

Projekt rozšíření portfolia nabídky služeb cestovního ruchu ve spolku Art centrum DAGI z.s.

Bc. Adéla Zemanová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Adéla Zemanová
Osobní číslo: M20395
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace: Podnikání ve službách cestovního ruchu
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt rozšíření portfolia nabídky služeb cestovního ruchu ve spolku Art centrum DAGI z.s.

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k danému tématu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav nabídky služeb Art centra DAGI z.s.
- Na základě výsledků analýz zpracujte projekt rozšíření portfolia služeb cestovního ruchu ve spolku Art centrum DAGI z.s.
- Podrobně zpracujte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019, 444 s. ISBN 978-1-933895-82-6.
- BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting, 2013, 296 s. ISBN 978-80-86724-46-1.
- GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks, 2014, 545 s. ISBN 978-80-251-2595-3.
- OSTROM, Lee T. a Cheryl A. WILHELMSSEN. *Risk assessment: tools, techniques, and their applications*. Second edition. Hoboken, NJ: Wiley, 2019, 573 s. ISBN 978-1-119-48346-5.
- VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada, 2017, 186 s. ISBN 978-80-247-5021-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Vaculčíková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 20. 4. 2022

Jméno a příjmení: Adéla Zemanová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této práce je rozšíření nabídky služeb spolku Art centrum DAGI což zapříčiní navýšení návštěvnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části jsou zpracovány poznatky o cestovním ruchu, službách v cestovním ruchu, konkurenci a vysvětleny základní informace o tepelných čerpadlech, které jsou důležitou součástí zpracování projektové části. Analytická část vymezuje situaci spolku na trhu, také jsou zde provedeny rozhovory s předsedou spolku a stávajícími zákazníky a další analytické metody, jako například SWOT analýza. Analýzami bylo zjištěno, že spolek má možnost rozšířit svou nabídku služeb a že nová služba má potenciální klientelu i přínos pro spolek v podobě zpracování přebytečného tepla, které je v současnosti vypouštěno do vzduchu. V neposlední řadě je v projektové části vypracován návrh na zavedení nové celoroční výstavy pískových soch. Nová služba zahrnuje pořízení nové budovy, vytvoření pískových soch a propagace nové služby. Přínosem tohoto návrhu na zavedení nové služby je rozšíření portfolia služeb a konkurenceschopnosti spolku.

Klíčová slova: cestovní ruch, kulturní cestovní ruch, služby v oblasti umění, rozhovor, Rožnovsko, SWOT analýza, marketingový mix

ABSTRACT

The aim of this thesis is to expand the range of services of the association Art centrum DAGI. This should serve to increase the number of customers. This thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part deals with information about tourism, services in tourism, competition and basic information about heat pumps. The heat pumps play an important part in the practical part of this thesis. The analytical part explains the situation of the association of Art centrum DAGI on the market as well as introduces interviews with the head of the association and customers of the association. Other analytical methods like SWOT analysis and such helped clarify that there is an opportunity to start a new service as there is demand for the new service of the association. The new service is going to bring benefits to the association in the form of processing excess heat, which is currently released

into the air. Last but not least is the proposal of a new service, which should be the exhibition of sand sculptures. This exhibition should take place inside of the gallery building permanently and the gallery should be heated by the excess heat otherwise released into the air. This new service includes buying new building, creating sand sculptures, promotion and such. The benefit of this new service proposed in the project part of this thesis is expansion of the service portfolio and increasing competitiveness of the association.

Keywords: tourism, cultural tourism, services in art, interview, Rožnovsko, SWOT analysis, marketing mix

Ráda bych poděkovala především vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Zuzaně Vaculčíkové Ph.D., za její ochotu, vstřícnost, cenné rady k vypracování práce a čas. Také bych chtěla poděkovat vedení spolku Art centrum DAGI z.s. za poskytnuté informace ke zpracování této práce a v neposlední řadě mé rodině a blízkým za podporu a trpělivost během mého studia.

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 CESTOVNÍ RUCH	14
1.1 MOTIVACE PRO CESTOVNÍ RUCH	14
1.2 KULTURNÍ CESTOVNÍ RUCH	16
1.3 PRODUKT CESTOVNÍHO RUCHU.....	18
2 DEFINOVÁNÍ SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU.....	20
2.1 KLASIFIKACE A SPECIFIKA SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU	21
2.2 NABÍDKA SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU	22
2.3 POPTÁVKA PO SLUŽBÁCH CESTOVNÍHO RUCHU	23
2.4 CÍLOVÉ SKUPINY NÁVŠTĚVNÍKŮ SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU ZAMĚŘUJÍCÍCH SE NA UMĚNÍ.....	24
3 MARKETING SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU.....	27
3.1 NÁSTROJE MARKETINGU V CESTOVNÍM RUCHU	29
3.2 ART MARKETING	29
4 KONKURENCESCHOPNOST SUBJEKTU	31
4.1 KONKURENCE A JEJÍ DŮLEŽITOST	31
4.2 KONKURENCESCHOPNOST SUBJEKTU V OBLASTI UMĚNÍ A KULTURY	32
5 TEPELNÁ ČERPADLA A KLIMATIZAČNÍ JEDNOTKY.....	33
5.1 TEPELNÁ ČERPADLA.....	33
5.2 KLIMATIZAČNÍ JEDNOTKY	34
6 ANALYTICKÉ METODY PRÁCE	36
6.1 ŘÍZENÝ ROZHOVOR	36
6.2 SWOT ANALÝZA	37
6.3 PORTEROVA ANALÝZA	38
6.4 MARKETINGOVÝ MIX	40
6.4.1 Produkt	40
6.4.2 Cena.....	41
6.4.3 Způsob distribuce	42
6.4.4 Propagace	43
7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE.....	45
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	47
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLKU ART CENTRUM DAGI Z.S.	48
8.1 LOKALITA A KONKURENCE SUBJEKTU	49

8.2	NÁVŠTĚVNOST SUBJEKTU.....	50
8.2.1	Návštěvnost služby Ledové království.....	50
8.2.2	Návštěvnost služby Sochy z písku	52
8.3	EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SUBJEKTU.....	54
9	ROZHOVOR	58
9.1	ROZHOVOR S PŘEDSEDOU SPOLKU ART CENTRUM DAGI.....	58
9.2	ROZHOVORY SE STÁVAJÍCÍMI ZÁKAZNÍKY SPOLKU	60
10	MARKETINGOVÝ MIX	62
10.1	PRODUKT (PRODUCT).....	62
10.1.1	Ledové království.....	62
10.1.2	Sochy z písku	63
10.1.3	Další služby nabízené subjektem	64
10.2	CENA (PRICE).....	65
10.3	ZPŮSOB DISTRIBUCE (PLACE).....	66
10.4	PROPAGACE (PROMOTION).....	66
11	PORTEROVA ANALÝZA.....	68
11.1	STÁVAJÍCÍ KONKURENTI SUBJEKTU A JEJICH CHARAKTER	68
11.2	NOVÍ A POTENCIÁLNÍ KONKURENTI A HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ NA TRH	70
11.3	ODBĚRATELÉ A JEJICH VLIV NA TRHU.....	70
11.4	DODAVATELÉ A JEJICH VLIV NA TRHU	71
11.5	SUBSTITUTY	71
12	SWOT ANALÝZA	73
12.1	SILNÉ STRÁNKY.....	74
12.2	SLABÉ STRÁNKY.....	75
12.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	75
12.4	HROZBY	76
13	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE.....	77
14	PROJEKT ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA NABÍDKY SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU VE SPOLKU ART CENTRUM DAGI Z.S.....	79
14.1	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	79
14.2	CÍL PROJEKTU A CÍLOVÁ SKUPINA ZÁKAZNÍKŮ.....	80
14.3	ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ PROJEKTU.....	81
15	NÁVRH PROPAGACE NOVÉ SLUŽBY SPOLKU ART CENTRUM DAGI.....	83
16	ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ	85
16.1	NÁKLADY PLYNOUCÍ Z REALIZACE PROJEKTU	85

16.2	PLÁNOVANÁ NÁVŠTĚVNOST NOVÉ SLUŽBY	88
16.3	PLÁNOVANÉ CENY NOVÉHO PRODUKTU	89
16.4	PLÁNOVANÉ VÝNOSY PLYNOUCÍ Z REALIZACE PROJEKTU	91
17	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	94
18	ANALÝZA RIZIK	96
19	PŘÍNOSY A SHRNTÍ PROJEKTU	99
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	101
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	106
	SEZNAM OBRÁZKŮ	107
	SEZNAM TABULEK.....	108
	SEZNAM GRAFŮ	109
	SEZNAM PŘÍLOH.....	110

ÚVOD

Cestovní ruch je odvětví, které se rychle rozvíjí díky neustále se zvyšující životní úrovni. V rámci cestovního ruchu narůstá nabídka i poptávka. Subjekty cestovního ruchu tak pomáhají zvyšovat ekonomickou hladinu dané destinace, a to díky ubytovacím, stravovacím, či kulturním subjektům. Účastníci cestovního ruchu mohou poznávat nové kultury, zvyky, místa a mohou tím uniknout shonu každodenního života. Cestovní ruch také napomáhá k posilování fyzické i duševní formy člověka, a k rozvoji jeho osobnosti. Cestovní ruch ve spojení s kulturními službami je podstatným odvětvím, které přináší neustálý rozvoj a vyšší atraktivitu daných míst.

Kulturní cestovní ruch je jedním z faktorů, který určuje atraktivitu dané destinace. Je v něm obsaženo kulturní dědictví, muzea, výstavy, technické i církevní památky, kulturní akce, a další. Všechny tyto faktory poté pomáhají ke navýšení zájmu účastníků cestovního ruchu o danou oblast a dále konkrétní subjekt spadající do této kategorie. V práci jsou tedy zhodnoceny subjekty kulturního cestovního ruchu v oblasti mikroregionu Rožnovsko, konkrétně se zaměřením na spolek Art centrum DAGI z.s.

V současné době můžeme sledovat trend narůstajícího zájmu o služby v oblasti kultury. O to více o služby netradiční, které svou nabídkou vybočují z nabídky. Popularitě pomáhá fakt, že konzumenti těchto služeb mají dále tendenci o jedinečnosti služby hovořit. Nicméně subjekty nabízející tyto služby musí neustále inovovat svou nabídku, jelikož konkurence se je snaží dohnat v popularitě.

Práce reaguje na současný problém spolku Art centrum DAGI, kdy spolek potřebuje inovovat svou nabídku služeb a také potřebuje využít nadbytečné teplo, jež produkuje a nevyužívá jej.

Součástí práce je teoretická část, ve které jsou objasněny souvislosti týkající se cestovního ruchu, služeb, marketingu, konkurence subjektů, či tepelných čerpadlech. Dále práce pokračuje do části analytické, kde jsou provedeny analýzy spolku Art centrum DAGI. Uvedena je ekonomická situace spolku, návštěvnost, také rozhovor s předsedou spolku, rozhovory se současnými zákazníky a taktéž například SWOT analýza. V neposlední řadě je součástí práce projektová část, ve které je uvedena nová služba, na základě výsledků analýz. Novou službou je celoroční výstava Soch z písku, která využívá přebytečné teplo, které spolek produkuje a zároveň reaguje na stávající poptávku po této službě. Tato nová služba napomáhá cíli práce, kterým je navýšení návštěvnosti spolku Art centrum DAGI.

CÍLE A METODY PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navržení projektu, který bude napomáhat k navýšení návštěvnosti spolku Art centrum DAGI z.s., pomocí rozšíření portfolia nabídky služeb a vytvoření nového produktu. Novým produktem v portfoliu spolku bude nová služba v podobě celoroční výstavy Soch z písku.

Práce je rozčleněna na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části je zpracována literární rešerše, které je zaměřena na téma této práce, tedy kulturní a umělecké služby v oblasti cestovního ruchu. Jsou zde charakterizovány základní znaky cestovního ruchu, kulturní cestovní ruch, služby cestovního ruchu a také marketingové nástroje využívané v cestovním ruchu. v teoretické části je také kapitola tepelná čerpadla a klimatizační jednotky, která objasňuje, jak tyto jednotky fungují a dává základ k vytvoření nové služby, jež je zpracována v projektu.

Praktická část je dále rozdělena na analytickou a projektovou část. V rámci analytické části této práce je cílem zjištění, zdali je stále poptávka po nové službě cestovního ruchu, analýza ekonomického stavu spolku, analýza konkurence spolku a kvalitativní výzkum pomocí rozhovorů s předsedou spolku a se současnými zákazníky spolku. Konkrétní analytické metody použity v této práci jsou polostrukturovaný rozhovor, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, Marketingový mix, SWOT analýza silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb.

Dle provedených analýz jsou zjištěny závěry potřebné pro budoucí projekt, který je zpracován v této práci. Výsledný produkt je následně podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CESTOVNÍ RUCH

„Cestovní ruch je činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší, než je stanovena, přičemž hlavní účel cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.“ Tuto platnou definici dle Beránka (2013) určila Světová organizace cestovního ruchu v roce 1991. Definice vznikla jako odpověď na rozvoj cestovního ruchu, jelikož začátkem 20. století se o něm začalo hovořit jako o novém jevu ve společnosti.

Dle Mezinárodního sdružení expertů cestovního ruchu neboli organizace AIEST je cestovní ruch definován jako „*souhrn jevů a vztahů, které vyplývají z cestování nebo pohybu osob, přičemž místo pobytu není trvalým místem bydlení a zaměstnání*“. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011)

Dle Goldnera a Richieho (2014) je cestovní ruch souhrnem aktivit, služeb, ekonomických a společenských odvětví, která zajišťují a poskytují cestovní zážitky, jakožto stravování, ubytování, přepravu, zábavu, zájmové aktivity, hostitelské služby a další. Tyto aktivity jsou dostupné pro skupiny i jednotlivce. Zahrnuje také veškeré poskytovatele služeb s cestovním ruchem spojených a je sumou celkových výdajů turistů na území dané oblasti. Tento ekonomický pohled na cestovní ruch bere v potaz multiplikátor příjmů z výdajů turistů v dané oblasti.

Další vymezení cestovního ruchu nabízí i Vajčnerová a Ryglová (2017) které udávají, že cestovní ruch může být vymežován jako obchod s naplňováním snů a představ turistů prostřednictvím služeb, které díky své nehmotné povaze nelze dopředu vyzkoušet, nebo následně vrátit. Tento nehmotný charakter také přináší možnost zhodnocení služby až po její konzumaci.

Jakubíková (2012) vymezuje pojem cestovní ruch jako „*pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst, která jsou vzdálena od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce*“.

Uvedené definice se shodují ve vymezení cestovního ruchu jako fenoménu, který zahrnuje pohyb osob mimo jejich běžné prostředí a všech aktivit s tím spojených.

1.1 Motivace pro cestovní ruch

Motivací účastníka cestovního ruchu k cestování jsou dle Beránka (2014) psychologické a fyzické potřeby, jež má zvolené cílové místo uspokojit. Motivace účastníků cestovního

ruchu k cestování je důležitým faktorem pro subjekt cestovního ruchu. Nejčastějšími faktory jsou:

- **Přírodní a klimatické motivy**, jež bývají jedním z hlavních faktorů motivace pro cestování. Přírodní a klimatické elementy patří k biologickým potřebám, které účastníci vyhledávají. Mezi nejčastější faktory, za kterými lidé cestují jsou slunce, ovzduší, krajinná oblast či rostlinstvo.
- **Kulturní motivy** zahrnují všechny elementy jako jsou archeologické památky, historické památky, muzea, galerie, historické dědictví dané země a další. Patří zde i motivace komunikovat s lidmi a stýkat se s nimi. Díky velkému množství všech těchto elementů je Česká republika oblíbenou destinací cestovního ruchu.

Psychologickými faktory motivace účastníků cestovního ruchu dle Kotlera a Bowena (2017) jsou:

- **Prestiž**, která je spojená s vnímáním okolí i účastníků samotných, především při cestách do vzdálených destinací.
- **Únik** jakožto útěk od dennodenní reality života, což je jedna ze základních potřeb člověka.
- **Sexuální příležitosti** neboli možnosti k poznávání nových lidí a navazování vztahů jak po psychické, tak fyzické stránce. s tím souvisí i cesty za sexuálními příležitostmi, které jsou zaměřeny na stinné stránky jako například prostituci, která je nejčastěji součástí cest do určitých asijských zemí.
- **Vzdělání**, jako rozšiřování obzorů účastníka cestovního ruchu a přinášení informací o nových kulturách.
- **Sociální vztahy** jsou motivací, která účastníkovi pomáhá komunikovat s novými lidmi, což je pro cestování typickým znakem.
- **Upevňování vztahů s rodinou** může být také silným faktorem motivace k cestování. Díky vysokému tempu pracovního nasazení je často čas na dovolené zamýšlen jako stmelení rodiny, která v běžném životě na společné aktivity nemá čas.
- **Relaxace**, jež je vnímána jako možnost uvolnění se a třeba se i jako návrat do dětských let. Nad ničím nepřemýšlet a pouze si hrát.

- **Sebepoznání** je pro mnohé účastníky cestovního ruchu silnou motivací, jelikož dostanou možnost být mimo rozptylující faktory a mohou se soustředit pouze na sebe samotné. Velké množství účastníků cestovního ruchu cestuje po určité traumatické události, jako jsou rozvod, či úmrtí v rodině. Chtějí strávit nějakou dobu sami se sebou a zvážit, jak opět vnímat radost ze života.

Motivace pro návštěvu subjektu zaměřeného na umění a kulturu

Jedním ze základních faktorů motivace pro návštěvu subjektu zaměřeného na umění či kulturu je předpoklad, že daná cílová skupina musí mít k oběma oblastem vztah. (Johnová, 2008) Tento vztah se dá pozorovat například na místech jako je Bilbao, Řím, Athény a další, kde by bez kulturního dědictví a umění návštěvnost razantně klesla. Jelikož umění táhne své zájemce i do míst, kam by bez této motivace necestovali je tento fakt prospěšný pro další subjekty v dané oblasti ať se zaměřením na umění, či nikoliv. (Franklin, 2018)

Dle Johnové (2008) stálost může být pro jeden typ účastníka cestovního ruchu přínosem v případě, že chce mít jistotu uspokojení. V tomto případě subjekty mohou zachovávat určitou míru nabídky neměnnou. Pro jiný typ účastníků cestovního ruchu může být naopak motivací rozmanitost a originální nabídka. Tito účastníci se mnohdy rozhodnou pro náhlou cestu, která trvá pouze přes víkend, tudíž hledají neobvyklé atraktivity, spojené s kulturou a uměním.

Rozhodnutí navštívit subjekt může být založeno na dohledání nabídky subjektu na internetu, či skrze jiná média. Také to může být na základě návštěvy daného místa a hledání nabídky atraktivit přímo v destinaci. Roli při výběru atraktivit hraje také počasí a nabídka, jež je stálá i v nepříznivém počasí. Dalšími faktory, jež mohou motivovat pro návštěvu daného subjektu, mohou být příznivá cena a dobrá lokalita subjektu. (Johnová, 2008) Motivujícím faktorem pro některé účastníky cestovního ruchu a příznivce umění může být také hledání nových talentů, umělců či nových a netradičních uměleckých produktů. (Franklin, 2018)

Všechny tyto faktory motivující účastníky cestovního ruchu k návštěvám subjektů jsou ale velmi individuální a každý zákazník má různá kritéria jimiž se při výběru řídí.

1.2 Kulturní cestovní ruch

Dle Goldnera a Richieho (2014) je kultura jedním z faktorů, jež určuje atraktivitu turistické oblasti. Originalita a kreativita prezentace těchto kulturních atraktivit pro danou oblast je stěžejní, proto kulturní cestovní ruch zahrnuje všechny aspekty spojené s cestováním jako

seznamování se se způsobem života a myšlení ostatních lidí. Na toto navazuje široce užívaná definice sdružení National Trust for Historic Preservation. „*Cestování za kulturou a poznáním historie je takové cestování, které si klade za cíl seznámit se s místy a aktivitami, jež autenticky reprezentují události a osoby časů minulých i současných. Patří sem historické, kulturní i přírodní památky.*“

Dle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011) je v oblasti kulturního cestovního ruchu obsaženo kulturní dědictví, historická města, muzea, výstavy, technické i církevní památky a další kulturní akce s tím spojené. Všechny aktivity související s kulturním cestovním ruchem mají společný předmět, kulturní statky. Také autoři uvádějí, že díky jednomu z nejvyšších počtů UNESCO památek v poměru k počtu obyvatel má ČR výborné počáteční podmínky pro kulturní cestovní ruch.

Studie v rámci kulturního cestovního ruchu *Cultural and Heritage Tourism Study* prováděna Mandala Research v roce 2009, prokazuje pokračující růst zájmu turistů o kulturní, umělecké, historické i poznávací aktivity. Ze studie také například vychází, že na první příčce aktivit cestovatelů za kulturou jsou návštěvy historických památek. Na druhém místě jsou účasti na představeních simulujících dějinné události a na třetím místě jsou návštěvy uměleckých muzeí a galerií. (Goldner a Richie 2014)

Kulturní cestovní ruch zaměřený na umění

Umění v cestovním ruchu může dle Robinsona, Lücka a Smithse (2020) hrát důležitou roli pro ekonomický rozvoj daného místa. Umění také slouží k rozproudění rozhovoru a rozšíření povědomí o daném místě a také jeho propagaci. V cestovním ruchu se rozlišují dvě umělecké disciplíny a těmi jsou soukromé umění, například galerie, samostatní výtvarníci a další, a poté veřejné umění, jež zastupuje daná místa v cestovním ruchu. Pomáhá k navýšení mediálního zájmu o dané místo a také přilákání účastníků cestovního ruchu. Umění může být také implementováno do dané destinace pomocí filmu, architektury, obrazů, či jiného média. Tato média mohou být poté lákadlem dané destinace, ve které mohou účastníci cestovního ruchu relaxovat. Pomocí umění se také dají oslavovat úspěchy, výročí, či slavné osobnosti daného místa. Lorente (2019) uvádí, že veřejné umění je k vidění například poblíž Pařížského Louvre prostřednictvím soch Velázquez a Raffeta. Tyto sochy, jež jsou veřejnou ukázkou uměleckých děl, jsou nyní jednou z atrakcí Paříže.

Umění může pro účastníka cestovního ruchu také sloužit jako stěžejní atraktivita daného místa, které by jinak mohlo být nezajímavé. (Robinson, Lück a Smith, 2020) Důvody pro implementaci veřejných uměleckých produktů do cestovního ruchu mohou být:

- Upomínky minulosti, slavných osobností, či tradičních odvětví z daného místa
- Vytváření vize pro budoucnost daného místa cestovního ruchu
- Vytváření produktu, jež je sám atraktivitou cestovního ruchu
- Vytváření komunitních uměleckých děl pro podporu hrdosti místních obyvatel a propagace (Robinson, Lück a Smith. 2020)

1.3 Produkt cestovního ruchu

Jelikož stále neexistuje jednotná a oficiální definice produktu cestovního ruchu, je používáno mnoho definic a ty se liší dle toho, kdo a v jakém kontextu pojem vymezuje. (Palatková a Zichová, 2014)

Beránek (2013) definuje produkt cestovního ruchu dle tržní ekonomiky jako „*Komplex hmotných a abstraktních hodnot, které účastník cestovního ruchu spotřebovává*“. Další definicí již zmiňuje, je produkt cestovního ruchu jakožto souboru zboží a služeb, přičemž jsou zde zahrnuty i statky volné a veřejné, jež jsou všechny předmětem spotřeby účastníků cestovního ruchu.

Agentura CzechTourism definuje produkt cestovního ruchu jako: „*Turistický produkt exaktně definovaný (časem, místem, rozsahem, a kvalitou služeb s cenou) balíček služeb, určených pro konzumaci konečným spotřebitelem, distribuovaný prostřednictvím organizovaného prodeje v systému cestovních kanceláří. Je přepravován přímo lokálním managementem subjektů anebo místními institucemi s přihlédnutím k potenciálu území a k poznatkům o trhu a poptávce v cestovním ruchu.*“ (Vajčnerová a Ryglová 2017)

Vašítková (2014) uvádí, že službu jako produkt můžeme definovat jako „*soubor hmotných a nehmotných prvků obsahujících funkční, sociální a psychologické užitky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží nebo kombinace všech tří výstupů*“ (Pride a Ferrell, 1991 cit. Podle Vašítková, 2014). Také uvádí, že je třeba rozlišovat nabídku základních služeb neboli primárního produktu a doplňkových služeb neboli periferního produktu. Základní produkt je v tomto smyslu chápán jako hlavní příčina zakoupení. Doplňkový produkt je poté nabízen spolu se základním. Tyto doplňkové služby jsou dnes

již běžnou praktikou a zahrnují poskytování informací a poradenství, přebírání a účtování objednávek, speciální služby a také péči o zákazníka. (Vašítková, 2014)

V neposlední řadě, výkladový slovník cestovního ruchu od Páskové a Zelenky (2012) definuje produkt cestovního ruchu jako: „*Souhrn veškeré nabídky soukromého či veřejného subjektu podnikajícího v cestovním ruchu, nebo cestovní ruch koordinující*“.

Typickým znakem pro produkt cestovního ruchu je fakt, že je závislý na přítomnosti zákazníka neboli účastníka cestovního ruchu. V rámci produktu cestovního ruchu jde vždy o kombinaci základních služeb, jako ubytování, stravování, dopravní služby a služeb doplňkových, jako jsou směnářenské služby, obchodní služby atd. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011)

Dalším znakem produktu může být sestavování produktu cestovního ruchu samotným účastníkem cestovního ruchu díky vlivu informačních technologií. Účastníka to stojí úsilí a čas, který musí strávit vyhledáváním informací, nicméně si sestaví produkt individualizovaný přímo pro něj. (Palatková a Zichová, 2014)

Xu (2010) ve své práci uvádí, že produkt cestovního ruchu má obecné základy, jež jsou viditelné i na jiných trzích a oblastech. Vytvoření produktu má vždy za úkol uspokojit potenciální zákazníky. Produkt v cestovním ruchu má k tomuto přidanou specifikaci, která ukazuje, že produkt musí lákat účastníky cestovního ruchu, a to jak na aktivity spojené s prací, tak s užitím volného času.

Produkt v oblasti umění

Dle Johnové (2008) mohou být produktem v oblasti umění jak hmotné, tak nehmotné statky, nebo jejich kombinace. Typickým příkladem může být kombinace hmotných produktů jako například soch, budov, exponátů a dalších hmotných statků ve spojení se službami, jež tento produkt zprostředkovávají. Těmito nehmotnými produkty mohou být nové myšlenky, které zákazník nabude, zážitek, jež vyplývá z produktu, nebo služba, jež zprostředkovává tento zážitek zákazníkovi. Součástí jsou často i doplňkové služby, jako například výklad průvodce. (Johnová, 2008)

2 DEFINOVÁNÍ SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU

Dle Jakubíkové (2012) je cestovní ruch propojen s poskytováním služeb natolik, že jsou tyto dvě oblasti neoddělitelné. Dle její definice je tedy služba činností, jež může být nabídnuta jednou stranou straně druhé, je nehmatatelná a nepřináší žádné nabyté vlastnictví. (Jakubíková, 2012)

Vajčnerová a Ryglová (2017) vymezují služby jako „*ekonomickou činnost, jejímž výsledkem jsou nemateriální hodnoty, které se projevují jako užitečné efekty pro spotřebitele služeb, nebo také proces vynakládání práce, při němž nevzniká hmotný výrobek, nýbrž užitný efekt*“.

Jelikož mají služby v cestovním ruchu v literatuře různé definice, nicméně mají všechny stejné obecné specifikace, tak Kotler (2017) určuje obecné specifikace jako:

Nehmatatelnost vyznačující se nemožností si službu předem vyzkoušet a zjistit, zdali zákazníkovi vyhovuje. U služeb je možno hodnotit až po konzumaci dané služby.

Pomíjivost, nebo také neskladovatelnost jako charakteristika, jež vyjadřuje, že služba je nabízena nyní a později již nebude k dispozici, jelikož ji nelze skladovat a uchovávat.

Proměnlivost vyznačující se nemožností standardizace služby. U služeb velmi záleží na tom, kdo danou službu vykonává a také kde. Služba je ovlivňována faktory působící na zaměstnance, kteří provádí službu, dodavateli, vnějšími faktory a poptávkou, přičemž všechny tyto faktory mohou kvalitu služby pozměnit.

Neoddělitelnost s charakteristickou vlastností nemožností rozdělení poskytnutí služby a spotřeby služby zákazníkem. U většiny služeb platí pravidlo, že jsou nejprve zakoupeny zákazníkem a následně probíhá konzumace služby. Některé služby jsou zároveň neoddělitelné od konkrétního poskytovatele služeb, protože služba je vázána přímo na danou osobu (například umělec, jenž je hlavním lákadlem dané služby)

K těmto obecným specifikacím přidávají Vajčnerová a Ryglová (2017) také doplňkové specifikace pro cestovní ruch. Těmi jsou:

Nemožnost vlastnictví, nákupem služby v cestovním ruchu totiž zákazník nenabývá žádných vlastnických práv, ale pouze spotřebovává užitek či zážitek, který mu daná služba přinese.

Krátká expozice služby neboli limitovaný čas pro nabídku i spotřebu služby.

Zaměstnanci, distribuční servis a poskytovatel jsou také součástí produktu. Při poskytování služby se tyto součásti navzájem mohou ovlivňovat. Chování zaměstnanců, prostředí, ve kterém je služba prováděna a chování zákazníků, toto vše má vliv na finální službu.

Reprodukovatelnost je specifikací, jež se vyznačuje nemožností zabránit konkurenci napodobení úspěšné služby.

Sezónnost je v cestovním ruchu příznačná, a to i v oblasti služeb, jelikož poptávka mezi sezónami kolísá. „Vzhledem k nemožnosti se službami předzásobit způsobuje sezónnost nerovnoměrné využití kapacit, což znamená nejen nevyužití kapacit v období nízké poptávky, ale výzkumy prokázaly nárůsty stížností klientů, pokud firma operuje nad 80% využití kapacit.“ (Vajčnerová a Ryglová, 2017)

Vzájemná propojenost cestovního ruchu a závislost na dodavatelích a další specifika.

2.1 Klasifikace a specifika služeb cestovního ruchu

U klasifikace služeb cestovního ruchu Jakubíková (2012) uvádí, že díky nesourodosti je možná klasifikace z několika hledisek. Těmi jsou klasifikace:

Dle významu ve spotřebě účastníka cestovního ruchu jsou služby rozděleny na základní a doplňkové. Toto rozdělení je prvotním a nejdůležitějším v rámci cestovního ruchu. Základní služby jsou služby spojené s pobytem v prostoru rekreace (ubytovací a stravovací služby) a s přemísťováním účastníků turismu (dopravní služby). Doplňkové služby jsou spojené s využíváním atraktivit a charakteristik v prostoru rekreace.

Dle charakteru spotřeby jsou služby rozděleny na osobní a věcné. Osobní služby v rámci cestovního ruchu se charakterizují jako služby, jejichž efekt je okamžitý (například odnesení zavazadel). Věcné služby jsou charakteristické tím, že jejich efekt se dostaví za pomoci hmotného statku (například výstava soch či obrazů).

Dle způsobu úhrady jsou služby děleny na placené a neplacené.

Dle místa služeb je dělení na služby poskytované v místě běžného pobytu, služby poskytované během dopravy, či služby poskytované v rekreačním prostoru.

Dle způsobu zabezpečení jsou služby děleny na vlastní, služby poskytované dodavatelem, kde není zapojen mezičlánek (například stravovací, či ubytovací služby), nebo služby obstarávané (například využití cestovní kanceláře, či agentury).

Dalšími hledisky klasifikace služeb mohou být například: hledisko dle vztahu k jednotlivým uspokojovaným potřebám účastníků cestovního ruchu (dopravní, ubytovací, stravovací služby), zprostředkovatelské hledisko, hledisko společensko-kulturní, sportovně-rekreační a další.

Jakubíková (2012) uvádí členění služeb cestovního ruchu, které je nutné znát pro další práci se službami a plánováním, či marketingem. Nejlépe použitelné rozdělení služeb je dle Jakubíkové členění na terciérní, kvartérní a kvintérní. Všechny tyto kategorie služeb se v cestovním ruchu hojně vyskytují.

- **Terciérní** služby mohou být například stravovací služby, ubytovací služby, prádelny, kosmetické a holičské služby, či úpravy oděvů. Tyto služby byly dříve vykonávány doma.
- **Kvartérní** služby mohou být doprava, obchod, komunikace, finance, správa a další. Jsou to služby, jež usnadňují rozdělení práce.
- **Kvintérní** služby jsou například zdravotní péče, vzdělávání, či rekreace. Tyto služby zdokonalují příjemce.

Dále specifickými vlastnostmi služeb cestovního ruchu je dle Vajčnerové a Ryglové (2017) uspokojování a naplňování představ a snů účastníků prostřednictvím nabídky služeb. Dle Zelenky (2010) vycházejí specifické faktory služeb v oblasti cestovního ruchu z obecných vlastností služeb. Těmi jsou, jak již bylo výše zmíněno, například nehmotný charakter služby, pomíjivost, navázání na subjekt, jež službu poskytuje, proměnlivost a další. Díky charakteru cestovního ruchu je většina služeb vázána na dané místo, také vázána časově (na danou výstavu, kongres, na roční období a další), mají komplexní charakter a omezenou kapacitu.

2.2 Nabídka služeb cestovního ruchu

S růstem disponibilního volného času, růstem příjmů, životní úrovně i díky novým technologiím (Jakubíková, 2012) se stále zvyšuje počet nabízených kulturních a společenských akcí spojených s cestovním ruchem. Přibývá poptávky po službách kulturních, zábavních i rekreačních jak od rezidentů, tak i od tuzemských i zahraničních návštěvníků, tudíž se navyšuje i nabídka ze strany subjektů cestovního ruchu. (Beránek, 2013)

Specifickou vlastností nabídky služeb v cestovním ruchu je její vazba na specifické místo, jelikož cestovní ruch se vždy váže k dané oblasti a jejím atraktivitám. (Jakubíková, 2012) Dalším specifikem nabídky služeb v cestovním ruchu je, že ji tvoří především malé a střední subjekty, které podnikají na základě živnostenského zákona. Globální společnosti jsou na straně nabídky převážně zastoupeny hotelovými řetězci a dopravními společnostmi. (Beránek, 2013)

Nabídka na trhu cestovního ruchu je tvořena atraktivitami, které jsou založeny na kulturně-historickém vývoji, přírodních podmínkách, či vytvořeny účastníky cestovního ruchu. Dalším aspektem, který vytváří nabídku cestovního ruchu je vybavenost, jež má za úkol doplňovat atraktivitu cestovního ruchu. (Beránek, 2013) Toto doplňuje Palatková a Zichová (2014) o tvrzení, že atraktivita mají schopnost přilákat účastníky cestovního ruchu do dané destinace a také, že vybavenost označuje převážně infrastrukturu a suprastrukturu destinace.

2.3 Poptávka po službách cestovního ruchu

Spotřebitelé jsou nejdůležitější složkou na trhu v dnešní době, proto je poptávka rozhodujícím faktorem pro vývoj nabídky. (Palatková a Zichová, 2014)

Zvyšující se disponibilní příjmy a množství volného času jsou důvodem postupného zvyšování poptávky po službách zaměřených na volný čas a oblast cestovního ruchu. (Jakubíková, 2012) Následné vyvolání poptávky je způsobeno snahou o uspokojení některé z potřeb, jež má účastník cestovního ruchu. Tyto potřeby mohou být rozděleny na primární a sekundární. Primárními potřebami jsou například regenerace jak fyzických, tak psychických sil, poznávání, sociální interakce, či profesní motivace. Potřeby sekundární mohou zahrnovat například potřeby stravování, přechodného ubytování, hygieny a další. (Palatková a Zichová, 2014)

K tomuto Palatková a Zichová (2014) dodávají, že zároveň také poptávku ovlivňuje cena služeb a cena komplementů a substitutů. Dle Beránka (2013) je jedním z dalších faktorů ovlivňujících poptávku také vyšší využití informačních technologií, které účastníci cestovního ruchu používají k vyhledávání nabídky služeb.

Faktorů ovlivňujících změny poptávky je ovšem celá řada. Beránek (2013) proto uvádí tyto základní faktory ovlivňující výši poptávky po službách cestovního ruchu:

- **Preference účastníků cestovního ruchu** mohou být ovlivněny například reklamou.

- **Množství účastníků cestovního ruchu** obecně narůstá a tím narůstá i poptávka po službách cestovního ruchu.
- **Disponibilní příjem účastníků cestovního ruchu** je jedním ze základních determinantů poptávky po cestovním ruchu, jelikož s rostoucím příjmem roste i poptávka.
- **Ceny komplementárních produktů, či substitutů cestovního ruchu.** „Klesne-li cena substitutu, klesne poptávka po sledovaném statku, naopak klesne-li cena komplementu, poptávka po sledovaném statku vzroste.“
- **Očekávání** navýšení či snížení ceny v budoucnu ovlivňuje, zdali poptávka klesne, či vzroste.

V návaznosti na faktory ovlivňující poptávku po službách cestovního ruchu jsou zde i trendy. Těmi jsou například globalizace, nárůst rozvoje technologií, fragmentace, ohleduplnost k životnímu prostředí, prudké změny životních stylů, změny individuálního cestování a masového cestování, nové druhy dovolených a v neposlední řadě také zvýšený důraz na kvalitu. (Palatková a Zichová, 2014) V cestovním ruchu je také viditelný trend růstu nároků na kvalitu a inovaci služby a růst poptávky po individuálních zájezdech a programech. (Beránek, 2013)

2.4 Cílové skupiny návštěvníků služeb cestovního ruchu zaměřujících se na umění

Cílová skupina návštěvníků služeb cestovního ruchu, jež se zaměřují na umění a kulturu se mohou lišit vzděláním, věkem, pohlavím, životním stylem a dalšími faktory. Pro návštěvu takového subjektu a využití služby, musejí mít ovšem společný předpoklad, jímž je vtaž ke kultuře a umění. (Johnová, 2008) Kesner (2005) také uvádí, že podíl návštěvníků, jež jsou obyvateli dané oblasti a účastníků cestovního ruchu je pro každý subjekt rozdílný. Nicméně pro tyto subjekty jsou účastníci cestovního ruchu velmi podstatným segmentem. Návštěvníci, jež využívají služby takového subjektu se dle Johnové (2008) obecně rozdělují do těchto kategorií:

- **Návštěvníci, jež občas využijí služeb subjektu.** Služby muzeí a galerií tyto návštěvníci využívají v průměru jednou ročně, jelikož dávají přednost jiným aktivitám, nicméně o subjektu mají povědomí.

- **Návštěvníci, jež využívají služeb subjektu pravidelně.** Služby muzeí i galerií využívají tito návštěvníci opakovaně, v průměru několikrát ročně. Právě tito návštěvníci jsou silnou motivací subjektu pro obměňování nabídky. U těchto stálých návštěvníků je nutnost sledování spokojenosti v průběhu jednotlivých návštěv.
- **Místní návštěvníci.** Jsou důležitým sektorem pro galerie i muzea. Subjekty se o tyto návštěvníky musejí starat, jelikož to mohou být pravidelní zákazníci. Pro tento sektor je extrémně důležitý nabízený produkt a jeho obměna.
- **Turisté.** Muzea a galerie, jež mají jedinečnou a neobvyklou nabídku mají vyšší procenta návštěvníků, kteří nejsou z okolí subjektu. Často to mohou být účastníci cestovního ruchu ze zahraničí. (Johnová, 2008)

Modreana (2017) poté nabízí rozdělení zákazníků uměleckých subjektů do 6 kategorií. Těmi dle ní jsou:

- **Zákazníci zaměřeni na utužení, či zlepšení svého sociálního postavení,** jež je s uměním spojeno. Do této skupiny mohou spadat kritici umění, studenti uměleckých oborů, začínající umělci, kurátoři a umělci, jejichž díla jsou součástí výstav
- Dalšími jsou **konzumenti umění, jež je vystaveno na veřejně dostupných místech,** či umístěno ve veřejných prostranstvích. Tato skupina je těžko definovatelná, zda každý, kdo dílo uvidí, je konzumentem, protože není jisté, kdo tento exponát skutečně konzumuje a kdo jej jen registruje jako součást daného prostředí.
- **Zákazníci, jež musí být přesvědčeni, že umění je skvělé,** je v módě a vyplatí se do něj investovat. V tomto případě se subjekty umění snaží oslovit co nejvyšší množství zákazníků, bez ohledu na specializaci a zaměření.
- **Umění zaměřené na politickou situaci je pro další skupinu zákazníků.** Toto je zaměřeno na specifickou skupinu zákazníků, jež mají velmi silné politické názory, které si chtějí v umění potvrdit.
- **Zákazníci, jež vyhledávají umění zaměřené na aktivismus a propagaci změn ve společnosti.** Tato skupina zákazníků je zaměřena na snahu o změnu. V rámci umění se snaží upřednostňovat díla, jež se snaží zapříčinit změnu, či vyvolat otázky a komunikaci.

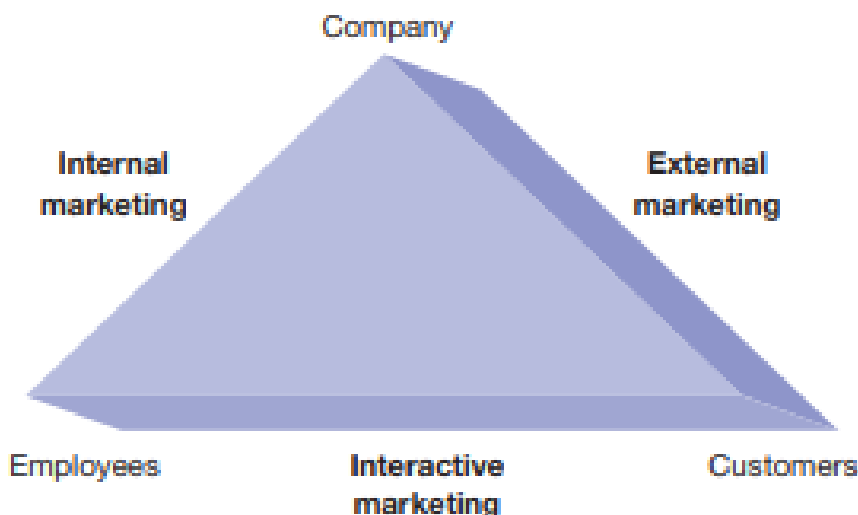
- V neposlední řadě jsou zde zařazeni **zákazníci, jež mají velkou sílu na trhu s uměním, jelikož mají finanční možnosti ovlivňovat trh s uměním** pomocí jejich sponzorství, či nákupem daného uměleckého díla.

Další důležitou cílovou skupinou je pro subjekty zaměřené na kulturu a specificky na umění Generace Z, dle toho, co uvádí Kisiel (2021). Toto jsou zákazníci narozeni mezi lety 1997 až 2012. Generace Z je vnímavější a více znalá než předchozí generace, díky tomu, že v generaci jejich rodičů je větší podíl vysokoškolsky vzdělaných osob. (Fry a Parker, 2018) Tato generace může představovat budoucí investory kulturních a uměleckých zařízení. Většina těchto zákazníků uměleckých služeb jsou v současnosti stále studenti a navštěvují umělecké subjekty v rámci školních akcí. Díky životnímu stylu a věku této generace je v současnosti zaznamenán rozmach virtuálních kulturních a uměleckých služeb, přičemž čím více je služba neobvyklá, tím větší má u této generace úspěch. Největší skupinou v rámci Generace Z jsou zákazníci, jež navštěvují subjekt zaměřený na umění a kulturu jednou ročně, a naopak nejmenší zastoupení mají ti, jež navštěvují tyto subjekty častěji než jednou za měsíc. (Kisiel, 2021)

3 MARKETING SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU

Marketingem se rozumí uskutečňování prodejních a reklamních aktivit, díky nimž se zboží či služby dostávají od výrobce k zákazníkovi. (Goeldner a Brent Richie, 2014) Také je to permanentní proces sledování trendů a potřeb zákazníků, které se dále promítají do poptávky v odvětví služeb cestovního ruchu. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011)

Kotler (2017) uvádí, že marketing určený pro odvětví služeb potřebuje více než běžný přístup pomocí 4P. Uvedený přístup externího marketingu, propojeného s interním a také interaktivním marketingem je dle Kotlera lepším přístupem. Toto tvrzení podporuje i Jakubíková (2012) a můžeme jej vidět na Obrázku 1.



Obrázek 1: Typy marketingu pro služby v cestovním ruchu

Zdroj: Kotler, 2017

Interním marketingem v tomto případě Kotler (2017) označuje proškolení zaměstnance v komunikaci se zákazníkem. Tento zaměstnanec musí udělat to, co je v jeho silách pro uspokojení potřeb zákazníka a navodit v zákazníkovi chuť opakovaně se vracet. Tento marketingový přístup není žádoucí pouze u zaměstnanců v každodenním osobním kontaktu se zákazníky, ale musí být implementován v rámci celého subjektu a všichni zaměstnanci se musí podílet na snaze uspokojit zákazníka, jak nejlépe dovedou. Interní marketing by měl v takovém případě být lehce upřednostněn před marketingem externím. (Kotler, 2017)

Interaktivní marketing je založen na kvalitním styku zaměstnance a zákazníka v průběhu služby. V oblasti služeb velmi ovlivňuje výsledný pocit zákazníka nejen to, kdo službu odvádí, ale zdali je služba odvedena kvalitně. Proto služby, ve kterých je zaměstnanec ve stálém styku se zákazníkem musí interaktivní dovednosti zaměstnance přivést k dokonalosti. To je základem pro úspěšný marketing. (Kotler, 2017) Dle Jakubíkové (2012) je interaktivním marketingem chápán takový marketing, který se zabývá schopnostmi zaměstnanců při komunikaci se zákazníkem. Kvalita služeb je pak zákazníkem hodnocena dle kvality interakce se zaměstnancem.

Kotler (2017) uvádí, že marketing v oblasti služeb má tyto hlavní úkoly:

- **Spravovat diferenciaci v oblasti služeb.** Diferenciace a inovace jsou podstatou, jak odlišit službu jednoho subjektu od konkurenčních nabídek. Kreativita a inovace jsou klíčem k úspěchu mezi širokou konkurencí. Tato diferenciaci se může objevovat ve třech oblastech, a to prostřednictvím zaměstnanců, kteří jsou v interaktivním vztahu se zákazníky, dále skrze prostředí, kde se bude služba vykonávat a v neposlední řadě skrze proces odvádění služby jako takové. Aby subjekt nezanikl mezi konkurencí musejí se všechny tyto oblasti odlišovat.
- **Spravovat kvalitu v oblasti služeb.** Jedna z hlavních oblastí, jež může firma ovlivnit, je diferenciaci pomocí kvalitních služeb poskytovaných zákazníkům. Základem je předčít očekávání zákazníků, a to platí především v oblasti služeb cestovního ruchu. Subjekt by měl „*slíbit pouze to co dokáže zaručit, ale měl by dodat více, než slíbil*“. Očekávání zákazníků jsou nastavena díky reklamám, či šíření informací mluveným slovem a pokud tato očekávání subjekt předčí, je zde větší šance, že se zákazník opětovně vrátí. Jde to ruku v ruce s nutností znát cílovou skupinu subjektu, její očekávání a také nejbližší konkurenci subjektu. K tomuto Jakubíková (2012) dodává, že kvalita služeb je vnímána individuálně, na základě interakcí zákazníka a zaměstnance.
- **Spravovat produktivitu služeb.** Nejlepším způsobem, jak spravovat produktivitu je stále vzdělávat stávající zaměstnance a zlepšovat jejich výkony. Dalším možným způsobem je přijetí nových zaměstnanců, kteří budou pracovat více. Také je možnost zvýšit množství odváděných služeb pomocí snížení kvality a implementace technologií pro standardizaci. Tento přístup ovšem může znamenat pokles poptávky, jelikož snižujeme kvalitu na úkor vyšších výdělků a nižší spokojenosti zákazníků.

- **Řešit zákaznické stížnosti.** Kvalita služeb vždy závisí na mnoha faktorech, jako například na náladě zaměstnance, na čase dodání služby, na komunikaci mezi zaměstnancem a zákazníkem a dalších faktorech. Tyto faktory se ve 100 % případů nedají ovlivnit, proto je třeba sledovat zpětnou vazbu zákazníků a snažit se s těmito informacemi pracovat efektivně a brát si z nich ponaučení pro budoucí působení. Vyřešení zákaznických stížností může být zásadním bodem v tom, jestli se zákazník vrátí, nebo přejde ke konkurenci. Dle studie od Technical Research Programs Institute vyplývá, že 91 % zákazníků, jež podají stížnost by si od subjektu další službu nezakoupilo. Nicméně, pokud stížnost subjekt rychle vyřeší ke spokojenosti zákazníka, toto procento se sníží pouze na 18. 82 % zákazníků. Nicméně, čím déle řešení stížnosti trvá, tím je vyšší procento pravděpodobnosti, že se zákazník nevrátí.

3.1 Nástroje marketingu v cestovním ruchu

Dle Johnové (2008) jsou obecnými nástroji marketingu:

- Produkt (hmotný i nehmotný)
- Distribuce
- Cena
- Propagace (reklama, vztahy s veřejností, podpora prodeje)

Jakubíková (2012) také přidává trendy posledních let v rámci marketingových nástrojů. Růst poskytování služeb pomocí internetu a mobilních zařízení. Nejedná se pouze o poskytování informací, ale také rezervace, platby a další úkony spojené se službami. (Jakubíková, 2012) Sociální média jako stránky na Facebooku, příspěvky na Twitteru, sdílené fotografie, či videa, recenze a další jsou velkým přínosem pro marketing v cestovním ruchu. Jsou to nové nástroje dostupné pro účastníka cestovního ruchu, dle kterých se může rozhodovat. (Goeldner a Brent Richie, 2014)

3.2 Art marketing

Jak již bylo zmíněno výše, marketing má za cíl postavit subjekt do lepší pozice, než na které je konkurence v rámci dodávání produktu směřujícím k odpovídajícím cílovým skupinám, ve správném čase, za správné ceny a na správném místě. Také musí zahrnovat přiměřenou propagaci produktu a prodávajícího subjektu samotného. (Johnová, 2008) Art marketing, stejně jako klasický marketing je založen na principu nabídky a poptávky. Tento

typ marketingu se zaměřuje převážně na oblast výtvarného umění a kulturního dědictví, a to jak v neziskové, tak komerční sféře. V širším pojetí obsahuje také marketing kulturních organizací, mediální umění (televizní a rozhlasovou tvorbu), film, literaturu, hudbu, architekturu, veletrhy, a další. (Johnová, 2008) Galerie a muzea sbírají a vystavují umělecká díla a tím plní funkci vzdělávání veřejnosti. Pro získání nových zákazníků musí subjekty inovovat, nabízet rozmanitost a nové zážitky. (Johnová, 2008)

Produktem Art marketingu mohou být například výtvarné galerie samotné nebo jejich konkrétní výstavy. Umělecké galerie řeší, jak v dnešní společnosti přilákat a zaujmout veřejnost. Je tedy třeba řešit publicitu, aby produkt přilákal co největší množství zákazníků z poměrně úzké cílové skupiny potenciálních zákazníků. (Johnová, 2008)

Nástroje uplatňované v art marketingu jsou především nástroji marketingového mixu. Všechny musí být zaměřeny na specifický trh umění a kultury. Marketingoví manažeři by měli mít znalosti nejen o historii umění, ale také o financování uměleckých činností a konkurenci, stejně tak jako o obecných pravidlech marketingu. (Johnová, 2008)

4 KONKURENCESCHOPNOST SUBJEKTU

Konkurence je vyjádřením soupeření a hospodářského soutěžení ve sférách ekonomických, sociálních, kulturních, etických a dalších. (Mikoláš, 2005) Každý subjekt má konkurenci, i ty, které věří že konkurenci nemají. Tato konkurence nemusí mít totožnou nabídku, nicméně v určité formě konkurencí stále je. Proto je zásadní zhodnotit konkurenci a vědět, jaké produkty nabízejí jiné subjekty. Učit se od konkurence přístupy a nástroje jež fungují, tak i ty, jež u zákazníků nemají úspěch. Důležitou podmínkou pro zkoumání konkurence je neporovnávat pouze produkt, který je nabízen, ale také doplňkové faktory, ovlivňující zákazníka v pozitivním i negativním směru. Mezi tyto faktory mohou patřit například již známé jméno subjektu, lepší dostupnost, nebo graficky zpracované podklady ve stylu, který zákazníci upřednostňují. Objektivní faktory konkurence, jako cena, nabízené služby a další mohou být další částí faktoru dle kterého se zákazník rozhodne zvolit finální subjekt. Velkou část také tvoří motivovaní a příjemní zaměstnanci, nebo kreativita v marketingových aktivitách. (Abrams, 2019)

Všechny jmenované způsoby, jak udržet subjekt konkurenceschopný, pramení z rizik plynoucích z nejistoty vysoce konkurenčního trhu. Konkurenceschopnost subjektu může ohrozit neznalost daného oboru a nedostatek porozumění zákazníka, stejně jakožto špatná interní struktura subjektu, díky níž subjekt nezvládá správně reagovat na podmínky trhu. (Ostrom a Wilhelmsenová, 2019)

4.1 Konkurence a její důležitost

Konkurence pohání subjekty k vyšší produktivnosti, lepšímu využívání svých zdrojů a soustředění se na neekonomičtější produkty a služby. (Ivanović, 2018) Vašítková také uvádí, že snaha o navýšení, nebo udržení konkurenceschopnosti subjektu vede k vývoji nových produktů a inovaci stávajících. Dále pak také nahrazení stávající služby službou novou, využití nadbývajících kapacit subjektu na maximální možnou produkci, vyrovnávání fluktuace poptávky a další důvody. Dle Ivanoviće (2018) tato snaha o předstihnutí ostatních subjektů na trhu pomáhá výkonnosti celého ekonomického sektoru. K neustálé motivaci na snížení nákladů a inovaci se také přidává další důležitý faktor, který přináší konkurence a tím je nutnost adaptace. Subjekt musí být přizpůsobivý, aby byl schopen přežít ve stále se měnícím prostředí, což přímo souvisí se zvyšováním kvality služeb a inovací. Konkurence je také příčinou vysoké diverzity nabízených služeb a produktů, taktéž snazší dostupností

a vyšším množstvím pracovních míst. Ovlivněny jsou tímto i mzdy a rychlost jejich růstu. (Ivanović, 2018)

4.2 Konkurenceschopnost subjektu v oblasti umění a kultury

Konkurence subjektu v umění a cestovním ruchu v nejširším pojetí, tvoří veškeré ostatní subjekty, které nabízejí jakékoliv zboží nebo služby, jež využívají volný čas. Tento typ konkurence se označuje za konkurenci v oblasti přání, jelikož se snaží co nejlépe využívat volný čas zákazníka. Dále je to generická konkurence, která je již zaměřena na uspokojení zákaznickovy konkrétní potřeby, či přání. Následujícím typem konkurence je konkurence formy, která obsahuje alternativní formy dané služby, jako například možnost si výstavu prohlédnout prostřednictvím internetových stránek, či fyzického katalogu. (Johnová, 2008)

Nejrozšířenějším typem konkurence je ovšem konkurence mezi organizacemi, protože další subjekty mohou nabízet substituty daného produktu. Muzea i galerie s výtvarným uměním se vždy snaží nabízet inovativní a originální produkt, jelikož to může být rozhodujícím faktorem pro zákazníka při rozhodování, který subjekt navštíví. Pro kulturní organizace je proto podstatné, neustálé sledování konkurenční nabídky a její porovnávání s nabídkou vlastní. Zároveň je pro tyto subjekty nutné sledování přání zákazníků a přidávání služeb, jež jsou nadstandardem ve srovnání s konkurenční nabídkou. (Johnová, 2008)

5 TEPELNÁ ČERPADLA A KLIMATIZAČNÍ JEDNOTKY

Tepelná čerpadla i klimatizační jednotky mají schopnosti pro vytápění či chlazení daného objektu. Jejich společnou základní specifikací je, že fungují na principu kompresorového chlazení či vytápění objektů a vyvádění přebytečného tepla mimo objekt.

Užívání tepelných čerpadel v subjektech cestovního ruchu jako například hotelech a penzionech stoupá na popularitě. Fakt, že se jedná o obnovitelný zdroj energie, jímž mohou subjekty vyhřívat či chladit objekt, se jeví důležitým. Také byl v roce 2019 vyhlášen dotační program, díky němuž mohly tyto subjekty získat zpět až 80 % pořizovací ceny čerpadel. (OPPIK, 2022) Dalším důvodem hojného využívání tepelných čerpadel, či klimatizačních jednotek jsou vysoké nároky na výměnu vzduchu v objektu, kde je zvýšená koncentrace osob na m². Těmito objekty jsou komerční prostory, jako obchodní centra, restaurace, hotely, sportovní areály, a další. (CIAT, 2022)

5.1 Tepelná čerpadla

Jak uvádí Brož a Šourek (2003), základ pro tepelná čerpadla formuloval anglický fyzik Kelvin, přičemž jedny z prvních čerpadel byly vyrobeny v roce 1927.

Brož a Šourek (2003) také uvádějí, že tepelná čerpadla mohou být použita k vytápění i k chlazení objektů. Principem tepelných čerpadel je odebírání tepla z okolního prostředí objektu, pomocí kompresorové technologie. Následná změna teploty dané teplotnosné látky a výpust' požadovaného tepla či chladu do objektu. Tintěra (2003) dodává, že tepelná čerpadla potřebují nejen zdroj energie, z něž čerpají teplo, ale také sekundární zdroj energie, jako elektřinu pro zajištění chodu celého čerpadla.

Székyová, Ferstl a Nový (2006) uvádějí, že tepelná čerpadla pracují na principu, kdy kompresor je poháněn elektromotorem, nebo spalovacím motorem. Při tepelných čerpadlech s elektromotorem je snazší využití následného zbytkového, odpadního tepla. Nejen z toho důvodu jsou rozšířenější variantou tepelných čerpadel. Přidává se k tomu i vysoká životnost a spolehlivost, konstrukční jednoduchost, nižší cena, nižší hluchnost, nižší znečišť'ování životního prostředí a další výhody tepelných čerpadel se sekundárním zdrojem elektrické energie.

Brož a Šourek (2003) uvádějí, že tepelná čerpadla mohou být rozdělena na základě teplotnosné látky na:

- Voda-voda

- Voda-vzduch
- Vzduch-voda
- Vzduch-vzduch
- Země-voda

Přičemž kombinace vzduch-vzduch je tou nejrozšířenější variantou tepelných čerpadel. Tato kombinace teplonosných látek označuje použití vstupního zdroje tepla a poté výstupního zdroje tepla, či chladu, jak uvádí ARISTON (2022).

Tato čerpadla mohou zahřívat či chladit vzduch v rozmezí od +25 °C do -18 °C, poté produkují odpadní vzduch a uvolňují jej mimo objekt, do ovzduší. Tento odpadní vzduch má stále relativně vysokou teplotu, která se pohybuje okolo +20 °C. Takto ohřátý vzduch může být nicméně ve většině případů ještě využit pro rekuperaci tepla a může se vrátit do objektu a ohřívat vzduch, nebo vyhřívat blízký objekt, jež je k tomuto systému napojen. Jelikož jsou tepelná čerpadla vytvořena ze dvou samostatných jednotek, přičemž jedna jednotka je uvnitř objektu a druhá se nachází ve venkovní části objektu, jsou tyto jednotky propojeny izolovaným potrubím, jež má omezenou délku. Délka potrubí mezi jednotkami je obvykle cca 10 metrů. (Tintěra, 2003) Tudíž při případném vyhřívání dalšího objektu pomocí odpadního tepla, musí být objekt umístěn v těsné blízkosti tepelného čerpadla.

5.2 Klimatizační jednotky

Jak je uvedeno na Tzbinfo (2022) při nasávání venkovního vzduchu a změně teploty při vypouštění vzduchu do objektu je tento jev označován za klimatizaci. Klimatizační jednotky, dle Drkala, Laina a Zmrhala (2015) mají za úkol přivod čerstvého vzduchu do objektu a odvod znehodnoceného či příliš teplého vzduchu mimo objekt. Také slouží k úpravě teploty, vlhkosti a čistoty vzduchu uvnitř objektu. Tzbinfo (2022) také uvádí, že dalším cílem klimatizačních jednotek je udržování stabilní teploty v objektu, a to především v částech, kde je nezbytná stálá teplota. K vyjmenovaným úkolům přidávají Székyová, Ferstl a Nový (2006) ještě udržování správného tlaku v objektu.

Dle tvrzení Midea (2022) se klimatizační jednotky používají primárně k chlazení daných prostor, tudíž základním principem je odčerpání tepla a vypuštění mimo objekt. Moderní klimatizační jednotky mohou ovšem fungovat i na obráceném principu. V takovém případě

mohou fungovat až do $-15\text{ }^{\circ}\text{C}$ venkovní teploty a sloužit k vytápění vnitřních prostor objektu.

Székyová, Ferstl a Nový (2006) uvádějí, že každá klimatizační jednotka, jež je uzpůsobena na chlazení objektu má také možnost fungovat jako tepelné čerpadlo. Klimatizační jednotka i tepelné čerpadlo fungují na principu kompresorové technologie, tudíž jsou do určité míry zaměnitelné.

Konstrukce klimatizačních jednotek zůstává stejná, pouze se mění jejich způsob využívání. V takovém případě klimatizační jednotka obsahuje tepelné čerpadlo, jež se při běžném užívání jednotky využívá ke zpětnému získávání tepla pro ohřev čerstvého vzduchu proudícího do objektu. (Székyová, Ferstl a Nový, 2006)

Jak je uvedeno na Midea (2022), je ekonomicky výhodnější zakoupit klimatizační jednotku s funkcí tepelného čerpadla a podobným tepelným výkonem než tepelné čerpadlo samotné, jelikož pořizovací cena takovéto klimatizační jednotky je výrazně nižší.

I přes zanedbatelné rozdíly mezi klimatizačními jednotkami a tepelnými čerpadly jsou obě možnosti vytápění či chlazení objektu natolik podobné, že je ve většině případů možné zaměnit jednu variantu za druhou.

6 ANALYTICKÉ METODY PRÁCE

V této práci jsou použity analytické metody, jež jsou nejučinnějšími marketingovými analýzami pro služby v cestovním ruchu a specifičtěji i v oblasti kultury a umění. Těmito analýzami je SWOT analýza, jež se zaměřuje na silné a slabé stránky a na příležitosti a hrozby. Dále je zde použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil, jež mohou ovlivnit chování subjektu a v neposlední řadě je zde marketingový mix, který je základním marketingovým nástrojem používaným v cestovním ruchu.

6.1 Řízený rozhovor

Tento druh získávání informací je založen na předem připravených podkladech. (Zelenka, 2010) Mišovič (2019) udává, že polostrukturovaný rozhovor je nejpoužívanější technikou kvalitativního výzkumu a také nejlepší cestou k vyvarování se nevýhod, které plynou z plně strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. Tento typ rozhovoru je pro svou srozumitelnost a přizpůsobivost velmi oblíben. Tazatel, v musí mít již průběhu příprav stanovena témata plánovaných otázek a určeno, na které z nich musí být zodpovězeno. Dle Zelenky (2010) jsou otázky upravovány v průběhu rozhovoru tak, aby se rozhovor stále ubíral směrem, který tazatel pro svá zjištění hodnotí jako relevantní. Dále dle Mišoviče (2019) jsou hlavní otázky, které si tazatel připravil obohaceny o doplňující otázky, jež mohou být zásadními k lepšímu porozumění problému a kontextu. Tazatel také může měnit pořadí, styl a rychlost kladení otázek dle reakcí tázaného.

Mišovič (2019) udává typy otázek, jež se vyskytují v řízených rozhovorech. Těmi jsou:

- **Vstupní otázky**, jež pomáhají k rozprůdění konverzace a uvolnění dotazovaného.
- **Navazující a zjišťující otázky**. Tyto jsou kladeny návaznosti na to, co již bylo řečeno a pro jejich užití je třeba, aby tazatel aktivně poslouchal.
- **Specifikující a přímé otázky** slouží k podrobnějšímu popisu obecnějších informací. Tyto otázky je potřeba mít předem připraveny.
- **Nepřímé otázky** jsou snahou o zjištění názorů dotazovaného na dané téma.
- **Mlčení** je taktikou, kdy tazatel vytvoří přestávku a prostor pro zamyšlení dotazovaného. Také tím tazatel dává možnost doplnění energie dotazovaného.
- **Konstrukční otázky** jsou přechodovými otázkami mezi tématy.

- **Interpretační otázky** mají za úkol ověření správného pochopení informací, jež dotazovaný uvedl.
- A v neposlední řadě jsou zde **otázky odvádějící pozornost**. Mohou být použity pro uvolnění dotazovaného.

Dle Wengrafa (2001) jsou rozhovory rozděleny na:

- Nestrukturovaný rozhovor
- Polostrukturovaný rozhovor
- Strukturovaný rozhovor
- A také plně strukturovaný rozhovor

Toto rozdělení struktur rozhovoru udává, do jaké míry jsou otázky pro rozhovor připravovány předem a do jaké míry jsou upravovány na místě. (Wengraf, 2001) Také je to odrazem toho, nakolik informovanou má tazatel představu o tématech rozhovoru. Tyto předem připravené otázky pak mohou sloužit jako opora během rozhovoru. (Mišovič, 2019)

6.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nejpoužívanějších manažerských nástrojů. SWOT analýza je celkové hodnocení silných a slabých stránek subjektu, a také příležitostí a hrozeb. Sleduje jak vnitřní, tak vnější prostředí subjektu. Přičemž vnější prostředí subjektu je sledováno pomocí příležitostí a hrozeb, zatímco vnitřní prostředí pomocí silných a slabých stránek subjektu. (Kotler a Keller, 2013) AlMarwani (2020) také uvádí, že tato analýza je důležitou součástí pro kritické myšlení a rozhodovací proces subjektu.

SWOT analýza může být dle Brechty a Grasseové (2013) využita jako samotná analýza, či jako podklad pro formulaci cílů, vizí, či vymezení slabých oblastí subjektu.

Dle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011) se pro zpracování analýzy musí rozdělit kvadranty na silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti a do těchto kvadrantů zapsat maximum faktorů, jež s kvadrantem souvisí. Dále se vyberou nejlepší, či nejhorší faktory z těchto kvadrantů a provede se odhad jednotlivých faktorů. Faktory mohou být například výkonnost, atraktivita, pravděpodobnost výkonu a další. Dle Ryglkové, Buriana a Vajčnerové (2011) se pak nicméně do SWOT analýzy mohou promítnout přílišná subjektivita a také obecnost. I přesto je analýza často používána, díky poměrně jednoduchému

zpracování. AlMarwani (2020) také uvádí, že SWOT analýza se může provádět pro jakoukoliv situaci, v níž potřebuje subjekt rychlý a jasný přehled.

Posuzováním interakcí všech vstupů do analýzy lze získat nové kvalitativní informace a zjistit pozici subjektu v rámci marketingu. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011)

U vnějšího prostředí subjektu je nutné neustále sledovat klíčové makroekonomické a mikroekonomické faktory, jež by mohly ovlivnit subjekt ve schopnosti dosahovat zisk. (Kotler a Keller, 2013) Kotler a Keller (2013) dále uvádějí, že při hodnocení vnějších **příležitostí** subjektu se mohou využívat otázky jako například:

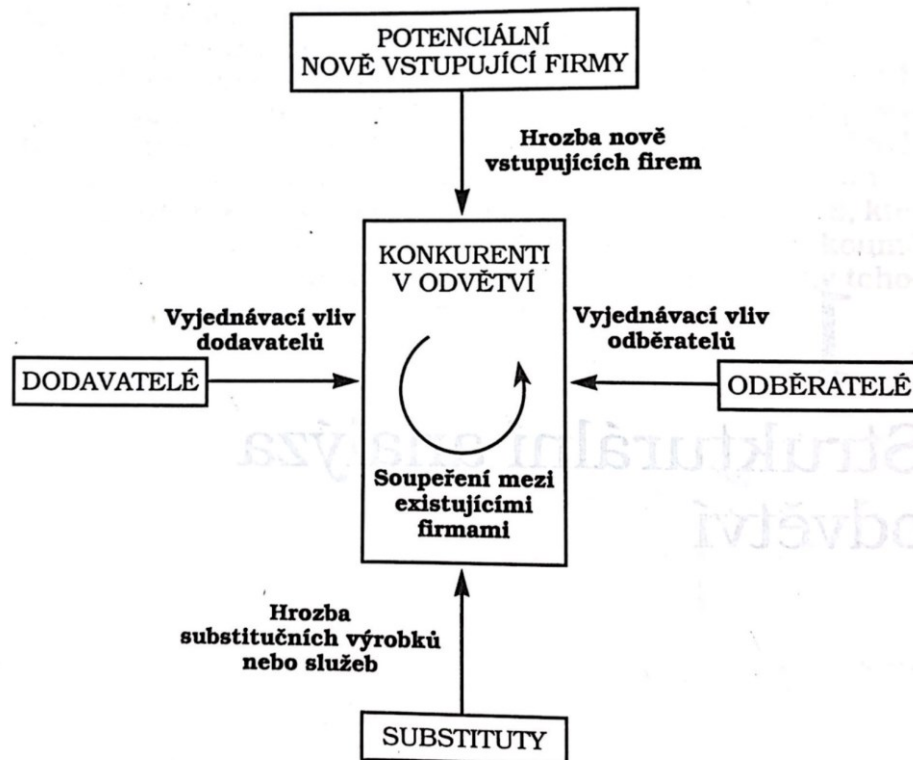
- Zvládne subjekt určit cílové trhy, oslovit je a zajistit uspokojení zákazníků?
- Zvládne subjekt uspokojit zákazníky lépe než jeho konkurenti, a to jak stávající, tak potenciální?
- Bude mít investice alespoň minimální požadovanou návratnost?

Při hodnocení vnějších hrozeb se musí brát v potaz také **rizika** subjektu ze strany konkurence na daném trhu. (Ostrom a Wilhelmson, 2019)

SWOT analýza je přínosem nejen pro svou jednoduchost a výsledky vyhodnocení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, jak již bylo zmíněno. Její zpracování je také přínosem pro budoucí manažerskou práci v subjektu, jelikož informace zjištěné pomocí analýzy se poté obvykle používají pro zpracování do dalších analýz a vnitropodnikových zpráv. (Namugenyi, Nimmagadda a Reiners, 2019)

6.3 Porterova analýza

Michael E. Porter je tvůrcem této analýzy, která se zaměřuje na konkurenční prostředí subjektu. Nicméně toto konkurenční prostředí musí být bráno jako rozšířené soupeření se stávajícími konkurenty i s těmi potenciálními. Díky této analýze může subjekt odhalit příležitosti a hrozby, jež jej mohou ovlivnit. Také subjekt pomocí analýzy odhalí nejpodstatnější složky konkurence. (Brecht a Grasseová, 2013) Porter (1994) udává, že cílem této analýzy je *"nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch"*.



Obrázek 2: Hybné síly konkurence dle Portera (1994) 1

Dle Brechty a Grasseové (2013) je účelem této analýzy určení pozice subjektu v prostředí konkurence a určení faktorů, jež pozici subjektu v daném odvětví ovlivňují.

Dle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011) je základem této analýzy přesvědčení, že atraktivnost trhu, možnost růstu na daném trhu a možnost mít konkurenční výhodu na trhu závisí na stávající struktuře trhu. V této analýze se zkoumá schopnost organizace se vyrovnat s 5 konkurenčními silami, které jsou:

- Konkurenti a jejich konkurenční charakter
- Noví a potenciální účastníci trhu a hrozba vstupu nových účastníků na trh
- Odběratelé a jejich vliv na trhu
- Dodavatelé a jejich vliv na trhu
- Substituty

Čím větší je síla jedné z pěti sil, tím horší je tato situace pro daný subjekt. V takovém případě jsou na subjekt kladeny vyšší nároky a subjekt se musí zaměřit více na konkurenty,

aby se zvýšila možnost pozitivních budoucích rozhodnutí v rámci trhu. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011)

Blažková (2007) uvádí, že subjekt, který má nejnižší náklady má v tomto ohledu vedoucí pozici mezi konkurenčními subjekty a může tudíž nabízet produkty za nižší ceny a získat větší podíl na trhu. Strategii je možné realizovat pro velkovýrobu. Nicméně, pokud není pro cílovou skupinu nízká cena prioritou, subjekt se musí zaměřit převážně na kvalitu a diferenciaci vzhledem ke konkurenci. Také je podstatné, aby subjekt stále usiloval o co největší rozmístění na trhu a neustále se pokoušel zlepšovat svou nabídku.

6.4 Marketingový mix

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) určují, že marketingový mix má za cíl určit „správný produkt, za správnou cenu, propagovaný správným způsobem na správném místě“. Tento základní marketingový mix se zabývá základními 4P, což jsou **Product** (produkt), **Price** (cena), **Place** (způsob distribuce), **Promotion** (propagace). Cílem tohoto mixu je vytvořit ideální kombinaci všech těchto složek, aby mohl subjekt uskutečnit stanovené cíle. V nynější praxi se tyto 4P rozšiřují také o další složky. Přídavnými složkami, jež se mohou do marketingového mixu přidávat jsou například:

- Packaging (tvorba a nabídka balíčků služeb pro zákazníky)
- Programming (řízení pracovních postupů zaměstnanců a stanovování časových plánů jednotlivých činností)
- People (lidé a jejich interakce se zákazníky)
- nebo Partnership (spolupráce mezi poskytovateli služeb).

Na tyto přídavné faktory je třeba zaměřit pozornost, protože zákazníci jsou stále náročnější a kladou stále vyšší nároky na kvalitu služeb, ale zároveň chtějí co nejnižší cenu. Toto je situace, kterou tvoří široká konkurence. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011)

6.4.1 Produkt

V rámci marketingového mixu je produktem nabídka hmotných, či nehmotných statků pro zákazníka. Jak již bylo zmíněno v kapitole o produktu cestovního ruchu, nehmotné statky mají mnoho podob, těmi mohou být služby, události, nabyté zkušenosti, nové myšlenky, činnosti, zážitky a další. (Johnová, 2008) Dle Kotlera, Bowena, Markense a Baloglua (2017) je obecně produktem *“cokoliv co může být nabídnuto na trhu a může uspokojovat*

zákazníkovy touhy a potřeby. Tyto produkty mohou mít fyzickou podobu, nebo to mohou být služby, místa, subjekty, či nápady.”

Kotler, Bowen, Markens a Baloglu (2017) také uvádějí, že produkt má několik základních stupňů. Těmito stupni jsou:

- **Jádro produktu:** je základním stupněm produktu. Tento stupeň odpovídá na otázku “Co si zákazník skutečně kupuje?” a musí objasnit, jaký je základní benefit tohoto produktu pro zákazníka. Poskytuje zaměření na důvod, proč je produkt vytvořen.
- **Vlastní produkt:** představuje nutné součásti pro užívání jádra produktu. Těmito mohou být poskytované služby, kvalita služeb, doporučení zákazníkům od zaměstnanců a další. Jsou podstatou pro poskytování produktu cílovému trhu.
- **Doplňkový produkt:** představuje služby, či zboží navíc k jádru produktu a vlastnímu produktu. Doplnkový produkt přidává další hodnotu k jádru produktu a pomáhá s odlišením produktu od konkurenčního, čímž dodává konkurenční výhodu. V oblasti cestovního ruchu by měly být doplňkové produkty co nejvíce inovativní a odlišné od konkurence, aby nebyly lehce napodobitelné. Špatně zprostředkovaný doplňkový produkt může subjektu více uškodit než pomoci. Kvalita poskytování produktu může ovlivnit vnímání nejen daného produktu, ale i subjektu zákazníkem.
- **Rozšířený produkt:** zahrnuje dostupnost, atmosféru subjektu, organizaci služeb, zákaznický servis, komunikaci zákazníků mezi sebou a zapojení zákazníka. Tyto součásti ve spojení s jádrem produktu, vlastním a doplňkovým produktem tvoří rozšířený produkt, který kombinuje produkt samotný s kvalitou poskytnutí produktu.

V rámci marketingu umění a kultury je možno mít výsledný produkt jako kombinaci hmotných produktů a služeb. Hmotné produkty mohou být tvořeny sochami, obrazy a dalšími exponáty, které jsou doplněny o službu poskytnutí tohoto zážitku a další služby, jež může subjekt poskytovat. (Johnová, 2008)

6.4.2 Cena

Kotler, Bowen, Markens a Baloglu (2017) uvádějí, že cena v marketingovém mixu je jedinou složkou, jež subjektu přináší zisk. Cena je faktor, jež si subjekt reguluje sám, ale částečně v závislosti na konkurenčních subjektech a cenách jejich produktů. Pomocí správných analýz se cena dá určit a nastavit tak, aby byla pro zákazníka přijatelná. Subjekty často chybují v nastavení cen, jelikož se zaměřují příliš na náklady a dle toho stanovují ceny, nicméně

neberou v úvahu ostatní faktory marketingového mixu, měnícího se prostředí na trhu a konkurence, což může vést subjekt do záhuby, jelikož nastavení správné ceny je základem úspěchu. Stanovení ceny příliš vysoko může odstrašit potenciální zákazníky a naopak stanovení ceny příliš nízké, může ekonomicky subjektu uškodit a subjekt nadále nemusí mít na běžnou údržbu. *“Cena je částka, které je účtována výměnou za zboží či službu. Obecněji je cena sumou prostředků, jež jsou vyměněny za přínosy užívání zboží či služby.”* Gúčík (2018) také uvádí, že tržní cena je maximální částka, jež je zákazník ochotný za produkt zaplatit.

Faktory ovlivňující cenu jsou externí i interní. Interními faktory jsou například náklady na produkt, marketingové cíle, jež chce subjekt dosáhnout pomocí ceny (maximalizace zisku, cenové vedení trhu, pouhé přežití a další), náklady na organizaci a další. Externími faktory na druhou stranu jsou například poptávka na trhu, zákaznické vnímání ceny a hodnoty, upselling či cross-selling. (Kotler, Bowen, Markens a Baloglu, 2017) V oblasti umění se cena odvíjí od mnoha faktorů, jako jsou vkus zákazníka, věhlas autora uměleckého díla, motivů a dalších faktorů. (Johnová, 2008)

Dle stanovené ceny se zákazníci rozhodují o nákupu produktu, tudíž cena musí být vyvážená. Zákazníci musí dostat maximální hodnotu produktu za přijatelnou cenu, jež si subjekt stanoví. (Gúčík, 2018)

6.4.3 Způsob distribuce

Gúčík (2018) uvádí, že způsob distribuce je marketingový nástroj. Jde o zajištění zprostředkování produktu nabízeného subjektem cestovního ruchu směrem k zákazníkovi. Johnová (2018) také dodává, že je třeba produkt distribuovat v pravý čas. Subjekty cestovního ruchu si mnohdy nemohou své místo distribuce vybrat, jelikož jsou vázány na dané místo. Nicméně mohou zařídit, aby zákazník měl snazší cestu k subjektu tím, že zajistí orientační značky.

Dle Gúčíka (2018) je třeba nastavit lehkou a zjednodušenou cestu k produktu, které budou zákazníci důvěřovat a která bude vhodná pro dané místo a čas. Jelikož z hlediska organizace je cílem prodej produktu pomocí poskytování jednoduchého a jasného přístupu pro cílový trh, narůstá tedy důležitost distribuce skrze informační technologie a touhu zákazníků nakupovat i mimo klasická, fyzická prodejní místa.

V rámci cestovního ruchu je za distribuci považován proces prodeje služeb cestovního ruchu. V cestovním ruchu je distribuce odlišná v tom, že produkty zákazník spotřebovává

až v cílovém místě, nikoliv v místě trvalého pobytu. Díky tomuto faktu je z distribuce produktu cestovního ruchu vyloučena fyzická podoba distribuce, jelikož zákazník se za produktem musí sám dopravit. Pro subjekty cestovního ruchu je distribuce zajištěna převážně formou vytvoření rezervace. (Gúčík, 2018)

Dle Gúčíka (2018) jsou distribuční kanály z hlediska prodejce rozděleny na přímé a nepřímé a na interní a externí.

- **Přímé distribuční kanály** jsou založeny na zprostředkovávání produktu zákazníkovi bez mezičlánků. Přímá distribuce subjektu k zákazníkovi může být například osobní prodej, vlastní webová stránka, centrální rezervační systém či další. Tato forma je založena na přímém kontaktu subjektu se zákazníkem.
- **Nepřímé distribuční kanály** jsou pomocí prostředníků, jež produkt zprostředkovávají zákazníkovi. Takovými zprostředkovateli mohou být například cestovní kanceláře, či agentury, dále internetové portály, manažerské organizace a další.
- **Interní distribuční kanály** se zaměřují na spolupráci subjektů, jež produkují produkty cestovního ruchu se zprostředkovateli, kteří se zaměřují na domácí trh. Takovými zprostředkovateli mohou být například turistická informační centra či cestovní kanceláře zaměřující se na domácí trh.
- **Externí distribuční kanály** se zaměřují na spolupráci subjektů a zprostředkovatelů, jež se zaměřují na zahraniční cestovní ruch. Těmi mohou být například cestovní kanceláře zaměřené na zahraniční trh, globální distribuční systémy či zahraniční internetové portály.

6.4.4 Propagace

Jak udává Gúčík (2018), propagace neboli marketingová komunikace subjektu jsou nástroji nástroje a prostředky pro předávání informací, přesvědčování a připomínání produktů subjektu pomocí které oslovuje zákazníky a širokou veřejnost a současně sleduje zpětnou vazbu zákazníků. Propagace plní funkci jak prodejní, také se podílí na budování důvěryhodnosti subjektu, jež dále ovlivňuje zákaznická rozhodnutí o koupi produktu. Tento obousměrný proces je zaměřen převážně na zákazníky, partnery a konkurenci, jež subjekt má. Propagačním cílem je seznámit zákazníky s produktem, taktéž zprostředkovatele, dále uvést produkt na trh, snaha o vytvoření poptávky po produktu a další cíle.

Gúčík (2018) uvádí, že nástroji propagace mohou být například psané texty, proslovy, grafika a jiné. Optimální kombinaci nástrojů marketingu označujeme za marketingový komunikační mix. Dalšími nástroji propagace může být například reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej, nebo přímý marketing. Dle Marákové (2016) je jedním z nejdůležitějších nástrojů propagace placená reklama pro subjekt. Johnová (2008) udává, že do propagace patří také public relations, jež se snaží navázat vztah se stávajícími i potenciálními zákazníky, sponzoring a další nástroje.

Maráková (2016) udává předpoklady pro úspěšnost propagace jako:

- Důvěryhodnost subjektu, jež je propagován i jeho komunikovaného poselství
- Správně zvolené cílové skupiny i načasování propagace
- Srozumitelnost obsahu
- Volba komunikační strategie, formy a obsahu pro danou cílovou skupinu
- Eliminace možných komunikačních problémů a jiné

Výběr propagačních nástrojů je ovlivněn faktory jako jsou typ trhu, či životní cyklus produktu, jak uvádí Kotler a Keller (2013). Dalšími faktory mohou být dle Přikrylové a Jahodové (2010) například cena produktu, charakter produktu či disponibilní finance zákazníků.

7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE

Teoretická část práce je rozdělena na šest kapitol a jejím cílem bylo udat teoretické poznatky, zaměřené na daný projekt v rámci této diplomové práce. Z těchto poznatků vyplývá, že služby cestovního ruchu zaměřené na kulturu a umění jsou podstatnou součástí nabídky. Tyto služby jsou ovlivněny stavem cestovního ruchu, přičemž současně ovlivňují výši cestovního ruchu v daném místě a jeho atraktivitu.

Obecné poznatky a definice cestovního ruchu jsou tudíž uvedeny v první kapitole teoretické části práce. Ta dává podklad pro teoretické znalosti odvíjející se od obecné definice cestovního ruchu, motivace pro cestování, rozdělení cestovního ruchu specificky zaměřeného na kulturní oblast a v neposlední řadě definování produktu cestovního ruchu. Kulturní cestovní ruch přináší atraktivitu pro danou destinaci a díky těmto atraktivitám je daná destinace přitažlivější pro účastníky cestovního ruchu a má větší potenciál se dále kulturně i ekonomicky rozvíjet. Subjekty zaměřené na oblast kultury jsou díky tomuto faktu velmi podstatnými pro celkové fungování cestovního ruchu v dané destinaci. Z těchto poznatků vyplývá, že subjekty zaměřené na tuto oblast jsou důležitou součástí cestovního ruchu. Pro kulturně a umělecky zaměřené subjekty je podstatné neustále vylepšovat nabídku svých služeb.

Podstatné jsou také poznatky o klasifikaci služeb v cestovním ruchu, nabídce a poptávce a charakteristické vlastnosti cílové skupiny služeb cestovního ruchu zaměřených na umění. Tyto poznatky jsou třeba pro tvorbu nového produktu, jež spadá do služeb cestovního ruchu, jež jsou zaměřeny na kulturu a umění.

Úloha marketingu je pro subjekt velmi důležitá nejen pro propagaci, ale také pro vnímání subjektu veřejností. Z tohoto důvodu se třetí kapitola zabývá teoretickými poznatky z této oblasti. Součástí kapitoly je také Art marketing, jež je zaměřen na kulturní a umělecké subjekty, jako je subjekt, na nějž je projekt zaměřen. Využití marketingových znalostí je podstatné pro budoucí fungování subjektu.

Podstatnými znalostmi jsou také informace ke konkurenceschopnosti subjektu, jak obecně, tak v rámci oblasti kultury a umění.

Kapitola o tepelných čerpadlech a klimatizačních jednotkách uvádí základní poznatky pro základ nového produktu spolku, jež bude tvořen v rámci projektu. Jsou zde vysvětleny základní principy těchto jednotek a jejich produkce nadbytečné energie. Tato nadbytečná energie bude součástí projektu zpracovaného v této práci.

Poslední kapitola popisuje teoretické znalosti analytických metod, jež jsou v praktické části práce využity. Pro praktické využití jsou zde objasněny analýzy jako řízený rozhovor, který je základní metodou v rámci zpracování analýz. Dalšími analýzami jsou SWOT analýza, dále Porterova analýza pěti konkurenčních sil a marketingový mix. Všechny tyto analytické metody jsou důležité pro praktickou část této práce a pro zpracování budoucího projektu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLKU ART CENTRUM DAGI Z.S.

Art centrum DAGI z.s. je spolek fungující v umělecko-kulturní oblasti. Subjekt byl založen k 1.1. 2003 jako nezisková organizace a spadá pod Krajský soud v Ostravě. Spolek se zaměřuje na zprostředkování umění pro širokou veřejnost a ukázkou soch z netradičních materiálů. Primární nabízenou službou spolku je akce Ledové království. Dále se také subjekt soustředí na pořádání symposií budování a vystavování soch z písku, či jiných materiálů, pořádání výtvarných kurzů a přednášek ohledně mezinárodních spoluprací, organizování akcí a účasti na podobných akcích ve světě. (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022)

Před oficiálním založením spolku již spolek neoficiálně fungoval. První umělecko-kulturní akci za Art centrum DAGI uspořádali manželé Hrabalovi již v roce 1998. Ten rok bylo zcela poprvé organizováno umělecké sympozium Sněhové království. (Art centrum DAGI, 2022) Z tohoto sympozia se postupem let vyvinulo sympozium, jež se současně prezentuje jako Ledové království a je pořádáno již 24. rokem. (Ledové království, 2022)

Jakožto malý subjekt má spolek Art centrum DAGI jednoduchou organizační strukturu. Předsedou spolku je Miroslav Hrabal, jenž je současně i spolumajitelem. Miroslav Hrabal obstarává administrativní záležitosti subjektu. Dále má subjekt uměleckou ředitelku a druhou spolumajitelku Mgr.A. Dagmar Hrabalovou, ta zařizuje umělecké činnosti spolku. Další pracovníci v rámci subjektu pracují pro spolek brigádně.

Hlavní aktivitou subjektu je organizace akce Ledové království a služeb s akcí spojených. Akce je, v současné podobě, dle majitelů unikátem ve střední Evropě. Odehrává se v chlazené galerii pro tyto účely navrhované a lze ji v současnosti navštívit po celý rok. Ve vedlejší budově pokladny se mohou zákazníci podívat na doprovodnou výstavu obrazů a dalších předmětů. (Ledové království, 2022)

Dalšími aktivitami Art centra DAGI je také tvorba soch a instalací z různých materiálů (dřevo, keramika, a další), návrhy designů interiérů na zakázku, či autorské výstavy obrazů Mgr.A. Dagmar Hrabalové, jež je spolumajitelkou subjektu. Kurzy zaměřené na dýchání a trénink otužování, jež probíhají v prostorách galerie Ledového království při teplotách cirká $-5\text{ }^{\circ}\text{C}$ jsou další aktivitou subjektu. (Ledové království, 2022) Také Art centrum DAGI plánuje obnovit organizování nových výstav Soch z písku. Tyto sochy by měly do budoucna být vystaveny ve vytápěné galerii, jež bude v provozu celoročně, tak jako chlazená galerie ledových soch. Na tento projekt se zaměřuje tato práce.

8.1 Lokalita a konkurence subjektu

Subjekt se nachází v mikroregionu Rožnovsko, přesněji na adrese Rožnov pod Radhoštěm, 5. května 1551. Nicméně adresa provozovny akce Ledové království a doprovodných služeb subjektu, je roh ulice Palackého a ulice Boženy Němcové v Rožnově pod Radhoštěm. Mikroregion Rožnovsko zahrnuje město Rožnov pod Radhoštěm a k němu přidružené obce. Těmito obcemi jsou Dolní Bečva, Prostřední Bečva, Horní Bečva, Hutisko-Solanec, Valašská Bystřice, Vidče, Vigantice a město Zubří. Nejvzdálenější obec od města Rožnov pod Radhoštěm je Horní Bečva, vzdálená 12 km.

Další umělecko-kulturně založené subjekty, které mohou být konkurencí v mikroregionu Rožnovsko jsou:

Tabulka 1: konkurenti v mikroregionu Rožnovsko

Zdroj: vlastní zpracování

Konkurent	Předmět působení subjektu	Místo
PUSTEVNY, s.r.o.	Organizování výstavy ledových soch a pískových soch	Pustevny
Valašské muzeum v přírodě	Výstavy lidového umění, řemesel a dalších	Rožnov pod Radhoštěm
Galerie CreArs	Výstavní a prodejní galerie obrazů, soch a dalších exponátů	Rožnov pod Radhoštěm
Muzeum Zubří	Výstavy výšivek, historických událostí, umění z regionu a dalších exponátů	Zubří
Starožitnosti Taranis	Prodej starožitných obrazů, sošek, nábytku a dalších hmotných věcí	Rožnov pod Radhoštěm
T klub	Kulturní agentura města Rožnov pod Radhoštěm	Rožnov pod Radhoštěm
Fujaré z.s.	Pořádání kulturních akcí, setkání, či divadelních představení	Rožnov pod Radhoštěm

8.2 Návštěvnost subjektu

Analýza návštěvnosti se zaměřuje jak na službu Ledové království, tak na službu Sochy z písku.

8.2.1 Návštěvnost služby Ledové království

Jelikož se subjekt v roce 2020 zaměřil na celoroční provoz galerie s ledovými sochami, je návštěvnost subjektu v posledních dvou letech neporovnatelná s lety předcházejícími, proto je brána v potaz pouze návštěvnost posledních dvou let.

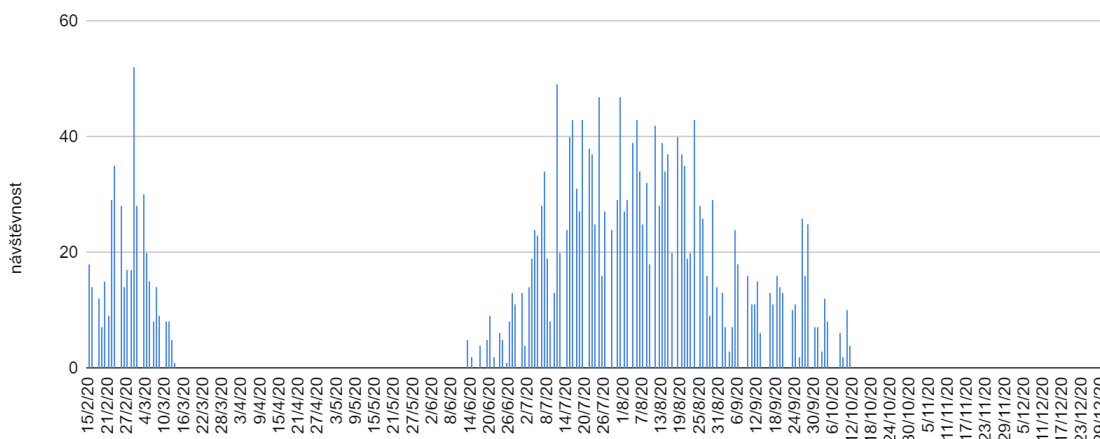
V obou letech byla nejvyšší návštěvnost v měsících červenec a srpen. Z tohoto důvodu je možné usoudit, že zavedení celoročního provozu galerie s ledovými sochami bylo dobrým krokem, jelikož je to natolik originální nabídka služby, že zákazníci mají potřebu se v teplých měsících přesvědčit, že ledové sochy mohou být vystavovány celoročně. Také se oproti předcházejícím letům zvýšil počet návštěvníků, jelikož mají možnost zkonsumovat službu v termínu, který vyhovuje právě jim a nejsou omezeni na pouhé dva měsíce v roce.

V roce 2020, kdy subjekt uvedl do provozu svou celoroční chlazenou galerii pro provoz akce Ledové království, přišla pandemie Covid-19, jež velmi ovlivnila provoz subjektu. Spolek Art centrum DAGI spustil provoz služby celoroční galerie ledových soch 15.2.2020, přičemž již 14.3.2020 byl subjekt nucen provoz uzavřít. Díky pandemii, jež začala ovládat celý svět, a vládním nařízením, měl subjekt veškeré služby pozastaveny až do 12.6.2020. Tímto datem začala subjektu letní sezóna provozu ledové galerie a dalších nabízených služeb. Další nucené uzavření provozu následovalo 11.10.2020, díky dalším vládním nařízením.

Provoz služeb Art centra DAGI v roce 2021 byl díky pandemii Covid-19 umožněn až od 5.6.2021. naštěstí pro subjekt, další omezení provozu již v roce 2021 nepřišlo.

V roce 2020, byl celkový počet zákazníků 2360, při kalkulaci, že každé rodinné vstupné bylo zakoupeno pro 2 dospělé osoby a 3 děti. V roce 2021 byl počet zákazníků, při stejném způsobu určení 3448 osob.

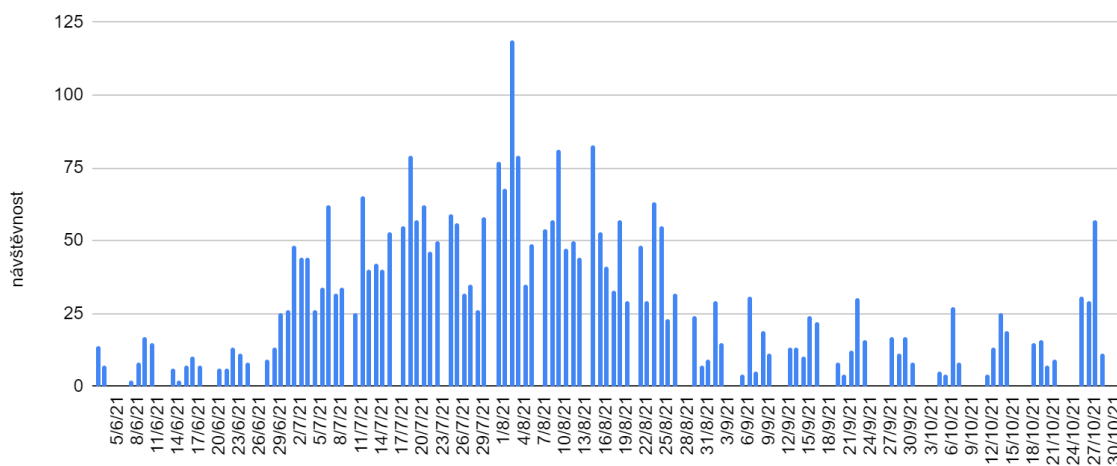
Návštěvnost služby Ledové království za rok 2020



Graf 1: Návštěvnost služby Ledové království v roce 2020

Zdroj: vlastní zpracování

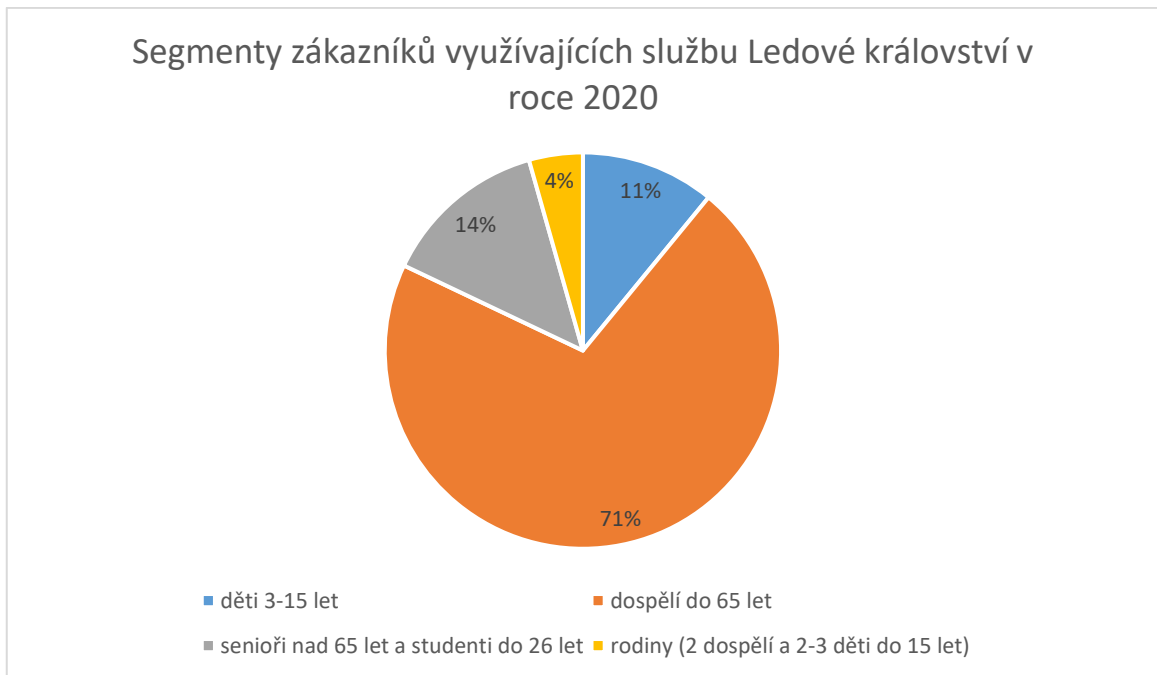
Návštěvnost služby Ledové království od 5.6.2021 do 31.12.2021



Graf 2: Návštěvnost služby Ledové království v roce 2021

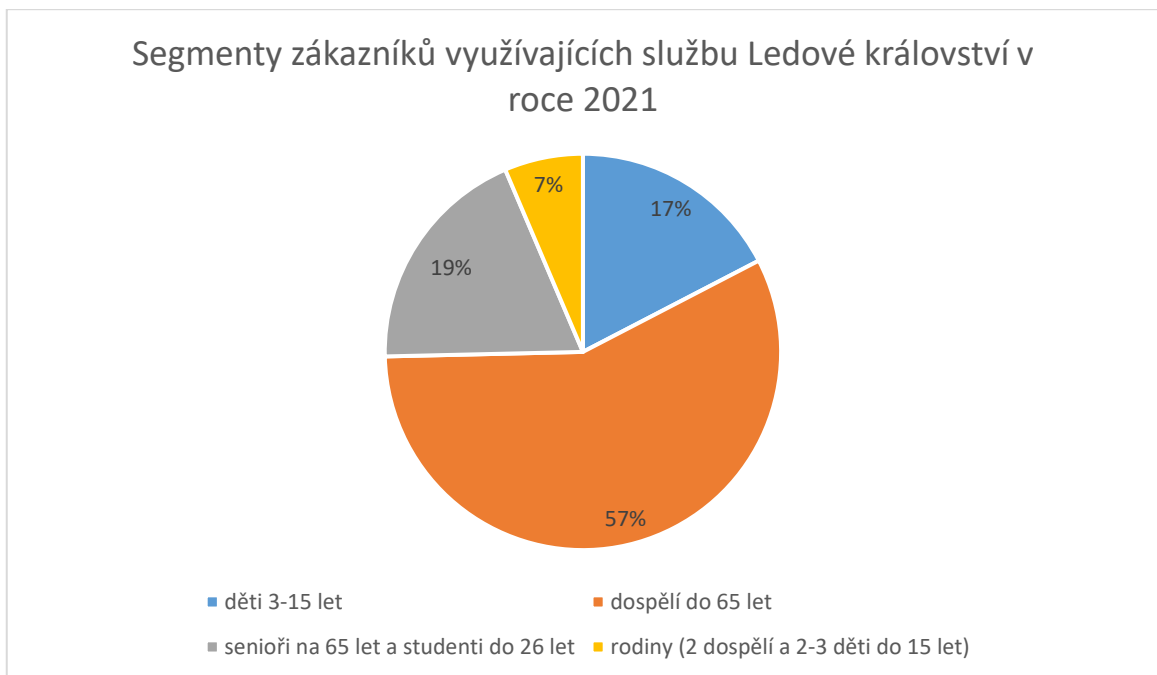
Zdroj: vlastní zpracování

V těchto dvou letech je, ze statistiky návštěvnosti služby Ledové království, viditelný nepoměr v kategoriích návštěvníků, jež využívají služby subjektu Art centrum DAGI. Jak je možné vidět níže na grafech 1 a 2, v obou letech tvořila kategorie dospělých do 65 let největší zákaznickou skupinu. V obou letech byli další zastoupenou skupinou, v druhé nejvyšší míře, senioři na 65 let a studenti do 26 let. Kategorie dětí od 3 do 15 let je v zastoupení na třetím místě a nejmenší skupinu zákazníků tvoří rodiny 2 dospělých osob a 2 až 3 dětí do 15 let.



Graf 3: Segmenty zákazníků akce Ledové království v roce 2020

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4: Segmenty zákazníků akce Ledové království v roce 2021

Zdroj: vlastní zpracování

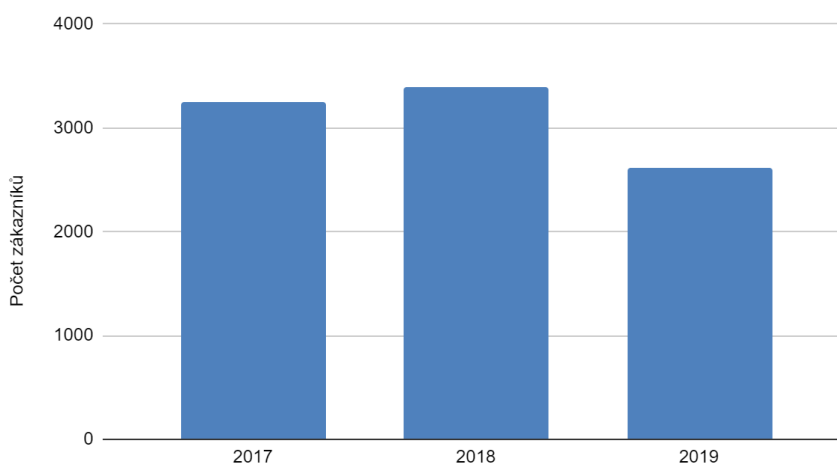
8.2.2 Návštěvnost služby Sochy z písku

Provozování služby Sochy z písku bylo od jejího vzniku v roce 2004 velmi proměnlivé, a to jak místem, tak intenzitou provozu a dalšími faktory. Proto se v této analýze zaměříme na poslední tři roky provozu této služby a také provozu za stejných podmínek.

V letech 2017 až 2019 byla služba Sochy z písku provozována v areálu na rohu ulic Boženy Němcové a Palackého v Rožnově pod Radhoštěm. V těchto letech byla služba provozována pouze v průběhu letní sezóny a počasí mělo silný vliv na provoz služby.

Návštěvnost z let 2017, 2018 a 2019 je udávána v grafu 5 níže.

Návštěvnost Soch z písku v letech 2017 až 2019



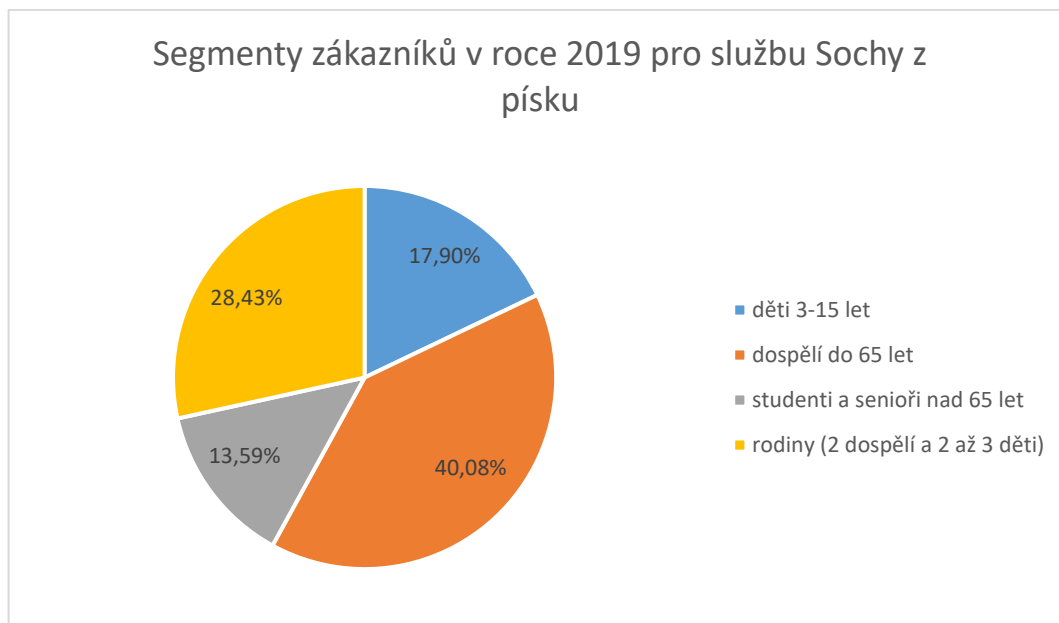
Graf 5: Návštěvnost Soch z písku v letech 2017 až 2019

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší návštěvnost služby Sochy z písku subjekt zaznamenal v roce 2018 a naopak v těchto 3 zkoumaných letech byla návštěvnost nejnižší v roce 2019. Tento rok byla také posledním, kdy byla služba v provozu. Rok 2019 byl slabým z velké části díky špatnému počasí, jelikož byla deštivá sezóna, a to se podepsalo na návštěvnosti služby.

Průměrná návštěvnost v letech 2017 až 2019 na výstavu Soch z písku byla 3 086 osob za rok. Toto číslo je i předpoklad návštěvnosti budoucí celoroční výstavy Soch z písku v rámci plánovaného projektu.

Poměry zákaznických segmentů, jež navštívily službu Sochy z písku jsou uvedeny v grafu 6, níže. Tento graf se zabývá pouze poměry v roce 2019.



Graf 6: Segmenty zákazníků na akci Sochy z písku v roce 2019

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že největším segmentem zákazníků využívajících službu jsou dospělé osoby do 65 let a dále rodiny s dětmi.

8.3 Ekonomické výsledky subjektu

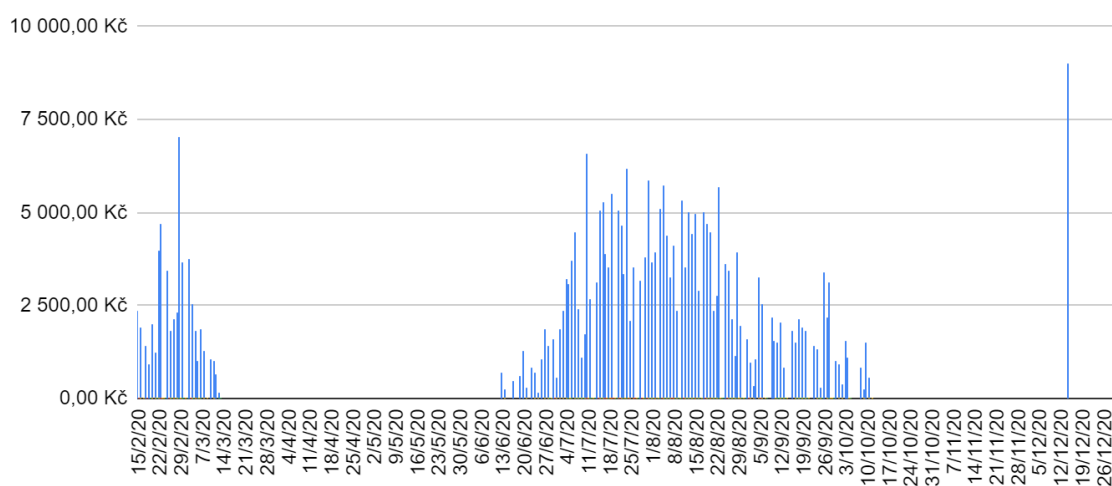
Před rokem 2020 byl provoz subjektu ziskový, nicméně dle vyjádření předsedy spolku nebyla ekonomická situace spolku dlouhodobě stabilní, jelikož byla závislá na faktorech jako počasí během letní, či zimní sezóny, kdy spolek provozoval své služby. Dle Výkazu zisků a ztrát, který je k nalezení v příloze P I: Výkaz zisků a ztrát 2018, byla v roce 2018 rentabilita spolku na 18 %. V roce 2019 byla, dle oficiálního Výkazu zisků a ztrát, který je v příloze P II: Výkaz zisků a ztrát 2019, rentabilita výrazně vyšší a to na 90 %. Výše rentability spolku Art centrum DAGI se v roce 2019 nicméně nenavýšila takto výrazně díky vyšším tržbám, nýbrž díky vyplacení pojistného odškodnění. V roce 2019 subjekt utržil ztrátu přes 300 tisíc Kč a byl před rozhodnutím, zdali svou činnost zastavit, či jít cestou celoročního provozu a postavit budovu, která bude dlouhodobou investicí do stabilnější budoucnosti. Díky vyplacení pojistného odškodnění ve výši 199 tisíc Kč se rentabilita spolku v roce 2019 změnila, a nakonec se Art centrum DAGI rozhodlo pro investici do budovy, jež bude schopna celoročního provozu.

Jak již byl zmíněno, před rokem 2020 fungoval subjekt pouze na bázi zimního provozu služby Ledové království a letního provozu služby Sochy z písku. Doplňující služby subjekt provozoval pouze při provozu jedné z akcí, či při individuální objednávce.

V roce 2020 subjekt zavedl celoroční provoz služby Ledové království, čímž zpřístupnil i doplňkové služby po celý rok. Z tohoto důvodu se práce zaměřuje na ekonomické výsledky z let 2020 a 2021.

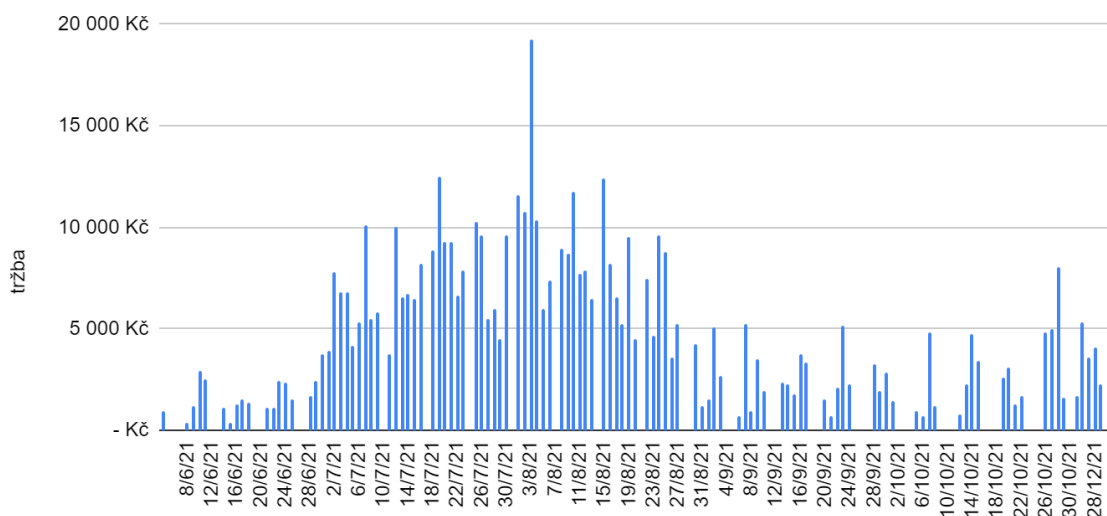
Tržby roku 2020 byly nejvyšší v měsících červenec a srpen, stejně jako v roce 2021. V obou letech byla nejvyšší tržba v srpnu. V srpnu 2021 bylo oproti přechozímu roku navýšení tržeb o 112,48 %. Příčinou byla vyšší návštěvnost a také navýšení cen. Tento fakt je zdokumentován i v grafech 3 a 4 níže.

Denní tržby za službu Ledové království v roce 2020



Graf 7: Denní tržby za službu Ledové království v roce 2020

Zdroj: vlastní zpracování

Denní tržby ze služby Ledové království v roce 2021

Graf 8: Denní tržby za službu Ledové království v roce 2021

Zdroj: vlastní zpracování

I přes zavedení celoročního provozu služeb byl rok 2020 pro subjekt ekonomicky ztrátový. Ztráta byla zapříčiněna převážně odpisovou položkou „Náklady na změnu metody“ ve výši 300 000 Kč. Celkové náklady subjektu se tak dostaly na 648 988,41 Kč, přičemž celkové výnosy byly ve výši 395 188,15 Kč. Jak tedy oficiální Výkaz zisků a ztrát, jež je k nalezení v příloze P III: Výkaz zisků a ztrát 2020, uvádí, za rok 2020 byl subjekt ve ztrátě -253 800,26 Kč a ukazatel rentability byl -39 %.

Rok 2021 byl pro subjekt ekonomicky lepší. Celkové náklady subjektu byly ve výši 621 944,40 Kč, přičemž nejvyšší položka byly mzdové náklady. Celkové výnosy subjektu Art centrum DAGI poté byly ve výši 747 549,03 Kč, což znamená zisk subjektu. Tento zisk byl za rok 2021 ve výši 125 604,63 a ukazatel rentability byl pozitivních 20 %. Tyto údaje jsou k vidění v příloze P IV: Výkaz zisků a ztrát 2021.

Náklady na chlazení galerie pro ledové sochy

Náklady na chlazení galerie s ledovými sochami byly za roky 2020 i 2021 v nezanedbatelné výši. Jelikož provoz subjektu je primárně postaven na službě Ledové království, jež se v současnosti provozuje celoročně, je také třeba celoročně udržovat stálou teplotu chlazené galerie.

Náklady na chlazení jsou ovlivněny několika faktory. Ovlivňujícími faktory jsou doba provozu, intenzita návštěvnosti a využívání služby a také venkovní teplota, která by ideálně neměla překračovat 30 °C.

Celková spotřeba elektrické energie na chlazení budovy galerie s ledovými sochami byla za rok 2020 18 483 kWh a v roce 2021 13 807 kWh. Rozdíl ve spotřebované energii spočívá především ve faktu, že na začátku roku 2020 se v galerii vyráběl led pro výrobu soch a také se budova galerie musela podchládit na danou teplotu.

V peněžních jednotkách byly náklady na chlazení galerie s ledovými sochami, za rok 2020 ve výši 64 612 Kč, zatímco v roce 2021 byly tyto náklady ve výši 68 105 Kč. Tato rozdílnost je způsobena navýšením cen elektrické energie, jež způsobila, že i přes snížení spotřeby elektřiny náklady na chlazení vzrostly.

Dle energetického specialisty ze společnosti Endum CZ s.r.o. je běžná spotřeba elektrické energie na vytápění budovy cirká 10 000 kWh za rok. V případě obou let provozu chlazené galerie ovšem odpadní teplo přesahuje 55 000 kWh za rok, přesněji v roce 2020 toto odpadní teplo činilo 77 628,6 kWh a v roce 2021 57 976,8 kWh. Tyto výsledky byly vypočteny pomocí celkové spotřeby elektrické energie za rok, jež se vynásobila koeficientem 4,2. Tento koeficient je veličina topného faktoru, který udává množství vyrobeného tepla z jedné kW spotřebované energie. Na základě tohoto výpočtu je možno určit, že odpadní teplo by bylo schopné vytopit novou budovu galerie s pískovými sochami a zbyl by ještě přebytek tepla.

Při předpokladu, že v roce 2022 se celková spotřeba elektrické energie bude rovnat spotřebě za rok 2021, je možné určit, že se současnými sazbami za elektrickou energii, jež má subjekt sjednány, by odpadní teplo ve výši 57 976,8 kWh za rok stálo 171 816 Kč. Tato cena je za předpokladu, že budova vytápěné galerie se sochami z písku, by byla vytápěna pomocí elektrického tepelného kotle. V případě provozu, jež bude předmětem projektu, tedy vytápění nové budovy pomocí odpadního tepla z chlazení stávající budovy, byla by tato cena 68 105 Kč za rok, jelikož by se použilo pouze to teplo, které by bylo jinak vypuštěno do vzduchu jako odpad z chlazení budovy galerie s ledovými sochami.

9 ROZHOVOR

V této kapitole jsou uvedeny rozhovory s předsedou spolku, jakožto hlavní osobou, která vede činnost subjektu a také analýza rozhovorů s 5 současnými zákazníky spolku.

9.1 Rozhovor s předsedou spolku Art centrum DAGI

Rozhovor s předsedou spolku, Miroslavem Hrabalem, proběhl dne 18.3.2022. Rozhovor byl polostrukturovaný a ke 13 předem připraveným otázkám byly v případě potřeby přidány i doplňující otázky. Cílem rozhovoru bylo zajistit lepší pochopení nabídky spolku a fungování na trhu. Plné znění rozhovorů je k dispozici v příloze P V: Rozhovor s předsedou spolku.

Z rozhovoru vyplývá, že subjekt je orientován především na zákazníky a jejich vnímání umění. To je jedním z důvodů, proč spolek vůbec začal svou činnost, ale také i v oblasti stanovování cen a poptávky po doprovodných službách. Všechno je postaveno na základě, kdy chtěli manželé Hrabalovi přinášet uměleckou osvětu pro širokou veřejnost. Tomuto nasvědčuje i fakt, že subjekt je zařazen pod neziskové organizace a právní formy, kterými za svou existenci prošel byly všechny postaveny na tomto základu. Zpočátku byl subjekt Art centrum DAGI pouze sdružení fyzických osob, poté se toto sdružení přeskupilo do občanského sdružení a v poslední řadě na právnickou formou zapsaný spolek.

Ekonomická situace před zavedením celoročního provozu byla v letech 2018 a 2019 pro subjekt zisková, nicméně za dobu působení spolku byla nestabilní. Z důvodu potřeby větší ekonomické stability a také z důvodu investiční ztráty v roce 2019 se spolek rozhodnul pro postavení celoroční budovy, jež bude větší jistotou pro dlouhodobé fungování spolku Art centrum DAGI. Celková ekonomika plánovaného celoročního provozu subjektu byla v posledních dvou letech velmi ovlivněna pandemií Covid-19. Tato pandemie byla příčinou přerušovaného provozu, tudíž předseda spolku nyní není schopný určit, v jaké míře se přesně projevil tento celoroční provoz na ekonomice subjektu. Nicméně všechny ukazatele nasvědčují, že zavedení tohoto provozu bylo pro subjekt správné rozhodnutí. Návštěvnost a vytíženost subjektu byla, dle předsedy, v rámci koronavirové pandemie nad očekávání dobrá. Nicméně i přes dobrou poptávku ze strany zákazníků jsou viditelné výkyvy v návštěvnosti.

Za mnoho let historie subjektu vyzkoušeli manželé Hrabalovi, jakožto jediní stálí pracovníci subjektu, mnoho forem propagace subjektu. V minulosti se více zaměřovali na propagaci

skrže televizní, rádiové a novinové propagační kanály. V současnosti se zaměřují především na internetovou reklamu, a to skrže společnosti Google a Seznam. Internetovou reklamu také posilují reklamními bannery v okolí subjektu a letáky, které jsou umístěny v ubytovacích a stravovacích zařízeních v okruhu cirká 30 km od subjektu. Celkově se subjekt dle vyjádření pana Hrabala snaží hledět na efektivnost reklamy a dle toho volit složení propagačních kanálů.

Dle tvrzení předsedy spolku jsou ceny služby Ledové království nastavovány na základě nákladů na službu, při splnění předpokládané návštěvnosti. K těmto nákladům je poté připočtena, přičemž v segmentu dětského vstupného není v současnosti nastavena žádná marže. Marže je nastavena u zbylých kategorií v různé výši. Také při tvorbě cen bere spolek ohled na nejbližší konkurenční subjekty a sleduje jakou cenu je zákazník ještě ochoten zaplatit.

Pan Hrabal uvádí, že přímou konkurenci hlavní nabízené služby subjekt v současné době nemá a obdobná hlavní služba subjektu by měla být nejbliže v Kyjevě a na Islandu. Ve střední Evropě nemá chlazená celoroční galerie ledových soch obdoby. Dle slov předsedy spolku je od konkurence vyvíjena velká snaha subjekt napodobovat s nabídkou služeb, nicméně ostatní subjekty napodobují styl provozu, od něhož subjekt již v roce 2020 upustil. Naštěstí pro spolek Art centrum DAGI, konkurenční subjekty napodobují nabídku i s chybami, jimž se manželé Hrabalovi v současnosti snaží vyhýbat. Doplnkové služby jsou poté dostupné i u konkurenčních subjektů, nicméně hlavní služba je v současnosti jedinečnou.

Dle pana Hrabala jsou nejsilnějšími stránkami subjektu jedinečná nabídka a originalita hlavní nabízené služby a také dlouholetá historie. Subjekt je údajně lídrem v této oblasti umění.

Jedinečnost chlazené budovy galerie spočívá v tom, že je speciálně navržena pro tento účel, pro správné proudění vzduchu a další faktory, jež jsou u galerie s ledovými sochami podstatné. Nicméně, dle tvrzení pana Hrabala, mají chladicí jednotky, jež v galerii udržují nízkou teplotu, přebytečné teplo, které subjekt nedokáže celé zužitkovat. Toto teplo chce subjekt v budoucnu využít pro vytápění nové budovy s pískovými sochami.

Dle informací pana Hrabala byla budova galerie ledových soch pořízena za cca 500 000 Kč, přičemž v současnosti by kopie této budovy stála mezi 750 000 až 800 000 Kč. Také dle předsedy není budova ledové galerie pořízena spolkem Art centrum

DAGI, ale manželé Hrabalovými jako fyzickými osobami. Ti tuto budovu poskytli spolku k užívání bez nároku na nájemné.

Výstavu soch z písku chce subjekt, dle vyjádření pana Hrabala, obnovit, kvůli komplexnějšímu portfoliu služeb, využití cirká osmdesát tun písku, jež mají z předchozích výstav pískových soch, pro vyslyšení poptávky od zákazníků a využití odpadního tepla.

9.2 Rozhovory se stávajícími zákazníky spolku

Rozhovory se současnými zákazníky spolku, jež využívají službu Ledové království se konaly 19.3.2022 a byly vedeny s pěti osobami. Pro tyto rozhovory bylo předem připraveno pět otázek zaměřených na přání zákazníků. Odpovědi na otázky v rámci rozhovoru jsou přiloženy v příloze P VI: Rozhovory se současnými zákazníky.

Připravenými otázkami byly:

- Kdy jste navštívili výstavu ledových soch s názvem Ledové království?
- Kde jste se o výstavě ledových soch v Rožnově pod Radhoštěm dozvěděli?
- Navštívili jste někdy výstavy ledových či pískových soch v rámci České republiky, mimo tyto v Rožnově pod Radhoštěm?
- Uvítali byste celoroční výstavu pískových soch?
- Ocenili byste zvýhodněnou cenu při zakoupení sloučeného vstupného na výstavu ledových i pískových soch?

Z rozhovorů vyplývá, že většina respondentů byla na výstavě ledových soch již po několikáté. Pouze jedna respondentka využila služby poprvé, nicméně dle odpovědi „Nyní jsem navštívila výstavu poprvé, ale určitě se budu vracet, protože to stojí za to“ se dá vyvodit, že se stane pravidelnou návštěvnicí.

Dá se také vyvodit, že propagační kanály, jež využívá spolek Art centrum DAGI fungují velmi dobře, jelikož všech 5 respondentů uvedlo alespoň jeden propagační kanál, který subjekt využívá. Respondenti uváděli, jak letáčky umístěny v restauračním zařízení, tak reklamní bannery, internetovou reklamu, či televizi a noviny. Z širokého spektra propagace, jež subjekt využívá respondenti nejmenovali pouze sociální síť.

Z rozhovorů také vyplývá, že někteří návštěvníci spolku Art centrum DAGI již byli na výstavě ledových či pískových soch i na jiném místě v rámci české republiky, naopak jedna respondentka ani neví o jiné nabídce obdobných výstav. Z odpovědí také vyplývá,

že ledové sochy na Pustevnách jsou známé na poli výstav ledových soch, ale pro starší osoby jsou hůře dostupné. Také respondenti udávali, že stylově se jim více líbí výstava Ledové království.

Dle kladných odpovědí, zdali by tito zákazníci uvítali celoroční výstavu pískových soch je možné usoudit, že o tuto novou službu bude zájem, jak již uváděl předseda spolku Miroslav Hrabal. Pouze jedna respondentka již v minulosti byla na výstavě pískových soch v Rožnově pod Radhoštěm, nicméně i ostatní respondenti by uvítali tuto možnost. Také z rozhovorů vyplývá, že by výstava pískových soch mohla být dobrou alternativou pro návštěvníky, kteří preferují teplo před chladem, ale také se chtějí podívat na netradiční výstavu soch.

V neposlední řadě lze vyvodit závěr, že zákazníci by měli zájem o zvýhodněnou cenu sloučeného vstupného na výstavu pískových i ledových soch. Tato možnost tedy má potenciál, který by zákazníci mohli i po zavedení nové služby ocenit a mohlo by to přinést další konkurenční výhodu spolku.

Celkově z rozhovorů s předsedou spolku a se stávajícími zákazníky spolku vyplývá, že o výstavu pískových soch, která by byla novým produktem spolku zákazníci zájem mají. Rovněž analýza ukazuje, že stávající propagace spolku je nastavena správně a propagační kanály přinášejí vyšší návštěvnost spolku a využití nabízených služeb.

10 MARKETINGOVÝ MIX

Tato kapitola se bude zabírat jednotlivými složkami marketingového mixu pro spolek Art centrum DAGI. Těmito jsou základní 4P: Product, Price, Place, Promotion.

10.1 Produkt (Product)

Produktem subjektu Art centrum DAGI jsou poskytované služby v oblasti umění, vázané na cestovní ruch. Jak již bylo výše zmíněno, hlavní nabízenou službou je výstava ledových soch v Rožnově pod Radhoštěm, jménem Ledové království. V současné době je dalším produktem nabídka prodejní výstavy autorských obrazů Mgr.A. Dagmar Hrabalové, také možnost kurzů otužování a dalších služeb. Produkt, jež je v současnosti stáhnut z nabídky, je výstava Soch z písku, jež by měla být v následujícím roce obnovena se změnami, v rámci projektu řešeného v této práci.

10.1.1 Ledové království

Tato akce byla nejprve známá pod jménem Sněhové království, jež je stále pod ochrannou známkou subjektu, nicméně není již tak hojně využívána. V současné době se akce prezentuje pod názvem Ledové království. Akce se zaměřuje na výstavu sněhových a ledových soch v Rožnově pod Radhoštěm a má již 24 let dlouhou tradici.

První ročník akce Sněhové království byl pořádán již v zimě roku 1998. Akce tohoto typu byla v té době jedinou ve střední Evropě. Hlavním motivem bylo vyzkoušení si vytvoření soch z netradičního materiálu, jako je sníh. Tento motiv přetrvává i nadále, nicméně se přidal i motiv vzdělávání široké veřejnosti v oblasti umění, či zábavnou kulturní činnost. Další ročník akce se odehrával až v zimě roku 2000, kdy se akce přesunula z Rožnova pod Radhoštěm na vrchol Pusteven a byla tam dalších 15 let. V roce 2003 byl oficiálně založen subjekt Art centrum DAGI, jehož hlavním úkolem bylo zajišťovat organizování akce a dalších přidružených činností.

Prvním ročníkem akce Sněhové království, kdy byly vytvořeny ledové sochy, byla zima roku 2005. Byla to první zima, kdy Miroslav Hrabal otestoval svou technologii výroby ledu pro sochařské účely. Od toho roku si Miroslav Hrabal v rámci subjektu Art centrum DAGI zdokonaloval technologii výroby ledu a díky postupnému zvyšování teplot v průběhu let, začal tuto technologii využívat pravidelně každou zimu. Vyšší teploty v zimním období byly jedním z důvodů, proč subjekt postupně přecházel na výstavu převážně ledových soch, namísto sněhových a proč v roce 2016 již oficiálně zavedl název Ledové království.

V roce 2014 přišla pro subjekt značná změna, jelikož po 15 letech pořádání akce na Pustevnách přišlo přemístění akce zpět do Rožnova pod Radhoštěm. Od toho roku je již subjekt plně přestěhován se svými aktivitami v Rožnově pod Radhoštěm a od roku 2020 má subjekt celoroční budovu pro výstavy ledových soch, na rohu ulice Palackého a ulice Boženy Němcové.

Díky zaměření na sníh, či led se akce stala ohroženou počasím. Díky tomuto faktu se akce z volného prostranství začala přemísťovat do velkokapacitního stanu, jež chránil sochy před razantními teplotními výkyvy. Díky globálnímu oteplování pouhý velkokapacitní stan nebyl dostatečný, tudíž si Miroslav Hrabal vytvořil vlastní dřevěnou konstrukci velkokapacitní haly, která měla možnost přidání chladicí jednotky. I přes zdokonalování technologie uchování soch byla akce odkázána vždy jen na zimní období a sochy se dařilo uchovat maximálně 3 měsíce v roce. Díky tomuto faktu se předseda spolku rozhodl pro navržení speciální budovy, určené přímo pro tyto účely. V roce 2020 takovouto budovu subjekt Art centrum DAGI z.s. pořídil a zavedl celoroční provoz galerie, jež udrží výstavu ledových soch i v létě. Tato galerie je chlazená pomocí klimatizační jednotky a tepelného čerpadla na teplotu cirká -5 °C. Zákazníci subjektu, jimiž jsou převážně účastníci cestovního ruchu, mají možnost zapůjčení termoochrany proti prochladnutí. Po přoblečení této termoochrany si zákazníci přebírá průvodce na prohlídku v ledové galerii. Takováto prohlídka poté v chlazené galerii trvá 15-20 minut. Na závěr prohlídky dostávají dospělí návštěvníci drink ve skleničce z ledu.

V současné době je subjektem udržována výstava ledových soch na téma Láska a Světoví umělci. Tato výstava je naplánována do 20.3.2022 a po tomto datu subjekt plánuje dočasnou odstávku a obměnu ledových soch, jež jsou k vidění v galerii Ledového království. (Ledové království, 2022) Zahájení dalšího provozu po technologické přestávce by mělo proběhnout na začátku května.

10.1.2 Sochy z písku

Rozšířením portfolia nabídky subjektu Art centrum DAGI se stala organizace a výstava soch z písku. Tato akce měla za úkol doplňovat akci Sněhové království, jež se odehrávala v zimě. Sochy z písku byly organizovány naopak v letním období tudíž se akce doplňovaly.

V roce 2004 subjekt uspořádal první výstavu soch z písku v Rožnově pod Radhoštěm. V České republice v tu dobu nebyla na poli soch z písku žádná konkurence a subjekt byl prvním, jež se na tento typ soch zaměřoval. V průběhu dalších tří let subjekt organizoval

sochy z písku na různých lokacích v Rožnově pod Radhoštěm. Poté byla z finančních důvodů akce pozastavena. Spolek v letech 2010 a 2011 vytvořil výstavy pískových soch na zakázku pro 5 nákupních center v České republice a na Slovensku. V Rožnově pod Radhoštěm subjekt obnovil výstavu pískových soch až v roce 2017, kdy se subjekt dostal možnost výstavu uskutečnit v areálu na rohu ulic Palackého a Boženy Němcové, na kterém se nyní nachází také chlazená ledová galerie. Do roku 2019 se zde konala výstava Soch z písku, nicméně po letní sezóně 2019 byla organizace dalšího ročníku pozastavena. Subjekt se rozhodl investovat do perspektivnější akce, již je, pro Art centrum DAGI, Ledové království. V současné době subjekt plánuje obnovení výstavy soch z písku v rámci projektu z této práce, přičemž tato nová služba bude obsahovat mnoho změn oproti předchozí verzi.

10.1.3 Další služby nabízené subjektem

Mezi další služby, jež subjekt nabízí, patří například výstava autorských obrazů akademické sochařky Mgr.A. Dagmar Hrabalové. Výstava obrazů spolumajitelky subjektu je prodejní a je dalším uměleckým počinem, jež se subjekt snaží zprostředkovat veřejnosti.

Subjekt také zprostředkovává prodejní výstavy keramických exponátů a dřevěných misek. Všechny tyto exponáty jsou ručně vyráběné v České republice a jsou doplňující službou výstavy obrazů. Keramické exponáty subjektu dodává především keramička Denisa Hýsková. Dřevěné misky subjektu k výstavě a prodeji dodává Ing. Jaroslav Polášek.

Nabídka kurzů otužování patří do dalších nabízených služeb subjektu. Tato služba využívá prostorů chlazené galerie, v níž jsou umístěny ledové sochy. Tento kurz má celkovou dobu trvání 90 minut a je zaměřen především na techniku dýchání a otužování. Při teplotě cca -5 °C se celá skupina otužilců pohybuje 5-7 minut v prostorech chlazené galerie.

Další nabízenou službou je například možnost individuálních návrhů designu interiérů. Interiérový design je dalším uměleckým vyjádřením Mgr.A. Dagmar Hrabalové a každé zpracování je do detailu individualizované ke spokojenosti zákazníka. V rámci zpracování interiérových designů paní Hrabalová dohlíží i na realizaci daného návrhu.

Malba na tělo je jednou z dalších nabízených služeb. Zákazník si může ve spolku objednat malbu na tělo pomocí barviv henna. Motiv si může zákazník poté vybrat na místě s nabízených ukázek, či jej může spolu s Mgr.A. Hrabalovou na místě navrhnout.

V neposlední řadě subjekt nabízí kurzy a přednášky na téma organizování umělecko-kulturních akcí, mezinárodních spoluprací, či účasti na mezinárodních uměleckých sympoziích.

Celkově má subjekt v současné době pestrou nabídku služeb, nicméně je zde stále možnost pro rozšíření portfolia nabídky služeb, především díky existující poptávce po službě, jež spolek plánuje.

10.2 Cena (Price)

Cenu služeb nabízených subjektem Art centrum DAGI určují manželé Hrabalovi, jakožto majitelé subjektu. Cenu nastavují převážně dle nákladů na provoz a odhadované návštěvnosti. Také dle roční sezóny, dle konkurenčních cen jiných uměleckých subjektů a požadované marže. Částečnou taktikou stanovování cen v tomto spolku je sledování, jak na cenu zákazníci reagují a dle toho ji případně upravit. Dle předsedy spolku se ceny vstupného na pořádané akce mění cirka jednou za rok, a to za předpokladu, že náklady na provoz akce, především elektrická energie, zůstávají v podobné výši. Se začátkem roku 2022 ovšem subjekt změnil ceny vstupného již po půl roce od předchozí změny, jelikož ceny energií rapidně narostly a muselo se to promítnout na cenách vstupného.

Na základě prvků zahrnutých v ceně služby jsou ceny na hlavní službu Ledové království stanoveny od 145 Kč do 2500 Kč (ceny pro zimní sezónu 2022). Tyto ceny jsou rozděleny do segmentů děti, studenti a senioři, dospělí a rodiny.

Tabulka 2: Současné ceny vstupného na akci Ledové království

Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie	Cena vstupného	Marže
Děti od 3 do 15 let	145 Kč	0 %
Studenti a senioři nad 65 let	199 Kč	37 %
Dospělí do 65 let	230 Kč	58 %
Rodiny (2 dospělí a 2 až 3 děti do 15 let)	690 Kč	0 % u dětského vstupného a 37 % u vstupného pro dospělé osobu (při zakoupení pro 2 dospělé a 2 děti) 0 % u dětského vstupného a -12 % marže u vstupného pro dospělé

		osobu (při zakoupení pro 2 dospělé a 3 děti)
VIP vstupné (obsahuje samostatnou prohlídku pro 1-5 osob, kterou provází jeden z autorů ledových soch a také 5 drinků v ledové sklenici navíc)	2 500 Kč	1 624 % (při zakoupení pouze pro 1 osobu) 1 224 % (při zakoupení pro 5 osob)

Tyto ceny se mohou také změnit díky skupinové slevě, jež je udělována při skupinách nad 10 osob. Tato sleva poté činí 10 % z běžné ceny vstupného.

Cena výstavy soch z písku je momentálně neurčená, jelikož služba je pozastavená, jak již bylo dříve zmíněno. Služba výstavy autorských obrazů Mgr.A. Dagmar Hrabalové je poskytována zdarma v prostoru pokladny subjektu. Prodejní výstava keramiky a dřevěných misek je poté oceňována na základě nákladů na zboží uvedených od dodavatelů a přidané marže subjektu. Další nabízené služby, jako design interiérů, či kurzy pro veřejnost jsou kalkulovány individuálně dle zakázky.

10.3 Způsob distribuce (Place)

Art centrum DAGI využívá pouze přímé distribuční kanály pro nabízené produkty subjektu. Těmito distribučními kanály jsou rezervace pomocí e-mailu, také subjekt využívá telefonických rezervací a v neposlední řadě je využíván přímý osobní prodej. Osobní prodej v provozovně na rohu ulic Palackého a Boženy Němcové je nejvyužívanějším způsobem distribuce. Jelikož zákazníci, jež procházejí okolo provozovny mohou přijít a hned si zarezervovat danou službu, nebo ji hned zakoupit a zkonsumovat. Důvodem je fakt, že subjekt nabízí služby vázané na místo, kde se nachází provozovna.

10.4 Propagace (Promotion)

Propagace subjektu je pomocí vlastních webových stránek s adresou www.dagi.cz a také www.ledovekralovstvi.cz.

Největší míra propagace je nicméně zaměřena na hlavní nabízenou službu, jíž je akce Ledové království neboli výstava ledových soch v Rožnově pod Radhoštěm. Primární

propagací jsou webové stránky Art centra DAGI. Dalším propagačním nástrojem jsou billboardy, plakáty, či reklamní stojany „áčko“ rozmístěny nejen v Rožnově pod Radhoštěm, ale také v okruhu 25 km od provozovny. Billboardy jsou umístěny například v obci Lešná, Trojanovice, či Frenštát pod Radhoštěm. Tiskoviny zastupují také letáčky, jež jsou rozmístěny v subjektech cestovního ruchu v okruhu 40 km od dané provozovny, převážně směrem na Ostravu. Umístění letáčků Ledového království je na hotelech, v turistických informačních centrech, restauracích, kavárnách či jiných subjektech.

Hojně využívaným nástrojem na propagaci subjektu Art centrum DAGI, a převážně služby Ledové království, je online reklama přes společnosti Google a Seznam.cz, jakožto Google Ads, Sklik.cz, nebo Firmy.cz. Také subjekt využívá televizních rozhovorů, reportáží, či živých vstupů. Tyto televizní propagační bloky již za historii subjektu absolvovali manželé Hrabalovi mnohokrát na různých televizních kanálech. Největší množství materiálu natočili s Českou televizí, či TV Beskyd. Také zastupovali subjekt v televizi Prima, Nova, nebo v dalších českých televizních kanálech. Totéž platí pro rozhovory a reportáže v rádiu. V průběhu 15 let pořádání akce na Pustevnách byla navázána dlouhodobá spolupráce s Rádiem Čas, ta byla rozvázána v roce 2014, kdy se subjekt s akcí přestěhoval do Rožnova pod Radhoštěm. Od roku 2014 subjekt spolupracuje nejvíce s rádiovou stanicí Český rozhlas.

Subjekt má také vlastní Facebookové stránky Art centrum DAGI a také stránku Ledovékrálovství. Skrze tyto stránky také přidává příspěvky pro propagaci a informování stávajících sledujících. V neposlední řadě má subjekt také profil na Instagramu, kde není příliš aktivní, nicméně je zde potenciál ke zvyšování propagace v budoucnu.

Zprostředkování propagačního místa na platformě Kudyznudy.cz zajišťuje organizace CzechTurism, kde má subjekt také uvedenu svou akci. Nepřímou propagaci subjektu zajišťuje převážně město Rožnov pod Radhoštěm, které subjekt zařazuje do svých propagačních materiálů pro cestovní ruch. Také další subjekty, jako například turistická informační centra mají právo zveřejňovat propagační materiály odkazující na Art centrum DAGI.

V neposlední řadě je propagací subjektu reklama od návštěvníků, jež dále šíří dobré jméno subjektu a recenze na internetu.

11 PORTEROVA ANALÝZA

V Porterově analýze, jež se zaměřuje na pět konkurenčních sil se práce zaměří na stávající konkurenty a jejich charakter, nové a potenciální konkurenty a hrozby vstupu nových konkurentů na trh, odběratele a jejich vliv na trhu, dodavatele a jejich vliv na trh a také na substituty, jak již bylo zmíněno v kapitole 6.3.

11.1 Stávající konkurenti subjektu a jejich charakter

Jelikož se subjekt Art centrum DAGI zaměřuje na oblast kultury a umění v rámci služeb cestovního ruchu, je třeba definovat stávající konkurenty, kteří jsou do této oblasti také zapojeni. Subjekty, jež spadají do tohoto výběru ovšem nemusí být pouze zaměřeny na umění, nicméně pod tuto kategorii spadá také hudba a jiné akce nabízené služby v rámci kulturní oblasti cestovního ruchu. Tito stávající konkurenti jsou subjekty v mikroregionu Rožnovsko. Jsou jimi stávající galerie, muzea, kulturní organizace, nebo Ledové a pískové sochy uskutečňované na Pustevnách, pořádané subjektem, jehož hlavní oblastí není kultura, nebo umění. Ovšem, dle tvrzení předsedy spolku Art centrum DAGI, přímá konkurence současné hlavní služby spolku v rámci střední Evropy neexistuje.

PUSTEVNY, s.r.o. je konkurentem, jelikož pořádají **Ledové sochy na Pustevnách**. To je akce, jež je cirká měsíc v roce největší konkurencí subjektu Art centrum DAGI, a to již od kalendářního roku 2015, kdy se Art centrum DAGI po patnácti letech na Pustevnách přesunulo s akcí Sněhové království zpět do Rožnova pod Radhoštěm. Na Pustevnách se díky tomuto faktu objevila největší konkurence daného subjektu.

Taktéž **Pískoles na Pustevnách**, je akce, jež je na Pustevnách pořádána od roku 2020, subjektem **PUSTEVNY, s.r.o.**, a v letních měsících je to přímá konkurence subjektu Art centrum DAGI. Takto konkurence využila pauzy v pořádání tvorby soch z písku Art centrem DAGI, jež je od roku 2020 v Rožnově pod Radhoštěm pozastaveno.

Také **Valašské muzeum v přírodě**, jakožto největší národní muzeum svého druhu v České republice je konkurentem subjektu. Založení Valašského muzea v přírodě proběhlo již v roce 1925. V současné době má tento subjekt 4 areály, jimiž jsou Dřevěné městečko, Valašská dědina, technický areál Mlýnská dolina a také Zvonička na Pustevnách a objekty Maměnka a Libušín. Ve všech areálech tohoto subjektu se usiluje o oživení a prezentaci tradičních lidových umění, folkloru a dalších zvyklostí, čímž z Valašského muzea v přírodě tvoří živé

muzeum. Toto muzeum také plní funkci sbírání movitých i nemovitých exponátů lidového umění, kultury, architektury a řemesel.

Galerie CreArs, jež je soukromou galerií v Rožnově pod Radhoštěm. Tato galerie byla založena již v roce 2008 a jsou tam k vidění umělecké exponáty vystavené v krátkodobých prodejních výstavách. Těmito exponáty jsou malby, sochy, fotografie, šperky, či skleněné autorské předměty. Tato galerie rozšířila svou působnost a v Rožnově pod Radhoštěm má již dvě galerijní budovy.

Muzeum Zubří, je organizačně začleněno pod Odbor kultury Městského úřadu v Zubří. Muzeum je rozděleno do dvou budov. V jedné části muzea jsou exponáty zachycující historii města Zubří, mužské i ženské kroje, výšivky pocházející ze Zubří, či archeologické a mineralogické sbírky. V druhé budově spadající pod Muzeum Zubří jsou pořádány jednorázové výstavy, které se zaměřují na práce umělců z okolního regionu, či připomínající historické události.

Nepřímou konkurencí subjektu může být také subjekt **Starožitnosti Taranis**. Tento subjekt nabízí k prodeji nejen starožitný nábytek, svítidla, či hodiny, ale také starožitné obrazy a plastiky od různých umělců a v různých stylech. Tudíž účastníci cestovního ruchu mají možnost si prohlédnout umělecká díla bez vstupního poplatku a v případě zájmu si tato díla odkoupit.

Dalším subjektem, jež může konkurovat Art centru DAGI je **T klub**, což je kulturní organizace spadající pod město Rožnov pod Radhoštěm. Jakožto kulturní agentura nabízí širokou nabídku divadelních představení, hudebních akcí, besed, či pořádání uměleckých výstav. Tyto výstavy se mohou konat také ve výstavních prostorách Městského úřadu Rožnova pod Radhoštěm, ke se nachází výstavní prostor Galerie na Radnici. Tato agentura je zaměřena jak na obyvatele Rožnova pod Radhoštěm a jeho blízkého okolí, tak na účastníky cestovního ruchu, kteří se nacházejí v oblasti Rožnovska.

V mikroregionu Rožnovsko je posledním konkurenčním subjektem v oblasti kultury **Fujaré z.s.**, jež se zaměřuje na organizaci filmových, divadelních a hudebních akcí. Tento subjekt vznikl v roce 2016 jako tvůrčí, dramaticko-produkční jednotka působící v oblasti Rožnovska.

V odvětví kultury a umění je mnoho různorodých subjektů a konkurentů. Nicméně, jelikož žádný z konkurentů nenabízí totožnou nabídku služeb, jako subjekt Art centrum DAGI, tudíž je složité určit, zdali si jsou konkurenti v daném odvětví rovni. I přesto, že nabídka žádného

konkurenčního subjektu není stejná, stále má vliv na spolek Art centrum DAGI a popohání jej vpřed a nutí inovovat své produkty, což je pro tento spolek zásadní.

11.2 Noví a potenciální konkurenti a hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Od roku 2020, kdy cestovní ruch velmi oslabil díky Covid-19 je riziko vstupu nových konkurentů na trh v oblasti Rožnovska poměrně nízká. Mikroregion Rožnovsko je silně závislý na cestovním ruchu a velké množství subjektů v tomto regionu je proto na cestovní ruch přímo navázáno. Díky tomuto faktu vstup nových subjektů na daný trh není příliš vysoký. Je to dáno také faktem, že se předpokládá pomalý růst odvětví cestovního ruchu a s tím propojených odvětví.

Dalším faktorem nízkého rizika vstupu nových konkurentů na trh a ohrožení stávajících subjektů touto novou konkurencí je loajalita zákazníků vůči stávajícím subjektům cestovního ruchu a jeho pododvětví kultury a umění.

Nicméně, i přes nízké riziko nových konkurentů je třeba, aby subjekt nepřestal pracovat na kvalitě svých služeb a na inovaci nabídky. V případě, že by na trh skutečně nastoupili noví konkurenti subjektu, by měl spolek bez inovací problém s udržení celých svých klientel.

11.3 Odběratelé a jejich vliv na trhu

Díky neobvyklosti nabídky, jež má subjekt Art centrum DAGI, jsou odběratelé ochotni za daným subjektem přijet i ze vzdálenějších míst než pouze z okolí Rožnova pod Radhoštěm. Jelikož má subjekt za své již dvacetičtyřleté působení vytvořenou stálou zákaznickou klientelu, jež se opakovaně vrací, je vliv odběratelů tímto ovlivněn. Většinový zákaznický segment subjektu je nicméně v současné době možné klasifikovat jako zákazníky, jež využívají služby Art centra DAGI poprvé. To je způsobeno poměrně novým celoročním provozem, jež byl zaveden v roce 2020 a účastníci cestovního ruchu tak mohou v období, kdy bývalo dříve zavřeno, využít služeb subjektu. Také subjekt usiluje o stále oslovování nových zákazníků, stejně jako stávajících, což se projevilo i na zvýšení návštěvnosti zákaznickou skupinou seniorů a tělesně postižených zákazníků, díky stále se vyvíjejícímu marketingu a dobré dostupnosti.

Vliv odběratelů na cenu je znát v případě skupin větších než deset osob, kdy subjekt poskytuje množstevní slevu pro zákazníky.

11.4 Dodavatelé a jejich vliv na trhu

Jelikož spolek Art centrum DAGI poskytuje služby a využívá dodavatele pouze pro prodejní výstavu keramiky a dřevěných misek, jež nabízí jako součást doprovodných služeb v rámci služeb hlavních, je vyjednávací síla dodavatelů pro tento subjekt poměrně nízká. Jelikož tyto výrobky nejsou hlavním produktem, jež subjekt nabízí, je tedy snadné se bez výrobků obejít v případě ztráty dodavatele, nebo v přechodném období, při změně dodavatele.

Na trhu existuje velké množství dodavatelů s obdobnou nabídkou keramických výrobků i dřevěných misek, tudíž je pro dodavatele vyjednávací síla poměrně nízká, jelikož se dají snadno substituovat.

Bez dodavatelů keramických exponátů a dřevěných misek je subjekt dále závislý pouze na dodavateli elektrické energie. Bez tohoto dodavatele by měl subjekt existenční problém, jelikož by nemohl chladit galerii s ledovými sochami a také by v budoucnu nemohl vytápět galerii se sochami z písku, jež bude využívat odpadní teplo z chlazení ledové galerie. Tudíž tento dodavatel má vysokou vyjednávací sílu spojenou také s faktem, že dodavatelů elektrické energie je malé množství.

11.5 Substituty

Jak již bylo výše zmíněno, subjekt Art centrum DAGI má zcela odlišnou nabídku služeb spadající do odvětví umění a kultury v rámci cestovního ruchu. Hlavním účelem subjektu Art centrum DAGI je organizování uměleckého symposia Ledové království (dříve známé jako Sněhové království) a výstavy soch z písku spolu s dalšími doprovodnými službami. Tyto služby jsou k dispozici obyvatelům Rožnovska, stejně jako účastníkům cestovního ruchu. Subjekt PUSTEVNY, s.r.o. je svou nabídkou Ledových soch v zimních měsících a Pískolesu (soch z písku) v letních měsících velmi blízko. Nicméně, jak uvádí předseda spolku, díky chlazené budově galerie pro ledové sochy a v budoucnu i další vytápěné celoroční galerii pro pískové sochy je tato nabídka neporovnatelná.

V doplňkových službách, jako prodejní výstava keramiky, obrazů, či nabídka návrhů interiérů jsou již konkurenční podniky porovnatelné, jelikož je zde možnost substitutů u jiných subjektů v oblasti Rožnovska. V tomto případě závisí vše na preferencích zákazníka.

V oblasti prodejních výstav uměleckých exponátů se za substituční nabídku služeb může považovat nabídka Galerie CeaArs, jež je v tomto ohledu největším konkurentem. V oblasti

prohlídek v uměleckých zařízeních a možnému vzdělávání se v daném oboru jsou substitučními službami také Valašské muzeum v přírodě a Muzeum Zubří, či akce pořádané subjektem PUSTEVNY, s.r.o.

V případě, že zákazník pouze hledá náplň svého volného času, je ovšem substitutem nabídka služeb od kteréhokoliv konkurenčního subjektu odvětví kultury či umění, v oblasti Rožnovska.

Nepřímými substituty mohou být také konkurenční nabídky z větší oblasti nežli pouze mikroregionu Rožnovsko, nebo také nabídky virtuálních služeb uměleckých či kulturních subjektů, které jsou pro zákazníky dostupné kdekoliv.

12 SWOT ANALÝZA

Jak již bylo výše zmíněno, SWOT analýza je analýza silných a slabých stránek podniku a také příležitostí a hrozeb podniku.

Tabulka 3: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky	Slabé stránky
24 let dlouhá historie organizování akce Ledové království (Dříve Sněhové království)	Záměna s akcemi pořádanými na Pustevnách, díky 15leté historii, jež tam měl subjekt Art centrum DAGI
Dobrá poloha provozovny	Nevyužití unikajícího přebytečného tepla z chlazení galerie s ledovými sochami
Spolupráce subjektu s městem Rožnov pod Radhoštěm	Vypouštění přebytečného tepla z chlazení do vzduchu
Dlouholetá historie subjektu	Nedostatečný zájem o novou službu spolku
Kvalitní poskytované služby	Absence možnosti rezervace návštěvy akce a čerpání služby online
Vytíženost v průběhu celého roku, obzvlášť během letní i zimní sezóny	Nepravidelné návštěvy subjektu zákazníky
Osobní kontakt pracovníka s každým zákazníkem	Přímá závislost subjektu na cestovním ruchu
Stálá i nová klientela	Absence možnosti prohlídek galerie bez průvodce
Speciálně navržená budova pro účely Art centra DAGI z.s.	Nízká aktivita subjektu na sociálních sítích
Technologie vystavování ledových soch, jež je v Evropě jedinečná	Absence vlastního parkoviště
Zkušenosti subjektu s různými místy pro organizování akcí v rámci ČR i Slovenska	

Rostoucí zájem o netradiční služby, či zážitky	
Znovuobnovení výstavy soch z písku	
Příležitosti	Hrozby
Tvorba nových pracovních míst	Snížení cestovního ruchu v důsledku Covid-19
Zvyšující se zájem o služby v rámci kulturního cestovního ruchu	Nedostatek zaměstnanců, či brigádníků
Dlouhodobá ekonomická výhodnost využívání tepelných čerpadel	Vstup nových subjektů na trh, napodobující nabídku subjektu Art centrum DAGI
Zvyšující se poptávka po zdrojích obnovitelné energie	Navýšení sazeb za elektrickou energii
Zvyšující se důraz na ekologii	Pokles disponibilního důchodu zákazníků
Neustálé zvyšování kvality služeb	Zákaz cestování ve spojitosti s Covid-19, či válkou na Ukrajině
Rostoucí životní styl zákazníků	Nedostatek financí na další rozvoj subjektu
	Touha zákazníků konzumovat služby, zaměřené na umění, online a zdarma, před placením vstupného

12.1 Silné stránky

Tento subjekt má dlouhou historii, při níž prokázal, že zvládne organizovat akce na různých místech České republiky i Slovenska. Subjekt také poskytuje velmi kvalitní služby díky čemuž si subjekt již zajistil svou stálou klientelu, k níž neustále přidává nové zákazníky. Silné stránky subjektu prohlubuje také dobré místo provozovny Art centra DAGI, která se nachází rohu ulic Palackého a Boženy Němcové v centru Rožnova pod Radhoštěm.

Dalším lákadlem subjektu na jeho hlavní činnost je unikátní výstava ledových soch i v letním období, a to díky speciálně navržené budově přímo pro tyto účely. Díky této budově je subjekt jedinou galerií ve střední Evropě, jež je schopna vystavovat ledové sochy celoročně při venkovních teplotách až do + 30 °C, což dělá subjekt jedinečným.

Silnou stránkou subjektu je také spolupráce s městem Rožnov pod Radhoštěm, jelikož je subjekt významnou Rožnovskou kulturní složkou pro cestovní ruch i obyvatele mikroregionu Rožnovsko. Důležitost subjektu pro cestovní ruch Rožnova pod Radhoštěm souvisí také s vyšší vytížeností v průběhu hlavních turistických sezón, jimiž jsou léto a zima. Z této analýzy vyplývá, že subjekt Art centrum DAGI má vysoký potenciál a již nyní má subjekt velkou řadu silných stran jež využívá pro další chod.

12.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku se dá zařadit vysoké navázání subjektu na cestovní ruch. Jelikož je cestovní ruch v současné době velmi ohrožen pandemií Covid-19, která ovlivňuje toto odvětví již od roku 2020, je přímá závislost na vývoji cestovního ruchu nevýhodou subjektu. Značnou slabinou subjektu je také nízká aktivita na sociálních sítích, kde je mnoho prostoru pro relativně levný marketing.

Slabou stránkou spolku může být nedostatečný zájem o novou nabízenou službu a v takovém případě by měl spolek navýšit snahu o zvýšení atraktivity nové služby.

Také se za slabou stránku může označit záměna ze strany zákazníků s akcemi na Pustevnách. Díky 15 let dlouhé historii subjektu na Pustevnách a snaze konkurence o napodobení nabídky Art centra DAGI je pro zákazníky matoucí, na kterou akci zaměřit a kde se co odehrává.

Dále je slabinou spolku nepravidelný příchod zákazníků a nerovnoměrná vytíženost subjektu a jeho kapacit. Tato nerovnováha nastává jak v letní, tak i v zimní sezóně, kdy je návštěvnost akce nejvyšší, tak i mimo sezónu.

Také absence vlastního parkoviště je pro subjekt nevýhodou, jelikož zákazníci musí najít parkování v centru města, či využít služeb parkoviště u Valašského muzea v přírodě.

Další absencí, jež znevýhodňuje subjekt je nemožnost rezervace a čerpání služby online. Online rezervační systém měl subjekt v jeden moment spuštěn, nicméně nebyl dostatečně spolehlivý, tudíž jej subjekt vyřadil. Poslední absencí, jež někteří zákazníci mohou považovat za slabinu, je nedostatek možnosti jít na prohlídku hlavní expozice bez průvodce.

12.3 Příležitosti

Příležitostí, jež je základem pro tuto práci je dlouhodobá ekonomická výhodnost využívání tepelných čerpadel a klimatizačních jednotek. Při provozu subjektu s vyšší koncentrací osob na m² je z hygienických důvodů třeba zajistit dostatečné odvětrávání vzduchu a zároveň

vytápět či chladit prostor. Z tohoto důvodu je využití klimatizačních jednotek, či tepelných čerpadel nejlepším řešením, jelikož plní obě tyto funkce zároveň. Na tento bod také navazuje fakt, že je kladen stále větší důraz na ekologii a využívání obnovitelných zdrojů, což tyto chladicí, či vytápěcí jednotky splňují.

Neustálý růst životního stylu zákazníků a s tím spojené požadavky na stále vyšší kvalitu služeb jsou dalšími faktory, jež jsou zařazeny do příležitostí subjektu. Taktéž je mezi příležitostmi subjektu tvorba nových pracovních míst.

12.4 Hrozby

Současnou hrozbou pro subjekt je přetrvávající pandemie Covid-19 a možné zhoršení pandemické situace. S tím také spojený nízký cestovní ruch, díky zákazům vlády. Krize cestovního ruchu může být také způsobena současnou válkou na území Ukrajiny, jež ovlivňuje i dění v České republice.

Hrozba vstupu nových subjektů na trh, jež se budou pokoušet o napodobení současné nabídky Art centra DAGI je také možná.

Hrozby, jež jsou v současnosti velmi aktuální je zvyšování sazeb za veškeré energie, a to převážně elektrickou energii, která je pro subjekt klíčová. Díky navyšování sazeb je také hrozbou snižování disponibilního důchodu zákazníků, jež by se projevil v nižší návštěvnosti služeb cestovního ruchu.

Hrozí také, že subjekt nebude mít dostatek finančních prostředků na další rozvoj nových služeb, či zvyšování kvality. Také může nastat natolik velký ekonomický pokles, jež může subjekt dovést až k nedostatku financí na udržení subjektu v chodu.

Subjektu také hrozí nedostatek zaměstnanců, či brigádníků, jež by měl za následek snižování kvality služeb.

Z celkové SWOT analýzy vyplývá, že subjekt má velké množství silných stránek a příležitostí k dalšímu rozvoji, nicméně hlavními slabými stránkami je nevyužívání odpadního tepla z chlazení ledové galerie. Tento problém subjektu by měl řešit projekt, zpracovaný v této práci.

13 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE

Analýza současného stavu nabídky spolku Art centrum DAGI objasnila, že v současnosti je nabídka služeb spolku postavena primárně na akci Ledové království, jež je poslední dva roky provozována v chlazené budově galerie a je v provozu celý rok. V rámci další nabídky služeb má spolek, například výstavu autorských obrazů Mgr.A. Dagmar Hrabalové, jakožto spolumajitelky spolku, nebo výstavu jiných prodejních exponátů. Také subjekt v současné době nabízí kurzy otužování v prostorách chlazené galerie a další služby.

Ekonomická situace subjektu je velmi závislá na stavu cestovního ruchu a podmínkách nastavených vládou pro provoz subjektů v umění. I přes nepříznivou situaci v rámci pandemie Covid-19 byl rok 2021 pro subjekt ekonomicky pozitivní, což si chce spolek udržet i v následujících letech. Nezanedbatelnou výdajovou položkou pro subjekt je v posledních dvou letech chlazení budovy s ledovými sochami, která za roky 2020 a 2021 dává nezanedbatelnou částku 135 605,4 Kč.

Dále byla také analyzována návštěvnost spolku, a to u celoročního provozu služby Ledové království v letech 2020 a 2021, a také sezónní provoz služby Sochy z písku v letech 2017 až 2019. Tyto údaje se budou dále využívat v projektové části práce.

Z rozhovoru s předsedou spolku vyplývá, že primární nabídka spolku je jedinečná a originální. Ve střední Evropě není dle předsedy obdobná nabídka primární služby, nejbližší obdobná nabídka je v Kyjevě a na Islandu a ostatní subjekty v oblasti umění v mikroregionu Rožnovsko jsou pouze vzdálenými konkurenty. Také z rozhovoru vyplývá, že se subjekt snaží řídit převážně dle zákaznických reakcí a snaží se o uměleckou osvětu široké veřejnosti. Důležitým bodem rozhovoru také bylo zjištění, že spolek v současné době nevyužívá přebytečné teplo, jež je vytvářeno tepelnými čerpadly a klimatizační jednotkou. Toto teplo se v současnosti, dle slov předsedy spolku, vypouští pouze do vzduchu. Dále rozhovory se současnými zákazníky spolku ukázaly, že zákazníci mají zájem o novou službu v podobě celoroční výstavy pískových soch a uvítali by zvýhodněnou cenu při zakoupení vstupného na službu Ledové království i výstavu Soch z písku.

Analýza marketingového mixu, jež poukázala na hlavní produkty Art centra DAGI, určila systém určování cen subjektu a to, že je velmi orientován na pokrytí nákladů a zákaznické vnímání. Dále vytyčila, že subjekt využívá pouze přímé distribuční kanály, jako vlastní webové stránky, telefon, email, či osobní prodej a v neposlední řadě také stanovila,

že subjekt využívá veškeré propagační kanály, jež jsou pro něj dostupné. Nicméně se analýzou ukázalo, že by se subjekt měl více zaměřit na propagaci skrze sociální síť.

Porterova analýza poté ukázala i přes množství přímých i nepřímých konkurentů, kteří již jsou na trhu a těch, kteří hrozí svým vstupem, že subjekt díky své jedinečnosti není v současnosti příliš ohrožen. Taktéž je to se substituty primární služby spolku. Dodavatelé nejsou ohrožením subjektu, jelikož jediný dodavatel, na kterém je subjekt existenčně závislý je dodavatel elektrické energie. Odběratelé subjektu jsou z většiny noví zákazníci, jež jsou účastníky cestovního ruchu v okolí Rožnova pod Radhoštěm, nicméně má subjekt i množství stálých zákazníků, jež se vrací opakovaně.

V neposlední řadě SWOT analýza ukazuje vyšší množství silných stránek subjektu než slabých. V příležitostech subjektu je vidno, že rozhodnutí provozu s tepelnými čerpadly a klimatizačními jednotkami byl správný krok pro subjekt, jelikož v současnosti je trend zaměřující se na ekologii a udržitelnost. Provoz s chladicími jednotkami je ekologičtější než pomocí jiného systému, ovšem značně slabou stránkou subjektu je, že není využito odpadní teplo z těchto jednotek, tudíž se vypouští do ovzduší. Proto se na tuto slabou stránku musí subjekt zaměřit a zrealizovat projekt, jež bude toto eliminovat.

Všeobecně z analýz vyplývá, že v současné době subjekt nevyužívá svůj plný potenciál v rámci nabízených služeb. Subjekt má sice originální nabídku hlavní služby a dlouholetou tradici, nicméně poptávka ze strany zákazníků, po službě Soch z písku přetrvává. Subjektu by rozšíření portfolia nabídky služeb mělo pomoci v dalším růstu a navýšení návštěvnosti, což je také cílem projektu zpracovaného v této práci.

Dalším podstatným faktorem, jež vyplývá z analýz je přebytečné teplo z chladících jednotek, které se nyní vypouští do vzduchu a není dále využito. Toto by měl řešit navrhovaný projekt, jež se zaměřuje na zpracování tohoto unikajícího tepla pro vytápění nové budovy s pískovými sochami. Tímto projektem se zároveň také zajistí využití volné kapacity spolku, zvětší se portfolio nabízených služeb a navýší se návštěvnost.

14 PROJEKT ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA NABÍDKY SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU VE SPOLKU ART CENTRUM DAGI Z.S.

V projektové části bude navržena nová služba spolku Art centrum DAGI, která bude nahrazovat pozastavenou službu výstavy Sochy z písku. Pro tvorbu této služby budou také použity výsledky z analytické části práce. Z analýz vyplynulo, že subjekt má možnost rozšířit své portfolio služeb o novou, vylepšenou a pozměněnou verzi služby, jež dříve subjekt nabízel a je po této službě stále poptávka. Také se subjekt bude moci zaměřit na využití přebytečného tepla z chlazení budovy s ledovými sochami a využít tak jednu ze svých slabin a zároveň toto jednání subjektu bude prospěšné pro životní prostředí.

14.1 Charakteristika projektu

Návrh tohoto projektu vznikl na základě výsledků analýz, kterými jsou nevyužití odpadního tepla, které spolek produkuje a také stálá poptávka, od zákazníků, po dalším rozšíření služeb. Tyto výsledky podpořily přání majitelů spolku na rozšíření portfolia nabídky služeb.

Nová služba bude celoroční výstava pískových soch, která bude provozována v dřevěné budově galerie, jež bude spolkem zakoupena a je navrhuta přesně pro tyto účely. Dříve spolek provozoval výstavu pískových soch, která probíhala během letní sezóny ve venkovním areálu a byla velmi závislá na počasí, nicméně v roce 2019 byl provoz této služby pozastaven. Poptávka po další nabízené službě stále trvá a spolek se tedy rozhodnul rozšířit své portfolio nabídky o novou službu, jež nebude závislá na počasí a pouze na letní sezóně, ale bude v provozu celý rok.

Toto rozhodnutí podpořil fakt, že hlavní služba, kterou je výstava ledových soch produkuje přebytečné teplo z chladících jednotek, které v současnosti není nijak zužitkováno. Díky přebytečnému teplu, které je v současnosti vypouštěno do vzduchu a mohlo by se využít na vyhřívání se majitelé spolku rozhodli pro variantu vyhřívání budovy s pískovými sochami. Tato budova bude plně vyhřívána přebytečným teplem z chlazení budovy ledové galerie a zároveň poskytne spolku jistotu, že výstava bude v provozu i za nepříznivého počasí.

Rozšíření nabídkového portfolia spolku Art centrum DAGI podpoří jedinečnost nabídky subjektu v mikroregionu Rožnovsko. Nový produkt by měl být kulturní a uměleckou službou. Tato služba bude v provozu celý rok a bude se jednat o výstavu pískových soch ve vytápěné galerii. Tato nová galerie bude nově zakoupenou dřevěnou budovou,

ve které se bude využívat odpadní teplo z chlazení budovy s ledovými sochami, což je v současnosti hlavní službou spolku. Díky tomuto projektu se nejen využije přebytečné teplo na rozšíření portfolia nabídky spolku, ale také se omezí zbytečné ohřívání ovzduší a projekt přispěje k ekologičtějším provozu spolku. Zároveň se uspokojí přetrvávající poptávka po službě Sochy z písku, kterou subjekt pozastavil.

Tato výstava pískových soch by měla být uměleckým vyjádřením výtvarníků. Stejně jako výstavy Ledového království by se výstavy Soch z písku měly obměňovat cca. co půl roku, kdy se změní celkové téma výstavy a zpracují se nové sochy pro další exhibici.

V rámci nové služby budou prohlídky výstavy pískových soch bez průvodce v časovém úseku cirká 30 minut. Budova galerie má z hygienických a provozních důvodů maximální kapacitu patnáct osob současně, proto budou prohlídky omezeny na tento počet osob. Součástí výstavní galerie bude i pískoviště pro děti, které by měly zájem si postavit vlastní „sochu“

a také malé posezení pro dospělé, kteří budou s dětmi u pískoviště.

Zákazníci by měli také možnost zakoupit si pouze vstupné na Sochy z písku, či zakoupit rozšířenou vstupenku, jež by zahrnovala také prohlídku Ledového království. Při využití obou služeb by zákazníci nejprve šli na prohlídku ledových soch s výkladem průvodce a následovně by měli možnost jít na výstavu soch z písku.

14.2 Cíl projektu a cílová skupina zákazníků

Cílem projektu je zvýšení návštěvnosti a konkurenceschopnosti pomocí rozšíření portfolia služeb a vytvoření nového produktu cestovního ruchu, což vyplývá z provedených analýz. Tímto produktem bude nová služba, celoroční výstava Soch z písku ve vytápěné galerii. Omezená verze této služby byla v rámci nabídky spolku již v minulosti k dispozici, nicméně nebyl využit plný potenciál, jehož by tato služba mohla dosáhnout. Účelem je tedy navýšit nabídku v rámci plného potenciálu subjektu, navýšení konkurenceschopnosti, využití cca. osmdesát tun písku, jež má subjekt k stále k dispozici z předchozích výstav a využití odpadního tepla z chlazení ledové galerie.

Jak vychází z analýzy návštěvníků přechozích let hlavní cílovou skupinou budou dospělí do 65 let, kteří jsou účastníky cestovního ruchu v mikroregionu Rožnovsko a jeho okolí. Jelikož služba je zaměřena na oblast výtvarného umění v rámci kulturního zastoupení

cestovního ruchu, zákazníci této služby by měli mít alespoň malý zájem o oblast umění. Současně je tato služba svou originalitou lákadlem pro skupinu zákazníků, jež vyhledávají netradiční zážitky.

Služba je vhodná pro všechny segmenty účastníků cestovního ruchu, jako dospělé páry bez dětí, seniory, studenty i rodiny s dětmi. Konkrétněji je segment cílové skupiny pro novou službu zvolen jako osoby od 18 do 65 let, či aktivní senioři a studenti. Tyto segmenty jsou nejen finančně stabilní a zabezpečené, ale také již analýza návštěvnosti subjektu ukázala, že toto je největší podíl zákazníků konzumujících služby spolku Art centrum DAGI.

14.3 Organizační zabezpečení projektu

Taktéž jako u ostatních služeb spolku Art centrum DAGI budou na organizační zabezpečení projektu dohlížet předseda a umělecká ředitelka spolku.

Administrativní zabezpečení

Administrativní zabezpečení projektu bude mít na starost předseda spolku. Administrativní práce zastává předseda již i u ostatních služeb spolku, tudíž bude pokračovat v zabezpečování i u nové služby.

Technické zabezpečení

Pro realizaci nové služby je třeba zakoupit novou budovu pro galerii s pískovými sochami. Výrobu a montáž nové budovy bude spolek zabezpečovat externě pomocí vybraného truhlářství, jež tuto dřevěnou budovu vyrobí a následně i smontuje na daném místě. Truhlářství v současnosti není ještě smluvně vybráno.

Další technické práce jako je přivedení elektrické energie a zapojení veškerého osvětlení bude zabezpečeno pomocí outsourcingu. Bude využita práce specializovaného elektrikáře. Taktéž bude zabezpečeno napojení tepelných čerpadel a klimatizační jednotky mezi budovami. Toto bude zabezpečovat servisní technik, jenž má specializaci na tento druh práce.

V neposlední řadě bude využito brigádních pracovníků na navážení písku pro zpracování soch. Tito pracovníci budou navážet písek, který již spolek má v areálu provozovny a budou jej navážet do nové budovy pískové galerie.

Na zabezpečení všech těchto technických prací bude dohlížet předseda spolku.

Propagační zabezpečení

Grafické podklady pro tisk i internetovou propagaci zpracovává umělecké ředitelka spolku. Poté tyto podklady bude také rozesílat do televizních i rádiových stanic. Také budou tyto podklady použity pro internetovou propagaci, taktéž jako pro sociální síť spolku.

Tisk propagačních materiálů bude outsourcován skrze specializované tiskárny. Propagační letáky bude zpracovávat tiskárna v Rožnově pod Radhoštěm a bannery budou zadány do tisku skrze internet. Následný rozvor tiskových propagačních materiálů v okruhu cca. 30 km zastanou manželé Hrabalovi.

Umělecké zabezpečení

V neposlední řadě přichází umělecké zabezpečení projektu. Na tuto část projektu bude také dohlížet umělecká ředitelka spolku. Bude se také, jakožto akademická sochařka, aktivně účastnit vytváření pískových soch. Dalšími pracovníky na vytváření pískových soch budou umělci sezváni manželi Hrabalovými. Tito umělci přijíždějí na obdobné akce bez nároků na honorář, jelikož mají možnost vyzkoušet si práci s netradičními materiály pro vytváření soch. Umělci mohou být z různých míst České republiky, Slovenska, Polska či Maďarska.

Celkově, veškeré aktivity v rámci projektu budou mít dohled od předsedy, či umělecké ředitelky spolku. Při využití outsourcovaných služeb bude na závěr také dohlédnuto členy spolku, zdali je všechno odvedeno správně, dle zadaných požadavků.

15 NÁVRH PROPAGACE NOVÉ SLUŽBY SPOLKU ART CENTRUM DAGI

Jak vyplynulo z analýz, subjekt má širokou škálu propagačních kanálů, jež využívá pro komunikaci se zákazníky. V rámci propagace nové služby by subjekt využíval stejné propagační kanály jako doposud, nicméně obsah by byl pozměněn a také by se subjekt více zaměřil na propagaci pomocí sociálních sítí.

Tištěné propagační materiály

Grafické zpracování materiálů na propagaci spolku vytváří umělecká ředitelka Mgr.A. Dagmar Hrabalová, tudíž zpracování nové grafické podoby materiálů, jež budou propagovat i novou službu subjektu by bylo pokryto v rámci spolku a není třeba najímat externí designéry. Tisk těchto materiálů poté zajistí externí subjekt. Mezi tyto tištěné materiály budou spadat propagační bannery, jež budou rozmístěny v okruhu cca. 30 km od provozovny subjektu.

Dalším tištěným propagačním materiálem budou letáky s informacemi o nabídce služeb, umístění provozovny, otevírací době a informacemi, kde zákazníci mohou subjekt najít, jako například vlastní webové stránky, či Facebooková skupina. Tyto letáky budou umístěny v ubytovacích a stravovacích zařízeních v mikroregionu Rožnovsko a také v okruhu cca. 30 km. Turistická informační centra v tomto třiceti kilometrovém okruhu budou taky zásobena letáky, aby v rámci svých služeb mohli poskytnout informace o nabízených službách spolku Art centrum DAGI. Subjekty v oblasti kultury, jako Valašské muzeum v přírodě, T-klub, či Galerie CreArs by byly také zásobovány letáky v případě, že by jejich zákazníci hledali další služby v oblasti kultury a umění. Tyto letáky jsou určeny převážně pro cílovou skupinu účastníků cestovního ruchu, jež jsou v blízkém okolí Rožnova pod Radhoštěm a hledají aktivity, jak využít volný čas.

Vlastní webové stránky

Jelikož subjekt využívá vlastních webových stránek k propagaci svých služeb již v současné době, tak v budoucnu pro nový produkt rozšíří svou nabídku i na webových stránkách. Jelikož webové stránky Dagi.cz jsou již se starším designem, bude založena nová webová stránka pro nabídku nové celoroční výstavy Soch z písku. Takto již subjekt vlastní webovou stránku Ledovekralovstvi.cz, jež je zaměřena především na hlavní službu subjektu, což je celoroční výstava ledových soch. Všechny tyto webové stránky budou vzájemně propojeny, aby měl zákazník možnost si prohlédnout i ostatní nabízené služby.

Internetová propagace skrze prostředníky

Internetovou propagaci skrze prostředníky by subjekt využil jak v placené reklamní kampani, tak v neplacené. Neplacenou propagací na internetu bude umístění na webových stránkách Kudyznudy.cz, kam subjekt zadá svou novou službu. Taktéž by subjekt začal používat také službu Tripadvisor, jelikož je to celosvětová platforma, která by mohla přilákat nové zákazníky.

V rámci placené internetové propagace se nastaví reklamní kampaň, která se bude zobrazovat v rámci reklam na internetu. Prostředníci pro tyto reklamní kampaně budou Google Ads, Firmy.cz a Sklik.cz. Dva z těchto prostředníků patří pod internetový vyhledávač Seznam.cz, jež je v České republice hojně využíván a je již nyní výkonným nástrojem pro reklamu subjektu, stejně jako Google Ads. Pro tyto prostředníky bude zpracován malý grafický poutač s nabídkou nového produktu spolku Art centrum DAGI, zmínkou lokace služby a s webovými stránkami.

Televize, rádio, noviny

Dalším způsobem propagace nového nabízeného produktu bude pomocí rozhovorů v televizi, rádiu či s redaktory novin. Díky dlouholeté spolupráci subjektu s tradičními médii mají manželé Hrabalovi již množství kontaktů na redaktory v České televizi, v televizi Prima, Nova, TV Beskyd a dalších. Tyto kontakty tedy subjekt využije a pokusí se o reklamu prostřednictvím rozhovorů, které by subjekt musel platit.

Sociální sítě

V neposlední řadě bude propagace nové služby probíhat také pomocí sociálních sítí, jako Facebook a Instagram. Na obou těchto platformách má spolek Art centrum DAGI založen svůj účet, ovšem v současné době se tyto účty zaměřují pouze na propagaci služby Ledové království. Z tohoto důvodu bude na obou sociálních sítích založen další účet, jež bude propojen se stávajícím.

16 ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ

V této kapitole budou řešeny plánované náklady v rámci zavedení nového produktu spolku Art centrum DAGI a plánované výnosy z budoucího projektu.

16.1 Náklady plynoucí z realizace projektu

V rámci zavedení nového produktu se bude následující tabulka zabývat pouze náklady, jež bude mít subjekt se zavedením nového produktu.

Tabulka 4: Náklady na zavedení nového produktu spolku Art centrum DAGI

Zdroj: vlastní zpracování

Nákladová položka	Jednotkové náklady	Měrná jednotka	Celkové náklady	Členění nákladů
Pořízení nové budovy galerie	800 000 Kč	Celá budova	800 000 Kč	FN
Pořízení osvětlení galerie (barevná světla)	5 540 Kč	2 světla	16 620 Kč	FN
Pořízení osvětlení galerie (bílá světla)	949 Kč	1 světlo	9 490 Kč	FN
Mzdy pracovníků navázejících písek do budovy	140 Kč	1 hodina	33 600 Kč	FN
Mzda elektrikáře	200 Kč	1 hodina	2 000 Kč	FN
Mzda servisního technika klimatizačních jednotek a tepelných čerpadel	500 Kč	1 hodina	5 000 Kč	FN
Energie	2,96 Kč	1 kWh	280,61 Kč	FN
Poplatek za ohlášku stavby pro novou budovu galerie	500 Kč	Jednorázový poplatek městu	500 Kč	FN

Tabulka 5: Náklady na propagaci v rámci zavedení nového produktu spolku Art centrum DAGI

Zdroj: vlastní zpracování

Typ propagace	Jednotkové náklady	Měrná jednotka	Celkové náklady	Členění nákladů
Vytvoření nových webových stránek pro novou službu Sochy z písku	2 988 Kč	Nové webové stránky	2 988 Kč	FN
Internetová propagace (Sklik)	1,88 Kč	1 prokliknutí	5 640 Kč	FN
Internetová propagace (Firmy.cz)	6,10 Kč	1 prokliknutí	3 050 Kč	FN
Internetová propagace (Google Ads)	2,77 Kč	1 prokliknutí	6 925 Kč	FN
Tisk propagačních materiálů (letáky)	0,65 Kč	1 leták	6 500 Kč	FN
Výroba bannerů pro novou službu Sochy z písku	541 Kč	1 banner	10 817 Kč	FN

Náklady na pořízení nové budovy galerie jsou určeny předsedou spolku a předběžným odhadem truhlářství v Rožnově pod Radhoštěm na základě ceny za předchozí realizaci a nárůstu cen materiálu a mezd. Díky dřevěné konstrukci budovy je možné postavit novou budovu za cenu 800 000 Kč, což by při konstrukci z cihel a jiných materiálů nebylo možné. Tato cena zahrnuje veškerý materiál na konstrukci budovy i montáž budovy. Při realizaci projektu bude rozeslána poptávka do více truhlářství v okolí subjektu, přičemž se vybere nabídka s nejlepší finální cenou.

Náklady na mzdy pracovníků, kteří budou navážet písek do budovy jsou plánovány na 33 600 Kč, přičemž tato cena zahrnuje 10denní práci tří brigádníků při 8hodinové práci.

Vytvoření nových webových stránek pro nový produkt Sochy z písku je v ceně 2 988 Kč na rok. V této ceně je zahrnuta registrace nové domény a zpřístupnění vytváření a úpravy webových stránek.

Náklady na elektrické rozvody a osvětlení galerie budou 28 110 Kč, přičemž jsou zde zahrnuta jak bílá světla, tak barevné reflektory pro osvětlení pískových soch. Šest barevných reflektorů bude zakoupeno v ceně 16 620 Kč a deset bílých světel v ceně 9 490 Kč. V neposlední řadě je zde zahrnuta mzda elektrikáře, který zpracuje elektrické rozvody v nové budově, zapojí světla a propojí i tepelná čerpadla a klimatizační jednotky z ledové galerie tak, aby v nové budově tyto jednotky topily.

Náklady na mzdu servisního technika klimatizačních jednotek a tepelných čerpadel bude v částce 5 000 Kč. Toto zahrnuje 10 hodin práce na propojení budov a zavedení vývodů jednotek do nové budovy vytápěné galerie a nastavení správné cirkulace vzduchu pro vytápění pomocí odpadního tepla.

Náklady na energii, které budou spotřebovány během jednoho měsíce přípravy budou 280,61 Kč. Jelikož vytápění budovy bude pokryto odpadním teplem z chlazení ledové galerie, tyto energie tedy zahrnují pouze energii na osvětlení. Tyto náklady jsou plánovány na spotřebu 94,8 kWh elektrické energie.

Správní **poplatek za ohlášku pro stavbu nové galerie** je 500 Kč, který se uhradí Městskému úřadu v Rožnově pod Radhoštěm.

Tisk propagačních materiálů zahrnuje tisk 10 000 ks letáků a 20 ks bannerů. Celková cena těchto propagačních materiálů bude 17 317 Kč. Náklad na jeden leták je 0,65 Kč. Náklad na výrobu jednoho banneru je plánován na 541 Kč, přičemž se cena může měnit dle finálního rozměru banneru. Cena 541 Kč je plánována pro bannery o rozměrech 150*200 cm.

Náklady na internetovou propagaci se mění v průběhu roku a každý týden jsou účtovány rozdílné ceny. Nicméně v průměru jsou náklady na jedno prokliknutí z internetové reklamy pomocí služby Sklik 1,88 Kč, skrze Firmy.cz 6,10 Kč a skrze Google Ads za 2,77 Kč. Při plánované návštěvnosti webových stránek v objemu 6 000 prokliknutí, budou náklady na zavedení nové služby 15 615 Kč. Poměr těchto prokliknutí je plánován na 3 000 prokliknutí skrze službu Sklik, 500 prokliknutí přes využití služby Firmy.cz a 2 500 prokliknutí pomocí služby Google Ads. Tato internetová propagace se může v průběhu reklamní kampaně měnit a požadované množství prokliknutí se může snížit či zvýšit na základě potřeby spolku.

Celkové náklady na zavedení nového produktu neboli celoroční služby výstavy Soch z písku, jsou stanoveny na 919 025,61 Kč. Z této částky je největší položkou pořízení nové budovy pro celoroční provoz nové služby.

Tabulka 6: Náklady na realizaci nové služby spolku Art centrum DAGI a první rok provozu

Nákladová položka	Výpočet	Celkové náklady
Náklady na zavedení služby	-	919 025,61 Kč
Energie	280,61 Kč * 12 měsíců	3 367,32 Kč
Internetová propagace	15 615 Kč * 12 měsíců	187 380 Kč
Tisk vstupenek	0,06 Kč * 3 086 osob	185,16 Kč

Náklady celkem na realizaci služby a rok provozu jsou stanoveny na celkovou částku 1 109 958,09 Kč dle tabulky 6 výše. Započítány jsou zde energie a internetová propagace, pokud by byla zachována ve výkonnosti jako při zavádění služby. Dále jsou zde započítány variabilní náklady v podobě tisku vstupenek. Tisk vstupenek má náklad 0,06 Kč na jednu vstupenku. V tabulce je uvedena cena v případě, že by všichni zákazníci nové služby zakoupili vstupenku pouze na výstavu Soch z písku, nikoli sloučenou vstupenku. Také to je cena, která je stanovena dle předpokládané návštěvnosti, jež je uvedena v následující podkapitole. Tento náklad je proměnlivý a jeho velikost bude záležet na reálné vytíženosti služby.

Osobní náklady na mzdu pracovníka, který vstupenky prodává nejsou započítány, jelikož je tato mzda již pokryta ve vstupném služby na služby Ledové království a vstupné na novou službu bude prodávat tatáž osoba.

Dle interních zdrojů předseda spolku předpokládá pokrytí nákladů na realizaci služby v době tří let. Tato stanovená doba se dále promítne na cenách služby, jelikož jsou nastaveny dle nákladové strategie.

16.2 Plánovaná návštěvnost nové služby

Návštěvnost nové služby je v tuto chvíli možná stanovit pouze odhadem dle zkušeností z předchozích let s obdobnou službou. Tento odhad není zcela přesný, jelikož předchozí provoz služby výstavy Soch z písku byl zaveden pouze sezónně. Ovšem lze předpokládat,

že návštěvnost bude zachována ve stejné výši, jako tomu bylo v průměru v letech 2017, 2018 a 2019, tedy 3 086 osob za rok.

Díky plánovanému celoročnímu provozu služby, oproti dřívějšímu sezónnímu provozu, je možné, že návštěvnost bude vyšší než předpokládaná. Tato možnost nicméně není v současnosti nijak podložena.

Dále je také předpoklad, že bude zachován poměr zákaznických segmentů, jako je uveden v grafu 6. Tento poměr určuje, že největší zákaznický segment pro službu Sochy z písku jsou dospělé osoby. Tento segment je současně i největším segmentem služby Ledové království, tudíž by zákazníci mohli využít obou služeb. Je zde také možnost, že zákazníci přijdou za službou Ledové království, nabízenou spolkem Art centrum DAGI, a na místě využijí i další službu. Tento vztah může fungovat také obráceně.

16.3 Plánované ceny nového produktu

Jak vyplývá z analýzy v rámci Marketingového mixu i rozhovoru s předsedou spolku, ceny jsou stanovovány převážně na základě nákladové strategie s přidanou marží. Dále je brána v potaz také konkurence spolku a rozdělení cen do segmentů.

Současné ceny služby Ledové království jsou postaveny na 0 % marži v segmentu dětského vstupného a u dalších segmentů se marže navyšuje, jak je možné vidět v tabulce 2.

Ceny pro nový produkt budou také nastaveny dle nákladů s přidanou marží a požadované návratnosti investice na zavedení nové služby. Plánované pokrytí nákladů na uvedení nové služby a první rok provozu je stanoveno na 3 roky provozu při plánované návštěvnosti 3 086 osob za rok.

- Náklady na 1 rok budou činit: $1\,109\,958,09 \text{ Kč} / 3 \text{ roky} = 369\,986,03 \text{ Kč}$ na rok.

Tato částka je podstatná pro plánování cen z důvodu, že předseda spolku počítá s pokrytím nákladů na realizaci nové služby za dobu 3 let.

- Náklady na 1 osobu jsou vypočítány jako: $369\,986,03 \text{ Kč} / 3086 \text{ osob} = 119,89 \text{ Kč}$ na osobu.

Ceny na výstavu Soch z písku budou rozčleněny do segmentů, taktéž jako ceny vstupného na Ledové království. Nicméně, segment VIP vstupného v tuto chvíli není plánován. U cen vstupného na Sochy z písku budou nicméně nastaveny vyšší marže. U segmentu

dětského vstupného je plánovaná marže 15 %, u segmentu seniorů a studentů je marže plánovaná na 40 % a u segmentu dospělých zákazníků je plánovaná marže 60 %.

Tabulka 7: Plánované ceny vstupného na službu celoroční výstavy Soch z písku

Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie	Marže	Výpočet ceny v Kč	Finální cena vstupného
Děti od 3 do 15 let	15 %	$1,15 * 119,89 = 137,87$	138 Kč
Studenti a senioři nad 65 let	40 %	$1,4 * 119,89 = 167,85$	168 Kč
Dospělí do 65 let	60 %	$1,6 * 119,89 = 191,82$	192 Kč
Rodiny (2 dospělí a 2 až 3 děti do 15 let)	15 % a 40 % (2 děti a 2 dospělí)	$2 * (1,15 * 119,89) +$ $2 * (1,4 * 119,89) = 611,44$	612 Kč
	0 % a 5 % (3 děti a 2 dospělí)	$3 * (1 * 119,89) +$ $2 * (1,05 * 119,89) = 611,44$	

V rámci tohoto projektu je také plánované vstupné, které bude zahrnovat jak stávající hlavní službu Ledové království, tak také novou službu celoroční výstavy Soch z písku. U segmentu vstupného pro děti od 3 do 15 let je plánována 0 % marže, u ostatních segmentů je plánováno snížení o 10 % na vstupném pro obě služby. Toto snížené vstupné má mít motivující charakter pro vyšší odbyt obou služeb a vzájemně posilovat vytíženost mezi službami.

Tabulka 8: Plánované ceny vstupného na celoroční výstavy Ledové království a Sochy z písku

Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie	Marže	Výpočet ceny v Kč	Finální cena dohromady
	Ledové království a Sochy z písku	na Ledové království a Sochy z písku	
Děti od 3 do 15 let	0 % a 0 %	$(1 * 145) + (1 * 119,89) = 264,89$	265 Kč

Studenti a senioři nad 65 let	27 % a 30 %	$(1,27*145) + (1,3*119,89) = 340,01$	340 Kč
Dospělí do 65 let	48 % a 50 %	$(1,48*145) + (1,5*119,89) = 394,44$	395 Kč
Rodiny (2 dospělí a 2 až 3 děti do 15 let)	0 % a 27 % + 0 % a 30 % (2 děti a 2 dospělí)	$[2*(1*145) + 2*(1,27*145)] + [2*(1*119,89) + 2*(1,3*119,89)] = 1 209,79$	1 210 Kč
	0 % a 0 % + 0 % a -52 % (3 děti a 2 dospělí)	$[3*(1*145) + 2*(1*145)] + [3*(1*119,89) + 2*(0,52*119,89)] = 1 209,43$	

Výpočty cen v tabulce 8 jsou dle částek s již připočítanou marží, která je uvedena v druhém sloupci. Vždy je první počítána cena vstupného na Ledové království a poté cena na Sochy z písku. U rodinného vstupného je nejprve vypočítána cena rodinného vstupného za Ledové království a poté počítána cena vstupného na Sochy z písku.

Při reálném provozu služby se mohou udávané ceny z tabulek 7 a 8 lišit. Spolek Art centrum DAGI nabízí zákazníkům skupinovou slevu 10 % z ceny, při placení za skupinu větší, než je 10 osob. Tato sleva není započítána do tabulek, jelikož ji, dle interních údajů, využívá méně než 1 % zákazníků.

16.4 Plánované výnosy plynoucí z realizace projektu

Jelikož projekt ještě není uveden do provozu je určení výnosů pouze plánované a skutečnost se může lišit.

Plánovaná návštěvnost nové služby je 3 086 osob za první rok provozu. Toto číslo vyjadřuje průměrnou návštěvnost za roky 2017 až 2019, jak již bylo zmíněno výše a ovlivňuje plánované výnosy z nové služby. Tyto plánované výnosy jsou uvedeny v tabulce 9.

Tabulka 9: Plánované výnosy za rok z nové služby, celoroční výstavy Soch z písku

Zdroj: vlastní zpracování

Segment	Počet osob v rámci segmentu	Cena 1 vstupného	Celkové tržby za daný segment
Děti od 3 do 15 let	553	138 Kč	76 314 Kč
Studenti a senioři nad 65 let	419	168 Kč	70 392 Kč
Dospělí do 65 let	1 236	192 Kč	237 312 Kč
Rodiny (2 dospělí a 2 až 3 děti do 15 let)	878 (175 zakoupených rodinných vstupenek)	612 Kč	107 100 Kč
Celkem	3086	-	490 938 Kč

Tato tabulka zobrazuje výnosy za první rok provozu nové služby při naplnění plánované návštěvnosti. Po odečtení nákladů na první rok provozu, které byly stanoveny na 369 986,03 Kč je viditelný zisk z nově zavedené služby. Ziskem za první rok provozu služby celoroční výstavy pískových soch bude částka 120 951,97 Kč.

Výnosy plynoucí ze zakoupení sloučeného vstupného, jež bude zahrnovat jak výstavu ledových, tak i pískových soch jsou uvedeny v tabulce 10. Tyto výnosy jsou v případě, že by všichni zákazníci, kteří jsou zahrnuti do plánované návštěvnosti, měli také zájem o zakoupení hlavní služby spolku Art centrum DAGI.

Tabulka 10: Výnosy za rok za sloučené vstupné na služby Ledové království i celoroční výstavu Sochy z písku

Zdroj: vlastní zpracování

Segment	Počet osob v rámci segmentu	Cena sloučeného vstupného	Celkové tržby za daný segment
Děti od 3 do 15 let	553	268 Kč	148 204 Kč
Studenti a senioři nad 65 let	419	340 Kč	142 460 Kč
Dospělí do 65 let	1 236	395 Kč	488 220 Kč

Rodiny (2 dospělí a 2 až 3 děti do 15 let)	878 (175 zakoupených rodinných vstupenek)	1 210 Kč	211 750 Kč
Celkem	3086	-	990 634 Kč

Z tabulky 10 je možné vidět plánované výnosy ze spojeného vstupného na služby Ledové království a Sochy z písku při stanovených cenách, které jsou uvedeny výše a plném naplnění plánované návštěvnosti. Předpoklad je, že určité procento zákazníků, kteří budou chtít využít služeb spolku Art centrum DAGI, nevyužije sloučené vstupné, tudíž je tato tabulka zpracována pro možnou představu, jaký vliv by toto vstupné mohlo mít v rámci spolku. Ovšem, pokud by všichni zákazníci zakoupili sloučené vstupné, výnosy spolku za obě služby by byly 990 634 Kč.

Do tabulek 9 a 10 také není započítána sleva ze vstupného ve výši 10 %, kterou spolek Art centrum DAGI poskytuje skupinám nad 10 osob. Jelikož je tato sleva využívána minimálně, není uváděna v plánovaných výnosech.

Obecně analýza nákladů a výnosů v rámci zavedení nové služby, která je předmětem tohoto projektu ukazuje, že spolek počítá s návratností investice za tři roky provozu a díky tomuto lze předpokládat, že nová služba bude již první rok výdělečná. V případě, že by spolek chtěl návratnost investice do zavedení nové služby hned v prvním roce provozu, tak výnosy z této služby budou v negativních číslech. Také je viditelné, že předpověď výnosů je velmi závislá na předpokládané vytíženosti služby. Všechny tyto faktory jsou vzájemně provázány i v oblasti stanovování plánovaných cen, kde záleží na ročních nákladech služby i předpokládané návštěvnosti.

17 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Příprava časového harmonogramu pro zavedení nové služby je podstatnou částí organizace potřebných činností. Jednotlivé části projektu jsou proto rozvrženy dle toho, jak na sebe navazují a je uvedena i jejich odhadovaná doba trvání. Časová analýza byla zpracována do Ganttova diagramu.

Tabulka 11: Časový harmonogram projektu

Zdroj: vlastní zpracování

Aktivita	Popis aktivity	Doba trvání (dny)	Předcházející aktivity
A	Oslovení truhlářů kvůli pořízení nové budovy galerie	14	–
B	Výběr truhlářství s nejlepší nabídkou a zadání výroby budovy	4	A
C	Výroba a montáž nové budovy galerie	60	B
D	Montáž elektrických rozvodů a osvětlení nové galerie	2	C
E	Propojení tepelných čerpadel a klimatizační jednotky s budovou ledové galerie pro vytápění nové budovy	2	D
F	Návoz písku do budovy nové galerie	11	E
G	Vytváření pískových soch	44	F
H	Příprava grafických podkladů pro propagaci	3	G
I	Vytvoření nových webových stránek	2	H
J	Tisk propagačních materiálů	5	H
K	Vytvoření nových internetových propagačních kampaní	2	H, I
L	Internetová propagace nových webových stránek	30	I, K

M	Zaslání propagačních materiálů do televizních a rádiových stanic	2	J, K
N	Rozvoz letáků a bannerů do hotelových a restauračních subjektů po mikroregionu Rožnovska a okolí	3	J
O	Zavedení provozu nové služby	1	N

Dle této tabulky je stanoven Ganttův diagram, který vizuálně zobrazuje posloupnosti jednotlivých aktivit. Tento graf je k vidění v příloze P VII.

Nejdelší aktivitou v rámci zpracování projektu je výroba a montáž nové budovy, jež je v současnosti odhadována na šedesát dní. Tuto aktivitu nelze nijak zkrátit a nelze se v projektu dále posunout, dokud nebude dokončena. Další aktivita, jež je v pořadí druhá nejdelší je vytváření pískových soch. Tuto aktivitu také nelze obejít, jelikož je to hlavní součást nově vytvářené služby.

Aktivity, které budou probíhat současně jsou tisk propagačních materiálů a vytvoření nových webových stránek. Jelikož se tisk propagačních materiálů zpracovává externě, je zde možnost využít tohoto času a vytvořit nové webové stránky pro Sochy z písku.

Dále se zaslání propagačních materiálů do televizních a rádiových stanic a rozvor letáků a bannerů po mikroregionu Rožnovsko a okolí překrývá s aktivitou internetová propagace nových webových stránek, která bude trvat třicet dní před zahájením provozu.

Dle celkové analýzy bylo zahájení první činnosti nastaveno na 1.9.2022 a poslední činnost je nastavena na 4.3.2023, jakožto předpokládané datum spuštění provozu nové služby spolku Art centrum DAGI. Celý projekt je tedy dle časové analýzy nastaven na pět měsíců a tři dny.

18 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik v projektu zjišťuje možná rizika a ohrožení, s kterými se subjekt může potýkat. Riziková analýza je nedílnou součástí všech nově zavádějících se projektů, jelikož jejím cílem je identifikace možných problémů. Dalším cílem této analýzy je zmírnění dopadů rizik pomocí doporučených opatření proti výskytu těchto rizik.

Rizika budou rozdělena na dle úrovně na nízkou úroveň rizika, střední úroveň rizika a vysokou úroveň rizika. Nízká úroveň rizika vyjadřuje, že není zapotřebí speciálních opatření proti výskytu daného rizika, ale je třeba kontrolovat a monitorovat situaci a v případě změny znovu vyhodnotit rizika. Střední úroveň rizik značí nutnost speciálních opatření a nutnost průběžné kontroly stavu rizik vůči danému subjektu. V neposlední řadě, při vysoké úrovni rizik je třeba rizika odstranit. Pokud není možnost riziko odstranit, je třeba alespoň neustále kontrolovat a monitorovat současný stav možných rizik.

V následující tabulce jsou uvedena rizika a jejich úrovně a pravděpodobnosti výskytu dle metody RIPRAN.

Tabulka 12: Riziková analýza projektu zpracována pomocí metody RIPRAN

Zdroj: vlastní zpracování

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Úroveň rizika	Doporučená opatření proti výskytu rizika
Vstup nových subjektů na trh, napodobující nabídku subjektu Art centrum DAGI	Střední	Nízká	Neustálý monitoring trhu a snaha stále zvyšovat kvalitu nabízených služeb
Pokles disponibilního důchodu zákazníků	Střední	Střední	Zaměření se na cílovou skupinu, která není snížením disponibilního důchodu ovlivněna
Navýšení sazeb za elektrickou energii	Vysoká	Střední	Smluvit si fixní sazbu elektrické energie a zajistit si důvěryhodného dodavatele

Navýšení nákladů	Střední	Střední	Snaha o smluvní zafixování nákladů potřebných pro zavedení služby
Nedostatek zaměstnanců, či brigádníků	Střední	Střední	Navýšení zaměstnaneckých benefitů a neustálé monitorování situace na trhu práce.
Nedostatečný zájem o novou službu spolku	Nízká	Vysoká	Neustálý monitoring vytíženosti služby. Upravení marketingových metod použitých na propagaci
Snížení cestovního ruchu v důsledku Covid-19, nebo války na Ukrajině	Nízká	Vysoká	Nutnost s tímto rizikem počítat a monitorovat vývoj situace

Rizika nízké úrovně

Do rizik nízké úrovně spadá vstup nových subjektů na trh a jejich snaha o napodobení nabídky spolku Art centrum DAGI. Toto riziko může nastat, ovšem z předchozích analýz vyplývá, že v tomto ohledu je subjekt v dobré pozici a díky neustálé inovaci jej konkurenti mají problém dohnat. Nicméně i z tohoto rizika může nastat problém pro spolek, a tedy je nutné neustále monitorovat trh. Také je nutné stále zvyšovat kvalitu nabízených služeb a inovovat portfolio nabídky.

Rizika střední úrovně

Pokles disponibilního důchodu je zařazen mezi rizika střední úrovně, jelikož toto je ohrožení, které by spolek Art centrum DAGI zasáhlo a mohlo by se toto riziko projevit na snížení vytíženosti služeb. Z tohoto důvodu je třeba se zaměřit také na cílovou skupinu, která by snížením disponibilního důchodu nebyla příliš ovlivněna a stále by hledala nové a neobvyklé kulturní zážitky.

Navýšení sazeb za elektrickou energii je pro spolek střední riziko, nicméně při dostatečné vytíženosti služeb by toto riziko spolek neohrozilo na plném chodu provozu. I přesto je třeba

smluvit si fixní sazbu za odebírané energie a najít si důvěryhodného dodavatele, jelikož služby Art centra DAGI jsou na elektrické energii značně závislé.

S navýšením sazeb energie také souvisí riziko navýšení celkových nákladů. Do celkových nákladů spadají mzdy, nákup vybavení, investice, administrativa a ve velké míře právě také energie, proto je důležité sledovat situaci na trhu práce i energií a také zafixování potřebných nákladů.

Nedostatek zaměstnanců, či brigádníků je dalším rizikem střední úrovně. Toto riziko ovlivňuje chod služeb, jelikož pro provoz je neustále potřeba minimálně dva pracovníky, kteří provozují služby Art centra DAGI. Zde je podstatný monitoring trhu práce a také případné zvýšení zaměstnaneckých benefitů.

Rizika vysoké úrovně

Do skupiny vysoké úrovně rizik spadá i riziko nedostatečného zájmu o novou nabízenou službu. Toto riziko je postaveno na nepředvídatelnosti poptávky, nicméně právě to je důvodem, proč je třeba monitoring vytíženosti služby a případné upravení marketingových metod využívaných na propagaci nové služby. Při nastavení upraveného marketingového přístupu k propagaci je zase třeba sledovat vytíženost a dle toho jednat.

V neposlední řadě je vysokým rizikem snížení cestovního ruchu kvůli pandemii Covid-19, či válce na Ukrajině. Pravděpodobnost tohoto rizika je nízká, nicméně je třeba sledovat situaci a s tímto rizikem počítat.

19 PŘÍNOSY A SHRNU TÍ PROJEKTU

Cílem této práce bylo navýšení návštěvnosti služby poskytované spolkem Art centrum DAGI z.s. pomocí rozšíření nabídky služeb. Další motivací pro rozšíření nabídky služeb bylo navýšení konkurenceschopnosti spolku a využití odpadního tepla, které spolek produkuje chlazením galerie s ledovými sochami a vypouští jej pouze do vzduchu.

Nová služba spolku Art centrum DAGI byla vytvořena na základě touhy majitelů spolku po inovaci a nové službě, také toto rozhodnutí podpořil fakt, že přetrvává poptávka po předchozí verzi této služby. V neposlední řadě byl podstatným faktorem pro vytvoření dané služby fakt, že spolek produkuje velké množství tepla, které vypouští do ovzduší a nezpracovává jej. Přínosem nové služby navrhnuté v tomto projektu je, že eliminuje vypouštění přebytečného tepla do ovzduší a zároveň splňuje přání majitelů spolku i zákazníků.

Hlavní cílovou skupinou nové služby jsou dle analýz převážně dospělí do 65 let.

Zavedení provozu nové služby zahrnuje pořízení nové budovy galerie, propojení této budovy se stávající galerií pomocí tepelných čerpadel a přivedením vytápění do nové budovy. Také zahrnuje pořízení a montáž osvětlení budovy, propagaci nové služby, a především vytvoření a následnou výstavu pískových soch. Součástí výstavy pískových soch bude i malé pískoviště pro děti a posezení pro rodiče. Tato výstava bude v provozu celoročně, dle otevírací doby určené spolkem. Výstava se bude obměňovat cirka po půl roce, kdy se změní téma výstavy a přepracují se pískové sochy do nových.

Nákladová a výnosová analýza odhalila celkové náklady na zavedení nové služby do provozu v částce 919 306,22 Kč. Tato částka je z největší části tvořena nákupem nové budovy galerie, který tvoří 800 000 Kč. V nákladové analýze jsou určeny i ostatní náklady na zavedení služby. V rámci výnosové analýzy je předpovězena možná návštěvnost, cena služby samotné i ve spojení se službou Ledové království a také předpokládané výnosy za první rok provozu služby.

Časová analýza byla zpracována pomocí Ganttova diagramu a dle předpokládané doby jednotlivých činností bylo zjištěno, že projekt má dobu trvání pět měsíců a tři dny.

V závěru projektové části této práce byla zpracována riziková analýza, ze které vyplývá, že většina rizik projektu spočívá ve střední úrovni rizik a jsou to především rizika, se kterými subjekt musí počítat a neustále je monitorovat.

ZÁVĚR

Cestovní ruch zahrnuje různé typy, přičemž tato práce se zaměřuje na kulturní cestovní ruch. Kulturní cestovní ruch napomáhá určovat a zvyšovat atraktivitu dané destinace pomocí výtvarných galerií, kulturních akcí, historických památek, muzeí a dalších subjektů. Do této kategorie spadá i spolek Art centrum DAGI z.s.

Cílem práce bylo rozšíření portfolia služeb a tím navýšení návštěvnosti a konkurenceschopnosti spolku. Tento cíl byl v rámci práce naplněn. Pro dosažení cílů byly zpracovány analýzy v praktické části práce. Tato práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž praktická část práce byla dále dělena na analytickou část a projektovou část.

Analýzy v této práci byly založeny na základě teoretických znalostí objasněných v první části práce. Tyto teoretické znalosti byly zpracovány pomocí literární rešerše zaměřené na cestovní ruch, služby v cestovním ruchu, marketing, a konkurenceschopnost subjektu.

Druhá část práce byla analytickou a na úvod představila spolek Art centrum DAGI, jehož se práce týká. Analytická část také ukázala nedostatky a naopak silné stránky spolku. Tyto analýzy odhalily stávající poptávku po službě výstavy Soch z písku. Analýzy také odhalily, že v současnosti spolek chlazením stávající budovy galerie s ledovými sochami produkuje přebytečné teplo, jež nijak nespotebovává. Přebytečné teplo dále spolek pouze vypouští do vzduchu. Toto jednání není ekologické a také teplo není dále využito.

Na základě výsledků analýz byl vypracován projekt, který využívá současnou poptávku po výstavě pískových soch a také přebytečné teplo. Tento projekt byl zpracován do podoby nové služby pro celoroční provoz subjektu. Tato služba byla navrhována v návaznosti na dříve nabízenou sezónní výstavu Soch z písku. Nová služba byla ovšem navržena s obměnami jako pořízení celoroční galerie, přičemž tato galerie bude vyhřívána přebytečným teplem, produkovaným z hlavní služby spolku.

Vypracovaný projekt má při uskutečnění potenciál navýšit návštěvnost i konkurenceschopnost spolku, což bylo cílem této práce. Navýšením návštěvnosti se zvýší i možnost dalších inovací v rámci nabídky služeb a také bude možnost k dalšímu zkvalitnění již nabízených služeb.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop. ISBN 978-1-933895-82-6.

BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting. ISBN 978-80-86724-46-1.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed., 2013. *Efektivní rozhodování: analýzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1.

GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE, 2017. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-251-2595-3.

GÚČIK, Marian, 2018. *Marketing podnikov cestovného ruchu*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-812-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.

JOHNOVÁ, Radka, 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2724-0.

KESNER, Ladislav, 2005. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1104-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, John T. BOWEN a James C. MAKENS a Seyhmus BALOGU, 2017. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7th edition. Harlow: Person. ISBN 978-1-292-15615-6.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

LORENTE, Jesús Pedro, 2019. *Public art and museums in cultural districts*. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-08153-5957-9.

MARÁKOVÁ, Vanda, 2016. *Marketingová komunikácia v cestovnom ruchu*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-394-7.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.

MÍŠOVIČ, Ján, 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon. ISBN 9788074192852.

OSTROM, Lee T. a Cheryl A. WILHELMSSEN, 2019. *Risk assessment: tools, techniques, and their applications*. 2nd edition. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-1-119-48346-5.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2014. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9306-1.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

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

ROBINSON, Peter, Michael LÜCK a Stephen L. J. SMITH, 2020. *Tourism*. 2nd edition. Wallingford, Oxfordshire: CABI. ISBN 978-1-78924-148-8.

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

SZÉKYOVÁ, Marta, Karol FERSTL a Richard NOVÝ, 2006. *Větrání a klimatizace*. Bratislava: Jaga. ISBN 80-8076-037-3.

TINTĚRA, Ladislav, 2003. *Tepelná čerpadla*. Praha: ARCH. ISBN 80-86165-61-2.

VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ, 2017. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5021-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

WENGRAF, Tom, 2001. *Qualitative research interviewing*. London: Sage publications. ISBN 978-0-8039-7501-9.

ZELENKA, Josef, 2010. *Marketing cestovního ruchu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-95-2.

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ, 2012. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. 2. vydání. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-720-1880-2.

VĚDECKÉ ČLÁNKY:

ALMARWANI, Manal, 2020. Pedagogical potential of SWOT analysis: An approach to teaching critical thinking. *Thinking Skills and Creativity* [online]. 38 [cit. 5.3.2022]. ISSN 18711871. DOI: 10.1016/j.tsc.2020.100741

FRANKLIN, Adrian, 2018. Art tourism: A new field for tourist studies. *Tourist Studies* [online]. 18(4), 399-416 [cit. 3.3.2022]. ISSN 1468-7976. DOI: 10.1177/1468797618815025.

IVANOVIĆ, Vladan, 2018. From order to prosperity: The importance of competition in the Social market economy model. *Ekonomski horizonti* [online]. 20(2), 141-155 [cit. 27.3.2022]. ISSN 1450-863X. DOI: 10.5937/ekonhor1802141I

KISIEL, Przemysław, 2021. A young audience's expectations of a contemporary museum of art, 2021. *Przegląd Socjologiczny* [online]. 70(2) [cit. 15.3.2022]. ISSN 00332356. DOI: 10.26485/PS/2021/70.2/2

MODREANU, Roxana, 2017. The Audience of Contemporary Art: Between Influenced and Influencer. *Journal of Media Research* [online]. 10(2 (28), 157-165 [cit. 15.3.2022]. ISSN 18448887. DOI: 10.24193/jmr.28.11

NAMUGENYI, Christine, Shastri L NIMMAGADDA a Torsten REINERS, 2019. Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. *Procedia Computer Science* [online]. 159, 1145-1154 [cit. 4.3.2022]. ISSN 18770509. DOI: 10.1016/j.procs.2019.09.283

XU, Jing Bill, 2010. Perceptions of tourism products. *Tourism Management* [online]. 31(5), 607-610 [cit. 5.3.2022]. ISSN 02615177. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.06.011

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

Art centrum DAGI [online]. Art centrum DAGI. [cit. 10.3.2022]. Dostupné z: <http://www.dagi.cz/default.php>

FRY, Richard a PARKER, Kim, 2018. Early Benchmarks Show ‘Post-Millennials’ on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet [online]. *Pew Research Center*. [cit. 15.3.2022]. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/11/15/early-benchmarks-show-post-millennials-on-track-to-be-most-diverse-best-educated-generation-yet/>

Fujaré z.s. [online]. Fujaré. [cit. 13.3.2022]. Dostupné z: <https://www.fujare.cz/kontakt.php>
Galerie CreArs [online]. Galerie CreArs. [cit. 11.3.2022]. Dostupné z: <http://www.galeriecrears.cz/>

Klimatizace a chlazení [online]. Tzbinfo. [cit. 8.3.2022]. Dostupné z: <https://vetrani.tzb-info.cz/klimatizace-a-chlazení>

Klimatizace – princip [online]. Midea. [cit. 9.3.2022]. Dostupné z: <https://www.midea.cz/klimatizace---princip>

Komerční budovy [online]. CIAT. [cit. 28.3.2022]. Dostupné z: <https://www.ciat.cz/komercni-budovy/>

Kultura [online]. Rožnov pod Radhoštěm. [cit. 12.3.2022]. Dostupné z: <https://m.roznov.cz/kultura/ds-51/p1=36758>

Ledové království [online]. Ledové království. [cit. 12.3.2022]. Dostupné z: <https://www.ledovekralovstvi.cz/>

LEDOVÉ SOCHY VYROSTOU NA PUSTEVNÁCH DRUHÝ A TŘETÍ VÍKEND V LEDNU, 19.12.2014 [online]. RadioČas. [cit. 12.3.2022]. Dostupné z: <https://casradio.cz/tiskove-zpravy/ledove-sochy-vyrostou-na-pustevnach-druhy-a-treti-vikend-v-lednu/>

Město Rožnov pod Radhoštěm [online]. TURISTICKÝ WEB ROŽNOV POD RADHOŠTĚM [cit. 13.3.2022]. Dostupné z: <http://www.visitroznov.cz/m-sto-roznov-pod-radhost-m/ds-1033>

Muzeum základní informace [online]. Město Zubří. [cit. 11.3.2022]. Dostupné z: <https://www.mesto-zubri.cz/muzeum-zakladni-informace>

Nově pro hotely a penziony: dotace na solární panely i tepelná čerpadla [online]. OPPIK. [cit. 28.3.2022]. Dostupné z: <https://www.oppik.cz/aktuality/nove-pro-hotely-a-penziony-dotace-na-solarni-panely-i-tepelna-cerpadla>

Pískoles [online]. Pustevny. [cit. 11.3.2022]. Dostupné z: <https://www.pustevny.cz/piskoles/>

Taranis [online]. Taranis. [cit. 12.3.2022]. Dostupné z: <https://www.taranis.cz/>

TEPELNÁ ČERPADLA. JAK FUNGUJÍ A JAKÝ JE JEJICH POZITIVNÍ DOPAD NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ? [online]. ARISTON. [cit. 8.3.2022]. Dostupné z: <https://www.ariston.com/cs-cz/the-comfort-way/zivotni-prostredi/tepelna-cerpadla-jak-funguji-a-jaky-je-jejich-pozitivni-dopad-na-zivotni-prostredi/>

Sbírky muzea [online]. Národní muzeum v přírodě. [cit. 11.3.2022]. Dostupné z: <https://www.nmvp.cz/roznov/odborna-cinnost/sbirky-muzea>

Sněhové království 2015, 17. Ročník mezinárodního sochařského symposia [online]. Art centrum DAGI. [cit. 10.3.2022]. Dostupné z: http://www.dagi.cz/cesky/snehove_kralovstvi/15-sneh_kral_o_akci.htm

Těčko [online]. Těčko. [cit. 12.3.2022]. Dostupné z: <https://www.tka.cz/>

T klub – kulturní agentura [online]. Rožnov pod Radhoštěm. [cit. 12.3.2022]. Dostupné z: <https://m.roznov.cz/t-klub-kulturni-agentura/os-1077>

Úplný výpis ze spolkového rejstříku, Art centrum DAGI z.s., L 5957 vedená u Krajského soudu v Ostravě [online]. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. [cit. 10.3.2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=817284&typ=UPLNY>

Valašské muzeum v přírodě [online]. Národní muzeum v přírodě. [cit. 11.3.2022]. Dostupné z: <https://www.nmvp.cz/roznov/informace-pro-navstevniky/historie-a-vznik-muzea>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

%	Procento
°C	Stupeň Celsia
Atd.	A tak dále
Cca	Cirka
FN	Fixní náklad
Kč	Koruna česká
Km	Kilometr
Ks	Kus
Např.	Například
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VN	Variabilní náklad
z.s.	Zapsaný spolek

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Typy marketingu pro služby v cestovním ruchu.....	27
--------------------------------------------------------------	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: konkurenti v mikroregionu Rožnovsko	49
Tabulka 2: Současné ceny vstupného na akci Ledové království.....	65
Tabulka 3: SWOT analýza.....	73
Tabulka 4: Náklady na zavedení nového produktu spolku Art centrum DAGI	85
Tabulka 5: Náklady na propagaci v rámci zavedení nového produktu spolku Art centrum DAGI	86
Tabulka 6: Náklady na realizaci nové služby spolku Art centrum DAGI a první rok provozu	88
Tabulka 7: Plánované ceny vstupného na službu celoroční výstavy Soch z písku.....	90
Tabulka 8: Plánované ceny vstupného na celoroční výstavy Ledové království a Sochy z písku	90
Tabulka 9: Plánované výnosy za rok z nové služby, celoroční výstavy Soch z písku	91
Tabulka 10: Výnosy za rok za sloučené vstupné na služby Ledové království i celoroční výstavu Sochy z písku.....	92
Tabulka 11: Časový harmonogram projektu	94
Tabulka 12: Riziková analýza projektu zpracována pomocí metody RIPRAN	96

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Návštěvnost služby Ledové království v roce 2020.....	51
Graf 2: Návštěvnost služby Ledové království v roce 2021	51
Graf 3: Segmenty zákazníků akce Ledové království v roce 2020.....	52
Graf 4: Segmenty zákazníků akce Ledové království v roce 2021.....	52
Graf 5: Návštěvnost Soch z písku v letech 2017 až 2019.....	53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výkaz zisků a ztrát 2018

Příloha P II: Výkaz zisků a ztrát 2019

Příloha P III: Výkaz zisků a ztrát 2020

Příloha P IV: Výkaz zisků a ztrát 2021

Příloha P V: Rozhovor s předsedou spolku

Příloha P VI: Rozhovory se současnými zákazníky

Příloha P VII: Ganttův diagram

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT 2018

.po 6
VÝSLEDOVKA

období 01.01.2018 až 31.12.2018

firma: ART CENTRUM DAGI o. s. strana: 1
dne: 21.05.2019

Účet	Název	V období	Konečný stav
NÁKLADY			
501	* Spotřeba materiálu	224.724,10	224.724,10 *
518	* Ostatní služby	216.826,93	216.826,93 *
521	* Mzdové náklady	285.000,00	285.000,00 *
524	* Zákonné sociální pojištění	49.776,00	49.776,00 *
527	* Zákonné sociální náklady	2.660,00	2.660,00 *
Celkem	NÁKLADY	778.987,03	778.987,03 **
VÝNOSY			
602	* Tržby z prodeje služeb	677.363,00	677.363,00 *
691	* Provozní dotace	238.000,00	238.000,00 *
Celkem	VÝNOSY	915.363,00	915.363,00 **
Celkem	ZISK (- ztráta)	136.375,97	136.375,97***
	RENTABILITA (zisk/náklady) %	18	18

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT 2019

.po 6
VÝSLEDOVKA

období 01.01.2019 až 31.12.2019

strana: 1
dne: 29.04.2020

firma: ART CENTRUM DAGI o. s.

Účet	Název	V období	
NÁKLADY			
501	* Spotřeba materiálu	69.819,70	*
511	* Opravy a udržování	805,00	*
518	* Ostatní služby	84.634,86	*
521	* Mzdové náklady	138.351,00	*
524	* Zákonné sociální pojištění	37.665,00	*
527	* Zákonné sociální náklady	173,00	*
545	* Ostatní pokuty a penále	242,00	*
568	* Ostatní finanční náklady	1.423,01	*
Celkem	NÁKLADY	333.113,57	**
VÝNOSY			
602	* Tržby z prodeje služeb	414.450,00	*
662	* Úroky	0,74	*
688	* Ostatní mimořádné výnosy	199.000,00	*
691	* Provozní dotace	20.000,00	*
Celkem	VÝNOSY	633.450,74	**
Celkem	ZISK (- ztráta)	300.337,17	***
	RENTABILITA (zisk/náklady) %	90	

PŘÍLOHA III: VÝZAK ZISKŮ A ZTRÁT 2020

VÝSLEDOVKA

období 01.01.2020 až 31.12.2020

firma: ART CENTRUM DAGI o. s.

strana: 1
dne: 17.06.2021

Účet	Název	V období	Konečný stav
NÁKLADY			
501	* Spotřeba materiálu	38.444,00	38.444,00 *
518	* Ostatní služby	70.605,41	70.605,41 *
521	* Mzdové náklady	178.559,00	178.559,00 *
524	* Zákonné sociální pojištění	60.354,00	60.354,00 *
568	* Ostatní finanční náklady	1.026,00	1.026,00 *
581	* Náklady na změnu metody	300.000,00	300.000,00 *
Celkem	NÁKLADY	648.988,41	648.988,41 **
VÝNOSY			
602	* Tržby z prodeje služeb	310.391,00	310.391,00 *
662	* Úroky	1,15	1,15 *
691	* Provozní dotace	84.796,00	84.796,00 *
Celkem	VÝNOSY	395.188,15	395.188,15 **
Celkem	ZISK (- ztráta)	-253.800,26	-253.800,26***
	RENTABILITA (zisk/náklady) %	-39	-39

PŘÍLOHA IV: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT 2021

VÝSLEDOVKA

období 01.01.2021 až 31.12.2021

firma: ART CENTRUM DAGI o. s.

strana: 1
dne: 11.04.2022

Účet	Název	V období	
NÁKLADY			
501000	spotřeba materiálu	63.403,80	
501	* Spotřeba materiálu	63.403,80	*
502100	spotřeba energie	15.500,00	
502	* Spotřeba energie	15.500,00	*
511000	opravy a údržba	970,00	
511	* Opravy a udržování	970,00	*
518000	ostatní služby	51.862,60	
518	* Ostatní služby	51.862,60	*
521100	mzdové náklady	381.425,00	
521	* Mzdové náklady	381.425,00	*
524100	zdravotní pojištění	28.244,00	
524200	sociální pojištění	77.631,00	
524	* Záonné sociální pojištění	105.875,00	*
527100	záonné pojištění zaměstnanců	1.128,00	
527	* Záonné sociální náklady	1.128,00	*
545100	pokuty a penále	738,00	
545	* Ostatní pokuty a penále	738,00	*
568000	ostatní finanční náklady	1.042,00	
568	* Ostatní finanční náklady	1.042,00	*
Celkem	NÁKLADY	621.944,40	**
VÝNOSY			
602000	tržby z prodeje služeb	546.572,00	
602	* Tržby z prodeje služeb	546.572,00	*
662000	úroky	0,03	
662	* Úroky	0,03	*
688100	ostatní mimořádné výnosy ÚP	175.977,00	
688	* Ostatní mimořádné výnosy	175.977,00	*
691000	provozní dotace	25.000,00	
691	* Provozní dotace	25.000,00	*
Celkem	VÝNOSY	747.549,03	**
Celkem	ZISK (- ztráta)	125.604,63	***
	RENTABILITA (zisk/náklady) %	20	

PŘÍLOHA P V: ROZHOVOR S PŘEDSEDOU SPOLKU

Jaké služby váš subjekt poskytuje zákazníkům?

Naší hlavní náplní je výstava ledových soch. V minulosti byla výstava jinak koncipovaná, poslední dva roky máme výstavu celoroční budově společně s výstavou obrazů a keramiky a dalších produktů. Také děláme sochy z písku, což je pro nás doplňková činnost, která v tuto chvíli není v provozu, jelikož v tom nemáme takové naplnění, které jsme v minulosti očekávali.

Jaké mají služby ceny a na jakém základě stanovujete ceny nabízených služeb?

Stanovování našich cen závislé na našem odhadu návštěvnosti, abychom byli schopni pokrýt náklady, ale samozřejmě to závisí na množství návštěvníků, kteří k nám přijdou. Jak každý ekonom ví, všechno se odvíjí od toho, kolik produktu prodáme. K tomuto připočítáváme marži v %, jež chceme dosáhnout, pokud by se naše odhady naplnily. Stanovili jsme, že u segmentu dětského vstupného pro Ledové království nebude žádná marže a zbylé kategorie budou s maržemi.

Také stanovujeme pohledem na nejbližší příbuzné konkurenty, protože jsme úplně jiný obor v galeriích než cokoliv, co zde na trhu je, takže stanovujeme ceny pohledem po našem okolí a snahou o ziskovost, nebo alespoň o neziskovost. Také je to o testování ceny, kterou zákazník unese.

Jak často měníte ceny vašich služeb?

Ceny měníme zhruba jednou za rok, pokud zůstávají stejné náklady. Obzvlášť, pokud se nám nemění sazby za odebranou elektrickou energii, protože ta je pro nás nejpodstatnější složkou stálého provozu. Také samozřejmě musíme mít stálé výdaje na pracovníky, jelikož při větším výkyvu nákladů na mzdy by se to taky muselo podepsat na vstupném.

Jaký byl důvod pro založení spolku?

Bylo to z důvodu, že jsme chtěli realizovat nějakou výtvarnou činnost, a přinášet uměleckou osvětu pro širokou veřejnost, a protože moje žena je akademická sochařka, chtěl jsem ji v tom podporovat a vyvíjet výtvarnou činnost. Proto jsme udělali nejprve fyzické sdružení osob, posléze vznikla možnost udělat občanské sdružení, které se později ze zákona muselo transformovat do neziskové organizace zapsaný spolek (z.s.), takže od začátku naším úkolem a cílem bylo dělat výtvarnou činnost.

Proč byl spolek založen až po 4 letech, co jste již organizovali akci Sněhové království?

Protože jsme to dříve to samé dělali jako fyzické osoby. A abychom mohli lépe získávat, nebo mít lepší přístup k dotacím a grantům, tak byl vhodnější spolek než sdružení fyzických osob.

Jakou mají vaše služby návštěvnost a jsou v návštěvnosti výkyvy (sezónní)?

S návštěvností je to komplikované, jelikož se naše služby několikrát proměnily za 24 let, což se dá očekávat. A když to vztáhneme jen k poslednímu období celoročního provozu pevné ledové galerie, tak tam jsou obrovské výkyvy, protože jsme se trefili do období koronavirové krize. Takže jsme fungovali kousek zimy, pak následovala úplná přestávka, pak léto, zase úplná přestávka a druhé léto.

Výkyvy jsou mimosezónní a sezónní, přes léto, v červnu, než se lidé rozjeli po lockdownu, tak byla návštěvnost malá. V září byla návštěvnost podstatně nižší než v průběhu letních prázdnin, ale stále odpovídající plánu mimosezónního provozu. Výkyvy jsou krom sezón, také v průběhu týdne, víkendy jsou vždy vytiženější než všední dny. V hlavní letní sezóně o prázdninách je jedno, jestli je to pondělí nebo neděle, tam jede provoz nepřetržitě. V průběhu léta na návštěvnost mají vliv počasí, různé akce ve městě a mnoho dalších vlivů. Nicméně bychom tento bod mohli rozebírat velmi dlouho a statistika to ukáže lépe.

Jaká je vaše cílová skupina?

Díky povaze naší nabídky nemáme zcela ohraničenou cílovou skupinu, protože k nám chodí návštěvníci ze všech skupin. Nicméně můžeme říct, že všichni naši zákazníci musí mít minimálně malé předpoklady pozitivního vztahu k umění. Tito zákazníci jsou také minimálně ze 2/3 turisté přijíždějící na Rožnovsko za dovolenou, či přímo na naši akci.

Jaký způsob propagace subjekt využívá?

To se v čase proměňuje, v minulosti, ještě před celoroční ledovou galerií jsme využívali Facebook a dobře fungoval, ale to šlo o krátkodobou záležitost, která trvala měsíc. To se doplňovalo reklamou na Googlu. V minulosti nám výborně fungovala reklama v televizi a jiných médiích, tato současná galerie byla již za dobu svého provozu již několikrát v televizi i rádiu, nicméně již ne v takové intenzitě, v jaké dříve byla tato média využívána.

Nyní výrazně převyšuje reklama na Seznamu na Sklik.cz, přes Firmy.cz a doplňovaná reklamou na Googlu, speciálně hodně funguje reklama přes mapy, kdy se tam zobrazuje naše Ledové království i sochy z písku. To všechno je ještě doplněné reklamou bannerovou, která je umístěna ve městě a okolí, také reklamní Áčka, sloupová reklama a všechno to je doplněno

ještě další reklamou, a to je závoz papírové reklamy na hotely v okruhu cca. 30 km a pak emailové oznámení obsahující, že akce je v provozu, kde je a další zákaznické informace. Celkově se snažíme využívat všechny druhy dostupné reklamy pro co nejširší dosah, ale snažíme se hledět na efektivitu reklamy. Zpětně se snažíme kontrolovat, jak reklama funguje a z jakých zdrojů nám reklama zajišťuje nejvyšší návštěvnost pomocí různých dotazování, odkazů, statistik na internetu a dalších technik.

Jakou organizační strukturu má Váš spolek?

Já jsem ve spolku předseda, manželka je umělecká ředitelka a poté máme brigádníky, jež nám pomáhají s chodem služeb a poté sochaři, jež nám pomáhají zpracovat ledové, sněhové nebo pískové sochy. Nicméně jediní oficiální pracovníci jsem já a manželka, kteří fungujeme nastálo ve spolku. Ostatní pracovníci jsou pouze v brigádním pracovním vztahu se spolkem.

Zaznamenali jste obdobnou nabídku služeb při vašem organizování prvního ročníku akce Sněhové království v roce 1998, nebo prvního ročníku výstavy Sochy z písku?

V České republice jsme hodně výjimeční. Minimálně prvních 10 let našeho organizování těchto akcí nebyl nikdo, kdo by udělal něco alespoň trochu podobného. Po 10 letech se začali objevovat první vlašťovky a po zhruba 15 letech už se objevovali první, kteří se nás snažili napodobit a získat od nás informace, kopírovat. Tam kde jsme začínali, na Pustevnách, tam nás zkopírovali skoro 100 %, jelikož nás vytlačili z našeho místa a udělali podmínky, abychom odešli z Pusteven a naštěstí, pro nás, zkopírovali i chyby, které jsme my udělali a už jsme věděli, že je máme vylepšit.

Je v současné době konkurence s obdobnou nabídkou v ČR, nebo v zahraničí?

Už zase ne, protože jsme obměnili nabídku a zase jsme se odlišili a posunuli naprosto mimo ty, kteří se nás snažili kopírovat. A nevíme o tom, že by v České republice byl někdo, kdo by měl celoroční ledovou galerii. Jsou ledové bary, ale ty jsou zaměřené jako bar, a ty jsou nám v tomto směru nejbližší, ale nejsou zaměřené na umění, což my jsme. My jsme umělecká organizace a děláme umění, takže v tom našem odvětví nemáme informace, že by zde byla konkurence a to jakákoliv. Nejbližší reálná konkurence naší službě byl Kyjev a pak podobná nabídka na Islandu. Potom naše doplňkové služby jsou už k vidění i zde v ČR, nicméně je to zase snaha nás okopírovat. Když vezmu v potaz celkovou nabídku našich služeb, tak tu zde nenabízí nikdo jiný.

Čím jsou konkurenční nabídky jiné od vaší nabídky služeb?

Ani v Kyjevě ani na Islandu jsme nebyli, pouze jsme o tom slyšeli od jiných sochařů a v České republice skutečně reálná konkurence není. Všechny služby, jež se nás snaží napodobovat, tak jedou v provozu, který jsme my před 2 lety opustili. Je to tedy těžko srovnatelné, protože je to něco jiného, než co v současnosti nabízíme my. V tomto ohledu nemáme konkurenci, a tedy co srovnávat.

Můžete zmínit, co jsou podle Vás silné stránky vašeho subjektu?

Rozhodně to bude hlavně jedinečnost a originalita. Přece jen naše nabídka je skutečně ve střední Evropě jedinečná, a i přes snahu ostatních, nás kopírovat, stále jsme lídři oboru a posouváme se vždy minimálně o krok rychleji než všichni ostatní. Taky určitě hraje roli naše historie, přece jen 24 let už je dlouhá doba a za tu dobu máme spoustu zkušeností s tím, co a jak funguje a co naopak ne. Dál bude samozřejmě spousta dalších silných stránek, ale tohle budou asi 2 nejzásadnější.

V čem je vaše chlazená budova galerie tolik jedinečná?

Budova je postavena tak, aby vyhovovala ledové galerii. Takže tahle budova je dělaná speciálně pro ledovou galerii. Má větší výšku, oproti běžným budovám, má udělaný sklon a stavbu tak, aby tam vhodně prudil chladný vzduch. Je postavená tak, aby se příliš neohřívala od země, nebo naopak od slunce, takže je upravena pro tuto činnost.

Mají vaše chladící jednotky nějaké přebytečné teplo, jež by nebylo v současné době využito?

Ano, mají přebytečné teplo, jež v současnosti nedokážeme všechno využít.

Co v současné chvíli děláte s přebytečným teplem, jež je vytvářeno Vašimi chladícími jednotkami?

V létě je veškeré přebytečné teplo chladících jednotek bohužel odpad, který vypouštíme do vzduchu a v zimě s částí tohoto tepla vytápíme vedlejší budovu pokladny Ledového království, jež zároveň slouží i jako výstavní prostor pro výstavu autorských obrazů mé manželky a keramiky a dřevěných misek. Do budoucna chceme obnovit výstavu soch z písku, která by byla ve vytápěné budově, kde by se na topení využívalo právě přebytečné, odpadní teplo.

Jak se Vašemu spolku vedlo před zavedením celoročního provozu?

Celkem dobře. V posledních dvou letech, před zavedením celoročního provozu jsme byli ziskoví, ale nebyla tam jistota toho, že to tak bude pokaždé. Za dobu, co pořádáme Ledové

království a ostatní služby jsme již měli roky, kdy jsme byli naprosto proděleční a naopak roky, kdy ekonomika byla lepší podle toho, jaké byly náklady nebo počasí. Pro dlouhodobý výhled bylo tedy nejrozumnější připravit takový provoz, který bude stabilní a bude mít tedy lepší možnost uspět.

Co bylo impulsem k přechodu na celoroční provoz spolku, když byl spolek během let 2018 a 2019 v dobré ekonomické situaci?

V roce 2019 se nám bohužel v průběhu Ledového království zřítila naše chlazená hala, tudíž jsme byli velmi odkázáni pouze na počasí a bylo před námi rozhodnutí, jestli v provozu dál pokračovat, nebo svou činnost ukončit díky velké ztrátě v podobě zničené haly. Pokračování totiž znamenalo další velkou investici a celkovou změnu ekonomiky spolku. Vzhledem k tomu, že jsme se rozhodli pro pokračování v naší činnosti, tak jsme již chtěli nějakou variantu, která bude více stálá, a proto se nakonec postavila celoroční budova.

Jak vysoká byla ztráta za tuto vaši chlazenou halu, že to mohlo ohrozit celkový provoz spolku?

Byla to bohužel ztráta za statisíce. Tuto halu jsme totiž několik let čím dál více zateplovali, taky zvětšovali, a nakonec jí zničil strom, který na ni spadl pod tíhou sněhu. Alespoň jsme ale dostali část její ceny zpět od pojišťovny, i když to bylo jen 199 tisíc Kč, což nepokrylo veškeré náklady, ale alespoň část ano.

Kolik stálo postavit novou budovu určenou pro celoroční provoz a máte představu kolik by stála nová budova?

Okolo půl milionu stála budova před 2 lety a před zdražováním materiálů. Dnes by podle mých propočtů a předběžného posudku od truhláře tato budova stála mezi 750 až 800 tisíci Kč. Nicméně budova galerie nebyla pořízena přes spolek, ale s manželkou jsme ji pořídili jako fyzické osoby a poskytly ji k používání našemu spolku.

Projevil se celoroční provoz na celkové ekonomice subjektu?

Reálně jsme ještě neměli možnost mít skutečný celoroční provoz díky krizi Covid-19, jež nás zasáhla a museli jsme mít několik neplánovaných odstávek provozu. Otevřeli jsme 3 týdny před prvním koronavirovým lockdownem tudíž uvidíme, jaké to reálně bude, mít provoz bez nechtěných pauz. Ale, všechny ukazatele nasvědčují tomu, že je to správná cesta, ale exaktní čísla nemáme, protože nebylo z čeho čerpat. Nicméně 2 letní sezóny ledových soch fungovaly překvapivě dobře i na okolnosti v cestovním ruchu.

Je vůbec možné porovnávat ekonomiku subjektu před zavedením celoroční galerie a po zavedení?

Není to možné, protože jsou to skutečně jiné systémy provozu. Dříve byl provoz pouze sezónní, což nás ovlivňovalo a mimo sezónu bylo třeba plánovat další ročník a pokud nebyla poptávka po našich doplňkových službách, tak jsme čekali pouze na další zimu, případně na léto v době provozu Soch z písku.

Jaký byl důvod, že jste v roce 2019 pozastavili výstavu soch z písku?

Byl to ekonomický důvod, protože jsme dostali velmi nízké dotace, a přesto že jsme se snažili, tak akce nebyla natolik úspěšná, protože byla velmi náchylná na počasí a sochy z písku byly pro nás v danou dobu mentálně i technologicky náročnější, než ledové a sněhové sochy.

Jaký je hlavní motiv pro obnovení výstavy soch z písku?

Komplexnější nabídka služeb a využití odpadního tepla, které teď vyhadzujeme a mohli bychom ho zužítkovat a nebýt tak závislí na počasí a mít zase další neobvyklou službu. Také bychom chtěli využít cirká 80 tun písku, který máme stále v areálu, kde bývala i výstava soch z písku, a není v současnosti využitý.

Dělali jste průzkum, zdali o službu výstavy soch z písku mají zákazníci stále zájem?

Ten průzkum probíhá průběžně, protože jak jsme měli na Googlu i Seznamu reklamu na Sochy z písku, tak nám lidé zpětně i po 2 letech chodí a ptají se, jestli zde nejsou Sochy z písku. Přirozeně se ti zákazníci se po službě ptají sami, takže je to jen na nás v tuto chvíli najít ekonomickou rovnováhu pro udržení výstavy Sochy z písku a spolupráci.

PŘÍLOHA P VI: ROZHOVORY SE SOUČASNÝMI ZÁKAZNÍKY

Kdy jste navštívili výstavu ledových soch Ledové království?

Respondent 1: Výstavu ledových soch pravidelně navštěvuji každým rokem od té doby, co je v Rožnově pod Radhoštěm

Respondent 2: Minulý rok v létě jsem poprvé navštívil výstavu soch a teď znovu.

Respondent 3: Nyní jsem navštívila výstavu poprvé, ale určitě se budu vracet, protože to stojí za to.

Respondent 4: Poslední 4 roky jezdíme pravidelně v únoru na výstavu ledových soch v Rožnově. Dokonce i při koronavirové pandemii jsme s manželem přijeli, hned jak bylo otevřeno.

Respondent 5: Naposledy dneska, ale jinak během posledních 10 let jsem byla s kamarády již několikrát. Byla jsem i na Pustevnách i v Rožnově.

Kde jste se o výstavě ledových soch v Rožnově pod Radhoštěm dozvěděli?

Respondent 1: O výstavě ledových soch jsme se dozvěděli z letáčků umístěných v areálu Zavadilka, na Valašském Šenku a také jsme na to viděli reklamu na internetu.

Respondent 2: Z reklamních Áček a bannerů, které byly po Rožnově.

Respondent 3: Od kamarádů, kteří na výstavě byli již před rokem a připomněla nám to reklama na Googlu.

Respondent 4: Před lety v televizi a dneska už sledujeme webové stránky.

Respondent 5: V televizi a novinách hlavně.

Navštívili jste někdy výstavy ledových či pískových soch v rámci České republiky, mimo tyto v Rožnově pod Radhoštěm?

Respondent 1: Jinou výstavu jsem nenavštívila, vím pouze o ledových sochách právě v Rožnově pod Radhoštěm

Respondent 2: Nenavštívil jsem, ale viděl jsem na videu nějaké ledové sochy z Pusteven.

Respondent 3: Jednou jsem byla na výstavě pískových soch v Lednici, ale jinak ne.

Respondent 4: Poprvé, když jsme jeli na výstavu tady do Rožnova, tak jsme si zajeli i na ledové sochy na Pustevny, ale od té doby ne, tady je to příjemnější, a i pro nás starší je to lépe dostupné.

Respondent 5: Ne, jezdíme pouze sem i když jsem slyšela, že na Pustevnách se pokoušejí taky o sochy z ledu, ale co jsem viděla za fotky, tak je to jiný styl soch.

Uvítali byste celoroční výstavu pískových soch?

Respondent 1: Výstava pískových soch by byla zajímavou další variantou zpracování a myslím si, že by to bylo zajímavé například i pro rodiny s dětmi a pro lidi, kteří nemají rádi zimu, takže za mě určitě dobrá varianta.

Respondent 2: Ano.

Respondent 3: Určitě by to bylo zajímavé.

Respondent 4: Rozhodně. Byli jsme na výstavě pískových soch tady v Rožnově, když byl poslední rok a líbila se nám.

Respondent 5: Uvítala bych to, aspoň bych měla důvod si do Rožnova udělat výlet i v létě.

Ocenili byste zvýhodněnou cenu při zakoupení sloučeného vstupného na výstavu ledových i pískových soch?

Respondent 1: Já bych určitě uvítala, nějaké zvýhodněné vstupné při zakoupení vstupného na obě výstavy.

Respondent 2: Samozřejmě bych to ocenil.

Respondent 3: Rozhodně. Při příští návštěvě bych si určitě koupila vstupenku na obě výstavy.

Respondent 4: Ocenili, aspoň by nám zbylo víc na nákup nějakého suvenýru, nebo bychom vzali vnouče s sebou.

Respondent 5: Určitě by to bylo příjemné. I když nevím, jestli bych v jeden den šla na obě výstavy, ale ta možnost by byla jistě příjemná.

PŘÍLOHA P VII: GANTTŮV DIAGRAM

