *Novinky.cz* [online]. [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/vase-zpravy/zlinsky-kraj/uherske-hradiste/3440-36258-slovacke-divadlo-je-v-soku-tolik-predplatitelu-necekalo-bude-uvedeno-do-ceske-knihy-rekordu.html>

SEDLÁČEK, Pavel, Tomáš PILÁT a Anna KOTTOVÁ, 2015. V Uherském Hradišti začíná Letní filmová škola. Přijedou i režiséři Kaurismäki a Strickland. *Český rozhlas* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/film/_zprava/v-uherskem-hradisti-zacina-letni-filmova-skola-prijedou-i-reziseri-kaurismaki-a-strickland--1515339

SEIDLER, Jakub, 2016. Průměrná mzda poprvé překonala hranici 28 tisíc korun a dál poroste. *Česká televize* [online]. 11. 3. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1721413-prumerna-mzda-loni-poprve-prekonala-hranici-28-tisic-korun>

SIEBERT, Martin, 2010. Koncert: nadmíru rizikový byznys. *E15.cz* [online]. [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/koncert-nadmiru-rizikovy-byznys-897318>

SKÁCEL, Petr, 2014. Větší pódium i kapacita. Kapely ve Zlíně míří z klubu Golem na Čepkov. *Idnes.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: http://zlin.idnes.cz/koncerty-ve-zline-se-stehuji-z-golemu-do-klubu-masters-p1g-/zlin-zpravy.aspx?c=A140925_2102418_zlin-zpravy_ras

ŠAMANOVÁ, Gabriela, 2010. Volný čas. *Tisková zpráva CVVM* [online]. 14. 1. 2010 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a3718/f3/100994s_OZ100114.pdf

TUREK, Pavel, 2015. Povolání: buditel. *Respekt*. Praha: Economia, **2015(12)**, s. 46-48.

VESELÝ, Karel, 2013 OSA zla a férový boj všech proti všem. *A2larm* [online]. 2013 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://a2larm.cz/2013/12/osa-zla-a-ferovy-boj-vsech-proti-vsem/>

VICHR, ©2008-2016. PROGRAM. *VICHR PRODUCTION* [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.vichr.cz/program>

Kvalifikační práce

JANOUTOVÁ, Magdalena, 2014. *Marketingové aspekty elektronických vstupenek a jejich vliv na marketingovou strategii vybrané společnosti*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav hudební vědy, Management v kultuře. Vedoucí práce Viktor Pantůček.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CVVM Centrum pro výzkum veřejného mínění

OSA Ochranný svaz autorský

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Porterova analýza pěti sil (vlastní zpracování).....	67
---------------------------------------------------------------	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - W-T analýza	55
Tabulka 2 - W-O analýza	56
Tabulka 3 - S-T analýza	58
Tabulka 4 - S-O analýza.....	59
Tabulka 5 - SWOT analýza.....	67
Tabulka 6 - Zahajovací rozvaha k 1.1.....	79
Tabulka 7 - Výkaz zisku a ztrát za 1. měsíc podnikání - pesimistická varianta	81
Tabulka 8 - Výkaz zisku a ztrát za 1. rok podnikání - pesimistická varianta	82
Tabulka 9 - Rozvaha k 31.12. - pesimistická varianta	82
Tabulka 10 - Výkaz zisku a ztrát za 2. rok podnikání - pesimistická varianta	83
Tabulka 11 - Výkaz zisku a ztrát za 3. rok podnikání - pesimistická varianta	84
Tabulka 12 - Doba návratnosti - pesimistická varianta	84
Tabulka 13 - Výkaz zisku a ztrát za 1. měsíc podnikání - realistická varianta.....	85
Tabulka 14 - Výkaz zisku a ztrát za 1. rok podnikání - realistická varianta.....	86
Tabulka 15 - Rozvaha k 31.12. - realistická varianta	87
Tabulka 16 - Výkaz zisku a ztrát za 2. rok podnikání - realistická varianta.....	88
Tabulka 17 - Výkaz zisku a ztrát za 3. rok podnikání - realistická varianta.....	89
Tabulka 18 - Doba návratnosti - realistická varianta	90
Tabulka 19 - Výkaz zisku a ztrát za 1. měsíc podnikání - optimistická varianta.....	91
Tabulka 20 - Výkaz zisku a ztrát za 1. rok podnikání - optimistická varianta.....	92
Tabulka 21 - Rozvaha k 31.12. - optimistická varianta	92
Tabulka 22 - Výkaz zisku a ztrát za 2. rok podnikání - optimistická varianta.....	93
Tabulka 23 - Výkaz zisku a ztrát za 3. rok podnikání - optimistická varianta.....	94
Tabulka 24 - Doba návratnosti - optimistická varianta.....	94