

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Strategický marketingový plán vybrané neziskové  
organizace**

**Strategic Marketing Plan of a Chosen Non-profit  
Organization**

Bc. Eliška Kochová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Strategický marketingový plán vybrané neziskové organizace“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. 4. 2022

*v. r. Eliška Kochová*

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za odborné rady při vedení mé diplomové práce. Dále děkuji vedení a všem zaměstnancům příspěvkové organizace Chrám Chmele a Piva za spolupráci a poskytnutí informací, které mi pomohly při realizaci diplomové práce.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Představení Chrámu Chmele a Piva CZ, p. o. ....</b>	<b>8</b>
1.1 Areál Chrámu Chmele a Piva.....	10
1.2 Potenciální vstup do UNESCO .....	11
<b>2 Metodika výzkumu práce.....</b>	<b>13</b>
2.1 Pozorování.....	13
2.2 Interview .....	14
2.3 Získávání dat nepřímým měřením .....	14
<b>3 Strategický marketingový plán.....</b>	<b>15</b>
3.1 Stanovení vize .....	15
3.2 Stanovení mise .....	15
3.3 Analýza makroprostředí .....	16
3.3.1 Demografické a společenské faktory .....	17
3.3.2 Ekonomické faktory.....	19
3.3.3 Přírodní faktory.....	22
3.3.4 Technologické faktory .....	23
3.3.5 Politické faktory a bezpečností faktory .....	24
3.3.6 Kulturní faktory .....	25
3.4 Analýza mezoprostředí.....	27
3.4.1 Konkurence v odvětví.....	27
3.4.2 Potenciální vstup nové konkurence .....	29
3.4.3 Substituty .....	30
3.4.4 Síla odběratelů .....	31
3.4.5 Síla dodavatelů.....	34

3.5	Analýza mikroprostředí.....	36
3.5.1	Produkt.....	37
3.5.2	Cenová politika .....	41
3.5.3	Vymezení trhu.....	42
3.5.4	Marketingová komunikace .....	43
3.5.5	Lidské zdroje.....	48
3.5.6	Procesy.....	51
3.5.7	Fyzické důkazy .....	52
3.5.8	Produktivita a kvalita .....	54
3.6	Finanční a rozpočtové faktory.....	55
3.6.1	Rozvaha .....	56
3.6.2	Analýza výnosů a nákladů .....	57
3.6.3	Finanční ukazatele .....	62
3.6.4	Střednědobý výhled rozpočtu .....	64
3.7	SWOT analýza .....	65
3.7.1	Příležitosti .....	66
3.7.2	Hrozby .....	67
3.7.3	Silné stránky .....	68
3.7.4	Slabé stránky .....	68
3.8	Strategické a dílčí marketingové cíle .....	69
3.9	Formulace marketingové strategie a návrhy akčních programů .....	71
3.9.1	Produktová strategie .....	71
3.9.2	Cenová politika .....	75
3.9.3	Vymezení trhu.....	76
3.9.4	Marketingová komunikace .....	77
3.9.5	Lidské zdroje.....	78

3.9.6	Procesy.....	81
3.9.7	Fyzické důkazy .....	81
3.10	Finanční a rozpočtové faktory .....	82
3.11	Řízení a kontrola.....	82
	<b>Závěr .....</b>	<b>84</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>86</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>89</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>90</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a značek.....</b>	<b>91</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>92</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Diplomová práce rozebírá téma strategického marketingového plánu ve vybrané neziskové organizaci. Strategické plánování je nedílnou součástí každé úspěšné organizace snažící se o udržení kroku s konkurencí nebo o inovaci svých produktů a služeb. Pro zpracování tohoto tématu byla zvolena příspěvková organizace Chrám Chmele a Piva v Žatci. Organizace se orientuje na oblast turistického ruchu a zábavně-poučným způsobem charakterizuje dlouholetou tradici pěstování chmele v Žatecké chmelařské oblasti.

V úvodu práce je stručně představena nezisková organizace Chrám Chmele a Piva. Následuje metodika výzkumu práce objasňující způsob sběru dat při tvorbě plánu. Třetí kapitola se zabývá samotným strategickým marketingovým plánem, který se skládá ze stanovení vize a mise organizace. Dále je provedena detailní analýza externího a interního prostředí organizace odhalující příležitosti, hrozby a její silné a slabé stránky. V rámci analýzy prostředí jsou charakterizovány také finanční a rozpočtové faktory. Po analýze jsou určeny strategické marketingové cíle organizace, které jsou rozděleny do cílů dílčích. Poté je formulována změna strategie vedoucí organizaci k dosažení marketingových cílů. Po této kapitole je nastíněn způsob kontroly činností, které jsou definovány v rámci formulace strategie. Všechny kapitoly jsou doplněny o teoretickou část, o kterou se v rámci tvorby strategického marketingového plánu autorka opírá.

Vzhledem k nominaci Žatce a krajiny žateckého chmele na Seznam světového dědictví UNESCO je potřeba připravit organizaci na větší nápor českých i zahraničních turistů a zajistit všem kvalitní zážitek, na který budou dlouho vzpomínat. O rozhodnutí vstupu této oblasti do UNESCO by mělo být rozhodnuto v létě roku 2022.

Cílem práce je zpracovat vybrané analýzy, které poslouží k návrhu strategických opatření a zahrnout tato opatření do strategického marketingového plánu organizace Chrám Chmele a Piva.

# 1 Představení Chrámu Chmele a Piva CZ, p. o.

Chrám Chmele a Piva CZ je příspěvková organizace územního samosprávného celku města Žatec, který se nachází v Ústeckém kraji. V souladu se zákonem č. 250/2000 Sb. byla organizace založena jako právnická osoba, jejíž činností nesmí být až na výjimky vytvářen zisk.

První přípravy projektu s názvem Chrám Chmele a Piva sahají až do roku 2001. V roce 2004 byla založena akciová společnost Chrám Chmele a Piva jejíž hlavním cílem byla prezentace projektu. Celý projekt se zaměřuje na dědictví zpracování chmele a díky tomu došlo nejen k obnově historických budov a objektů, ale také byly vybudovány dvě nové stavby – Chmelový maják a přístavba Chmelařského muzea. (Město Žatec, 2021a, s.222)

**Základní údaje o Chrámu Chmele a Piva CZ** (Ministerstvo spravedlnosti České republiky 2015):

*Název:* Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace

*Datum zápisu:* 13. října 2012

*Spisová značka:* Pr 857 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem

*Sídlo:* Žatec, nám. Prokopa Velkého 1951, PSČ 43801

*Identifikační číslo:* 287 33 088

*Právní forma:* Příspěvková organizace

*Zřizovatel:* Město Žatec

*Předmět činnosti:*

- kulturní, výchovná a přednášková činnost, včetně pořádání výstav, kulturních produkcí, zábav, prodejních akcí, přehlídek,
- živé provozování díla, veřejné předvádění audiovizuálních děl, vystavování originálů a rozmnoženin děl,
- vydavatelská a nakladatelská činnost, veřejné šíření periodických i neperiodických tiskovin a publikací,
- vytěžování a využití databází, zpřístupnění díla počítačovou technikou nebo podobnou sítí, prezentace Chrámu Chmele a Piva a jeho aktivit na webových stránkách, poskytování dalších telekomunikačních služeb (fax, internet),



- nákup a prodej upomínkových předmětů, tiskovin, cenin, drobného zboží v režimu živnosti volné,
- služby v oblasti reklamy, propagace a inzertní služby,
- nabízení, prodej a zprostředkování jednotlivých služeb cestovního ruchu (vyjma prodeje zájezdů) a průvodcovská činnost,
- provoz dětské herny a dětského hřiště (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021).

*Doplňková činnost:*

- pivovarnictví a sladovnictví,
- hostinská činnost a výroba,
- obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021).

**Finanční zdroje**

„Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele. Dále hospodaří s prostředky svých fondů, s peněžitými dary od fyzických a právnických osob, včetně peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí“ (Krechovská a kol., 2018, s. 27).

Vzápětí po zapsání Žatce na indikativní seznam Světového dědictví v roce 2007 byla získána na projekt Chrám Chmele a Piva finanční podpora z prostředků Evropské unie (Město Žatec, 2021a, s. 222). Město Žatec obdrželo na celý projekt, jehož cílem byla revitalizace chráněné kulturní a technické památky, historických budov, dále využití přírodního a kulturně-historického potenciálu regionu pro cestovní ruch a prosazení města a Žatecké chmelařské oblasti v oblasti cestovního ruchu, celkem 228 149 996 Kč – z toho 193 927 498 Kč bylo poskytnuto z dotací EU a 34 222 498 Kč bylo proplaceno z veřejných zdrojů České republiky (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2021).

V případě příspěvkové organizace Chrám Chmele a Piva jsou pravidelnými finančními zdroji výnosy z:

- vlastní činnosti, tedy z turismu,
- doplňkové činnosti, tedy z gastronomie a pivovarnictví (v současné době je činnost přerušena),

- pronájmu majetku, tedy z pronájmu Klášterní zahrady, sálu v prostorách Galerie Sladovna a salónku v prostorách restaurace,
- příspěvků z veřejných rozpočtů (příspěvky z rozpočtu města Žatec).

## **1.1 Areál Chrámu Chmele a Piva**

Komplex Chrám Chmele a Piva se skládá z několika částí, které jsou od sebe vzdáleny méně než 1 km.

### **Prohlídková trasa s průvodcem**

Hlavní atrakcí je přibližně 40minutová prohlídková trasa umístěná v bývalém skladu a sušárně chmele. Součástí této komentované prohlídky je labyrint z chmelových žoků, erbovní síň Žatecké chmelařské oblasti a unikátní chmelový orloj. Prohlídka je postavená na recesi o nejstarším pivaři na světě, o homolupulech – lidech chmelových, ale také na faktech o chmelu a o výrobě piva. Součástí budovy je infocentrum s možností nákupu suvenýrů.

### **Chmelový maják**

U budovy se nachází rozhledna nesoucí název Chmelový maják. Turisté mají možnost vystoupat na rozhlednu po schodech až do výšky 42 metrů nebo na vrch rozhledny vyjet výtahem, který je doplněn o 3D projekci. Návštěvníci mohou během cesty nahoru shlédnout krátký dokument o Žatci nebo si mohou vybrat projekci, ve které se proletí vesmírem.

### **Galerie Sladovna**

Součástí komplexu je Galerie Sladovna pocházející z 16. století. Jedná se o nejstarší dochovanou sladovnu v České republice. V této budově se nachází další infocentrum se suvenýry a výstavy. V současné době se zde nachází stálé expozice o sladovnictví, největší sbírce tužek a Žatec ve filmu. Zároveň je v prostorách sladovny výstavní hala, která se několikrát do roka obměňuje o různé výstavy umělců.

### **Kapucínská zahrada**

Předposlední částí je Kapucínská zahrada u kostela Korunování Panny Marie. Jedná se o bezplatnou relaxační zónu s vlastní mini ZOO, sochami, kašnami, historickou tyčovou chmelnicí či malým hřištěm pro děti. Součástí zahrady je Kapucínský klášter, který se

v současné době renovuje a v jeho prostorách by mělo vzniknout komunitní a kulturní centrum (Město Žatec, 2021a, s. 280).

### **Restaurace U Orloje a minipivovar**

Doplňkovou činností příspěvkové organizace Chrámu Chmele a Piva je provoz Restaurace U Orloje s minipivovarem, který je od roku 2020 přerušen z organizačních a finančních důvodů. V listopadu 2021 bylo vypsáno 4. kolo výběrového řízení na pronájem restaurace a jejích částí za poměrně specifických podmínek. Jednalo se pravděpodobně o jedinou restauraci v Žatci, která byla schopna obsloužit větší počet zákazníků – především zájezdy, což bylo výborným doplňkem vzhledem ke zbytku turistického areálu.

Zároveň se v prostorách restaurace vařilo pivo přímo před očima zákazníků, což bylo zajímavou turistickou atrakcí. V minipivovaru byly vedeny prohlídky průvodci z hlavní prohlídkové trasy. Součástí restaurace je také dvoupatrová dětská herna s venkovním hřištěm, která byla rovněž dočasně uzavřena.

Aktuálně je v řešení nájemní smlouva se zájemcem o pronájem pivovaru, který předpokládá otevření restaurace s minipivovar na začátku turistické sezóny. Jedná se ale pravděpodobně o optimistický scénář.

## **1.2 Potenciální vstup do UNESCO**

„Nominovaný statek reprezentuje významnou lokalitu, kde se odehrává zcela unikátní příběh kontinuálního vývoje pěstování, zpracování a světového obchodu s chmelem, který je základem vaření piva po celém světě“ (Město Žatec, 2021b).

Všechny části komplexu Chrámu Chmele a Piva se nachází blízko historického centra královského města Žatec, konkrétně na tzv. Pražském předměstí, které je více než 100 let součástí světového centra chmelařství. O významnosti Žatce spojeného s chmelem není pochyb. Světový obchod s žateckým chmelem sahá až do 14. století a celé předměstí je světovým unikátem. Dalšími důvody pro kandidaturu Žatce a krajiny žateckého dědictví na seznam UNESCO jsou následující atributy:

- **kulturní krajina**, která souvisí s vesnickými hospodářskými objekty a chmelnicemi, jejich konstrukcí, velikostí a použitými stavebními materiály,

- **struktura sídel**, která byla ovlivněna především urbanismem v důsledku rozvíjející se tradice související s chmelem a byly tak ovlivněny specifické prvky stavební kultury,
- **architektonické a technické hodnoty**, jež prezentují především bývalé sklady, sušárny a balírny chmele, dále sladovna a měšťanské domy, které odrážejí socio-ekonomický efekt chmelařského podnikání,
- **vizuální atribut**, pro který je typická dynamičnost chmelařské krajiny v průběhu roku,
- **specifické atributy** související s prací na chmelnicích, s edukačními aktivitami Chmelařského muzea a s vědeckými a pěstitelskými institucemi (Město Žatec, 2021b).

Nominace se konkrétněji týká historického centra města Žatec a Pražského předměstí, na kterém se nachází velké množství technických budov související s chmelem a výrobou piva. Jedná se o bývalé sklady chmele, sušárny, balírny a sladovny. Do nominace také patří přilehlé vesnice Trnovany a Stekník včetně stejnojmenného zámku a nejcennější a nejúrodnější chmelnice, kterými je zámek obklopován.

Vstup Žatce a krajiny žateckého chmele do UNESCO by pro Chrám Chmele a Piva znamenal pravděpodobně větší nápor turistů na národní i zahraniční úrovni potvrzený několika subjekty, jež jsou na seznamu UNESCO zapsány. S tím je spojená větší reorganizace neziskové organizace z personálního, ekonomického a také marketingového hlediska.

O vstupu do UNESCO rozhoduje mezinárodní ICOMOS (Město Žatec, 2021b) a výsledek by měl být znám nejdříve v létě roku 2022. Plán přípravy organizace na zvýšený zájem turistů by měl být realizován rozhodně dříve, než bude vstup potvrzen. Ačkoli je šance na zapsání do Seznamu světového dědictví velmi vysoká, je třeba počítat i s rizikem, že zápis do UNESCO nebude uskutečněn. Velikou hrozbou je současný konflikt mezi Ruskem a Ukrajinou, jelikož plánované zasedání se zástupci UNESCO mělo probíhat v Rusku, což za současných podmínek nebude možné uskutečnit. Plán vnitřní reorganizace Chrámu Chmele a Piva související s marketingem by mohl být využit i v případě neúspěchu, ačkoli třeba v menším rozsahu změn.

## 2 Metodika výzkumu práce

Autorka pracuje v organizaci Chrám Chmele a Piva od roku 2016 a některé informace, které jsou dále v textu uváděny, pocházejí ze zkušeností, která autorka získala během několikaleté praxe v oblasti turistického ruchu a turistického marketingu. Autorka byla do roku 2021 v organizaci zaměstnaná na dohodu o pracovní činnosti jako průvodce a poté i jako správce Facebooku Chrámu Chmele a Piva. V současné době má v pracovní smlouvě uvedené fotografické a grafické práce, webdesign a správu sociálních sítí organizace. Zároveň se autorka účastnila čtyř turistických veletrhů (z toho dvou mimo Českou republiku), na kterých organizaci propagovala.

### 2.1 Pozorování

Data a informace pro účely diplomové práce jsou získávána především na základě **pozorování**. Eger a Egerová (2014, s. 126) uvádí, že „pozorování poskytuje příležitost zjistit a popsat názory lidí, jejich vlastní interpretaci jejich očekávání a chování tím, že hodnotíme jejich aktivity v praxi.“ Eger a Egerová (2014, s. 128) rozlišují dva typy pozorování, a to participativní (zúčastněné) a neparcipativní (nezúčastněné). Hendl (2008, s. 191) dále vymezuje role výzkumníka, které se odvíjejí od míry účasti na dění. Jedná se o role:

- úplného účastníka (pozorovatel je rovnoprávným členem skupiny a skupina není informovaná o jeho roli),
- účastníka jako pozorovatele (pozorovatel je členem skupiny a skupina je informována o roli výzkumníka),
- pozorovatele jako účastníka (minimální účast pozorovatele na dění),
- úplného pozorovatele (skupina není obvykle obeznámena s tím, že je pozorována).

Vzhledem k tomu, že autorka pracuje v organizaci již několik let, lze pozorování, které bylo uskutečňováno v rámci průvodcovství, práce s kolegy a účasti na veletrzích, popsat jako **participativní**. Autorka byla v roli **úplného pozorovatele**.

Pro účely diplomové práce se autorka také účastnila pravidelných týdenních schůzí se zaměstnanci pod vedením pověřeného ředitele organizace a v tomto případě se jednalo

o pozorování, kde se autorka účastnila dění jen z malé části a byla v roli **pozorovatele jako účastníka**.

## 2.2 Interview

Eger a Egerová (2014, s. 114) uvádí, že interview je „výzkumnou metodou, která výzkumníkovi umožňuje zachytit nejenom data, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů.“

Pro sběr dalších informací byla metoda **interview** uskutečněna se všemi zaměstnanci Chrámu Chmele a Piva. Metoda byla zvolena především pro přesnější identifikaci firemní kultury a zjištění poznatků, zkušeností a spokojenosti ze strany pracovníků organizace. Jednalo se o **nestrukturovaný rozhovor** s předem připravenými tématy k projednání.

## 2.3 Získávání dat nepřímým měřením

V neposlední řadě bylo využito **získávání dat nepřímým měřením**. Dle Egera a Egerové (2014, s. 134–135) se jedná o fyzicky zjistitelné zdroje, které dělí do čtyř kategorií (přirozeně rostoucí zdroje, kontrolované rostoucí zdroje, přirozeně erodované a kontrolované erodované) a dokumenty, které obsahují například statistická data organizace, přehled rozpočtu apod.

Pro účely diplomové práce byly zkoumány především **kontrolované rostoucí zdroje** zejména při analýze webových stránek a sociálních sítí organizace. Dále byly analyzovány **úřední dokumenty, výstupy a artefakty spojené s masmediální komunikací**, jako jsou například plakáty, poté **dokumenty se statistickými daty** či **zdroje digitálních dat**.

### 3 Strategický marketingový plán

Marketingové plánování popisuje, jakým způsobem jsou využívány marketingové zdroje, aby bylo dosaženo marketingových cílů (Westwood, 2020, s. 13). McDonald a Wilson (2012) uvádí, že marketingové plánování je logická sekvence a série činností vedoucí ke stanovení marketingových cílů a k formulaci jejich dosažení.

Výchozím bodem strategického marketingového plánování je mise a vize organizace, které ale Chrám Chmele a Piva definované nemá. Základem plánování jsou mimo jiné situační analýzy externího a interního prostředí organizace, které zhodnocují aktuální situaci na trhu i uvnitř firmy. Dalšími kroky při sestavování plánu je stanovení hlavního marketingového cíle a dílčích cílů, určení strategie vedoucí ke splnění cílů, plán činností a plán řízení a kontroly (Šimková, 2008, s. 141).

#### 3.1 Stanovení vize

„Vize je budoucí, velmi vzdálený stav, kterého chce firma dosáhnout“ (Hanzelková a kol., 2009, s. 36). Autoři uvádí, že na rozdíl od mise je vize spojená spíše s budoucností a cíli než se současností a způsoby chování firmy. Vizi lze po jejím splnění na rozdíl od mise aktualizovat, ale zároveň nemá časový horizont (Hanzelková a kol. 2009, s. 36).

Chrám Chmele a Piva chce poskytovat co největšímu možnému počtu turistů originální zážitek spojený s historií a tradicí na Žatecku. Organizace by se chtěla stát „Mekkou“ všech pivařů a hlavním turistickým cílem v této destinaci, čímž by prospěla rozvoji turistického ruchu v Žatci a blízkém okolí.

Při stanovení vize byl brán ohled na odpovědi z osobní komunikace se zaměstnanci Chrámu Chmele a Piva a na jejich představu o cílech organizace. Na základě těchto předpokladů zní vize organizace následovně:

- Být turistickým cílem číslo jedna v Žatecké chmelařské oblasti a rozvíjet povědomí o výjimečnosti zeleného zlata (chmelu).

#### 3.2 Stanovení mise

Dalším krokem pro sestavení strategického marketingového plánu je navržení mise organizace. „Mise vyjadřuje smysl nebo důvod existence firmy“ (Hanzelková a kol., 2009, s. 35). Autoři také uvádí, že pro dobrou a smysluplnou definici mise, by měla být

existence organizace unikátní, odlišná od konkurence a zároveň by z mise mělo být patrné, čím se organizace zabývá.

Hlavním důvodem vzniku projektu Chrámu Chmele a Piva je **poskytování služeb v oblasti turistického ruchu** a jedinečného zážitku návštěvníkům královského města Žatec, ve kterém je chmel a pivo doma. Cílem není předat turistům jen znalosti o chmelu a pivu, ale také je pobavit a zainteresovat je do dlouholeté tradice pěstování chmele na Žatecku. Ve spolupráci s Chmelobranou, fiktivní žateckou obrannou armádou, vznikl recesistický koncept o nejstarším pivari na světě a dávných obyvatelích žatecké chmelařské oblasti tzv. Homolupulech neboli lidech chmelových, na kterých je koncept organizace z velké části postaven.

Návrhy mise pro organizace jsou stanoveny na základě výše uvedených skutečností a znějí následovně:

- Stavíme mosty mezi lidmi a pochopením tradice Žatecké chmelařské oblasti.
- Snažíme se poskytovat jedinečný zážitek všem turistům spojený s chmelařskou tradicí a zábavou.
- Kulturní památky spojené s nejkvalitnějším chmelem na světě jsou unikátním dílem a my se jim snažíme dát duši.
- Kdo tu nebyl, jako by nežil.
- Chceme zkvalitnit kulturní zážitek všem návštěvníkům, kteří zavítají do královského města Žatec a nabídnout jim zajímavý a zábavný obsah na sociálních sítích i po jejich návštěvě.

### 3.3 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí zahrnuje průzkum externího okolí podniku. Bačuvčík (2011, s. 70–72) definuje několik základních vnějších faktorů, které mají silný vliv na aktivity neziskových organizací:

- demografické faktory,
- ekonomické faktory,
- přírodní faktory,
- technologické faktory,
- politické faktory,
- kulturní faktory.



Palátková a Zichová (2014, s. 32) se navíc v rámci politických faktorů zabývají také faktory bezpečnostními.

Pro rozbor makroprostředí lze také v rámci marketingové analýzy využít SLEPT analýzu, jejíž hlavními atributy, kterými se tato analýza zabývá, jsou:

- Social – společenské a demografické faktory,
- Legal – právní faktory,
- Economic – (makro)ekonomické faktory,
- Political – politické faktory,
- Technological – technologické faktory (Hanzelková a kol., 2009, s. 96–97).

V rámci analýzy vnějšího prostředí především ze strategického a marketingového hlediska neziskové organizace Chrám Chmele a Piva budou prolínány obě zmiňované metody.

### 3.3.1 Demografické a společenské faktory

Bačuvčík (2009, s. 70) uvádí, že mezi demografické charakteristiky, které ovlivňují aktivity jednotlivých neziskových organizací, patří například věk, hustota osídlení, pohlaví a rasa. Dalšími společenskými faktory ovlivňující chování zákazníků nejen v oblasti turismu jsou životní styl nebo úroveň vzdělání (Šimková, 2008, s. 151).

V České republice žije 10 524 167 obyvatel, což je o 87 607 lidí více, než tomu bylo v roce 2011 (Český statistický úřad, 2022a). Rostoucí tendenci počtu obyvatel lze sledovat i v celosvětovém měřítku, nicméně v tomto případě přibývá velkého počtu obyvatel zejména v rozvojových zemích, kde je díky nízké úrovni hospodářského rozvoje oblast turismu značně omezena. **Nárůst populace** v rozvinutých zemích však může pro organizaci Chrám Chmele a Piva znamenat širší okruh potenciálních zákazníků, alespoň na národní nebo i evropské úrovni.

**Věk** ovlivňuje turismus z hlediska potřeb a preferencí jednotlivých věkových skupin. Věková struktura obyvatel v České republice je dle sčítání lidu 2021 následující: děti ve věku 0–14 let tvoří 16,1 %, osoby ve věku 15–64 let 63,5 % a senioři ve věku 65 a více let 20,4 % (Český statistický úřad, 2022b). Současným významným demografickým trendem, který lze sledovat v rozvinutých zemích, je **stárnutí populace**, což může pro organizaci znamenat příležitost cílení na turistickou skupinu v důchodovém věku. Důchodci obecně preferují méně fyzicky náročné aktivity a z hlediska marketingu,

technologií a vizuálního efektu mají menší nároky oproti mladší generaci. Zároveň je pro ně velmi důležitá nízká cena produktu či služby. Mladá generace se soustředí především na styl a originalitu služby, oceňují stylovost a své rozhodování o návštěvě často rozhoduje na základě marketingové komunikace organizace na internetu.

Na návštěvnost organizace má vliv také **hustota obyvatelstva** především v souvislosti s dopravou. V hustě obydlených oblastech jsou budovány vysokorychlostní silnice a je kladen větší důraz na veřejnou hromadnou dopravu, což je z hlediska turismu významným faktorem pro dostupnost turistické destinace. Zároveň může mít hustě obydlená oblast negativní dopad kvůli zpomalení dopravy zapříčiněnou velkým počtem dopravních prostředků na silničních komunikacích. Do Žatce vedou přímá spojení autobusové dopravy z Prahy a vlakového spojení z Plzně. Nejbližší vysokorychlostní silnicí je dálnice D7 vedoucí po trase Praha – Louny – Chomutov, z Loun pak trvá cesta autem do cílové destinace přibližně 25 minut.

Z hlediska **pohlaví** lze zkoumat především faktory věku a preferencí v oblasti kultury. V České republice žije aktuálně 2 148 048 osob ve věku 65 a více let, z toho tvoří 59,6 % ženy. Z toho lze usoudit, že se ženy dožívají průměrně vyššího věku než muži. Zároveň ženy mají obecně blíže ke kulturním zážitkům, což je pro organizaci důležitým faktorem z hlediska pořádání akcí. Na druhou stranu lze u pivního turismu předpokládat větší zájem ze strany mužů.

Z hlediska odlišnosti **rasy a národnosti** není turismus v České republice nijak významně omezen. Určitou bariéru může představovat jazyk a kulturní preference jednotlivých společností. Organizace by měla přizpůsobit marketing segmentům, které destinaci nejvíce navštěvují, a to jsou především čeští a němečtí turisté, což je vzhledem k lokalitě destinace predikovatelné. Zápis do UNESCO by s sebou mohl nést příliv návštěvníků také z Asie. V Žatci a okolí se z hlediska etnických menšin vyskytuje především romská a vietnamská menšina.

**Životní styl** obyvatelstva se rychle mění a trendem v turismu je touha zažít něco jiného, bavit se a být aktivní (Palatková, Zichová, 2014).

**Úroveň vzdělání** se zvyšuje, což za Českou republiku potvrzují výsledky sčítání lidu 2021, kdy se počet obyvatel s dokončeným vysokoškolským vzděláním zvýšil oproti roku 2011 o 438 520, u středoškolského vzdělání dokončené maturitní zkouškou je to pak o 58 366 obyvatel více (Český statistický úřad, 2022c). V mezinárodním měřítku pak

zvyšující se formální vzdělání potvrzuje studie o současných a budoucích trendech v cestovním ruchu vycházející z klíčových údajů o demografických změnách do roku 2020 (Kapiki, 2012). Obecně platí, že vyšší úroveň dosaženého vzdělání zvyšuje výjezdový cestovní ruch daného státu, což by mohlo zapříčinit větší nápor návštěvníků ze zahraničí a zároveň odliv českých turistů do zahraničí.

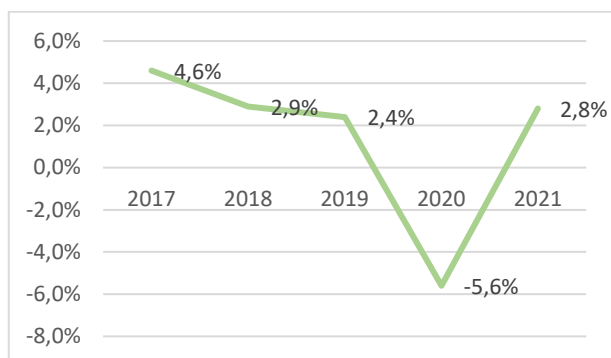
### 3.3.2 Ekonomické faktory

Mezi základní ekonomické faktory ovlivňující turismus patří vývoj HDP, rozdílná ekonomická úroveň obyvatelstva mezi zeměmi, na které organizace cílí, dále s tím související měnový kurz či fond volného času (Palatková, Zichová, 2014, s. 33–34). Dalším aspektem je celkový hospodářský cyklus dané ekonomiky, a s tím související politická situace a její vliv na ekonomiku, dále míra inflace či nezaměstnanost.

**Hospodářský cyklus** je faktor, který ovlivňuje marketingovou strategii organizace a zájem o turismus z několika hledisek. Recese, do které se díky koronavirové krizi dostala v roce 2020 většina států, má za následek neřešitelný problém z marketingového hlediska podniků. Při recesi je nutno posilovat marketingové aktivity, aby bylo dosaženo stimulace klesající poptávky, nicméně vzhledem k poklesu tržeb ubývají firmám finanční prostředky, tudíž dochází k potřebě snižovat výdaje na tyto aktivity (Hanzelová a kol., 2009, s. 104).

**Hrubý domácí produkt** je veličinou ekonomického růstu a ovlivňuje disponibilní důchod jednotlivce. Palatková a Zichová (2014, s. 33) uvádějí všeobecný fakt, že v zemích s vyšším HDP je patrná vyšší intenzita cestování, nicméně je nutné sledovat s tím spojené další faktory jako je růst cenové hladiny či časové zpoždění mezi růstem HDP a zaměstnaností. Výši hrubého domácího produktu výrazně ovlivnila v posledních dvou letech celosvětová pandemie.

Obr. 1: Meziroční vývoj HDP v %



Zdroj: Kurzycz (2022a), zpracováno autorkou

Nejvýznamnější pokles produktu zaznamenala Česká republika v roce 2020, konkrétně ve 2. čtvrtletí, kdy byl negativní vývoj hrubého domácího produktu ovlivněn velkým poklesem zahraniční poptávky a nízkou investiční aktivitou domácností a jejich sníženou spotřebou (Český statistický úřad, 2020). K růstu HDP v roce 2021 přispěla ve velké míře zvýšená domácí poptávka a také výdaje na spotřebu vládních institucí (Kurzycz, 2022b).

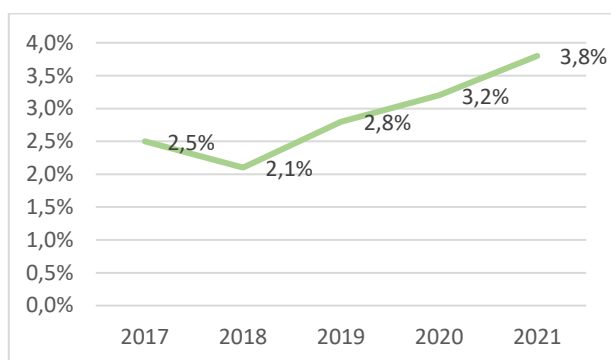
**Odlišná ekonomická úroveň** jednotlivých zemí ovlivňuje trh turismu spojený s cenovou hladinou dané destinace a vzájemným měnovým kurzem. „Nižší cenová hladina v cílové destinaci může být do určité míry motivujícím faktorem pro cesty z hospodářsky vyspělejších zemí do zemí s nižší ekonomickou úrovní“ (Palatková a Zichová, 2014, s. 33–34). Vzhledem k umístění organizace na severozápadu Čech se dá nejen z hlediska polohy očekávat příliv německých turistů. Dalším důvodem pro zvýšenou atraktivitu destinace z pohledu německých zákazníků je nižší cenová hladina v České republice. S tím však souvisí měnový kurz, který ovlivňuje kupní sílu obyvatelstva zdrojové země. Z hlediska měnového kurzu závisí v první řadě na bance spotřebitele, především v případě, kdy německý turista bude v České republice platit kartou a dále na měnovém kurzu České národní banky v případě, kdy spotřebitel platí hotově v eurech. Organizace se však nemusí kurzem ČNB řídit a může si nastavit vlastní měnový kurz. V případě deprecie měnového kurzu dochází k posílení domácího turistického ruchu. V současné době hrozí deprecie české koruny kvůli konfliktu na Ukrajině a hrozbě přerušování dodávek surovin z Ruska.

**Fond volného času** je částečně také sociálním faktorem. Z ekonomického hlediska souvisí s disponibilním příjmem jednotlivce. Spotřebitel chce maximalizovat svůj užitek tak, že optimálně zkombinuje svůj volný čas a práci. „Toto rozhodování je ovlivněno

jednak racionálně, a to výší reálné mzdové sazby, ale i řadou dalších faktorů, jako je existence „nepracovních“ příjmů, preference apod.“ (Palatková a Zichová, 2014, s. 34). Růst reálné mzdy může vyvolat nejen růst volného času, ale naopak také růst nabízené práce. Ačkoli dochází v České republice každoročně k růstu nominálních mezd, reálná výše důchodu je bržděna vysokou inflací.

**Míra inflace** ovlivňuje ceny služeb na trhu, respektive snížení reálných hodnot peněz a s tím spojené nákupní chování spotřebitelů. Koronavirová krize negativně ovlivnila vývoj inflace.

Obr. 2: Meziroční vývoj inflace v %

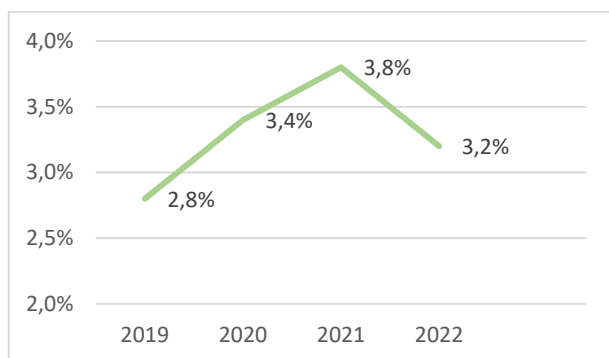


Zdroj: Kurzycz (2022c), zpracováno autorkou

Vzhledem k vysoké inflaci dochází ke snížení poptávky také v oblasti turistického ruchu a kultury, což zapříčiní snížení tržeb podniků podnikajících v této oblasti. Vzhledem k současnému vývoji konfliktu na Ukrajině dochází k inflaci u klíčových surovin, např. u pohonných hmot, a to má za následek nižší poptávku turistů po destinacích, které nejsou v dojezdové vzdálenosti.

**Míra nezaměstnanosti** ovlivňuje možnost výběru a udržení kvalitních zaměstnanců v organizaci. V případě ekonomické recese dochází k vyšší míře nezaměstnanosti a poklesu cen na trhu práce, což je pro podniky příležitostí získat vhodné pracovníky.

Obr. 3: Meziroční vývoj nezaměstnanosti v %



Zdroj: Kurzycz (2022d), zpracováno autorkou

V roce 2022 je dle predikce očekávaná míra nezaměstnanosti 3,4 % a na úroveň před koronavirovou krizí by se měla dostat až v následujících letech (Kurzycz, 2022d).

**Politická situace** má také vliv na ekonomiku státu. Díky členství České republiky v Evropské unii mohou organizace využít dotací z fondů EU, které mohou podpořit nové, ale také již fungující projekty.

### 3.3.3 Přírodní faktory

Lokalita, ve které se nezisková organizace Chrám Chmele a Piva nachází, je centrem Žatecké chmelařské oblasti, která je v České republice největší. V této oblasti stojí 77 % veškerých chmelnic ve státě. Žatec a okolí má specifické přírodní podmínky, na kterých je ve své podstatě postaven celý koncept Chrámu Chmele a Piva. Díky specifickým klimatickým a půdním podmínkám se v této oblasti pěstuje **celosvětově nejkvalitnější chmel** Žatecký poloraný červeňák.

Krušné hory, které se nachází v blízkosti této destinace, vytváří srážkový stín způsobující suché podnebí a specifické povětrnostní podmínky. Chmel využívá spodních vod nebo jsou na chmelnicích budovány speciální zavlažovací systémy. Nejdůležitějším faktorem pro růst Žateckého chmele je tzv. permská červenka, což je půda s vysokým obsahem železa a díky tomu je zbarvená do červena. Červeňák však nenes název dle půdy, na které roste, ale kvůli červené pigmentaci, která se na rostlině nachází.

Změna klimatu by s sebou mohla nést nepříznivé podmínky pro pěstování jedinečného chmele, což by mělo za následek snížení prestiže této oblasti. To by mohlo mít negativní dopad také na turismus v této destinaci.

### 3.3.4 Technologické faktory

Hanzelová a kol. (2009, s. 108) uvádějí nejzásadnější technologické faktory, které mají výrazný vliv na oblast marketingu. V první řadě je v současné době umožněno jednoduše cílit **reklamy na internetu** na vybraný okruh potenciálních zákazníků. Organizace si nadefinuje cílovou skupinu zákazníků podle pohlaví, věku, lokality, zájmům apod. a reklama se tak zobrazí relevantnímu okruhu lidí s potenciálním zájmem o dané služby.

V případě televizního digitálního vysílání je třeba poukázat na **rozvoj elektronických programových průvodců** (EPG), jehož služby dokážou personalizovat reklamu zacílenou na vybrané jednotlivce, což by mohlo být pro organizaci příležitostí oslovit větší okruh potenciálních zákazníků, kteří stále upřednostňují televizi před internetem. Jednalo by se především o starší generaci.

Dalším trendem v oblasti marketingu je **obousměrná komunikace na internetu**. Ačkoli se v současné době rozvíjejí především synchronní komunikace, jako je například Messenger, neměla by organizace zapomenout ani na asynchronní komunikace, kam spadá e-mail. V dnešní době záleží především na rychlosti reakce na odpovědi.

Zelenka a kol. (2008, s. 24–25) považují za nejvýznamnější trendy v oblasti marketingu v souvislosti s turismem následující:

- absolutní aktuálnost informací,
- nové komunikační kanály,
- ústup důrazu na podrobný informační obsah webových stránek,
- personalizace uživatelů,
- inteligentní vyhledávání,
- rostoucí interaktivita.

V oblasti turismu by měla organizace využívat dnes jednoduše dostupných analýz pro získávání a využití informací a preferencí zákazníků (Palatková, Zichová, 2014, s. 35).

**Rychlý rozvoj technologií** může ohrozit atraktivitu již existujících atrakcí, které jsou zakomponovány v nabídce služeb organizace. Jedná se především o 3D projekci ve Chmelovém majáku, která má už v současné době poměrně zastaralou animaci a náklady na novou projekci se pohybují v rámci několika statisíc korun. Dalšími technologiemi, které od otevření Chrámu Chmele a Piva zastarávají nebo jsou z velké části nefunkční, jsou displeje na Chmelovém majáku, které ukazují čas, teplotu apod.,

dále projekce v labyrintu a v prostorách informačního centra. Vzhledem ke specifičnosti jednotlivých komponent je investice do oprav opět v řádu statisíců. Další komponentou v prohlídkových okruzích je program v rámci výstavy Žatec ve filmu, ve kterém si mohou návštěvníci pouštět ukázky filmů, které byly v Žatci natáčeny. Ukázky se nedají aktualizovat, proto jsou zde filmy pouze do roku 2010 a celkový vzhled programu je velmi nemoderní.

### 3.3.5 Politické faktory a bezpečnostní faktory

Vzhledem k tomu, že příspěvková organizace Chrám Chmele a Piva spadá pod správu města, je velmi ovlivněna místním politickým děním. Schvalování rozpočtu, investice a další důležité faktory mající vliv na celkový chod organizace ovlivňuje městská rada a také rozhodnutí zastupitelstva.

V národní či mezinárodní sféře může oblast turismu dle Palátkové a Zichové (2014, s. 32–33) ovlivnit například:

- **mírová situace ve světě a volný pohyb osob**, v případě zkoumané organizace především v Evropě a Asii,
- **epidemie a přírodní katastrofy**, jejichž fatální následky potvrzuje dění v roce 2020 a 2021, kdy celosvětová koronavirová pandemie přerušila kvůli zdravotní situaci i politickým opatřením nejen turistický ruch, ale i fungování samotných organizací a tornáda na Moravě a v místech přibližně 40 km od Žatce, která zkomplikovala život spoustu rodinám a dalším,
- **tvorba rámce pro efektivní fungování a podporu rozvoje turismu**, který ovlivňuje díky tvorbě legislativních norem, finančním podporám či odstraňováním bariér v podobě cestovních formalit turismus i obecné fungování nejen neziskových organizací.

Politika ovlivňuje také oblast marketingu, a to hlavně z legislativního hlediska. Dle Hanzelkové a kol. (2009, s. 106) může mít na marketingovou strategii vliv například:

- **změna vládnoucí garnitury** (levicová a pravicová) z hlediska regulace reklamy, kdy uvolnění reklamy znamená příležitost a utužení hrozbu,
- **změny ve vládě**, které mohou ovlivnit financování například marketingových rozvojových projektů u malých a středních podniků,



- **změny v daňových povinnostech**, které ovlivní mimo jiné také náklady na marketing.

### 3.3.6 Kulturní faktory

Úspěšnost organizace ovlivňuje také atraktivita celého města a okolí. Žatec je symbolem pivní kultury, a to především díky světoznámému chmelu nosící označení chráněného původu Žatecký chmel. Királ'ová (2003, s. 40) vymezuje šest charakteristických aspektů ovlivňující úspěšnost a atraktivitu dané destinace, které nazývá jako „šest A“:

- **Attractions** – hlavní nabídka celé destinace ovlivňující svou kvalitou a množstvím návštěvnost,
- **Accessibility** – celková infrastruktura související s přístupem do dané destinace,
- **Ancillary services** – doplňkové služby, které jsou využívány především místními obyvateli,
- **Amenities** – ubytovací, hostinská, kulturní či sportovně-rekreační zařízení,
- **Available packages** – připravené produktové balíčky,
- **Activities** – rozmanité aktivity.

**Atraktivita zkoumané destinace** je postavena především na kulturně-historickém potenciálu, který je zde ovlivněn pěstováním chmele po několik staletí. Pěstování chmele ovlivnilo vzhled historické části města, který je unikátní především díky tzv. volským okům na střechách sloužící k větrání při sušení chmele. Volská oka se nacházela i na střechách kostelů pro stejný účel. Dalším faktorem jedinečného vzhledu Žatce je rovněž několik desítek komínů u bývalých sušáren chmele či sirných komor. Při stavbě technických budov souvisejících se zpracováním chmele zde platilo nařízení, že veškeré tyto budovy musí z ulice vypadat jako obytné domy, aby byl vzhled města zachován.

**Přístup** do cílové destinace je možný z několika směrů a možnosti dopravy jsou zmiňovány výše v textu. Pohyb po jednotlivých objektech je v případě Chrámu Chmele a Piva ve větší míře bezbariérový, u ostatních muzeí bezbariérový přístup není. Možnou překážkou pro kočárky nebo invalidní vozíky mohou být také tzv. kočičí hlavy, tedy dlažební kostky, které jsou na velké části centra Žatce.

Žatec nabízí veškeré základní **doplňkové služby**, poštovní, zdravotnické, bankovní apod.

V dané destinaci je poměrně velký výběr **ubytování**. V samotném centru města se nachází pět hotelů, z nichž jeden nabízí také wellness pobyty. V Žatci je naopak velký

nedostatek **pohostinských zařízení**. Za velký úpadek mohla mimo jiné koronavirová pandemická krize. Z hlediska **sportovně-rekreačních zařízení** mají turisté možnost využít například krytého badmintonového kurtu nebo sportovní haly pro squash. V letních měsících pak mohou navštívit venkovní workout hřiště či koupaliště. Město Žatec má také vybudovanou cyklostezku kolem řeky Ohře, kterou lze využít například také na brusle. V zimních měsících je přímo v centru postaveno kluziště. V současné době se také v Žatci buduje multifunkční sportovní hala.

Ačkoli se ve městě nachází několik muzeí a dalších atrakcí, tak zde kromě společné vstupenky Chrámu Chmele a Piva a Chmelařského muzea nejsou k zakoupení žádné další zvýhodněné balíčky. Turisté tak nemají velký **výběr z produktových balíčků**, veškeré vstupy si musí koupit separátně vždy na místě jednotlivých atrakcí.

Z hlediska **rozmanitosti aktivit** je v dané destinaci pokryta kultura (divadlo s klasickým kinem, letní kino, výstavy a muzea) a sport. Žatec však není vhodný pro aktivity jako jsou například turistické výlety do přírody.

**Kultura** je velmi podporovaným tématem v rámci celé Evropské unie. Pro rok 2022 byl pro pracovní program Kreativní Evropy 2022 schválen rozpočet ve výši 385 milionů eur, což je o 100 milionů eur více oproti předešlému roku (Creative Europe MEDIA, 2022). Ačkoli Žatec a krajina žateckého chmele kandiduje na seznam světového dědictví UNESCO, lze uvažovat také o možnosti využití programu Kreativní Evropy a kulturního dědictví prostřednictvím Označení Evropské dědictví.

### **Příklady z praxe**

Vstup do UNESCO s sebou přináší z hlediska kultury a turismu několik výhod, ale i poněkud stinných stránek. Významným důsledkem po zapsání na Seznam světového dědictví je především větší nápor turistů v dané destinaci, který obecně bývá v horizontu 2–5 let.

Zvýšení zájmu o turistické destinace, jež jsou součástí Seznamu světového dědictví, bylo potvrzeno ve městě Třebíč, ve kterém je odhadována až trojnásobně vyšší návštěvnost, než před vstupem do UNESCO (Prchal V., osobní komunikace, 10. 2. 2022).

Český Krumlov se díky UNESCO ocitl pod velkým náparem klientely ze vzdálených trhů. S vyšším zájmem o destinaci souvisí tzv. overtourism, který s sebou přináší negativní dopady v případě, že není cestovní ruch řízen a nejsou známy limity dané

destinace. Český Krumlov se s overtourismem potýkal, a proto byla zpracována strategie cestovní ruchu, jejíž realizaci však pozastavil COVID-19, který vlastně problém s přemírou turistů sám vyřešil (Boháčová J., osobní komunikace, 27. 1. 2022).

Zámek Lednice také zaznamenal postupný nárůst turistů. Ačkoli byl zámek jedno z nejnavštěvovanějších míst v České republice ještě před zápisem do UNESCO, po roce 2000 se začal zámek dostávat do povědomí především zahraničním turistům, kteří postupně tvořili 40 % návštěvníků tohoto objektu (Holásková I., osobní komunikace, 26. 1. 2022).

Také Jarmila Böhmová (osobní komunikace, 26. 1. 2022) z informačního centra Kutné Hory potvrzuje, že UNESCO přineslo této destinaci obrovskou prestiž a množství turistů.

Nicméně například zvýšený zájem o turistickou destinaci Lázeňského trojúhelníku, který byl zapsán na Seznam světového dědictví v roce 2021, ještě není možné zaznamenat, především kvůli chybějící klientele ze zahraničí, což je ovlivněno současnou pandemickou světovou krizí (Tremlová K., osobní komunikace, 27. 1. 2022).

### **3.4 Analýza mezoprostředí**

Pro hodnocení konkurence v odvětví turismu dané destinace byl zvolen Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model slouží pro identifikaci konkurenční pozice na daném trhu a je vhodný také pro analýzu marketingu (Hanzelková a kol., 2009, s. 109). Porterův model zahrnuje pět základních oblastí, na které je vhodné se zaměřit:

- konkurence v odvětví,
- potenciální vstup nové konkurence,
- substituty,
- síla odběratelů (zákazníci),
- síla dodavatelů (Šimková, 2008, s. 152).

#### **3.4.1 Konkurence v odvětví**

„Úspěšná nezisková organizace cíleně sleduje, co konkurence dělá: jaké má webové stránky či výroční zprávy, co nabízí a za jaké ceny...“ (Šedivý & Medlíková, 2011, s. 37). Konkurence je ve své podstatě rivalita firem, které na daném trhu působí (Keřkovský & Vykypěl, 2006, s. 55).

V odvětví turismu je obecným cílem turistických atrakcí co nejvyšší návštěvnost. Z hlediska organizace Chrám Chmele a Piva lze konkurenci odvětví sledovat ve dvou úrovních. Jednak konkurenceschopnost Žatce a dalších turistických destinací v České republice a poté konkurenceschopnost mezi jednotlivými turistickými atrakcemi v dané turistické destinaci, tedy v Žatci a blízkém okolí.

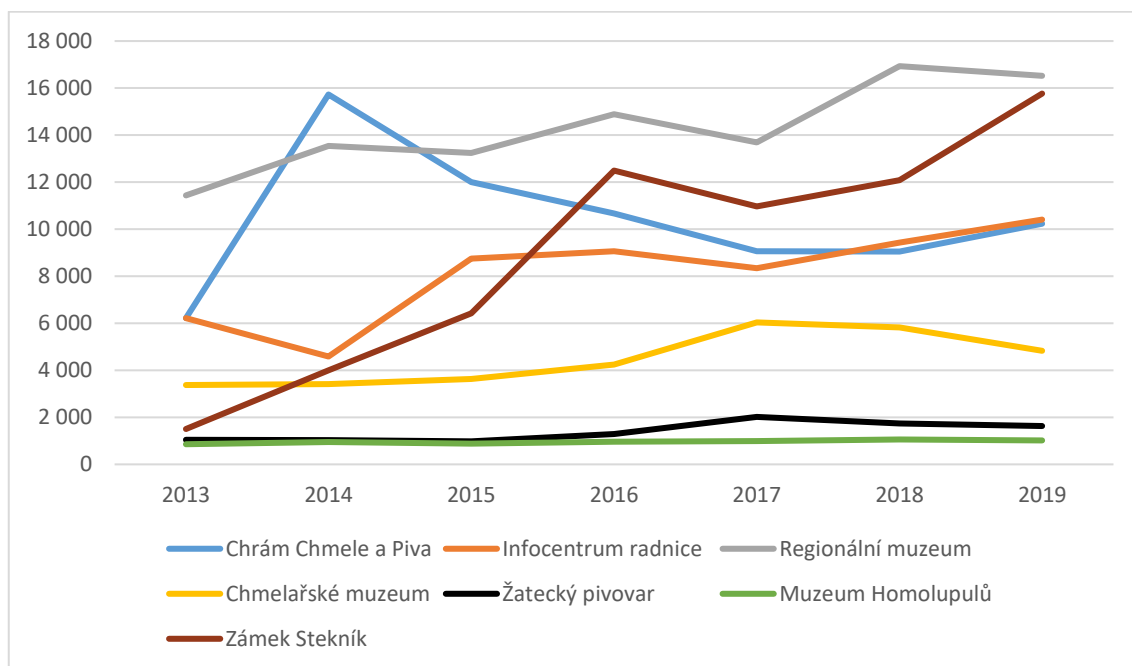
V prvním případě ohrožuje návštěvnost celé destinace především nedostatečná marketingová propagace města. Ačkoli je historie města unikátní a v souvislosti s ní působí ve městě několik institucí, jejichž koncept je o historii města opřen, v podstatě neexistuje žádný aktuální virtuální ani fyzický materiál, který by byl dostatečným základem pro jejich propagaci. Pokud se turisté účelově nerozhodnou pro návštěvu Žatce, šance na vyhledání nebo zaujmutí turisty z hlediska atraktivity této destinace je minimální.

Návštěvnost Chrám Chmele a Piva je v porovnání s konkurenceschopnými turistickými atrakcemi města a blízkého okolí na průměrné úrovni. Kromě areálu Chrám Chmele a Piva mají turisté možnost v dané destinaci navštívit:

- Radniční věž, která je doplněna expozicí o historii města Žatce a patří pod správu informačního centra u radnice,
- Regionální muzeum K. A. Polánka, které nabízí expozice související rovněž s historií města a okolí,
- Chmelařské muzeum (největší muzeum svého druhu na světě),
- Žatecký pivovar, jehož součástí je také Muzeum pivovarnictví,
- Muzeum Homolupulů (v bývalé Husitské baště), které nabízí unikátní a zábavnou formu prohlídky o původních obyvatelích okolí, jež jsou součástí recesistické povídky o Žatecké chmelařské oblasti,
- Zámek Stekník (zámek ležící mezi chmelnice přibližně 7 km od Žatce).

Obrázek č. 4 znázorňuje statistiku návštěvníků v jednotlivých letech zmiňovaných subjektů před světovou koronavirovou krizí. Statistika je založená na počtu evidovaných vstupenek některých subjektů. Z pohledu autorky jsou údaje o počtu návštěvníků Chrám Chmele a Piva před rokem 2017 velmi zavádějící a pravděpodobně se jednalo o nepřesný odhad počtu turistů.

Obr. 4: Návštěvnická statistika vybraných subjektů



Zdroj: Město Žatec (2021a), zpracováno autorkou

Z grafu je patrné, že mezi nejvíce navštěvované subjekty patří ty, které přímo nesouvisí s pivem nebo chmelem. Vysoká návštěvnost Regionálního muzeum může být způsobena vyšším zájmem škol o dějepisné edukativní výstavy. U zámku Stekník je obecnou výhodou velký zájem cestovatelů o zámky a hrady.

Na grafu lze pozorovat, že atraktivita Chrámu Chmele a Piva od roku 2014 upadá, což může být způsobeno nižší propagací a také stárnoucími technologiemi, které dříve turisty lákaly. U muzeí, které mají svůj koncept postaven na chmelu a pivu, hrozí malá diferenciací nabízených služeb a zákazníci tak nejsou schopni příliš vnímat rozdíly mezi jednotlivými nabízenými službami. Z tohoto důvodu pak není návštěvnost těchto atrakcí srovnatelná.

### 3.4.2 Potenciální vstup nové konkurence

V oblasti turismu neexistují žádné bariéry vstupu do odvětví a jedná se tak o faktor zvyšující pravděpodobnost vstupu nových konkurenčních subjektů. V destinaci, ve které působí Chrám Chmele a Piva, je možnou překážkou zřízení nové turistické atrakce Městská památková zóna zapříčínující nutnost úprav a rekonstrukcí objektů dle nařízení památkové péče, což bývá ve většině případů nákladnější.

Hrozba vstupu nových konkurentů může být snížena koronavirovou krizí, která zapříčinila uzavření kulturních a zábavných zařízení a snížila tak atraktivitu vstupu do oblasti turistického ruchu.

Keřkovský a Vykypl (2006, s. 55) definovali další aspekty snižování hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví a těmi jsou:

- fakt, že existující organizace budou reagovat na nové konkurenty v odvětví agresivně (například neetickým chováním jako je šíření fám o nové konkurenci mezi návštěvníky),
- obtížnost napojení na existenční distribuční kanály (v tomto případě především ze strany nabídky, resp. by nebylo snadné těžit z historie města spojenou s produkcí chmele vzhledem k existenci subjektů, jejichž koncept již na tomto staví),
- vysoké fixní náklady vstupu do odvětví, které jsou zapříčiněny především energetickou neúsporností historických budov.

Možnou konkurencí by mohl být i průvodce na volné noze, který provede turisty městem a poskytne jim všechny historické údaje či recesistický námět, které by se jinak dozvěděli při návštěvě Chrámů Chmele a Piva a dalších muzeí. Jediným nedostatkem by bylo to, že turista tak neuvidí některé vystavené exponáty.

### **3.4.3 Substituty**

Aby byla organizace úspěšná, záleží na dostupnosti, kvalitě a ceně substitutů jejich služeb, a proto je nezbytné také analyzovat aktivity a strategické záměry organizací, které substituty nabízí (Keřkovský & Vykypl, 2006, s. 52).

Na jednotlivá muzea spojená s chmelem a pivem může zákazník nahlížet jako na substituty. Vzhledem k nedostatečné propagaci jednotlivých organizací, tedy k nedostatečnému šíření informací o poskytovaných službách, může zákazník užitečnou hodnotu z nich vnímat jako srovnatelnou. Rozhodujícím faktorem pro návštěvu organizace pak může být cena služeb, jejich celková nabídka a reference.

Z hlediska širě nabízených služeb má Chrám Chmele a Piva konkurenční výhodu oproti dalším muzeím díky Chmelovému majáku, což je jedna z nejnavštěvovanějších atrakcí. I v tomto případě ale vzniká možný substitut, a to v podobě vyhlídky z radniční věže, jež je doplněna o novou expozici.

Aby nedocházelo k mylné představě turistů, že se v jednotlivých muzeích dozví obdobné informace, měly by se jednotlivé organizace domluvit na společné strategii, která zajistí jednak jejich propagaci, ale i dostatečnou diferenciaci nabízených služeb.

#### 3.4.4 Síla odběratelů

„Stratégy musí v první řadě zajímat, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání jejich zákazníci mají. Stejně tak je musí zajímat, kdo může být jejich potenciálním zákazníkem a jaké jsou základní trendy, které by jejich zákazníkovi mohly vést ke změnám požadavků a chování“ (Keřkovský & Vykypl, 2006, s. 48).

Keřkovský a Vykypl (2006, s. 48) definovali tři základní aspekty a faktory, na které je třeba se zaměřit:

- identifikace kupujících a rozličných faktorů ovlivňující jejich rozhodnutí nakupovat,
- demografické faktory vytvářející změny v určitých kategoriích zákazníků,
- geografické faktory.

#### Identifikace kupujících

V první řadě by měla být identifikována skupina zákazníků, na které by měla organizace cílit a také by pro ně měla přizpůsobit balíčky nabízených služeb.

Výstupem manažerské porady Chrámu Chmele a Piva, která byla uskutečněna v rámci předmětu KMO/MSA, jsou následující cílové skupiny:

- rodiny s dětmi,
- aktivní senioři (turistické agentury či spolky důchodců),
- školní skupiny,
- nadšenci do turismu či přímo do pivního cestovního ruchu,
- němečtí turisté.

Do skupiny **rodin s dětmi** lze zařadit muže a ženy ve věkovém rozmezí 25–55 let a děti přibližně do 12 let. Starší děti většinou ztrácí zájem o výlety s rodiči, který je způsobený fází dospívání. Tato skupina preferuje kvůli dětem nenáročný terén a kvalitní a zábavný program pro děti. Pro tuto cílovou skupinu je vhodná návštěva Klášterní zahrady, kde jsou k vidění například kozy, pávi nebo andulky. Poté Galerie Sladovna, kde si mohou rodiče s dětmi v rámci výstavy Historie neobyčejné tužky vyrobit vlastní tužku a dále

bývá u dětí oblíbený labyrint z chmelových žoků, který je součástí hlavní prohlídkové trasy v Chrámu Chmele a Piva. V posledním bodě však může být menší překážkou to, že je prohlídka komentovaná a pro menší děti není tato část zcela zábavná. Poslední vhodnou atrakcí je 3D projekce ve Chmelovém majáku.

Na skupinu **aktivních seniorů** je vhodné cílit prostřednictvím turistických agentur nebo přímo spolků důchodců v rámci obcí, které pořádají jednodenní výlety do různých turistických destinací. Základním balíčkem je návštěva hlavní prohlídkové trasy, kde fyzicky statnější senioři zvládají přesun mezi patry po schodech a pro návštěvníky s omezenou možností pohybu je zde možnost pohybu mezi jednotlivými patry prohlídky pomocí výtahu. Dále do základní prohlídky patří návštěva Galerie Sladovna. U této cílové skupiny je důležité vymežit dostatečně času na oblíbený nákup suvenýrů.

Pro **školní skupiny** lze snadno upravit nabídku služeb dle věkové kategorie, respektive dle školního ročníku. Pro mladší děti je vhodné, aby prohlídky byly co nejvíce interaktivní. Ideální nabídkou je chmelový labyrint, 3D projekce v majáku, popř. návštěva sladovny, kde si mohou v rámci výstavy o tužkách malovat. V případě čekání dětí na další skupiny je nutné je nějakým způsobem zabavit, a proto prostory infocentra umožňují promítání krátké pohádky o chmelu. U starších dětí lze naopak realizovat odbornější prohlídky.

**Nadšenci do turismu** či přímo do pivního cestovního ruchu je třeba lákat na rozmanitost služeb. Pro obecné cestovatele by kromě informací o pivu a chmelu měla být přidána hodnota spjata s celkovou historií města a dalšími významnými prvky. Žatec je oblíbeným místem filmařů a je vhodné je tedy odkázat na výstavu v Galerii Sladovna pod názvem Žatec ve filmu nebo poukázat na fakt, že zde žili slavné osobnosti jako je například Zdeněk Svěrák a jeho syn, který je mimo jiné žateckým rodákem nebo historicky známá osobnost, kterou byl žatecký premiér Maxmilián Hošťálek, což byl jeden z 27 českých pánů, kteří byli v roce 1621 popraveni na Staroměstském náměstí v Praze. Milovníky piva je třeba lákat na jedinečný zážitek, který nezažijí nikde jinde než ve městě, kde je chmel a pivo doma.

Specifickou cílovou skupinou jsou **Němci**, kteří jsou obecně s pivní kulturou celkem spjatai. Hlavním faktorem většího počtu německých turistů je blízkost německých hranic a Žatce. Důležitou podmínkou pro přijímání německy mluvících turistů je zajištění průvodců, kteří německý jazyk ovládají. Mladší ročníky této cílové skupiny zvládají



mluvit v anglickém jazyce, ale většina těchto turistů cizí jazyky neovládá. Navíc zvládnutí prohlídek v německém jazyce zvyšuje prestiž organizace.

### **Demografické faktory**

S populací jsou spojeny tři základní faktory ovlivňující trhy a těmi jsou změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace (Keřkovský & Vykypěl, 2006, s. 49). Demografickým faktorům byla blíže věnována kapitola 2.2.1, nicméně tato část práce bude věnována především aspektu souvisejícímu s příjmy a věkem populace, tedy s cenami nabízených služeb a identifikovanými cílovými skupinami:

- rodiny s dětmi – nebývají výrazně omezeny finančním rozpočtem, vhodné je ale možnost rodinné vstupenky,
- aktivní senioři (turistické agentury či spolky důchodců) – vzhledem k tomu, že většina důchodců žije pouze ze starobního důchodu, je zde rozhodně nutné nabídnout velmi cenově přívětivé vstupné,
- školní skupiny – v této cílové skupině mohou být děti, které jsou ze sociálně slabších rodin, a proto je důležité myslet na to, aby byla cena příznivá pro všechny, tudíž snížit cenu vstupného je prakticky nezbytné,
- nadšenci do turismu či přímo do pivního cestovního ruchu – v této skupině zákazníků je vhodné stanovit cenu tak, aby byla srovnatelná s konkurencí a odpovídala kvalitě nabízených služeb,
- němečtí turisté – v této skupině cena není velkým rozhodujícím faktorem a nabízené služby lze v určité míře nadhodnotit vzhledem k vyšší životní úrovni v Německu oproti České republice.

### **Geografické faktory**

Tento faktor je rozhodující především při umístění podniků, což v případě zkoumané organizace nebyl aspekt, který by byl při jeho budování brán v úvahu. Vzhledem ke specifčnosti celého konceptu bylo město Žatec naprosto jedinou možností a jednotlivé části areálu vznikaly rekonstrukcí z již existujících a historicky významných budov a území. Pro místní obyvatele je umístění areálu ve středu města poměrně výhodné. Pro turisty, kteří přijedou vlastním autem, může být limitující omezená možnost parkovacích míst v této části města.

Pokud by byl tento faktor zkoumán z pohledu propagačního cílení, je nutné se zamyslet nad propagovanou atrakcí. Ačkoli pro návštěvu prohlídek v areálu Chrám Chmele a Piva je třeba cílit především na turisty mimo Žatec, na akce, které organizace pořádá, jakou jsou například koncerty, vernisáže, výstupy umělců, či akce pro děti, je třeba oslovit co nejvíce místních potenciálních účastníků, či takových, kteří se nachází v kratší dojezdové vzdálenost.

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 54) dále definují některé situace, kdy má **zákazník silnou vyjednávací pozici** vůči dodavateli:

- **zákazník je velkým nebo významným zákazníkem** – v případě Chrám Chmele a Piva by se mohlo jednat o cestovní agentury, které pravidelně pořádají zájezdy do této turistické destinace,
- **zákazník má možnost snadno přejít ke konkurenci** – vzhledem k tomu, že jednotlivá muzea v současné době působí na trhu spíše jako konkurence, je pro zákazníka velmi jednoduché navštívit místo Chrám Chmele a Piva například Chmelařské muzeum, které se nachází hned vedle organizace,
- **existence snadno dostupných substitutů** – v současné době jsou muzea návštěvníky vnímána spíše jako substituty, nikoli komplementy,
- **zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny nebo jsou nuceni minimalizovat své náklady** – čemuž přispěla koronavirová světová pandemie, která zapříčinila recesi v hospodářském cyklu,
- **kvalita zboží (služeb) nehraje v určitém případě pro zákazníka velkou roli** – v Chrám Chmele a Piva provedou průvodci každého turistu, ve Chmelařském muzeu udělají průvodci komentovanou prohlídku pouze objednané skupině lidí.

#### 3.4.5 Síla dodavatelů

V případě sektoru dodavatelů jde o analýzu dostupnosti a nákladů všech služeb a zboží, které podnik pro jeho chod potřebuje. Vyjednávací síla dodavatelů může být vysoká v případě, že:

- je dodavatel na daném trhu velkým nebo monopolním dodavatelem,
- odběratelský podnik není pro dodavatele významným odběratelem,
- zboží, které odběratel poptává, je vysoce diferencované ve smyslu velkých nákladů na přestup ze strany odběratele,

- odběratel nemá k dispozici potřebné tržní informace jako jsou údaje o ceně, nabídce a poptávce,
- odběratel není schopen uskutečnit tzv. zpětnou integraci, tedy není možné, aby v případě potíží ze strany dodavatele začal odběratel vyrábět zboží sám,
- na trhu neexistují snadno dostupné substituty,
- odběratel není příliš citlivý na cenové změny nebo není příliš nucen minimalizovat své náklady,
- odběratel není významným distributorem schopným ovlivňovat další obchodníky a odběratele (Keřkovský & Vykypl, 2006, s. 54).

Chrám Chmele a Piva je především specifickým odběratelem služeb v oblasti technologií. První z potřeb této organizace je správa **3D projekce** ve Chmelovém majáku, jež má na starosti firma AV MEDIA, která je v oblasti těchto unikátních projekcí monopolem na českém trhu. Zároveň firma své služby poskytuje velkému množství dalších zákazníků a Chrám Chmele a Piva pro ně není stěžejním odběratelem. Další nevýhodou pro organizaci je neznalost nabídky a poptávky a nemožnost porovnání ceny za služby s konkurenčním podnikem. Specifičnost projekce spočívá v naprogramování celé technologie výtahu měnící směr nahoru a dolů dle promítání filmu, který znázorňuje let balónem nad Žatcem a let vesmírem. Z tohoto a dalších důvodů neexistuje na českém trhu substitut. Náklady na opravu nebo modernizace této technologie bývá v řádu několika statisíců korun, a to samotná organizace není schopna ze svých tržeb pokrýt. V nutném případě opravy je organizace nucena zařadit tuto položku do rozpočtu na následující rok a zažádat tak o jeho navýšení, které musí být schváleno městskou radou.

Dalším specifikem je **Chmelový orloj**. Orloj je nedílnou součástí prohlídky a jeho venkovní část byla zpracována Petrem Podzemským přímo na míru celé koncepce Chrámu Chmele a Piva. Hodinový stroj tvořící srdce orloje pochází z roku 1885 z Mnichova. Bohužel jsou části orloje často poruchové a jediný, kdo umí orloj opravit je jeho autor, což z něho dělá absolutním monopolem a má tedy velkou vyjednávací pozici z hlediska termínu oprav i ceny.

Organizace je také odběratelem různého druhu zboží, které prodává jako **suvenýry**. V tabulce č. 1 jsou uvedeny nejprodávanější suvenýry v roce 2021 během nejvíce navštěvovaných měsíců turistického areálu v rámci roku.

Tab. 1: Množství nejprodávanějších suvenýrů v roce 2021 (v ks)

	červen	červenec	srpen	září
Pivo „Sedmý schod“	163	88	199	152
Turistická vizitka	69	66	36	105
Pivo „Plavčík“	36	13	56	52

Zdroj: Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace (2022a), zpracováno autorkou

Celkovým trendem v českém turismu je sbírání turistických vizitek, dříve se jednalo o turistické známky, které se ale také dále nabízí. V této oblasti je dodavatel opět výhradním monopolem a náklady na pořízení i prodejní cena jsou jasně stanoveny.

Dalším oblíbeným „suvenýrem“ je pivo. Logicky by mělo být nabízeno lokální pivo – tedy žatecké. Zároveň je to očekávaný sortiment, který by měl být v Chrámu Chmele a Piva turistům nabízen ať už jako občerstvení nebo dárek, který přivezou domů. V tomto případě prakticky neexistuje substitut.

Poměrně prodávanými suvenýry jsou také chmelové oplatky a chmelinky, což jsou pralinky s chmelovou náplní. Chmelové oplatky a pralinky jsou specifickým druhem zboží u něhož je také těžko vyhledatelný konkurenční dodavatel.

Další nabízený sortiment je spíše doplňkový a organizace má možnost si zvolit z několika různých dodavatelů, u kterých porovná ceny a kvalitu. V případě, že bude například příliš vysoká cena pořízení daného zboží, může se rozhodnout, že daný suvenýr nebude vůbec nabízet.

Důležitým faktem je to, že organizace sortiment nabízených suvenýrů postupně rozšiřuje.

### 3.5 Analýza mikroprostředí

V rámci této podkapitoly bude provedena analýza interního prostředí zvolené organizace pomocí marketingového mixu „7P“. Poslední zkoumanou skutečností v rámci vnitřního prostředí organizace je finanční a rozpočtová analýza.

Aby bylo možné navrhnout strategický marketingový plán organizace, je zásadní podmínkou vymezení prvků rozšířeného marketingového mixu:

- Product – soubor výrobků a služeb dané organizace,
- Price – cenová politika,
- Place – vymezení trhu,

- Promotion – marketingová komunikace,
- People – lidské zdroje, pracovníci,
- Process – procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků (Hanzelková a kol, 2017, s. 32).

Jiní autoři v mnoha dalších publikacích dále uvádějí následující prvek rozšířeného marketingového mixu:

- Physical Evidence – materiální prostředí, fyzické důkazy.

**Produktivita a kvalita** z pohledu zákazníka, firmy či nákladů se horizontálně protíná se všemi složkami marketingového mixu.

### 3.5.1 Produkt

Projekt Chrám Chmele a Piva byl postaven za účelem rozvoje turistického ruchu v centru Žatecké chmelařské oblasti. Kromě prohlídkové části se v areálu nachází další unikátní objekty.

#### **Prohlídka v bývalém skladu chmele**

První a hlavní službou organizace je komentovaná prohlídka v Chrámu Chmele a Piva, kde jsou turisté prováděni dvěma patry v bývalém skladu a sušárně chmele. Prohlídka začíná u Chmelového orloje, jehož ceremonie v každou celou hodinu otevírá samotné vyprávění průvodce. Průvodce představí Žateckou chmelařskou oblast, dále všechny části areálu Chrámu Chmele a Piva, a nakonec popisuje jednotlivé komponenty na unikátním orloji.

Součástí prohlídky je hledání pokladu (oltáře českého chmelařství) v labyrintu z chmelových žoků, do kterého se turisté dostanou původním výtahem, ve kterém byly dříve převáženy až 80–ti kilové žoky s chmelem. V polovině labyrintu prochází turisté bývalou sirnou komorou, kde je vybudovaná expozice laboratoře alchymisty, který celý svůj život hledal zcela bez úspěchu náhražku za chmel. Na konci labyrintu dojdou návštěvníci k pokladu, kterým je kouzelná chmelová hlávka vyrobená z českého křišťálu pocházející z Nového Boru.

Prohlídka pokračuje do erbovní síně Žatecké chmelařské oblasti, kde průvodce vypráví o jejích specifikách a o unikátnosti žateckého chmele. Návštěvníci si mohou prohlédnout téměř 300 erbů a názvů obcí, které jsou součástí této oblasti. Dále jsou představeny

jednotlivé formy chmele (sušený, granulovaný, v podobě extraktu a lisovaný chmel do tzv. puku) a pokračuje se vyprávěním o Chmelobraně, což je fiktivní žatecká obranná armáda. Dále průvodce představuje největší žatecké pivní akce – Chmelfest a Dočesnou, poté nejvýznamnější osoby pivovarnictví, a nakonec české i světové pivovary odebírající žatecký chmel. Poté návštěvníci uslyší celou historku o Lojzovi Lupulínovi – nejstarším pivaři na světě a zároveň se jim objasní význam loga Chrámu Chmele a Piva, které se skládá ze sedmi čar (viz obr. 5). Čáry byly vyryté do hliněné desky, která byla nalezena u hrobu s kostrou Lojzy Lupulína a je považovaná za nejstarší dochovanou pivní účtenku.

Obr. 5: Logo Chrámu Chmele a Piva



### **Chrámu Chmele a Piva**

Zdroj: Meta Business Suite (2022)

Prohlídka je zakončena v pivní místnosti, ve které se je strom pivních stylů, výčet všech pivovarů nacházejících se v České republice a tabule, na kterou mohou návštěvníci napsat pivní hlášku nebo děti namalovat obrázek. Poté jsou návštěvníci odvedeni zpátky do infocentra kolem největší sbírky pivních lahví a pultu se suvenýry.

Celková doba prohlídky se pohybuje okolo 30–50 minut. Doba se odvíjí od počtu a míry zájmu návštěvníků.

### **Prohlídka v Galerii Sladovna**

Druhou nabízenou službou je prohlídka v renesanční budově Galerie Sladovna, jejíž původní účel se během let jejího fungování částečně pozměnil o několik stálých expozic. Při příchodu jsou návštěvníkovi podány základní historická fakta o budově a je popsán zmenšený model historické části Žatce. Poté jsou jednotlivé výstavy v režii turistů.

V budově se nachází stálá expozice výstavy o Sladovnictví, která je popsána pouze v českém jazyce, a kromě možnosti osahání si různých druhů sladu není interaktivní a je zaměřena spíše na představení prostor samotné sladovny. Jedna místnost je věnována

historickým nálezům v této budově. Aktuálně se na konci expozice nachází další výstava Žatec ve filmu, kde si mohou návštěvníci prohlédnout fotografie z natáčení nejrůznějších filmů a pustit si ukázky z filmů natáčených v Žatci do roku 2010. Obě výstavy však nepůsobí na první pohled příliš atraktivně.

V prvním patře sladovny se nachází stálá výstava pod názvem Historie Neobyčejné tužky, kde si mohou návštěvníci přečíst zajímavosti o více než 130–leté historii KOH-I-NOORu a rodu Hardtmuthů. Výstava nabízí dvě krátká videa a několik interaktivních prvků včetně možnosti vyrobení vlastní tužky. Expozice je pouze v českém jazyce.

Poslední místnost pro návštěvníky představuje umělecká galerie, která uchvátí už jen z architektonického hlediska. V této části se několikrát do roka obměňují výstavy různých umělců.

Dalším využívaným prostorem ve sladovně je přednáškový sál, ve kterém se konají různé akce. Zpravidla se jedná o malé koncerty a výstupy umělců, přednášky cestovatelů a dalších lidí specializujících se na různé aktivity. Také zde bylo před koronavirovou situací pořádáno pravidelné promítání filmů, které jsou součástí projektu Promítej i ty! a dále je sál pronajímán pro soukromé účely, jako jsou školení firem nebo různé jazykové či meditační kurzy.

Doba prohlídky všech prostor sladovny se pohybuje okolo 30–60 minut.

### **Chmelový maják**

Chmelový maják je další nabízenou a zajímavou službou v Chrámu Chmele a Piva. Jedná se o vyhlídku, jejíž autoři v roce 2011 obdrželi prestižní ocenění architektů Grand Prix. Maják je vysoký 49 metrů, ale návštěvníci se mohou kochat pohledem na město a okolí z výšky maximálně 42 metrů. Do této úrovně lze dojít po 224 schodech, které jsou umístěny po obvodu věže. Do přibližně 36–metrové výšky lze vyjet výtahem, který je obohacen o několika minutovou 3D projekci. Jak už je výše v textu zmiňováno, tak návštěvníci si mohou vybrat, zda chtějí „létat“ nad Žatcem a nechat se doprovázet chmelovým panákem Hop nebo zda se proletí vesmírem a přistanou nad žateckými chmelnicemi. Výhodou zakoupení vstupenky na Chmelový maják výtahem je přítomnost průvodce, který na věži návštěvníkům popisuje okolí.

Oba typy výstupu na Chmelový maják zaberou přibližně 20 minut.

## **Klášterní zahrada**

Poslední zážitek, který Chrám Chmele a Piva aktuálně nabízí, je návštěva Klášterní zahrady. Na 8 500 m<sup>2</sup> se rozpíná relaxační zóna, které je doplněná o kašnu rytířů chmelového řádu, bustu Jana ze Žatce či sochu statečného Boreše. Dále je zde umístěna mini ZOO, kde se mohou návštěvníci podívat na pávy, andulky, korely a kozy. V této části zahrady platí zákaz vstupu se psy.

Vrchní část zahrady tvoří další kašna, historická tyčová chmelnice, malá vinice a bylinková zahrada, která ale není příliš opečovávaná. Také je zde umístěné malé hřiště pro děti.

## **Prohlídka minipivovaru U Orloje**

Před koronavirovou světovou krizí byla také nabízena prohlídka minipivovaru U Orloje s pivní degustací. Limitující byla nutnost rezervace prohlídky, kvůli včasnému zajištění průvodce, který dokáže minipivovar provést.

## **Nabízené okruhy prohlídek**

V současné době nabízí organizace následující služby, respektive prohlídky v jednotlivých částech areálu (Chrám Chmele a Piva, 2022a):

- **okruh A** – je komplexní vstupenka zahrnující komentovanou prohlídku v Chrámu Chmele a Piva, návštěvu Galerie Sladovna a Chmelařského muzea (prohlídka v českém, anglickém a německém jazyku),
- **okruh B** – komentovaná prohlídka v Chrámu Chmele a Piva a návštěva Galerie Sladovna (prohlídka v českém, anglickém a německém jazyku),
- **3D projekce ve Chmelovém majáku s průvodcem** – možnost komentáře průvodce v českém, anglickém a německém jazyku),
- **pěší výstup na Chmelový maják** – bez průvodce,
- **prohlídka minipivovaru U Orloje s pivní degustací**, která je v současné době pozastavena kvůli uzavření celé restaurace.

Okruh A lze zakoupit pouze v turistické sezóně od dubna do října, jelikož Chmelařské muzeum má po zbytek roku zavřeno. Další možnou překážkou pro turisty může být to, že Chmelařské muzeum je zavřeno každé pondělí na rozdíl od Chrámu Chmele a Piva, který má v letních měsících otevřeno každý den v týdnu. Vstupenku je ale možné uplatnit během dvou dnů.



Výstup výtahem s 3D projekcí je možný realizovat pouze v letní sezóně z důvodu technologie, která může být v provozu až od určité venkovní teploty. Na zimu se promítací technologie z výtahu vyndá a uskladní.

Okruh B a pěší výstup na Chmelový maják lze zakoupit po celý rok v otevírací době, tedy každý den kromě pondělí vyjma letních měsíců, kdy je komplex otevřen každý den v týdnu.

Na webových stránkách organizace bývala také nabídka komentované prohlídky Žatcem, ta ale nebyla zajišťována průvodci samotné organizace, ale pouze domluveným externistou a organizace z této prohlídky nijak finančně netěžila. Prohlídku bylo nutné zarezervovat dopředu.

### **Suvenýry**

Chrám Chmele a Piva nabízí také produkty v podobě mnoha **suvenýrů**, které si mohou návštěvníci zakoupit v infocentru Chrámu Chmele a Piva i v Galerii Sladovna. Některé suvenýry jsou vyráběny v designu z doby, kdy byl Chrám Chmele a Piva otevřen, tedy z roku 2010–2012. Vzhled je tedy u vybraného druhu zboží zastaralý. Jedná se například o některé pohledy, magnetky nebo sirkový hlavolam. Přehled suvenýrů je uveden v příloze B. **Rozšířený produkt** není z hlediska doplňujících služeb na dobré úrovni. Organizace nemá vlastní sáčky, do kterých by bylo možné při nákupu suvenýrů zákazníkovi zakoupené předměty dát a tento fakt působí velmi neprofesionálně.

### **3.5.2 Cenová politika**

Cena jednotlivých nabízených **služeb** je nastavena tak, aby byla v souladu s cenami konkurence. Cenová úroveň nabídky prohlídek konkurence je uvedena v příloze A. Ceník prohlídek v areálu Chrámu Chmele a Piva je uveden v tabulce č. 2.

Tab. 2: Ceník prohlídek v Chrámu Chmele a Piva 2022 (v Kč)

	Základní vstupné	Zlevněné vstupné	Rodinné vstupné
Okruh A	190	140	430
Okruh B	120	80	270
3D projekce ve Chmelovém majáku	90	70	220
Pěší výstup na Chmelový maják	50	40	120

Zdroj: Chrám Chmele a Piva (2022a), zpracováno autorkou

Základní vstupné zahrnuje všechny dospělé návštěvníky bez zvýhodnění. Na zlevněnou vstupenku mají nárok senioři od 65 let, dále studenti do 26 let a držitelé průkazu ZTP. Rodinné vstupné zahrnuje dvě dospělé osoby a až tři děti. Děti do 6 let mají vstupné do všech typů prohlídek zdarma. (Chrám Chmele a Piva, 2022a)

Cenová politika u **suvenýrů** je odvozena od výše pořizovací ceny. Není nastavená obecná přírůžková marže, ale prodejní cena se vždy udělí odhadem. Vedení organizace na základě zkušeností s prodejností jednotlivého druhu zboží odhadne zájem turistů o daný suvenýr a dle tohoto aspektu a nákladů na pořízení určí prodejní cenu, některé položky jsou záměrně prodávány s nižší ziskovostí. U zboží, u kterého se blíží datum expirace nebo u zboží, které je naskladněno již dlouhou dobu, se prodejní cena sníží v určitých případech i pod cenu pořízení. Pokud to umožňují okolnosti, je u suvenýrů nastavena vždy cena končící číslem sedm, které je pro Žatec symbolem. Seznam suvenýrů a jejich ceny jsou uvedeny v příloze B.

V případě pořádání akcí je výše vstupného stanovena zcela individuálně dle typu akce. Často tyto akce, jako jsou například koncerty a přednášky, bývají prodělečné (Havelka K., osobní komunikace, 1. 2. 2022).

### 3.5.3 Vymezení trhu

Fyzické působení organizace Chrám Chmele a Piva je nesporně omezeno na **město Žatec**. Snahou organizace by mělo být oslovit co nejširšího okruhu turistů v České republice a ve státech, ve kterých bude dostačující anglická a německá jazyková vybavenost průvodců a nalákat tento okruh návštěvníků do turistické destinace.

Suvenýry a vstupenky na prohlídky je možné zakoupit pouze fyzicky na dvou místech, a to přímo v infocentru Chrámu Chmele a Piva na náměstí Prokopa Velkého v Žatci

a v Galerii Sladovna v Masarykově ulici, která je od Chrámu Chmele a Piva vzdálena necelých 300 m.

Z hlediska typu organizace a primárnímu účelu, pro který byl komplex Chrámu Chmele a Piva vybudován, není vhodné rozšíření své působnosti související s prodejem suvenýrů ani na internetový trh. Organizace by však mohla **uvažovat o vstupu na online trh** s prodejem vstupného na prohlídky, který by mohl být spojen s rezervací prohlídek na konkrétní datum a čas. Stejně tak by mohl být uskutečněn předprodej vstupenek na akce, které Chrám Chmele a Piva během roku pořádá.

### **3.5.4 Marketingová komunikace**

Dlouhou dobou byla propagace této turistické destinace poměrně slabou stránkou organizace. Důvodem byla především nízká aktivita na sociálních sítích, které jsou dnes obecně nezbytnou součástí marketingové komunikace podniků. V současné době se organizace Chrám Chmele a Piva propaguje následujícími způsoby:

- webové stránky,
- Facebooková stránka,
- Instagramový účet,
- turistické internetové portály,
- tištěné propagační materiály,
- spolupráce se dvěma hotely.

#### **Webové stránky**

Webové stránky aktuálně prochází menší modernizací, kterou má na starosti autorka této práce. V rámci manažerské porady Chrámu Chmele a Piva, která proběhla v rámci KMO/MSA, byly internetové stránky organizace hodnoceny jako kvalitně zpracované s potřebou menších úprav. Byla oceněna přehlednost a jasnost menu, které ale není fixní (při pohybu na stránce dolů menu není vidět). Plusem je dobrá viditelnost odkazů na sociální sítě a hlavní kontakty. Webové stránky mají vhodně zvolenou velikost písma i font.

Jednotlivé prohlídky, které areál nabízí, jsou dostatečně popsány a obsahují všechny potřebné informace jako je jejich cena či doba trvání. Na webových stránkách je možné si prohlídky zarezervovat pomocí formuláře – ten však ale zatím není zautomatizovaný a nelze v něm nastavit například omezenou kapacitu návštěvníků v rámci jedné prohlídky

v daný čas. Na webových stránkách návštěvníci naleznou velkou mapu s jednotlivými body areálu a videa, která příjemným způsobem lákají turisty do Žatce.

Poměrným nedostatkem je chybějící logo organizace, které není vidět nikde na stránkách. Další vadou je nemožnost volby jiného jazyka – vše je popsáno pouze v českém jazyku. Další mezerou je také otevírací doba areálu, která je z pohledu návštěvníka těžce dohledatelná (Chrám Chmele a Piva, 2022b).

### **Sociální síť**

V rámci manažerské porady v předmětu KMO/MSA byl hodnocen Facebookový a Instagramový účet Chrámu Chmele a Piva. Sociální síť jsou moderním nástrojem prezentace, který by měl být využíván z několika důvodů:

- Sociální média jsou prostředkem pro výměnu informací, interakcí mezi zákazníky a organizacemi, jakož i mezi zprostředkovateli nebo jinými organizačními stakeholdery (Varkaris & Neuhofer, 2017).
- „Social media helps customers to be aware of the last updates and access the information more widely and conveniently“ (Cheraghalizadeh & Dědková, 2021).
- Sociální síť jsou uživatelsky přívětivé technologie, které umožňují lidem rychle aktualizovat, analyzovat a sdílet informace a nápady (Pichlík & Eger, 2021, s. 160).
- „Social media is fundamentally changing the way travellers and tourists search, find, read and trust, as well as collaboratively produce information about tourism supplier and tourism destinations“ (Zeng & Gerritsen, 2014).

Clarke (citovaný v Pichlík & Eger, 2021, s. 160) uvádí, že je důležité brát v úvahu aspekty důvěry, autority a relevance, které jsou klíčovými zásadami pro úspěšnou komunikaci na internetu.

Při prvním pohledu na **Facebookové stránky** Chrámu Chmele a Piva uvidí návštěvník logo organizace a tři moderně zpracované grafické obrázky s jednotlivými částmi areálu – Chrám Chmele a Piva, Galerie Sladovna a Klášterní zahrada. Tyto obrázky na úvodní fotografii obsahují charakteristické znaky pro každou část komplexu – pro Chrám Chmele a Piva byla zvolena chmelová hlávka, pro Galerii Sladovna klas z ječmene, ze které se vyrábí slad a pro Klášterní zahradu páv. Dále je v informačním panelu velmi stručný

popis organizace, otevírací doba, adresa, kontakt, odkaz na webové stránky i Instagram a cenová kategorie.

Na Facebookových stránkách není organizace příliš aktivní. Příspěvky jsou publikovány 2–5krát týdně. Pravidelně jsou sdíleny kvalitní fotografie areálu, ukázek z prohlídek nebo suvenýrů a dále jsou publikovány plakáty s akcemi a výstavami, které jsou v areálu Chrám Chmele a Piva pořádány. Organizace vždy podává aktuální informace o otevírací době či novinkách. Příspěvky obsahují nápadité popisky. Pravidelnou a poměrně oblíbenou rubrikou jsou tzv. Moudra Lojzy Lupulína, která jsou sdílena vždy sedmý den v měsíci. V období Vánoc byly také publikovány nápady na vánoční dárky.

Některé příspěvky jsou nevyrovnané kvalitou. Od února 2022 začala organizace pracovat na sjednocení celého designu, který se týká především složení barev a fontů písma. Ačkoli stránku sleduje téměř 2 800 lidí, u většiny příspěvků je vidět jejich poměrně nízká aktivita a malý počet reakcí. Na to pak navazuje jejich nízký dosah. Příspěvky o kulturních akcích jsou organizací sdíleny i ve Facebookových skupinách, které informují o kulturním dění v Žatci, v Lounech a okolí.

Mezi obecně neúspěšnější příspěvky z hlediska dosahu patří videa, která však nejsou pořizována samotnou organizací. Velkým úspěchem byla fotografie nejmenší chmelnice na světě, která se nachází v centru Žatce a měla vysoký organický (neplacený) dosah, téměř 10 000 zobrazení a 564 reakcí. Obvykle příspěvky nedosahují ani jednoho tisíce zobrazení (Meta Business Site, 2022).

Tabulka č. 3 znázorňuje analytické údaje tří příspěvků z Facebookového profilu Chrám Chmele a Piva s nejvyšším dosahem od 1. 1. 2020 do poloviny února 2022, což je doba, kdy autorka nejaktivněji spravuje sociální síť organizace. Počty reakcí a komentářů jsou sumou reakcí a komentářů také u sdíleného obsahu.

Tab. 3: Analytické údaje neúspěšnějších příspěvků na Facebooku

<b>Typ příspěvku</b>	<b>Dosah</b>	<b>Reakce</b>	<b>Komentáře</b>	<b>Sdílení</b>
Fotografie z natáčení pořadu „Loskuták na výletě“ s Petrem Rychlým v Žatci	12 100	483	18	131
Fotografie chmelnice v centru Žatce focena z výšky	9 500	564	28	62
Video o Homolupulech, kteří se dostali do 21. století do Chrám Chmele a Piva	7 800	171	14	52

Zdroj: Meta Business Suite (2022), zpracováno autorkou

První dva příspěvky, které jsou popsány v tabulce č. 5, dokazují jistou oblíbenost fotografií se sentimentálním významem týkajícím se města Žatec. Fanoušci Facebookové stránky organizace tvoří z téměř 36 % obyvatelé Žatce (Meta Business Suite, 2022) a návštěva slavné osoby nebo nejmenší chmelnice na světě v centru Žatce vyvolá díky citové vazbě k městu v občanech větší ochotu reagovat či příspěvek sdílet. Zároveň jejich „Facebookoví přátelé“ jsou pravděpodobně z větší míry také občany Žatce a díky tomu je sdílením příspěvku vyvolána řetězová reakce. Třetím příspěvkem je video, které má velký dosah, ale už oproti předešlým příspěvkům menší počet reakcí. Video je natáčeno na hlavním náměstí Svobody v Žatci u nejmenší chmelnici na světě, dále u Chmelového majáku, a nakonec v restauraci U Orloje.

Trendem v současné době je pořizování 3D fotografií, které využívala během pandemie muzea a další instituce jako náhradu za prohlídky, které nešly v danou dobu fyzicky realizovat. Pichlík & Eger (2021, s. 163) uvádí, že 3D fotografie jsou moderní způsob publikování vizuálních prvků, jsou na Facebooku populární a mají více reakcí než klasické fotografie.

Na **Instagramu** má organizace menší fanouškovskou základnu – přibližně 900 sledujících. Pokud však zvážíme reakce u příspěvku na počet sledujících, rozhodně jsou Instagramové příspěvky úspěšnější než u Facebooku. Na Instagramu organizace je viditelné logo, stručný popis areálu, odkaz na Facebook a webové stránky. Pod základními informacemi jsou aktualizované výběry příspěvků obsahující Lojzova moudra, probíhající či plánované akce a výstavy a otevírací dobu celého areálu.

Příspěvky, které jsou na Instagramu publikovány, jsou totožné s příspěvky na Facebooku. Jedinou změnou je to, že některé příspěvky na Instagramu nejsou sdíleny přímo do tzv. feedu, ale pouze do příběhů – jedná se například o plakáty na akce, které by ve feedu z estetického hlediska nezapadaly do celkového vzhledu. Na Instagramu jsou také v příbězích více publikovány interaktivní příspěvky, jako jsou kvízy týkající se chmelu, piva nebo recese o Homolupulech. Dále jsou přes příběhy fanoušci zapojováni do procesu rozhodování související s grafickou prací, kdy dostanou na výběr například ze dvou možných log pro vznikající výstavu apod. Tyto interaktivní příspěvky jsou však sdíleny s nízkou frekvencí.

Tabulka č. 4 znázorňuje analytické údaje tří příspěvků s nejvyšším počtem tzv. likes od 1. 1. 2020 do konce února 2022.

Tab. 4: Analytické údaje neúspěšnějších příspěvků na Instagramu

Typ příspěvku	Dosah	Reakce	Komentáře
Fotografie sněhové nadílky v Žatci focené ze země i z Chmelového majáku	337	75	3
Fotografie vchodu do Chrámu Chmele a Piva s informací a znovuotevření areálu po první covidové vlně v roce 2020	306	64	2
Fotografie Chmelového majáku z pohledu „Fish-eye“	272	59	0

Zdroj: Meta Business Suite (2022), zpracováno autorkou

Mezi nejúspěšnější příspěvky patří fotografie z venkovní části areálu Chrámu Chmele a Piva. Dalšími oblíbenými příspěvky, jejichž počet likes se pohybuje okolo 50, jsou fotografie z Klášterní zahrady a chmelnic Žatecké chmelařské oblasti, které mají pro mnohé sentimentální hodnotu z dob, kdy museli povinně na chmelnicích pracovat.

Příspěvek s nejvyšším dosahem na Instagramu Chrámu Chmele a Piva je video, tzv. Reel, s vánočním přáním shlédlo 3 059 uživatelů, ale pouze 11 z nich dalo like. Velikost dosahu videa dokazuje, že Reels jsou v současné době na Instagramu velmi populární a mají vyšší pravděpodobnost většího zobrazení než klasické příspěvky.

### **Turistické internetové portály**

Informace o Chrámu Chmele a Piva jsou také publikovány na několika internetových portálech. Většinou se jedná o portály, které obsahují informace o tomto turistickém komplexu zcela z vlastní vůle, tedy bez očekávané protihodnoty ze strany Chrámu Chmele a Piva. Jediným portálem, u kterého musí organizace pro publikaci destinace splnit podmínky, je Kudy z nudy. Na některých internetových stránkách jsou však uváděny neaktuální informace o Chrámu Chmele a Piva týkající se provozní doby nebo cen a typů nabízených prohlídek.

### **Tištěné propagační materiály**

Tištěné propagační materiály jsou dlouhodobě základním a velmi užívaným typem reklamy. U tohoto typu propagace je však reklama omezena především nutností fyzické distribuce těchto tiskovin a navíc v místech, kde propagační letáky často leží, jim konkuruje velké množství dalších tiskovin jiných turistických atrakcí, restaurací apod.

Informace o turistickém komplexu Chrámu Chmele a Piva jsou v mnoha různých propagačních materiálech, ať už věnovaných pouze Chrámu nebo i dalším turistickým místům, restauracím a hotelům. Tyto materiály jsou však nesjednocené a informace se v některých stále opakují. Chrám Chmele a Piva má vlastní leták s informacemi o celém komplexu včetně Restaurace U Orloje, minipivovaru i dětské herny a je také poměrně pravidelně aktualizován. Je zde také uvedeno několik informací o Chmelařském muzeu. Nicméně vzhled tohoto propagačního materiálu je poměrně neatraktivní a nekoresponduje se současnou prezentací organizace.

Dále organizace využívá vlastních ploch v centru města, na které umísťuje plakáty s pozvánkou na výstavy a akce. Pro větší akce využívá organizace také pronájmu ploch ve větších městech v blízkém okolí Žatce.

### **Spolupráce s hotely**

Další propagací je spolupráce s hotelem U Hada v Žatci a s hotelem Lions v Nesuchyni. V žateckém hotelu obdrží zákazníci při ubytování v něm poukaz na prohlídku v Chrámu Chmele a Piva a na pěší výstup na Chmelový maják, který organizace hotelu po uplatnění fakturuje. V rámci spolupráce s hotelem v Nesuchyni obdrží ubytování slevový poukaz na prohlídku okruhu B v Chrámu Chmele a Piva ve výši 33 %.

### **3.5.5 Lidské zdroje**

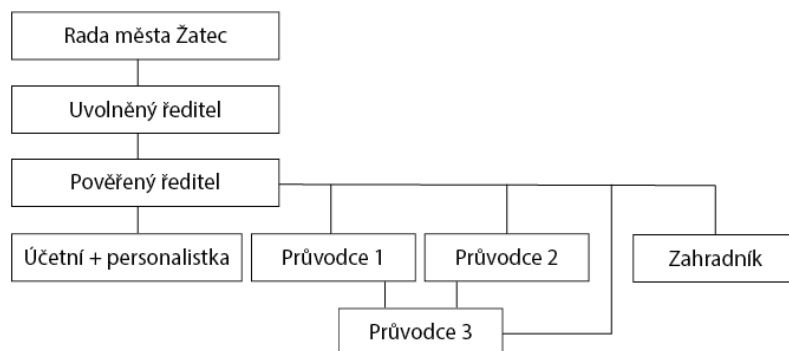
„Personální rozhodnutí představují vrcholnou – a možná jedinou – kontrolu nad organizací“ (Drucker, 1994, s. 127). Drucker (1994, s. 129) uvádí, že pokud chce organizace dosáhnout maximálního výkonu svých pracovníků, musí se soustředit na jejich silné stránky a nezdržovat se jejich slabiny. V každé organizaci musí být prováděno personální řízení, protože „v sobě obsahuje orientaci na dlouhodobý vztah zaměstnance a organizace, kariérní růst a jistoty, díky kterým zaměstnanec v organizaci zůstává po mnoho let“ (Bachmann, 2011, s. 125).

V Chrámu Chmele a Piva je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr celkem 7 pracovníků. Jeden z pracovníků je sládek, který vařil v době provozu restaurace U Orloje pivo v minipivovaru. V současné době pomáhá v komplexu s úklidem a opravováním základních věcí. Jednou z podmínek nového nájemce restaurace je to, že stávajícího sládky, který bude vařit dle původní receptury pivo Žatecký samec, musí zaměstnat minimálně na dobu jednoho roku. Závazky k tomuto zaměstnanci ze strany Chrámu



Chmele a Piva budou tedy převedeny na jiný subjekt v momentě podpisu nájemní smlouvy. Z tohoto důvodu není sládek v organizační struktuře uveden. Na obrázku č. 6 je znázorněna organizační struktura v Chrámu Chmele a Piva. Organizační struktura je **lineární**.

Obr. 6: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Součástí rady města je ředitel Chrámu Chmele a Piva, který v současné době vykonává funkci místostarosty města Žatec, a je z tohoto důvodu uvolněný z funkce ředitele. Byla tedy vytvořena funkce pověřeného ředitele, který je zodpovědný za dění v organizaci, ale vždy musí akceptovat rozhodnutí rady města jako zřizovatele a po jejich schválení je oprávněn realizovat investiční činnosti v areálu Chrámu. Pod pověřeným ředitelem fungují všichni ostatní zaměstnanci, kteří v organizaci pracují na hlavní pracovní poměr.

Významnou součástí celého pracovního týmu jsou pracovníci zaměstnaní na dohodu o provedení práce. Jedním z nich je autorka práce, která vykonává funkci na úrovni marketingové komunikace, fotografa a grafika. Ostatní zaměstnanci na dohodu pracují jako průvodci. Tito pracovníci jsou pro organizaci stěžejní především v turistické sezóně, kdy by nebyli zaměstnanci na hlavní pracovní poměr schopni uspokojit potřeby všech zákazníků v dostatečné kvalitě. Všichni pracovníci s dohodou o provedení práce jsou přímo pod vedením všech zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a nejsou přímo ovlivňováni rozhodováním správní rady.

Další nezbytnou funkcí je pracovník v oblasti IT, který je externím dodavatel svých služeb. Má na starost veškerá technická zařízení mimo technologie ve Chmelovém majáku.

**Platové ohodnocení** zaměstnanců je přímo podmíněné aktuálním platovým tabulkám, které jsou v souladu s nařízením vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných

službách a správě č. 341/2017 Sb. Zároveň dostávají pracovníci ke mzdě příspěvek 65 Kč na stravné za jeden odpracovaný den. Pracovníci zaměstnaní na dohodu o provedení práce začínají na sazbě 110 Kč/hod. a každý rok se jim sazba při adekvátním výkonu práce o deset korun zvyšuje (Kutilová P., osobní komunikace, 1. 2. 2022). Svou práci mohou vykonávat v maximálním rozsahu 300 hodin za rok, jak uvádí zákon v §75 č. 262/2006 Sb.

Jediným **benefitem** zaměstnanců je zvýšený počet dní dovolené oproti standardu, která celkově tvoří 25 dní za rok (Kutilová P., osobní komunikace, 1. 2. 2022). Od zaměstnanců se očekává neustálé samovzdělávání, které je v souladu s jejich náplní práce a oborem. Organizace nepořádá žádná školení a ani nenabízí žádné jazykové ani jiné kurzy k seberozvoji.

„**Organizační kultura** je soustava důležitých přesvědčení (často nevyřčených), které členové kolektivu sdílejí“ (Rue, 2005, s. 291). Na základě rozhovoru s pracovníky zaměstnanými na hlavní pracovní poměr i na dohodu o provedení práce lze říci, že se všichni s výjimkou nově přijatých pracovníků na dohodu ztotožňují s organizační kulturou. Ačkoli nemá Chrám Chmele a Piva nikde uvedené cíle, téměř všichni zaměstnanci se shodli, že záměrem organizace je rozvoj turismu, zvýšení návštěvnosti areálu a poskytování kvalitní kulturní zábavy pro návštěvníky různých věkových kategorií. Dle odpovědí zaměstnanců uznává organizace následující hodnoty – tradice, profesionalita, příjemné vystupování zaměstnanců, lokální patriotismus a snaha o udržení příjemné atmosféry v kontaktu s turisty i mezi zaměstnanci.

Na základě interview definovali zaměstnanci **styl vedení** jako velmi přátelský a demokratický, což podporuje dobré vztahy mezi všemi zaměstnanci. Slabou stránkou je nedostačující komunikace napříč vrstvami organizační struktury a příliš liberální styl vedení, který může vést k demotivaci zaměstnanců.

U otázky **motivace** při práci v organizaci odpovídali zaměstnanci na dohodu o provedení práce a na hlavní pracovní poměrně rozdílně. Pracovníci zaměstnaní na dohodu jsou motivováni především dobrým platovým ohodnocením a možností flexibilního plánování směn. Motivací zaměstnanců na hlavní pracovní poměr je možnost využití kreativity, příjemná práce s lidmi, seberozvoj v oblasti komunikace a pivovarnictví, a především zpětná vazba od návštěvníků. Velkou demotivací stálých zaměstnanců je jejich mzdové

ohodnocení na základě platových tabulek, které jsou neadekvátní vzhledem k náplni jejich práce a dále minimální možnost kariérního růstu v organizaci.

### 3.5.6 Procesy

Vzhledem k tomu, že organizace nedistribuuje produkty ani služby mimo její fyzické působení, nepotřebuje zavádět nebo inovovat žádné logistické ani distribuční procesy. Poměrně zásadní složkou jsou však **procesy informační a komunikační**, které slouží k uspokojování potřeb zákazníků. V případě komunikace je důležitá rychlost a kvalita odpovědi a nalezení dostupných informací. Základními informačními kanály turistů jsou:

- webové stránky – rezervační formulář,
- Instagram direct a komentáře pod příspěvky,
- Facebook Messenger a komentáře pod příspěvky,
- e-mailová komunikace,
- telefonní komunikace.

**Webové stránky** obsahují veškeré kontakty (e-maily a telefony) a odkazy na sociální síť. Přes webové stránky mohou návštěvníci komunikovat přímo přes rezervační formulář, který není zautomatizovaný a při jeho vyplnění se odešle na e-mail infocentra. Infocentrum tak získá e-mail toho, kdo si prohlídku rezervuje a jeden z pracovníků mu sám rezervaci potvrdí. Není zde přímo pověřený žádný pracovník, který by za rezervace přes webové stránky nesl zodpovědnost.

Odpovědnost za komunikace přes **sociální síť** nese pracovnice zaměstnaná na dohodu o pracovní činnosti, tedy je autorka práce, která spravuje Facebookové stránky i Instagramový účet organizace. Pracovnice však není nikým kontrolována.

Organizaci má možnost kontaktovat zákazník přes několik **e-mailových adres**. Základní adresou je e-mail infocentra a sladovny. K e-mailu infocentra mají přístup přes stolní počítače umístěné v prostorách infocentra všichni průvodci a není určen žádný, který by nesl za komunikaci plnou odpovědnost. Bohužel se stává, že jeden z průvodců si e-mail přečte a neodpoví na něho v domnění, že to vyřídí někdo jiný. E-mail však zpátky neoznačí jako nepřečtený a další průvodci pak nemají šanci si daného e-mailu všimnout. E-mail sladovny spravuje průvodkyně, která bývá v Galerii Sladovna nejčastěji. Dalšími e-maily jsou adresy na pověřeného ředitele, účetní a nově i na správce sociálních sítí

a webu, tedy adresa určená pro marketing. Každý si zodpovídá za svůj e-mail sám a nikdo jiný do nich nemá přístup.

Poslední komunikační složkou je **telefon** sladovny, infocentra a pověřeného ředitele Chrámu Chmele a Piva. Zodpovědnost za telefony do infocenter mají všichni průvodci, kteří mají v daný den směnu.

### 3.5.7 Fyzické důkazy

Tato část analýzy se zabývá poměrně novou složkou rozšířeného marketingového mixu a dokazuje zákazníkům, že je organizace životaschopná, spolehlivá a legitimní (Langford, 2019). Fyzické důkazy se týkají všeho, co zákazníci vidí při interakci s organizací, tedy fyzické prostředí, kde jsou produkty a služby poskytovány, dispozice a design interiéru nebo branding, ale také mohou odkazovat na zaměstnance organizace a jejich styl oblékání a vystupování (The State of Queensland, 2022). „It can be particularly useful when a customer has not bought from the organisation before and needs some reassurance, or is expected to pay for a service before it is delivered“ (Oxford College of Marketing, 2022).

Ve většině případů je návštěva Chrámu Chmele a Piva v souvislosti se zájmem o prohlídku pro turistu první zkušeností s touto organizací. Při koupi nabízených služeb zákazník neví, co přesně může očekávat, respektive v jaké budou prohlídky kvalitě a s jakým fyzickým i komentovaným obsahem se setká, proto mohou být fyzické důkazy organizace pro turistu nezbytnou součástí při rozhodování o zakoupení prohlídky.

V případě zkoumané organizace lze za fyzické důkazy považovat okolí, vizuální prostředí infocenter (v Chrámu Chmele a Piva a v Galerii Sladovna), oblečení a vystupování zaměstnanců, logo společnosti umístěné na viditelných místech, online recenze, webová stránka, sociální sítě, ale také e-mail, pokud se potenciální návštěvník rozhoduje o návštěvě na základě internetové komunikace.

Nejbližší **okolí organizace** je vizuálně příjemné historické prostředí se zrekonstruovaným náměstím. Pokud se budeme zabývat cestami, kterými se turista vydá, aby navštívil všechny části areálu, uvidí kromě opravených budov také historické domy, které chátrají. Tento fakt se dá ale obrátit v zajímavost, protože právě díky těmto budovám je město Žatec velmi oblíbeným místem filmařů a natáčejí se v těchto městských částech historické filmy, které jsou zasazeny především do válečného

prostředí. Nicméně v některých uličkách se velmi často zdržují sociálně nepřizpůsobiví jedinci, kteří na určitých místech odhazují odpadky kolem sebe a dělají hluk, což je pro turistu ale i pro místní občany velmi nepříjemné. V letních měsících se tato menšina vyskytuje také přímo před Chmelařským muzeem, které sousedí s hlavní budovou Chrámu Chmele a Piva, protože se u vchodu do muzea nachází malé fontánky, které využívají jako koupaliště.

**Vizuální prostředí infocenter**, tedy první místnosti v budově Chrámu Chmele a Piva a v Galerii Sladovna, byly v letech 2010–2012 zrekonstruovány do původního stavu. Nevýhodou objektů je to, že se jedná o kulturně-historické chráněné nemovitosti, tudíž jejich rekonstrukce a úpravy musí být realizovány vždy dle pravidel, které vydá oddělení péče o nemovité kulturní památky. To neodborně znamená, že veškeré úpravy musí být uskutečněny dle původních postupů, což je nejen nákladnější, ale také mají tyto nemoderní postupy kratší živostnost. Ačkoli jsou na první pohled místnosti pěkné a historicky zajímavé, při detailnějším prozkoumání jsou vidět opadané omítky apod. Zároveň se tyto prostory dají velmi těžko udržovat čisté. V Galerii Sladovna je při úklidu problémem typ podlahy a v Chrámu Chmele a Piva především obrovské prostory. Části místností, u kterých si turista kupuje vstupenky, jsou poměrně příjemné. Suvenýry jsou v obou případech umístěny v nasvícených vitrínách, jinak je v prostorách budovy Chrámu Chmele a Piva prázdné. V obou infocentrech jsou stoly, na kterých je několik druhů propagačních letáků areálu, Žatce i okolních památek a dalších turistických cílů. Na stolech vypadají letáky po větším náporu turistů neúhledně.

Pracovníci nemají stanovenou žádnou **pracovní uniformu** ani přesné **chování** při komunikaci se zákazníky. Vhodný styl oblékání a příjemné vystupování je očekáváno na základě psychologické smlouvy. Průvodci pracující v organizaci na dohodu o pracovní činnosti obdrží při nástupu tričko s logem Chrámu Chmele a Piva, ale nejsou povinni ho při své práci nosit, nicméně i přesto ho většinou na svých směnách mají na sobě. Na základě několikaletého pozorování se chování zaměstnanců k turistům zdá obecně příjemné a u většiny pracovníků velmi sympatické za každé situace. Menší problém při komunikaci se zákazníky mají nově přijatí průvodci, kteří nejsou zvyklí na tuto činnost. Ve většině případů se ale po jednom roce působení v Chrámu Chmele a Piva přizpůsobí organizační kultuře a stávají se z nich zkušení průvodci.

**Logo** organizace má svůj význam, který ale na první pohled není zřejmý, ale nepůsobí nevhodně. V areálu Chrámu Chmele a Piva se logo vyskytuje na sloupcích umístěných

kolem budovy Chrámu nebo přímo na její fasádě. Nikde však není velké nebo výrazné a lze ho snadno přehlédnout.

**Webové stránky a sociální sítě** jsou pod správou autorky práce, která dává důraz na správnou gramatiku a na vhodný a necitlivý obsah. Po marketingové schůzi v rámci předmětu KMO/MSA byly sociální sítě i webové stránky zhodnoceny jako moderní a věrohodné.

**S online rezervacemi** úzce souvisí **e-mailová komunikace**. V rámci psychologické smlouvy se od všech zaměstnanců očekává rychlá reakce na e-maily a rezervace, správná gramatika, vstřícnost a ochota vyhovět požadavkům zákazníka. Na základě pozorování se u některých zaměstnanců projevoval problém se správnou gramatikou a tento fakt by měl být z pohledu vedení organizace řešen.

### 3.5.8 Produktivita a kvalita

Tento prvek marketingového mixu, který prochází všemi jeho složkami, se zabývá otázkou, zda to, co organizace nabízí, je pro zákazníka výhodné (Professional Academy, 2022). V souvislosti s psychologickou smlouvou by měl být každý průvodce v organizaci ochoten vyhovět požadavkům zákazníka v maximální možné míře, což souvisí i s neustálým sebezvojem pracovníka v oblasti komunikace a vědomostí o pivu, chmelu, Žatci i jeho okolí.

Na základě referencí od zákazníků se na rozdíl od Chmelařského muzea průvodci v Chrámu Chmele a Piva svým návštěvníkům více věnují, vždy nabízejí všechny možné alternativy vstupenek a provádějí je po areálu dle typu zakoupených prohlídek. Na základně komunikace s návštěvníky organizace, jim byla nabízena ve Chmelařském muzeu pouze základní prohlídka v muzeu a často nejsou seznámeni s možností zakoupení společné vstupenky také do Chrámu Chmele a Piva. Zároveň průvodci ve Chmelařském muzeu provádějí návštěvníky jen pokud se jedná o větší skupinu s rezervací prohlídky dopředu, jinak chodí návštěvníci v muzeu individuálně. V porovnání s dalšími turistickými destinacemi jsou ceny vstupného v Chrámu Chmele a Piva poměrně nízké a zároveň díky ochoty průvodců jsou služby na vysoké úrovni, což by pro zákazníka měl být atraktivní atribut. Rozdílná kvalita prohlídek se však může projevit na základě daného průvodce.

### 3.6 Finanční a rozpočtové faktory

Ačkoli spadají finanční a rozpočtové faktory do analýzy interního prostředí organizace, byla jim vyčleněna samostatná kapitola vzhledem k jejich rozsahu.

„Finance představují základní předpoklad pro úspěšnou a dlouhodobou existenci jakékoli organizace“ (Krechovská a kol., 2018, s. 55). Řízení a rozhodování v oblasti financí má nezastupitelnou roli ve všech úrovních činností organizace i v případě neziskových organizací (Krechovská a kol., 2018, s. 55).

Krechovská a kol. (2018, s. 56) dále definují dimenze finančního řízení:

- **strategické finanční řízení**, které zajišťuje provázanost mezi cíli a zdroji organizace s ohledem na proměnlivost tržního prostředí a na dlouhodobý cíl organizace, čímž je financování poslání – v časovém horizontu 2 až 5 let,
- **taktické finanční řízení** vycházející ze strategie organizace a související se střednědobým cílem organizace, kterým by měla být finanční autarkie, tedy nezávislost – v časovém horizontu do 1 roku,
- **operativní finanční řízení**, které souvisí s konkretizací a krátkodobým cílem platební schopnosti – v časovém horizontu měsíců, týdnů nebo dnů.

Krechovská a kol. (2018, s. 57–58) uvádí hlavní úkoly finančního řízení a těmi jsou:

- zajištění potřebného kapitálu a toku hotovosti,
- zajištění finanční stability a soběstačnosti,
- zajištění likvidity organizace,
- účelné a hospodárné využití finančních prostředků,
- zajištění výkonnosti (úspěšnosti) organizace

a splnění těchto úkolů lze dosáhnout pomocí finančního plánování, zajištění zdrojů, řízení peněžního toku, evidence v rámci finančního účetnictví, monitorování a kontroly a hodnocení finanční situace organizace.

Pro finanční analýzu byly zvoleny poslední tři kalendářní roky fungování organizace a každý rok byl pro organizaci především z ekonomického hlediska velmi specifický. Rok 2019 nebyl zasažen koronavirovou krizí a turistický komplex i restaurace fungovaly bez omezení. V roce 2020 zasáhla hlavní i hospodářskou činnost vládní nařízení související s onemocněním COVID-19. Hlavní neboli turistická činnost musela být

v některých částech roku zcela pozastavena a provoz restaurace s minipivovarem musel být výrazně omezen pouze na možnost výdejního okénka. Rok 2021 se z hlediska světové krize podobal předešlému roku, ale v únoru tohoto roku byla navíc dočasně uzavřena restaurace s minipivovarem U Orloje. V roce 2022 bude restaurace, minipivovar i dětská herna pronajímána společnosti Sedmý schod, s.r.o. za podmínek sjednaných v nájemní smlouvě (příloha C).

### 3.6.1 Rozvaha

Rozvaha organizace je sestavována z aktiv a pasiv celé organizace Chrám Chmele a Piva CZ, p.o. včetně její hospodářské činnosti.

Tab. 5: Rozvaha organizace v letech 2019–2021 (v tis. Kč)

Rozvaha v tisících Kč	2019		2020		2021	
<b>AKTIVA</b>	<b>174 030</b>	<b>100 %</b>	<b>170 569</b>	<b>100 %</b>	<b>164 765</b>	<b>100 %</b>
<b>A. Stálá aktiva</b>	<b>163 981</b>	<b>94 %</b>	<b>159 525</b>	<b>94 %</b>	<b>156 274</b>	<b>95 %</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Dlouhodobý hmotný majetek	163 981	94 %	159 525	94 %	156 274	95 %
<b>B. Oběžná aktiva</b>	<b>10 049</b>	<b>6 %</b>	<b>11 044</b>	<b>6 %</b>	<b>8 491</b>	<b>5 %</b>
Zásoby	977	1 %	358	0 %	322	0 %
Krátkodobé pohledávky	8 592	5 %	8 913	5 %	7 236	4 %
Krátkodobý finanční majetek	480	0 %	1 773	1 %	933	1 %
<b>PASIVA</b>	<b>174 030</b>	<b>100 %</b>	<b>170 569</b>	<b>100 %</b>	<b>164 765</b>	<b>100 %</b>
<b>C. Vlastní kapitál</b>	<b>166 559</b>	<b>96 %</b>	<b>165 577</b>	<b>97 %</b>	<b>162 569</b>	<b>99 %</b>
Jmění účetní jednotky a upravující položky	163 559	94 %	159 115	93 %	155 864	95 %
Fondy účetní jednotky	4 330	2 %	3 077	2 %	6 743	4 %
Výsledek hospodaření	-1 330	-1 %	3 385	2 %	-38	0 %
<b>D. Cizí zdroje</b>	<b>7 471</b>	<b>4 %</b>	<b>4 992</b>	<b>3 %</b>	<b>2 196</b>	<b>1 %</b>
Dlouhodobé závazky	0	0 %	2 189	1 %	1 642	1 %
Krátkodobé závazky	7 471	4 %	2 803	2 %	554	0 %

Zdroj: Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace (2022b), zpracováno autorkou

Údaje v rozvaze jsou v některých případech zkreslené, soudě dle výsledku hospodaření. V první řadě by příspěvková organizace měla dosahovat nulového zisku. Další zvláštností



je velmi příznivý výsledek hospodaření v roce 2020, který byl necelých 3,5 miliónu Kč. Organizace však s těmito financemi nikde fyzicky nedisponuje. Zkreslení mohlo vzniknout na základě velkých dotací z města, kterými se uspokojovaly nezaplacené závazky a dluhy z předešlých let. Příčinou takového výsledku hospodaření je nepřesné účtování o vykazovaných nákladech.

V případě dlouhodobého nehmotného majetku bylo jeho pořízení vždy v daném roce zcela odepsáno. Jednalo se o software a drobný dlouhodobý nehmotný majetek. Další významnou položkou v aktivech jsou krátkodobé pohledávky, konkrétně účet ostatních krátkodobých pohledávek, který se staví oproti zisku v roce 2020.

Největší položkou v pasivech je jmění účetní jednotky a upravující položky, jejichž objem je tvořen transfery na pořízení dlouhodobého majetku, tedy dotacemi poskytnutými především Evropskou unií při zahájení projektu. Ve fondech účetní jednotky jsou nejvýznamnějšími položkami rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření, který byl však ve skutečnosti použit na uspokojení závazků z předešlých let a účet fond reprodukce majetku, fond investic, který je tvořen z financí poskytnutých od zřizovatele, tedy města Žatec. Poslední významnou položkou v pasivech jsou přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé v dlouhodobých závazcích. Jedná se o půjčku od města, kterou organizaci poskytlo za účelem zaplacení vzniklého dluhu z minulých let na sociálním pojištění.

### **3.6.2 Analýza výnosů a nákladů**

Analýza výnosů a nákladů je rozdělena na hlavní a hospodářskou činnost, kdy hlavní činností je myšlen provoz turistického areálu a hospodářskou činností je myšlen provoz restaurace s minipivovarem a dětskou hernou U Orloje. V roce 2022 bude do výnosů z hospodářské činnosti započítáván pouze příjem z pronájmu restaurace a veškeré ostatní výnosy budou v režii nájemce (Kutilová P., osobní komunikace, 3. 3. 2022).

#### **Analýza výnosů**

V letech 2019 a 2020 nebyly rozlišovány výnosy z pronájmu prostor v celém areálu Chrámu Chmele a Piva včetně restaurace a ostatní výnosy z činnosti. Výnosy z pronájmu jsou v těchto letech nulové a o nájemném je tedy účtováno v ostatních výnosech z činnosti.

Tab. 6: Výnosy z hlavní činnosti v letech 2019–2021 (v tis. Kč)

Výnosy z hlavní činnosti v tisících Kč	2019		2020		2021	
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>12 475</b>	<b>100 %</b>	<b>12 683</b>	<b>100 %</b>	<b>10 581</b>	<b>100 %</b>
<b>Výnosy z činnosti</b>	<b>2 019</b>	<b>16 %</b>	<b>779</b>	<b>6 %</b>	<b>1 200</b>	<b>11 %</b>
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Výnosy z prodeje služeb	604	5 %	572	5 %	625	6 %
Výnosy z pronájmu	0	0 %	0	0 %	17	0 %
Výnosy z prodaného zboží	294	2 %	167	1 %	301	3 %
Čerpání fondů	0	0 %	40	0 %	74	1 %
Ostatní výnosy z činnosti	1 121	9 %	0	0 %	183	2 %
<b>Finanční výnosy</b>	<b>13</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>361</b>	<b>3 %</b>
Ostatní finanční výnosy	13	0 %	0	0 %	361	3 %
<b>Výnosy z transferů</b>	<b>10 443</b>	<b>84 %</b>	<b>11 904</b>	<b>94 %</b>	<b>9 381</b>	<b>86 %</b>
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	10 443	84 %	11 904	94 %	9 381	86 %

Zdroj: Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace (2022c), zpracováno autorkou

Významnými položkami jsou výnosy z prodeje služeb a z prodaného zboží, ze kterých by v ideálním případě měla organizace být schopna pokrýt alespoň většinou část svých nákladů. Výnosy z činnosti však tvoří maximálně 16 % z celkových výnosů, které nepokryjí ani čtvrtinu nákladů. Důvodem, proč je organizace schopna dál fungovat, jsou výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů, resp. příspěvky města tvořící více než 80 % veškerých výnosů organizace.

Tab. 7: Výnosy z hospodářské činnosti v letech 2019–2021 (v tis. Kč)

Výnosy z hospodářské činnosti v tisících Kč	2019		2020		2021	
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>13 399</b>	<b>100 %</b>	<b>10 773</b>	<b>100 %</b>	<b>2 176</b>	<b>100 %</b>
<b>Výnosy z činnosti</b>	<b>12 645</b>	<b>94 %</b>	<b>7 033</b>	<b>65 %</b>	<b>59</b>	<b>3 %</b>
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	2 064	15 %	1 668	15 %	20	1 %
Výnosy z prodeje služeb	0	0 %	4 011	37 %	0	0 %
Výnosy z pronájmu	0	0 %	0	0 %	6	0 %
Výnosy z prodaného zboží	9 795	73 %	1 262	12 %	21	1 %
Čerpání fondů	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Ostatní výnosy z činnosti	786	6 %	92	1 %	12	1 %
<b>Finanční výnosy</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>
Ostatní finanční výnosy	0	0 %	0	0 %	0	0 %
<b>Výnosy z transferů</b>	<b>754</b>	<b>6 %</b>	<b>3 740</b>	<b>35 %</b>	<b>2 117</b>	<b>97 %</b>
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	754	6 %	3 740	35 %	2 117	97 %

Zdroj: Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace (2022c), zpracováno autorkou

Do výnosů z prodeje vlastních výrobků patří vaření piva, do služeb pak kuchyně a do zboží se řadily především hotové nápoje. Hospodářská činnost v roce 2019, kdy nebyl její provoz zasažen koronavirovou krizí, dokázala z větší části pokrýt své náklady výnosy z vlastní činnosti. V roce 2021 fungovala jen po dobu jednoho měsíce a následně došlo k propuštění všech zaměstnanců restaurace s výjimkou sládky. Všem propuštěným pracovníkům muselo být vypláceno odstupné. Vzhledem k tomu, že restaurace ze zákona ani z ekonomického hlediska nemohla mít finanční rezervy na tyto výdaje, musela být tato skutečnost financována z velké části pomocí města.

### Analýza nákladů

Tab. 8: Náklady z hlavní činnosti v letech 2019–2021 (v tis. Kč)

Náklady z hlavní činnosti v tisících Kč	2019		2020		2021	
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>10 235</b>	<b>100 %</b>	<b>8 644</b>	<b>100 %</b>	<b>10 662</b>	<b>100 %</b>
<b>Náklady z činnosti</b>	<b>10 213</b>	<b>100 %</b>	<b>8 634</b>	<b>100 %</b>	<b>10 649</b>	<b>100 %</b>
Spotřeba materiálu	69	1 %	105	1 %	310	3 %

Spotřeba energie	403	4 %	185	2 %	456	4 %
Prodané zboží	194	2 %	50	1 %	201	2 %
Změna stavu zásob vlastní výroby	0	0 %	-9	0 %	0	0 %
Opravy a udržování	123	1 %	62	1 %	1389	13 %
Cestovné	32	0 %	8	0 %	0	0 %
Náklady na reprezentaci	37	0 %	9	0 %	0	0 %
Ostatní služby	850	8 %	661	8 %	874	8 %
Mzdové náklady	2 603	25 %	2 425	28 %	3020	28 %
Zákonné sociální pojištění	767	7 %	680	8 %	833	8 %
Jiné sociální pojištění	0	0 %	4	0 %	10	0 %
Zákonné sociální náklady	2	0 %	1	0 %	98	1 %
Jiné sociální náklady	10	0 %	0	0 %	0	0 %
Daň silniční	4	0 %	5	0 %	5	0 %
Jiné daně a poplatky	0	0 %	14	0 %	44	0 %
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	23	0 %	24	0 %	0	0 %
Jiné pokuty a penále	1 146	11 %	360	4 %	0	0 %
Manka a škody	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Odpisy dlouhodobého majetku	3 898	38 %	3 940	46 %	2 999	28 %
Náklady z odepsaných pohledávek	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	43	0 %	96	1 %	332	3 %
Ostatní náklady z činnosti	9	0 %	14	0 %	78	1 %
<b>Finanční náklady</b>	<b>22</b>	<b>0 %</b>	<b>10</b>	<b>0 %</b>	<b>13</b>	<b>0 %</b>
Ostatní finanční náklady	22	0 %	10	0 %	13	0 %

Zdroj: Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace (2022c), zpracováno autorkou

Nejvýznamnějšími položkami nákladů z hlavní činnosti jsou náklady na opravy a udržování, mzdové náklady a odpisy dlouhodobého majetku. Jedná se o nezbytné položky, které se v případě zkoumané organizace nedají výrazně ponížít. Naopak náklady na opravy a udržování by vzhledem ke stavu některých objektů a technologií v areálu měly být z hlediska zaujmutí návštěvníků vyšší. V roce 2020 lze zaznamenat pokles

nákladů na energie, který byl zapříčiněn nutností uzavření některých částí areálu z důvodů vládních opatření v souvislosti s koronavirovou krizí.

Tab. 9: Náklady z hospodářské činnosti v letech 2019–2021 (v tis. Kč)

Náklady z hospodářské činnosti v tisících Kč	2019		2020		2021	
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>16 969</b>	<b>100 %</b>	<b>11 428</b>	<b>100 %</b>	<b>2 132</b>	<b>100 %</b>
<b>Náklady z činnosti</b>	<b>16 969</b>	<b>100 %</b>	<b>11428</b>	<b>100 %</b>	<b>2 132</b>	<b>100 %</b>
Spotřeba materiálu	876	5 %	384	3 %	18	1 %
Spotřeba energie	1 088	6 %	935	8 %	132	6 %
Prodané zboží	5 154	30 %	2 231	20 %	55	3 %
Změna stavu zásob vlastní výroby	-30	0 %	151	1 %	36	2 %
Opravy a udržování	63	0 %	63	1 %	188	9 %
Cestovné	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Náklady na reprezentaci	70	0 %	0	0 %	0	0 %
Ostatní služby	777	5 %	468	4 %	86	4 %
Mzdové náklady	5 937	35 %	4561	40 %	1 060	50 %
Zákonné sociální pojištění	1 664	10 %	1340	12 %	218	10 %
Jiné sociální pojištění	0	0 %	6	0 %	3	0 %
Zákonné sociální náklady	3	0 %	2	0 %	20	1 %
Jiné sociální náklady	27	0 %	0	0 %	0	0 %
Daň silniční	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Jiné daně a poplatky	67	0 %	48	0 %	3	0 %
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	25	0 %	0	0 %	0	0 %
Jiné pokuty a penále	19	0 %	0	0 %	0	0 %
Manka a škody	16	0 %	59	1 %	0	0 %
Odpisy dlouhodobého majetku	1 135	7 %	1 148	10 %	308	14 %
Náklady z odepsaných pohledávek	0	0 %	0	0 %	5	0 %
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	73	0 %	26	0 %	0	0 %
Ostatní náklady z činnosti	5	0 %	6	0 %	0	0 %
<b>Finanční náklady</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>

Ostatní finanční náklady	0	0 %	0	0 %	0	0 %
--------------------------	---	-----	---	-----	---	-----

Zdroj: Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace (2022c), zpracováno autorkou

U nákladů z hospodářské činnosti lze sledovat výrazný pokles především u spotřeby energií a mzdových nákladů. Jedním z důvodů byl konec provozu restaurace v únoru 2021. Dalším důvodem poklesu spotřeby energií bylo jejich nepřesné účtování, kdy nebyly využívány dohadné účty, a proto byly vykazovány ve větší výši než v roce 2021.

### 3.6.3 Finanční ukazatele

Pro zhodnocení finančních výsledků činnosti a zdraví organizace jsou využity následující ukazatele:

- zlatá bilanční pravidla,
- ukazatele likvidity,
- ukazatel zadluženosti,
- ukazatel autarkie.

Některé výsledné hodnoty mohou být však zkreslené především z důvodu hospodářského zisku v roce 2020, kterým byly financovány dluhy z předešlých let, o kterých se v daném roce již neúčtovalo.

#### Zlatá bilanční pravidla

**Zlaté pravidlo financování** znamená, že dlouhodobý majetek má být v ideálním případě financován vlastním kapitálem nebo dlouhodobými cizími zdroji. Hodnotu lze zjistit součtem vlastních a dlouhodobých cizích zdrojů, který je vydělen hodnotou dlouhodobého majetku. Hodnota by měla být vyšší než 1. **Zlaté pravidlo vyrovnání rizika** poukazuje na skutečnost, že by cizí zdroje neměly převyšovat zdroje vlastní. Výsledek, tedy rozdíl mezi vlastními a cizími zdroji, nesmí být záporný. **Zlaté pari pravidlo** neumožňuje financování dlouhodobého majetku cizími zdroji, ale pouze vlastním kapitálem organizace. Rozdíl vlastních zdrojů a dlouhodobého majetku by tedy měl být kladný.

Tab. 10: Zlatá bilanční pravidla

<b>Zlatá bilanční pravidla</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Zlaté pravidlo financování	1,06	1,07	1,05
Zlaté pravidlo vyrovnání rizika	159 088 tis. Kč	160 585 tis. Kč	160 373 tis. Kč
Zlaté pari pravidlo	2 578 tis. Kč	6 048 tis. Kč	6 295 tis. Kč

Zdroj: Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace (2022b), zpracováno autorkou

Díky většinovému financování celého projektu pomocí dotací z Evropské unie jsou všechny ukazatele týkající se zlatých bilančních pravidel na pozitivní úrovni.

### **Ukazatele likvidity**

**Běžná likvidita** se spočte jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků a její úroveň by se měla pohybovat v rozmezí 1,5–2,5. **Pohotovou likviditu** lze zjistit jako rozdíl oběžných aktiv a zásob, který je vydělen výší krátkodobých závazků. Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat kolem 1. **Peněžní likviditu** lze vypočíst jako podíl peněžních prostředků a krátkodobých závazků a její hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,2–0,5.

Tab. 11: Ukazatele likvidity

<b>Ukazatele likvidity</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Běžná likvidita	1,35	3,9	15,33
Pohotová likvidita	1,21	3,81	14,75
Peněžní likvidita	0,06	0,63	1,68

Zdroj: Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace (2022b), zpracováno autorkou

Hodnoty běžné a pohotové likvidity se pohybují na podobné úrovni z toho důvodu, že se jedná o organizaci, která z větší části poskytuje služby. Nicméně hodnoty běžné a pohotové likvidity se pohybují především v roce 2021 vysoce nad hodnotami doporučenými. Pravděpodobným důvodem je špatné plánování cashflow, což dokazuje i peněžní likvidita. Ačkoli je vyšší hodnota příznivá pro věřitele, pro organizaci to znamená nízkou výnosnost podnikání. Z tohoto důvodu by se organizace měla více zabývat optimalizací struktury oběžných aktiv.

## Ukazatel zadluženosti

**Celkovou zadluženost** vypočteme jako podíl cizího a vlastního kapitálu. Čím je výsledná hodnota vyšší, tím je větší zadluženost organizace. Hodnota by neměla přesáhnout 60 %.

Tab. 12: Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti	2019	2020	2021
Celková zadluženost	4,5 %	3 %	1,35 %

Zdroj: Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace (2022b), zpracováno autorkou

Minimální zadlužení organizace Chrám Chmele a Piva je především z toho důvodu, že více než 80 % výnosů tvoří příspěvky města, tedy zřizovatele, a organizace není nucena zvyšovat cizí kapitál k zajištění jejího fungování. Zároveň většinová část vlastního kapitálu tvoří transfery na pořízení dlouhodobého majetku, tedy finance poskytnuté z dotací Evropské unie a nebyla tak vytvořena potřeba financování projektu dlouhodobými úvěry.

## Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů hodnotí procentuální pokrytí nákladů z hlavní a vedlejší činnosti z dosažených výnosů. Podíl výnosů a nákladů by měl být v případě příspěvkové organizace 100 %. V tomto případě je ukazatel autarkie vypočten sumou výnosů z hlavní i hospodářské činnosti, stejně tak i u nákladů.

Tab. 13: Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie	2019	2020	2021
Ukazatel autarkie	95,1 %	116,9 %	102,5 %

Zdroj: Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace (2022c), zpracováno autorkou

Vzhledem k výnosům, které z většinové části tvoří několikamilionové příspěvky zřizovatele organizace, se hodnoty pohybují okolo 100 %, což je pro organizaci přívětivé. V případě, že by organizace vytvořila zisk, může si ho se svolením rady města převést na účet investičních fondů.

### 3.6.4 Střednědobý výhled rozpočtu

Organizace sestavila návrh střednědobého výhledu rozpočtu organizace dle zákona 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech. Finanční rozpočty na další hospodářská období sestavuje organizace na základě zkušeností kvalifikovaným odhadem, přičemž



zohledňuje faktory makroprostředí. Tabulka č. 14 uvádí finanční plán do roku 2024 hlavní činnosti Chrám Chmele a Piva.

Tab. 14: Střednědobý výhled rozpočtu hlavní činnosti v tis. Kč

<b>Hlavní činnost</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Výnosy	12 040	13 000	13 000
Náklady	12 040	13 000	13 000
Výsledek hospodaření	0	0	0

Zdroj: Chrám Chmele a Piva (2022d), zpracováno autorkou

Očekávané zvýšené náklady jsou z důvodu nárůstu cen energií a nutnosti oprav a údržby. Zároveň se v roce 2022 plánuje investice do kamerového systému ve výši 542 000 Kč, které organizaci poskytne zřizovatel (Chrám Chmele a Piva, 2022d). Tabulka č. 15 uvádí finanční plán do roku 2024 hospodářské činnosti Chrám Chmele a Piva.

Tab. 15: Střednědobý výhled rozpočtu hospodářské činnosti v tis. Kč

<b>Hospodářská činnost</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Výnosy	270	480	480
Náklady	250	200	200
Výsledek hospodaření	20	280	280

Zdroj: Chrám Chmele a Piva (2022d), zpracováno autorkou

Od roku 2022 jsou výnosy hospodářské činnosti zajišťovány pronájmem celé restaurace a jejích částí. Vzhledem k nutnosti oprav před podepsáním nájemní smlouvy jsou v roce 2022 náklady zvýšené, než je tomu v plánu následujících let. Výnosy jsou tvořeny nájmem ve výši 48 000 Kč měsíčně, který si po schválení města může organizace nechat a převést na úhradu náklady hlavní činnosti.

### 3.7 SWOT analýza

Na základě průzkumu interního a externího prostředí je provedena SWOT analýza, díky které bude možné orientovat se na příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky organizace při tvorbě strategického marketingového plánu a navrhnout tak řešení problémů či podpořit rozvoj silných stránek organizace, jak je uvedeno v následujících kapitolách.

### 3.7.1 Příležitosti

V rámci analýzy makroprostředí a mezoprostředí organizace, byly identifikovány následující příležitosti:

- O1: nárůst populace, který může pro organizaci znamenat širší okruh potenciálních zákazníků na národní i evropské úrovni,
- O2: stárnutí populace v souvislosti s možností cílení na starší generaci, pro kterou je organizace schopna vytvořit adekvátní program,
- O3: přímá spojení autobusové nebo vlakové dopravy z Prahy a Plzně,
- O4: zvyšující se úroveň vzdělání, která může pro organizaci znamenat příliv zahraničních turistů,
- O5: vyšší životní úroveň v Německu, díky které není rozhodování o návštěvě destinace příliš závislé na ceně vstupného,
- O6: depreciace české koruny, která podporuje domácí turismus,
- O7: vyšší nezaměstnanost, tedy větší možnost výběru kvalifikovaného personálu,
- O8: možnost využití dotací na podporu turismu,
- O9: nejkvalitnější chmel na světě a specifické klimatické podmínky pro jeho růst, které jsou světovým unikátem,
- O10: snadné cílení reklam přes stále se rozvíjející moderní technologie,
- O11: rostoucí interaktivita technologií, která vytváří prostor pro novou marketingovou komunikaci na internetu, ale i pro rozšíření expozicí,
- O12: velká podpora rozvoje turismu ze státních i Evropských financí,
- O13: jedinečná pivní kultura v oblasti a specifická architektura,
- O14: možnosti ubytování v Žatci,
- O15: cyklostezka vedoucí kolem řeky Ohře, která může nalákat fanoušky cykloturistiky,
- O16: kulturní vyžití – divadlo, letní kino, mnoho muzeí,
- O17: potenciální vstup Žatce a Žatecké chmelařské oblasti do UNESCO,
- O18: atraktivnost nabídky komplexu Chrám Chmele a Piva pro návštěvníky turistické destinace v porovnání s podobnými muzei,
- O19: nepravděpodobnost vstupu konkurence do odvětví vzhledem ke specifickým města, jako je památková zóna, neekonomičnost budov a existence několika dalších obdobných turistických atrakcí,
- O20: umístění areálu Chrám Chmele a Piva v centru Žatce,

O21: znovuootevření restaurace s minipivovarem.

### 3.7.2 Hrozby

Na základě analýzy externího prostředí organizace byly identifikovány následující hrozby:

- T1: doprava do cílové destinace po silničních komunikacích,
- T2: nepřipravenost organizace na potenciální větší nápor turistů ze zahraničí v souvislosti s možným vstupem do UNESCO,
- T3: nepřizpůsobiví občané v centru města,
- T4: zvyšující se úroveň vzdělání, která může zapříčinit odliv českých turistů do zahraničí,
- T5: ekonomická recese a nízký HDP, což může zapříčinit nižší zájem o cestování,
- T6: nízká reálná výše důchodu v České republice, která může zapříčinit snížení výdajů domácností na kulturní vyžití,
- T7: vysoká míra inflace, především pohonných hmot, která omezí výdaje domácností na cestování,
- T8: klimatické změny, které by zapříčinily nehostinné podmínky pro pěstování specifické odrůdy chmele, na kterém je postavena prestiž Žatce,
- T9: rychlý rozvoj technologií, se kterým organizace není schopna udržet krok,
- T10: požadavek velké rychlosti komunikace se zákazníky,
- T11: ohrožená mírová situace ve světě v souvislosti s Ruskem a Ukrajinou,
- T12: závislost organizace na politickém vývoji v Žatci,
- T13: konkurence mezi muzei,
- T14: neatraktivní přírodní prostředí kolem Žatce,
- T15: nedostatečná propagace cílové destinace,
- T16: nevýrazný rozdíl mezi jednotlivými muzei z pohledu návštěvníka destinace,
- T17: památková zóna, která omezuje možnosti rekonstrukce a opravy objektů,
- T18: energetická neúspornost budov,
- T19: velká rozmanitost požadavků na služby různých věkových kategorií zákazníků,
- T20: systém parkování v centru Žatce,
- T21: monopolní dodavatele – AV Media a správce chmelového orloje,
- T22: nedostatečná spolupráce ze strany Chmelařského muzea.

### 3.7.3 Silné stránky

V rámci analýzy interního prostředí byly identifikovány následující silné stránky organizace:

- S1: prohlídky obohacené o recesi, která zaujme turisty,
- S2: unikátní 3D projekce ve výtahu ve Chmelovém majáku,
- S3: velký výběr z okruhů nabízených prohlídek,
- S4: bezbariérový přístup po většině areálu Chrámu Chmele a Piva,
- S5: rozšiřující se výběr nabídky suvenýrů,
- S6: zakoupení vstupenek na akce online přes portál Goout,
- S7: věrohodný a moderní vzhled webových stránek organizace,
- S8: kvalitní obsah na sociálních sítích,
- S9: sjednocení designu celého areálu,
- S10: silná organizační kultura,
- S11: přátelské vztahy na pracovišti i s vedením organizace,
- S12: dostačující motivace pracovníků na dohodu o provedení práce,
- S13: pozitivní recenze na Google,
- S14: unikátní logo, které má hlubší význam spojený s recesí,
- S15: poměr cena prohlídek a kvalita průvodců,
- S16: velká finanční podpora zřizovatele organizace,
- S17: finanční zdraví organizace.

### 3.7.4 Slabé stránky

V rámci analýzy interního prostředí byly identifikovány následující slabé stránky organizace:

- W1: zastaralá technologie v některých částech prohlídek,
- W2: neatraktivní expozice Žatec ve filmu v Galerii Sladovna,
- W3: nedostatečný rozšířený produkt,
- W4: nízké ceny vstupného, které nejvíce ovlivňují tržby organizace,
- W5: nemožnost zakoupení vstupenky online s rezervací na konkrétní čas prohlídky,
- W6: neautomatizovaný rezervační formulář na webových stránkách organizace,
- W7: nedostatečná propagace areálu Chrámu Chmele a Piva,
- W8: nízká marketingová komunikace organizace pro oslovení mladší generace,

- W9: nižší aktivita na sociálních sítích,  
W10: nedostatečné využití kvalitních turistických portálů a nevyužití mobilních aplikací propagující turistické destinace,  
W11: nejednotný styl tištěných propagačních materiálů,  
W12: ohodnocení pracovníků zaměstnaných na hlavní pracovní poměr na základě platových tabulek,  
W13: minimální benefity pro zaměstnance,  
W14: liberální styl vedení,  
W15: nízká motivace zaměstnanců ze strany vedení,  
W16: nemožnost kariérního růstu v organizaci,  
W17: nedostatečná komunikace napříč vrstvami organizační struktury,  
W18: neexistence nastavení odpovědností zaměstnanců za určité aktivity,  
W19: obtížnost údržby prostor v areálu Chrám Chmele a Piva,  
W20: silná finanční závislosti na zřizovateli,  
W21: nevyužití možnosti plánování peněžního toku,  
W22: chyby v účtování od počátku vzniku organizace,  
W23: jazyková vybavenost průvodců,  
W24: neexistence pozice v oblasti marketingové komunikace na hlavní pracovní poměr.

### **3.8 Strategické a dílčí marketingové cíle**

„Cíle podniku jsou žádoucí budoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout svou činností“ (Hanzelková a kol., 2009, s. 9). Strategické cíle navazují na stanovenou vizi organizace a měly by být sestavovány dle obecného pravidla SMART. Měly by tedy být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově ohraničené.

Návrh strategických cílů pro Chrám Chmele a Piva zní následovně:

- I. Do konce roku 2024 navýšit dosavadní návštěvnost areálu Chrám Chmele a Piva o 45 000 prodaných vstupenek.
- II. Do konce roku 2025 snížit závislost na financování činnosti organizace od zřizovatele o 30 %.
- III. Do konce roku 2025 zdvojnásobit fanouškovskou základu na sociálních sítích Chrám Chmele a Piva a ztrojnásobit návštěvnost webových stránek organizace.

„Marketingové cíle jsou úzce svázány s cíli základními – podnikovými, které vyjadřují úkoly podniku jako celku“ (Horáková, 2003, s. 60). Horáková (2003, 2003, s. 61) dále uvádí, že se jedná o odvozené cíle pro funkční oblast marketingu a vyjadřují stav, kterého má být dosaženo v konkrétním plánovacím období v budoucnosti. Cíle však neurčují způsob, jakým jich má být dosaženo.

Zvýšení počtu prodaných vstupenek lze dosáhnout zvýšenou marketingovou komunikací organizace. Marketingové cíle, které navazují na první strategický cíl související se zvýšením návštěvnosti, jsou následující:

- I-1: V roce 2022 prodat minimálně 12 000 vstupenek na jakýkoli typ z nabízených okruhů prohlídek.
- I-2: V roce 2023 prodat alespoň 15 000 vstupenek na jakýkoli typ z nabízených okruhů prohlídek.
- I-3: V roce 2024 prodat alespoň 18 000 vstupenek na jakýkoli typ z nabízených okruhů prohlídek.

Zvýšenou propagací dosáhne organizace vyšších tržeb ze služeb a díky vyšší návštěvnosti se také navýší výnosy z prodeje zboží. Dílčí cíle související s nižší závislostí financování činnosti organizace od zřizovatele jsou následující:

- II-1: Do září roku 2022 zhodnotit náklady organizace na provoz činnosti a navrhnout opatření, která povedou k jejich snížení.
- II-2: Do konce roku 2022 zvýšit výnosy z činnosti organizace alespoň o 5 %.
- II-3: Do konce roku 2023 zvýšit výnosy z činnosti organizace alespoň o 8 % oproti roku 2021.
- II-4: Do konce roku 2024 zvýšit výnosy z činnosti organizace alespoň o 8 % oproti roku 2021.
- II-5: Do konce roku 2025 zvýšit výnosy z činnosti organizace alespoň o 9 % oproti roku 2021.

Třetí cíl souvisí se zvýšením marketingové komunikace na sociálních sítích organizace. Marketingové cíle, které na tento cíl navazují, jsou následující:

- III-1: Do konce roku 2022 dosáhnout čísla 2 000 sledujících na Facebookové stránce.
- III-2: Do konce roku 2022 dosáhnout celkem 1 000 sledujících na Instagramovém profilu.
- III-3: Do konce roku 2023 získat 700 nových fanoušků na Facebookové stránce.

III-4: Do konce roku 2023 získat 250 nových sledujících na Instagramovém profilu.

III-5: Do konce roku 2024 získat 900 nových fanoušků na Facebookové stránce.

III-6: Do konce roku 2024 získat 350 nových sledujících na Instagramovém profilu.

III-7: Do konce roku 2025 dosáhnout celkového čísla 3 600 sledujících na Facebookové stránce.

III-8: Do konce roku 2025 dosáhnout celkem 1 600 sledujících na Instagramovém profilu.

### **3.9 Formulace marketingové strategie a návrhy akčních programů**

Marketingové strategie určují směry postupu, které vedou ke splnění cílových úkolů a vyjadřují ovlivnění podnikové činnosti a výkonnost organizace (Horákové, 2003, s. 66). „Ať již vzniká organizace nově nebo strategické plánování zavádíme v existující organizaci, tak rámec takového plánu je poměrně široký a obsahuje řadu aktivit“ (Bachmann, 2011, s. 78). „Marketingové strategie prezentují i prostředky a postupy, pomocí kterých bude vytyčených cílů dosaženo. Prezentují zejména rozhodování o marketingovém mixu a o alokaci zdrojů v příslušném prostředí a časovém horizontu“ (Horáková, 2003, s. 66). Strategické plánování by mělo obsahovat jednak celkovou organizační strategii, ale také dílčí a krátkodobější strategie organizace, které se mohou rozdělit na lidské a finanční zdroje prostřednictvím rozpočtů a priorit (Bachmann, 2011, s. 79).

Pro splnění marketingových cílů musí organizace změnit nastavení svého dosavadního marketingového mixu, která podpoří zájem turistů o Chrám Chmele a Piva. Mělo by dojít především ke zkvalitnění prohlídkových tras, což zatraktivní nabídku turistům a k vyšší propagaci celého areálu. Tyto kroky povedou ke splnění stanovených cílů organizace.

Následující podstrategie vycházejí z výsledků analýz interního a externího prostředí a ze SWOT analýzy. V rámci textu jsou použity zkratky, které odkazují na jednotlivé příležitosti (O), hrozby (T), silné stránky (S) a slabé stránky (W).

#### **3.9.1 Produktová strategie**

Produktová strategie je tvořena na základě vztahu ceny a kvality, kdy nabízené služby Chrámu Chmele a Piva poskytují návštěvníkům kvalitní zážitek za adekvátní cenu.

Z hlediska mluveného slova průvodců je obsah prohlídky v Chrámu Chmele a Piva na dobré úrovni, jak potvrzuje S1, S13 a S15, ale výraznou slabou stránkou je W23. Veškeré prohlídkové okruhy, které organizace nabízí, by měly projít určitou revitalizací. Obecně by měly být všechny části prohlídek pečlivě uklizeny a popřípadě opraveny nefunkční komplementy ještě před zahájením turistické sezóny. Organizace by se měla v souvislosti s tím snažit co nejvíce čelit W19.

**Prohlídka v bývalém skladu chmele** by měla být vizuálně vylepšena hlavně na konci prohlídkové trasy. Při vyprávění o nejstarším pivaři, který odhaluje původ vzniku loga Chrámu Chmele a Piva, jsou návštěvníci upozorněni pouze na malou fotografii, která se ztrácí mezi dalšími v horní části ukázkové tabule. Další revitalizací by měla projít pivní místnost, která je poměrně prázdná a jednotlivé komponenty na stěnách k sobě neladí.

**V Galerii Sladovna** by mělo vzhledem k W2 dojít k rozšíření výstavy Žatec ve filmu, na které se již po upozornění autorky pracuje a k jejímu dokončení by mělo dojít na konci dubna 2022. Výstava se ze zadní části přízemí prolínající se s expozicí o Sladovnictví přesunula do přednáškového sálu, který je vizuálně výstavě přizpůsobován a bude obohacen o filmové rekvizity a promítací plátno, na kterém se budou promítat ukázky a stručné informace k nejvýznamnějším filmům, které byly v Žatci natáčeny od roku 2011 až do současnosti. Výhodou tohoto krátkého dokumentu je možnost jeho aktualizace. Zároveň bude výstava přizpůsobená českým i anglicky mluvícím návštěvníkům.

Větší revitalizací by měla projít expozice o Sladovnictví, na což upozorňuje O11, která navazuje na T9 a W1. Vzhledem k tomu, že v dnešní době je velmi oblíbená interaktivní technologie, bylo by doplnění expozice o tento typ techniky pro návštěvníky atraktivní. V muzeu pivovarnictví mají velkou interaktivní obrazovku, na které si mohou návštěvníci zkusit výrobu piva. Tím by mohla být výstava inspirována a bylo by možné vytvořit na obdobný způsob hru, ve které si návštěvníci vyrobí slad. Tvůrce této technologie byl již osloven. Nutnou úpravou prohlídky jsou texty k výstavě, které jsou zavěšené na zdi. Texty jsou v malém rámečku vytisknuté v základním wordovém designu a pouze v českém jazyku. V rámci aktualizace textů by měla být následována silná stránka S9 a příležitost O4 a snížit tak dopad W23.

**U Chmelového majáku** by měla být provedena revize a v momentě příznivého počasí by měla být nainstalována technologie k 3D projekci, která je silnou stránkou (S2).



V souvislosti s tím by se organizace měla zaměřit na W1 a uvažovat o modernějším zpracování 3D filmů.

**V Klášterní zahradě** by měla být zajištěna obnova bylinkové zahrady, revize obou fontán a adekvátní úprava veškeré flóry.

**Okruhy prohlídek** jsou nastaveny adekvátně a atraktivně pro návštěvníky (S3). Nemožnost prohlídky pouze v bývalém skladu chmele byla zavedena z důvodu potřeby zvýšení návštěvnosti v Galerii Sladovna. V Galerii Sladovna bude pravděpodobně zavedeno zvláštní vstupné pro výstavu Žatec ve filmu. Plánovaná výše vstupného pro tuto výstavu je 70 Kč. U okruhu A, který je obohacen o návštěvu Chmelařského muzea, by měla být zajištěna větší propagace ze strany muzea, která byla v minulých letech nedostatečná a souvisí s hrozbami T13 a T22. Tento fakt byl zjištěn na základě zpětné vazby od návštěvníků i na základě měsíční fakturace společných vstupenek obou organizací. V případě pokračování tohoto stavu by se mělo uvažovat o ukončení spolupráce s Chmelařským muzeem, která je pro organizaci Chrám Chmele a Piva v současné době poměrně nevýhodná. Při rezervaci skupin s větším počtem osob je možnost individuální úpravy typů prohlídek i výše vstupného po domluvě s průvodcem a pověřeným ředitelem organizace. V souvislosti s definovanými cílovými skupinami by měla organizace vytvořit balíčky nabízených služeb, které jsou daným skupinám přizpůsobeny.

**Suvenýry** tvoří druhou nejvýznamnější složku výnosů z hlavní činnosti, a proto i na ně by měl být kladen větší důraz. V první řadě by mělo dojít ke zhodnocení prodejnosti jednotlivých suvenýrů a dle toho by se organizace měla připravit na turistickou sezónu. Stále by měl být v rámci S5 výběr suvenýrů rozšiřován. Zároveň by mělo dojít k inovaci vzhledu některých typů suvenýrů, například gumových magnetek na lednici, které bývají u turistů oblíbené a následovat tak silnou stránku S9.

Větší pozornosti by se mělo dostat **rozšířenému produktu** (W3). Při nákupu suvenýrů by měl zákazník obdržet tašku s připomínkou na samotnou organizaci, ať už v podobě loga na tašce nebo v podobě propagačních materiálů. Propagační materiál by měl odkazovat především na webové stránky a sociální síť Chrám Chmele a Piva a organizace by se tak měla zároveň vyhnout W11 a následovat S9. Součástí výzvy ke sledování Facebookového a Instagramového profilu by mohla být pravidelná měsíční soutěž, jejíž podmínkou pro účast by mělo být právě sledování těchto profilů apod.

V tabulce č. 16 jsou vypsány jednotlivé činnosti, které jsou v souladu se strategií produktu v marketingovém mixu a určují zodpovědnou osobu, která danou činnost zařizuje, respektive na její provedení najímá externisty. Dále tabulka uvádí rozpočet a datum, dokdy musí být činnost vykonána. Rozpočet je určen na základě zkušeností. Pokud k činnosti není přiřazena žádná částka, znamená to, že daná činnost má být vykonána v rámci pracovní doby zaměstnance. Pro zjednodušení je v tabulce definována zodpovědná osoba za některé činnosti pod názvem marketing, čímž je myšlena pracovnice na dohodu o provedení práce, která má na starosti marketing a grafické práce v organizaci, tedy autorka práce. Některé činnosti by se měly provádět opakovaně, proto je u data dokončení v některých případech uvedeno více měsíců.

Tab. 16: Plán činností 2022 – produktová strategie

<b>Činnost</b>	<b>Zodpovědná osoba</b>	<b>Rozpočet</b>	<b>Datum dokončení</b>
Údržba orloje	Ředitel	5 000 Kč	Březen, září
Úklid výtahu v prohlídce + revize	Průvodce 2	1 500 Kč	Březen
Úklid prostor v prohlídce	Ředitel	5 000 Kč	Březen
Návrh úpravy pivní místnosti a úprava závěrečné části prohlídky	Průvodce 2,3	-	Duben
Realizace úprav v prohlídce	Průvodce 2,3	7 000 Kč	Květen
Dokončení výstavy Žatec ve filmu	Průvodce 1	150 000 Kč	Duben
Nové texty k výstavě O Sladovnictví	Marketing	-	Duben
Setkání s potenciálním tvůrcem hry k výstavě O Sladovnictví	Ředitel, Průvodce 1	-	Březen
Generální úklid Galerie Sladovna	Ředitel	3 000 Kč	Březen
Úklid Chmelového majáku	Průvodce 3	-	Duben
Revize výtahu s 3D projekcí	Ředitel	1 500 Kč	Duben
Úklid Klášterní zahrady a voliér	Zahradník	-	Duben, červen, září
Revize fontán v Klášterní zahradě	Ředitel	2 000 Kč	Duben
Revitalizace bylinkové zahrady	Ředitel	10 000 Kč	Duben
Schůze s ředitelem Chmelařského muzea související s nabízeným okruhem A	Ředitel	-	Březen
Sestavení plánu akcí v jednotlivých částech areálu Chrámu Chmele a Piva	Všichni	-	Březen

Tvorba balíčků služeb pro jednotlivé cílové skupiny	Všichni	-	Květen
Zhodnocení prodejnosti jednotlivých suvenýrů	Průvodce 1, Účetní	-	Duben
Porovnání cenových nabídek tašek s vlastním logem	Marketing	-	Květen
Tvorba propagačního materiálu ke každému nákupu	Marketing	-	Květen

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### 3.9.2 Cenová politika

S cenovou politikou organizace souvisí silná stránka S15 a slabá stránka W4, která výrazně ovlivňuje důvod vzniku W20. Ceny vstupného by neměly být příliš vysoké v souvislosti s makroekonomickými hrozbami T5, T6 a T7. Při zohlednění všech zjištěných skutečností by organizace mohla v tomto roce zvýšit ceny přibližně o 15 % z původní výše vstupného, aby zachovala soulad s konkurencí a s negativními dopady makroekonomických aspektů a alespoň z malé části by tak odstranila slabé stránky, zachovala S15 a využila příležitosti O18.

V předešlých letech měla organizace rozdílné ceny vstupného pro cizojazyčné prohlídky a využívala tak O5. V roce 2021 se však rozhodla, že ponechá jednotné ceny pro prohlídky ve všech jazycích a tato skutečnost bude dále respektována i vzhledem k obdobnému přístupu ostatních turistických atrakcí v Žatci.

Tabulka č. 17 zobrazuje původní výše vstupného a ceny navýšené přibližně o 15 %, což by při snaze o zvýšení počtu návštěvníků a dosažení cíle I-1 zvýšilo výnosy ze služeb o více než 110 000 Kč za rok. Ceny byly vždy zaokrouhleny na celé desetikoruny, nicméně se v tomto případě nezaokrouhlují vždy matematicky, ale dle vlastního uvážení. Při porovnání cen se službami ostatních atrakcí, jsou nové ceny adekvátní vzhledem k rozsahu jednotlivých prohlídek. Při porovnání cen se sousedícím Chmelařským muzeem nesmí být opomenuta skutečnost, že základní prohlídka (okruh B) v Chrámu Chmele a Piva zahrnuje vždy průvodce a dva objekty, které turista navštíví.

Tab. 17: Cenotvorba prohlídek v Chrámu Chmele a Piva (v Kč)

	Základní vstupné	+ cca 15 %	Zlevněné vstupné	+ cca 15 %	Rodinné vstupné	+ cca 15 %
<b>Okruh A</b>	190	<b>210</b>	140	<b>160</b>	430	<b>490</b>
<b>Okruh B</b>	120	<b>140</b>	80	<b>90</b>	270	<b>300</b>
<b>3D projekce ve Chmelovém majáku</b>	90	<b>100</b>	70	<b>80</b>	220	<b>240</b>
<b>Pěší výstup na Chmelový maják</b>	50	<b>60</b>	40	<b>40</b>	120	<b>130</b>

Zdroj: Chrám Chmele a Piva (2022a), vlastní zpracování (2022)

### 3.9.3 Vymezení trhu

Vzhledem k omezení fyzické působnosti organizace může Chrám Chmele a Piva rozšířit svou existenci v omezené míře pouze na internetový trh. Tímto krokem by organizace snížila hrozbu T9. Vstupenky na akce konající se v Klášterní zahradě, které organizace naplánovala na rok 2022, lze zakoupit online přes portál Goout (S6). Vzhledem k již existující spolupráci s tímto portálem by měla organizace při organizování dalších akcí v areálu vždy umožnit zakoupení vstupenek na internetu a tím by se držela s aktuálními trendy v oblasti využití moderních technologií.

Pro odstranění slabých stránek W5 a W6 by měla organizace uvažovat o internetovém rezervačním systému s možností koupě vstupenek online na webových stránkách organizace. Tabulka č. 18 zobrazuje postupné kroky pro realizaci tohoto strategického tahu.

Tab. 18: Plán činností 2022 – Vymezení trhu

Činnost	Zodpovědná osoba	Rozpočet	Datum dokončení
Průzkum rezervačních systémů	Marketing	-	Březen
Výběr a zakoupení rezervačního systému	Marketing	2 400–3 600 Kč/rok	Duben
Implementace rezervačního systému na webových stránkách organizace	Marketing	-	Duben

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### 3.9.4 Marketingová komunikace

Pro zlepšení marketingové komunikace by měly být rozvíjeny silné stránky S7, S8 a S9. S S9 souvisí slabá stránka W11 a sjednocení designu by organizace měla aplikovat i na webové stránky a postupně rozšířit i na propagační materiály a výstavy. Další slabé stránky související s marketingovou komunikací organizace na sebe navazují. Hlavním problémem je celková nedostatečná propagace celého areálu Chrámů Chmele a Piva (W7) s čímž souvisí hrozba T15. V rámci této hrozby by mělo dojít k marketingové komunikaci iniciované městem Žatec, která by zamezila nebo snížila hrozby související s konkurencí organizací T13 a T22. V souvislosti s propagací celého města a všech jeho turistických objektů by bylo využito příležitostí O14 a O16, které by mohly nalákat více návštěvníků do cílové destinace.

Chrám Chmele a Piva by se měl dále zaměřit na odstranění slabých stránek W8 a W9 pomocí využití možnosti placené cílené propagace na sociálních sítích, se kterou souvisí příležitost O10 a dále pomocí pravidelnější aktualizace informací o areálu a detailnějšího plánování příspěvků. Zároveň by měla organizace vytvářet příspěvky, které jsou na sociálních sítích fanoušky oblíbené. Organizace by mohla vyzkoušet produkci krátkých videí, tzv. Reels. Na Instagramovém profilu chybí výběr příspěvků představující areál Chrámů Chmele a Piva a typy prohlídek, které nabízí – to by mohlo být inspirací pro Reels. Dále by měla plánovat více interaktivní příspěvky, např. soutěže, které bývají obecně oblíbené, poté tvořit různé kvízy nebo využít další funkce v Instagramových příbězích.

Dále by měla snížit slabou stránku W10 za pomoci oslovení turistických portálů a profilů na sociálních sítích, které se orientují na turismus. Několik cestovatelských instagramových

profilů zároveň provozuje mobilní aplikaci, která by pomohla dostat se organizaci více do povědomí cestovatelů po České republice.

Tabulka č. 19 uvádí jednotlivé kroky pro zlepšení marketingové komunikace Chrámu Chmele a Piva. Rozpočet související s novým designem propagačních materiálů se skládá z nákladů na tisk.

Tab. 19: Plán činností 2022 – Marketingová komunikace

Činnost	Zodpovědná osoba	Rozpočet	Datum dokončení
Sjednocení designu sociálních sítí a webových stránek	Marketing	-	Červen
Postupné sjednocování designu tištěných propagačních materiálů	Marketing	80 000 Kč	Celý rok
Upozornění rady města na nízkou marketingovou komunikaci města Žatec	Ředitel, Marketing	-	Březen
Využití placené cílené propagace příspěvků na sociálních sítích	Marketing	6 000 Kč	Každý měsíc
Zavedení plánovače příspěvků na sociálních sítích	Marketing	-	Každý měsíc
Zhodnotit obsahové a technické schopnosti pro natáčení Reels	Všichni	-	Září
Zajištění aktualizace informací na všech dosavadních internetových portálech, na kterých je areál prezentován	Marketing	-	Duben
Vyhledání turistických portálu s možností spolupráce	Marketing	-	Červen
Vyhledání Instagramových profilů s možností spolupráce	Marketing	-	Červen

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Další kroky související s posledními dvěma činnostmi budou realizovány až na základě výsledků průzkumu o možnostech spolupráce.

### 3.9.5 Lidské zdroje

První závažnou slabou stránkou v organizaci je **chybějící pozice ve funkci marketingové komunikace** na hlavní pracovní poměr (W24). Ačkoli autorka tuto funkci zastupuje společně s funkcí grafika a fotografa, vzhledem k pracovní smlouvě nemá dostatečný časový fond pro pečlivý a dostačující výkon těchto činností. Organizační

struktura by se příliš nezměnila, pouze by přibyla nová funkce, která by byla pod vedením pověřeného ředitele organizace. Vzhledem k tomu, že organizace v blízké době nebude dále zaměstnávat sládka, organizaci by se z tohoto důvodu náklady za zaměstnance výrazně nezměnily.

**Pracovníci na hlavní pracovní poměr** nemají příliš velkou motivaci pro práci v této organizaci. Slabá stránka W15 související s nedostatečnou motivací ohrožuje stránku silnou S10, která je pravděpodobně založena na S11, S13 a na pozitivním vztahu zaměstnanců k pivní a chmelařské kultuře. Přitom motivace při práci zvyšuje loajalitu zaměstnanců k organizaci a mají tak větší motivaci propagovat organizaci v rámci svého blízkého okolí. Zároveň se se zvýšením motivace zlepšuje jejich pracovní výkon, čímž může dojít ke zvýšení spokojenosti návštěvníků, kteří budou Chrám Chmele a Piva při vysoké spokojenosti dále sami propagovat a pomohou tak k dosažení definovaných cílů organizace.

Snížení slabé stránky W12 by mohlo být vyřešeno finančními odměnami jednotlivých zaměstnanců v souvislosti s kvalitou výkonu jejich práce. Vzhledem k příležitosti O4 je problémová slabá stránka W23, která by mohla být podpořena také finančními odměnami ke mzdě a motivovat tak pracovníky k rozvoji svých jazykových dovedností. Rozšíření jazykové vybavenosti průvodců by mohlo být řešeno také nabídkou jazykových kurzů proplácených zaměstnavatelem, které by mohly být nabízeny i pracovníkům na dohodu o pracovní činnosti, což by cenu v rámci skupinových kurzů nijak nenavýšilo.

Dalším řešením slabé stránky W23 by mohl být nábor nových zaměstnanců s lepší jazykovou vybaveností v souvislosti s příležitostí O7, nicméně pro zvýšení atraktivity pracovní pozice by měla organizace odstranit slabou stránku W13, díky které by se zároveň zredukovala slabá stránka W16. Organizace by mohla pro zaměstnance vytvořit fond kulturních a sociálních potřeb a zvýšit tak i motivaci a loajalitu stávajících zaměstnanců. Veškeré tyto benefity by musely projít schválením rady města, ale vzhledem k současnému platovému ohodnocení zaměstnanců jsou snadno odůvodnitelné.

Slabá stránka W14 silně ovlivňuje přístup k práci jednotlivých zaměstnanců a mimo jiné souvisí také s jejich motivací. Vedení by mělo dosáhnout větší kontroly nad svými pracovníky, pořádat pravidelné schůze se všemi zaměstnanci, kde by se měly rozdávat pracovní úkoly, zhodnocovat pracovní výkony a měly by být všem pracovníkům sdělovány adekvátní informace, což navazuje na slabou stránku W17. Díky schůzím by

mělo vedení získat větší kontrolu nad aktivitami svých zaměstnanců. Ze schůzí a pracovních výkonů by mělo být vedení schopné vydedukovat silné stránky svých pracovníků, které by měly být rozvíjeny a také slabé stránky, které by měly být naopak redukovány. S tím souvisí dále nastavení odpovědností (W18) a pravomocí zaměstnanců za určité aktivity. Dosavadní přístup, že by „všichni měli zvládat všechno“, není vyhovující. Vedení by se mělo zaměřit na přednosti pracovníků a dle tohoto aspektu rozdělit zodpovědnosti za jednotlivé sektory v areálu a pracovní činnosti.

Pro představu vzhledem k silným stránkám průvodce 1 by měla být odpovědnost za aktivity a výstavy v Galerii Sladovna nastavena pouze jemu a v případě potřeby mu umožnit konzultaci s vedením. Vedení by naopak bez vědomí průvodce 1 nemělo začleňovat do těchto aktivit další zaměstnance. Průvodce 2 vyniká ve schopnosti komunikace s návštěvníky a je odborníkem v oblasti pivovarnictví. Tento pracovník by měl být pověřen zaškolováním nových pracovníků a jeho hlavní náplní práce by mělo být provázení turistů v prohlídkových okruzích.

Vyčlenění aktivit daným zaměstnancům může zvýšit jejich motivaci při práci, budou rozvíjet své schopnosti a nebudou příliš limitováni názory svých pracovníků, kteří nemají danou oblast na starost.

Tabulka č. 20 znázorňuje činnosti, které by v rámci personálních procesů měly být v organizaci provedeny.

Tab. 20: Plán činností 2022 – Lidské zdroje

<b>Činnost</b>	<b>Zodpovědná osoba</b>	<b>Rozpočet</b>	<b>Datum dokončení</b>
Vytvoření pracovního místa na HPP v oblasti marketingové komunikace	Ředitel	-	Červenec
Nastavení finančních odměn	Ředitel, Účetní	Dle uvážení	Červen
Jazykové kurzy pro své zaměstnance	Ředitel	10 000 Kč	Celý rok
Vytvořit FKSP	Ředitel, Účetní	Dle možností organizace	Prosinec
Pořádání pravidelných a kvalitnější řízení schůzí se zaměstnanci	Ředitel	-	Každý týden
Nastavení zodpovědností za aktivity	Ředitel, Personalistka	-	Červen

Zdroj: vlastní zpracování, 2022



### **3.9.6 Procesy**

V souvislosti s informačními a komunikačními procesy v rámci organizace by mělo dojít k odstranění slabé stránky W17, která by mohla být vyřešena pravidelnými schůzemi se zaměstnanci. Zároveň by mělo dojít ke snížení hrozby T10, která by měla být odstraněna nastavením odpovědností za jednotlivé komunikační kanály organizace. Hlavním problémem je e-mailová komunikace, kde díky nedorozumění v komunikaci pracovníků docházelo k tomu, že na některé e-maily nebylo odpovězeno. Vzhledem k hrozbě T10 by měl být také určen zástupce zodpovědného pracovníka za danou e-mailovou adresu na úrovni průvodců.

### **3.9.7 Fyzické důkazy**

S fyzickými důkazy se pojí slabá stránka W19. Organizace by měla alespoň dvakrát ročně zařídit úklid prostor, speciálně v místnostech, do kterých návštěvník vstupuje jako první, ale i v celém areálu, ve kterém se návštěvník pohybuje před zakoupením vstupného. Rutinní úklid může být v rukou průvodců, jako tomu bylo doposud.

Výrazným nedostatkem, který má návštěvník možnost vidět hned při vstupu do budov Chrámu Chmele a Piva, ale i do Galerie Sladovna, je systém uspořádání tištěných propagačních materiálů, které jsou neatraktivně rozloženy na stolech. S letáky je spojena i slabá stránka W11, která souvisí s také s marketingovou komunikací a bylo již na ni výše v textu upozorněno v podkapitole 3.9.4.

Pro udržení nebo posílení silné stránky S7, která souvisí s webovými stránkami organizace, by měly být stránky častěji aktualizovány a jak už bylo avizováno, mělo by dojít ke sjednocení designu. Slabá stránka S14 již byla odstraněna.

Tabulka č. 21 uvádí plán činností souvisejícími s fyzickými důkazy.

Tab. 21: Plán činností 2022 – Fyzické důkazy

Činnost	Zodpovědná osoba	Rozpočet	Datum dokončení
Zařídit profesionální úklid v prostorách areálu	Ředitel	20 000 Kč	Březen, Srpen
Vymyslet přehlednější systém uspořádání tištěných propagačních materiálů	Všichni	-	Květen
Porovnat nabídky stojanů na letáky	Průvodce 1	-	Červen
Sjednotit celkový design webových stránek	Marketing	-	Červen

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### 3.10 Finanční a rozpočtové faktory

Organizace by měla změnit přístup pro plánování peněžního toku s přihlédnutím především k hrozbě T7 a odstranit tak slabou stránku W21. Zároveň by Chrám Chmele a Piva měl snížit slabou stránku W4, která je blíže specifikována v podkapitole 3.9.2. Možným důsledkem těchto faktů je velká finanční závislost na zřizovateli organizace (W20).

Problémem je dále slabá stránka W22, která zkresluje hodnoty v účetních výkazech. K této skutečnosti došlo i přes pravidelné auditorské kontroly. Organizace by se měla postupně snažit chyby v účetnictví odstranit, což je vzhledem k jejich rozsahu velmi náročné. Velkou silnou stránkou organizace je ochota zřizovatele ve velké míře finančně podporovat její fungování (S16).

Organizace by se měla detailněji zaměřit na náklady a zhodnotit, zda by je nebylo možné snížit, čímž by také došlo ke snížení slabé stránky W20.

**Celkový rozpočet** na změnu nebo zlepšení strategie organizace Chrám Chmele a Piva v rámci strategického marketingového plánu vychází v roce 2022 přibližně na 310 000 Kč, ale nejsou do něho započítány finanční odměny ke mzdě zaměstnanců, které jsou rozebírány v podkapitole 3.9.5.

### 3.11 Řízení a kontrola

Nedílnou součástí strategického marketingového procesu je kontrolní etapa zhodnocující úspěšnost realizované strategie v porovnání s plánem. „Kontrola se zaměřuje na

monitorování a porovnání realizačních výsledků charakterizujících marketingovou výkonnost se standardy plánu, na sledování směru pohybu strategií při jejich realizaci, na zjišťování doprovodných problémů zásadního významu i na provádění nezbytných změn a úprav“ (Horáková, 2003, s. 178). Organizace, které chtějí tvořit plán na strategické úrovni, musí brát fázi kontroly stejně seriózně, jako všechny ostatní fáze a musí v pravidelných časových intervalech vyhodnocovat dosahování všech hlavních i dílčích marketingových cílů (Hanzelková a kol., 2017, s. 175).

V rámci kontroly procesu realizace by měla organizace zavést **pravidelný reporting**. Vzhledem k plánům činností, jejichž datum dokončení je specifikován vždy na daný měsíc, by měla pravidelná kontrola prováděna alespoň jednou měsíčně. Na konci každého měsíce, popřípadě na začátku měsíce následujícího, by měla být provedena revize, zda byly jednotlivé činnosti řádně vykonány. V případě neúspěšného dokončení daných aktivit by měly být určeny příčiny neúspěchu a vymezena nápravná opatření. Za reporting daných činností má zodpovědnost vždy osoba, která dostala činnosti za úkol a je zodpovědná za jeho plnění. Reporting by měl být předán vždy vedení organizace a jednotlivé úspěchy či neúspěchy při realizaci by měly být konzultovány na pravidelných schůzích se všemi zaměstnanci.

V rámci schopnosti dosahování dílčích cílů by měla probíhat čtvrtletní kontrola, díky které by mělo být zhodnoceno, zda se organizace k úspěšnému naplnění cíli blíží. Za dosahování dílčích cílů by mělo být zodpovědné vedení organizace a při nedostatečných výsledcích by měly být diagnostikovány příčiny a následně zavedena nápravná opatření, které povedou ke změně dosavadní strategie.

## Závěr

Vzhledem k potenciálnímu zápisu Žatce a krajiny žateckého chmele na Seznam světového dědictví UNESCO, by se všechny organizace, které jsou závislé na návštěvnosti dané destinace, měly snažit o docílení vzájemné kooperace. V rámci získávání dat pro realizaci této práce byl proveden benchmarking s vybranými turistickými cíli, jež jsou součástí Světového seznamu dědictví a téměř všemi subjekty byl potvrzen větší příliv turistů především ze zahraničí. Ačkoli je historie pěstování chmele v Žatecké chmelařské oblasti unikátní, město Žatec a ani samotná organizace Chrám Chmele a Piva nejsou na předpokládaný větší nápor turistů v souvislosti s UNESCO připraveny. Tato dedukce pochází především z osobních zkušeností autorky, která v organizaci dlouhodobě působí.

Chrám Chmele a Piva je pro turistu atraktivním a zábavným areálem, ale pro udržení tohoto statutu se musí organizace dál vyvíjet. Nejdříve by se organizace měla zaměřit na marketingovou komunikaci pro oslovení většího okruhu potenciálních návštěvníků. Pro splnění strategických, tedy i dílčích cílů, musí organizace změnit nebo inovovat dosavadní nastavení marketingového mixu.

V rámci produktu by se měla organizace držet strategie související se vztahem ceny a kvality. Vzhledem k poměrně kvalitním prohlídkám by mělo dojít ke zvýšení cen vstupného o 15 %, které podpoří výnosy z hlavní činnosti Chrámu Chmele a Piva a zároveň výše vstupného zůstane v souladu s konkurenčními turistickými atrakcemi.

Organizace by měla inovovat dosavadní systém internetového rezervování prohlídek, pomocí snadno dostupných rezervačních systémů. Z hlediska marketingové komunikace musí Chrám Chmele a Piva zapracovat na cílení reklam na sociálních sítích, popř. by měla využívat placenou propagaci svých webových stránek a dále sjednocovat design na všech těchto internetových komunikacích. Pro zvýšení atraktivnosti sociálních sítí Chrámu Chmele a Piva, především Instagramu, by se měla organizace držet aktuálních trendů a využít nových nástrojů, které tyto sítě nabízejí. Jedná se především o tzv. Reels, což jsou krátká videa, která by mohla organizace využít pro představení svých služeb.

V neposlední řadě čekají organizaci změny v oblasti personálního řízení. Pro dostačující marketingovou komunikaci musí být zřízena pozice na hlavní pracovní poměr v této oblasti. Měl by být omezen liberální styl vedení a organizace by se měla orientovat na

lepší motivaci svých stálých zaměstnanců pomocí finančních odměn či jiných benefitů. Pro podporu jazykových dovedností zaměstnanců by mohla být nabízena možnost příspěvků na jazykové kurzy a tím by se odstranila hrozba týkající se nedostatečné jazykové vybavenosti průvodců. V souvislosti s kvalitním a efektivním řízením pracovníků zaměstnaných na hlavní pracovní poměr by vedení Chrám Chmele a Piva mělo nastavit jejich odpovědnosti za určité aktivity.

Pro úplné zlepšení organizace Chrám Chmele a Piva by mělo dojít k detailnější analýze finančních a rozpočtových faktorů a následně k navržení nápravných opatření v rámci vedení účetnictví a plánování peněžního toku.

## Seznam použitých zdrojů

- Asociace muzeí a galerií ČR, z. s. (2022). *Regionální muzeum K. A. Polánka v Žatci – Stará papírna*. Dostupné 1. 3. 2022 z <https://www.cz-museums.cz/adresar/ustecky-kraj/louny/zatec/regionalni-muzeum-k-a-polanka-v-zatci/regionalni-muzeum-k-a-polanka-v-zatci-stara-papirna/>
- Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. VerBuM.
- Bachmann, P. (2011). *Management neziskových organizací*. Gaudeamus.
- Creative Europe MEDIA (2022). *Roční pracovní program Kreativní Evropy 2022 a navýšení rozpočtu*. Dostupné 2. 2. 2022 z <https://www.kreativnievropa.cz/rocnipracovni-program-kreativni-evropy-2022-a-navyseni-rozpocetu>
- CzechTourism (2022). *Radniční věž v Žatci s expozicí Žatec v proměnách času*. Dostupné 1. 3. 2022 z <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/radnicni-vez-v-zatci-s-expozici-zatec-v-promenach>
- Český statistický úřad (2020). *Předběžný odhad HDP - 2. čtvrtletí 2020*. Dostupné 29. 1. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-2-ctvrtleti-2020>
- Český statistický úřad (2022a). *Sčítání 2021*. Dostupné 28. 1. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vysledky-prvni>
- Český statistický úřad (2022b). *Sčítání 2021*. Dostupné 28. 1. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>
- Český statistický úřad (2022c). *Sčítání 2021*. Dostupné 28. 1. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vzdelani>
- Drucker, P. (1994). *Řízení neziskových organizací*. Management Press.
- Eger, L., Egerová, D. (2014). *Základy metodologie výzkumu*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení*. C. H. Beck.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D. & Vykypěl, O., (2009). *Strategický marketing*. C. H. Beck.
- Hendl, J., (2008). *Kvalitativní výzkum*. Portál.
- Horáková, H., (2003). *Strategický marketing* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Cheraghalizadeh, R., Dědková, J. (2021). The Effect of Social Media Marketing on Customer Retention in Hotels. In Z. Kresa (Ed.), *Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-border Comparison 2021* (s. 91–101). GUC.
- Chmelařské muzeum (2022). *Ceník*. Dostupné 1. 3. 2022 z <http://www.chmelarskemuzeum.cz/cz/cenik.htm>
- Chrám Chmele a Piva (2022a). *Prohlídka areálu Chrámu Chmele a Piva*. Dostupné 16. 2. 2022 z <https://www.chchp.cz/prohlidky-chram-chmele-a-piva-zatec/>
- Chrám Chmele a Piva (2022b). *Chrám Chmele a Piva*. Dostupné 19. 2. 2022 z <https://www.chchp.cz/>
- Chrám Chmele a Piva (2022c). *Chrám Chmele a Piva*. Dostupné 19. 2. 2022 z <https://www.facebook.com/chchp>

Chrám Chmele a Piva (2022d). *Kontakt – Chrám Chmele a Piva*. Dostupné 5. 3. 2022 z <https://www.chchp.cz/kontakt/>

Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace (2022a). *Výdejka k uzávěrce č. 333–336*. Interní dokument podniku Chrám Chmele a Piva, příspěvková organizace se sídlem v Žatci.

Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace (2022b). *Rozvaha příspěvkové organizace 2019–2021*. Interní dokument podniku Chrám Chmele a Piva, příspěvková organizace se sídlem v Žatci.

Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace (2022c). *Výkaz zisku a ztráty příspěvkové organizace 2019–2021*. Interní dokument podniku Chrám Chmele a Piva, příspěvková organizace se sídlem v Žatci.

Kapiki, S. (2012). International Journal of Economic Practices and Theories. *Current and Future Trends in Tourism and Hospitality*. Dostupné 29. 1. 2022 z [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2150562](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2150562)

Keřkovský, M., Vykypl, O., (2006). *Strategické řízení*. C. H. Beck.

Kirářová, A., (2003). *Marketing: destinace cestovního ruchu*. Ekopress.

Krechovská, M., Hejdková, P., & Hommerová, D., (2018). *Řízení neziskových organizací*. Grada Publishing.

Kurzycz (2022a). *Předběžný odhad HDP - 2. čtvrtletí 2021*. Dostupné 29. 1. 2020 z <https://web.kurzy.cz/czso/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-2-ctvrtleti-2021>

Kurzycz (2022b). *HDP 2022*. Dostupné 29. 1. 2020 z <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Kurzycz (2022c). *Inflace - 2022, míra inflace a její vývoj v ČR*. Dostupné 29. 1. 2020 z <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=3>

Kurzycz (2022d). *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022*. Dostupné 29. 1. 2020 z <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Langford, S. (2019). *The 7Ps of The Marketing Mix: Streamline your Strategy*. Dostupné 21. 2. 2022 z <https://blog.hurree.co/blog/marketing-mix-7ps>

McDonald, M., Wilson, H. (2012). *Marketingový plán: Příprava a úspěšná realizace*. BizBooks.

Město Žatec (2021a). *Žatec a krajina žateckého chmele*. Nominační dokumentace města Žatec.

Město Žatec (2021b). *Žatec a krajina žateckého chmele*. Dostupné 26. 1. 2022 z <https://www.zatec-and-the-landscape-of-saaz-hops.com/#online-zdroje>

Meta Business Suite (2022). *Chrám Chmele a Piva – Přehledy*.

Ministerstvo financí ČR (2022a). *Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace*. Dostupné 27. 2. 2022 z <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/28733088/ucetni-zaverka/rozvaha?rad=t&obdobi=2012>

Ministerstvo financí ČR (2022b). *Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace*. Dostupné 27. 2. 2022 z <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/28733088/ucetni-zaverka/vykaz-zisku-a-ztraty?rad=t&obdobi=2012>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2021). *DotaceEU.cz*. Dostupné 26. 1. 2022 z <https://www.dotaceeu.cz/cs/statistiky-a-analyzy/mapa-projektu/projekty-pred-rokem-2014/9-rop-nuts-ii-severozapad/9-4-udrzitelny-rozvoj-cestovniho-ruchu/chram-chmele-a-piva>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2022). *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Dostupné 22. 1. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63641413&subjektId=9608&spis=583344>

Národní památkový ústav (2022). *Vstupné*. Dostupné 1. 3. 2022 z <https://www.zameksteknik.cz/cs/informace-pro-navstevniky/vstupne>

Oxford College of Marketing (2022). *The Marketing Mix*. Dostupné 21. 2. 2022 z <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/>

Palatková, M., Zichová, J. (2014). *Ekonomika turismu*. Grada Publishing.

Pichlík, L., Eger, L. (2021). Social Network Facebook and Customer Engagement; A Pilot Case Study from Hotels Industry. In Z. Kresa (Ed.), *Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-border Comparison 2021* (s. 159–168). GUC.

Professional Academy (2022). *Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 Ps to 7 Ps*. Dostupné 23. 2. 2022 z <https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-the-marketing-mix-from-4-ps-to-7-ps/>

Rue, L. (2005). *Management: Skills and Application*. McGraw-Hill/Irwin.

Šedivý, M., Medlíková, O., (2011). *Úspěšná nezisková organizace*. Grada Publishing.

Šimková, E. (2008). *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Gaudeamus.

The State of Queensland (2022). *The 7 Ps of marketing*. Dostupné 21. 2. 2022 z <https://www.business.qld.gov.au/running-business/marketing-sales/marketing-promotion/marketing-basics/seven-ps-marketing>

Varkaris, E., Neuhofer, B. (2017). The influence of social media on the customers' hotel decision journey. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(1), 101–118. <http://dx.doi.org/10.1108/JHTT-09-2016-0058>

Westwood, J. (2020). *Sestavte dobrý marketingový plán*. Lingea s.r.o.

*Zákon č. 250/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů* (2022).

*Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce* (2022).

Zelenka, J., Ponc, D., Čech, P., Bureš, V. & Pechanec, V. (2008). *E-Tourism v oblasti cestovního ruchu*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

Zeng, B., & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? *Tourism Managment Perspectives*, 10, 27–36. <http://dx.dio.org/10.1016/j.tmp.2014.01.001>

Žatecký pivovar (2022). *Prohlídka*. Dostupné 1. 3. 2022 z <http://www.zateckypivovar.cz/prohlidka>



## Seznam tabulek

Tab. 1: Množství nejprodávanějších suvenýrů v roce 2021 (v ks).....	36
Tab. 2: Ceník prohlídek v Chrámu Chmele a Piva 2022 (v Kč).....	42
Tab. 3: Analytické údaje neúspěšnějších příspěvků na Facebooku.....	45
Tab. 4: Analytické údaje neúspěšnějších příspěvků na Instagramu .....	47
Tab. 5: Rozvaha organizace v letech 2019–2021 (v tis. Kč) .....	56
Tab. 6: Výnosy z hlavní činnosti v letech 2019–2021 (v tis. Kč).....	58
Tab. 7: Výnosy z hospodářské činnosti v letech 2019–2021 (v tis. Kč).....	59
Tab. 8: Náklady z hlavní činnosti v letech 2019–2021 (v tis. Kč) .....	59
Tab. 9: Náklady z hospodářské činnosti v letech 2019–2021 (v tis. Kč) .....	61
Tab. 10: Zlatá bilanční pravidla.....	63
Tab. 11: Ukazatele likvidity.....	63
Tab. 12: Ukazatel zadluženosti.....	64
Tab. 13: Ukazatel autarkie .....	64
Tab. 14: Střednědobý výhled rozpočtu hlavní činnosti v tis. Kč.....	65
Tab. 15: Střednědobý výhled rozpočtu hospodářské činnosti v tis. Kč.....	65
Tab. 16: Plán činností 2022 – produktová strategie.....	74
Tab. 17: Cenotvorba prohlídek v Chrámu Chmele a Piva (v Kč).....	76
Tab. 18: Plán činností 2022 – Vymezení trhu .....	77
Tab. 19: Plán činností 2022 – Marketingová komunikace .....	78
Tab. 20: Plán činností 2022 – Lidské zdroje .....	80
Tab. 21: Plán činností 2022 – Fyzické důkazy .....	82

## Seznam obrázků

Obr. 1: Meziroční vývoj HDP v % .....	20
Obr. 2: Meziroční vývoj inflace v % .....	21
Obr. 3: Meziroční vývoj nezaměstnanosti v %.....	22
Obr. 4: Návštěvnická statistika vybraných subjektů.....	29
Obr. 5: Logo Chrámu Chmele a Piva .....	38
Obr. 6: Organizační struktura .....	49

## **Seznam použitých zkratk a značek**

ČNB	Česká národní banka
EPG	Electronic Program Guide
EU	Evropská unie
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
HPP	Hlavní pracovní poměr
ICOMOS	Mezinárodní rada pro památky a sídla
UNESCO	Organizace spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Cenová nabídka služeb konkurence

**Příloha B:** Ceník suvenýrů

**Příloha C:** Podmínky k pronájmu restaurace U Orloje

### **Příloha A: Cenová nabídka služeb konkurence**

<b>Turistická atrakce</b>	<b>Základní vstupné</b>	<b>Zlevněné vstupné</b>	<b>Rodinné vstupné</b>
Radniční věž	80 Kč	40 Kč	-
Regionální muzeum (1 budova)	30 Kč	20 Kč	60 Kč
Regionální muzeum (2 budovy)	45 Kč	30 Kč	100 Kč
Chmelařské muzeum	100 Kč	70 Kč	220 Kč
Žatecký pivovar	100 Kč	30 Kč (školní prohlídka)	-
Zámek Stekník – základní prohlídka	150 Kč	120 Kč	-

Zdroj: CzechTourism (2022), Asociace muzeí a galerií ČR, z. s. (2022), Chmelařské muzeum (2022), Žatecký pivovar (2022), Národní památkový ústav (2022), zpracováno autorkou

**Příloha B: Ceník suvenýrů**

<b>Produkt</b>	<b>Zaokrouhlená pořizovací cena</b>	<b>Prodejní cena</b>
Bavlněná taška CHCHP	20 Kč	27 Kč
Birell	15 Kč	17 Kč
Čokoláda	79 Kč	77 Kč
Demižon Sedmý schod	247 Kč	277 Kč
Dřevěná magnetka	21 Kč	37 Kč
Dřevěný pivní tácek	25 Kč	47 Kč
Gumička do vlasů	10 Kč	17 Kč
Gumová magnetka	16 Kč	27 Kč
Chmelinky	41 Kč	77 Kč
Chmelová magnetka	30 Kč	47 Kč
Chmelové karty	57 Kč	77 Kč
Chmelové oplatky	53 Kč	77 Kč
Chmelový sprchový gel	55 Kč	87 Kč
Chmelový šampon	55 Kč	87 Kč
Keramická magnetka	31 Kč	37 Kč
Klíčenka – různé druhy	22 Kč	37 Kč
Kniha Pivní putování	241 Kč	347 Kč
Kniha Pivo a pivovary	39 Kč	47 Kč
Kniha Žatec a krajina žateckého chmele	297 Kč	297 Kč
Malý pohled	4 Kč	10 Kč
Náramek CHCHP	9 Kč	27 Kč
Náušnice	19 Kč	47 Kč
Odznak CHCHP	12 Kč	17 Kč
Otvírák CHCHP	43 Kč	77 Kč
Pamětní mince (zlatá)	40 Kč	87 Kč (57 Kč)
Pastelka CHCHP	21 Kč	27 Kč
Pidifrk	14 Kč	17 Kč
Píšťalka	36 Kč	57 Kč
Pivní etiketa	4 Kč	7 Kč
Pivní sklenice 0,3l/0,5l	56 Kč / 68 Kč	87 Kč / 117 Kč
Pivní tácek	2 Kč	7 Kč

Pivo Plavčák	14 Kč	14 Kč + 3 Kč záloha
Pivo Sedmý schod	14 Kč	17 Kč
Plechová cedule (3 druhy)	192–324 Kč	227–397 Kč
Poukaz na Chmelový maják pro 2 osoby	-	100 Kč
Poukaz na prohlídku pro 2 osoby	-	220 Kč
Pravítko – výroba piva	30 Kč	47 Kč
Propiska CHCHP	22 Kč	47 Kč
Průvodce	32 Kč	17 Kč
Samolepka CHCHP	15 Kč	7 Kč
Sirkový hlavolam	12 Kč	27 Kč
Spona na kravatu	20 Kč	77 Kč
Štítek na hůl	29 Kč	37 Kč
Tričko Chmeloprsá	181 Kč	297 Kč
Tričko Maják	178 Kč	247 Kč
Tričko s logem CHCHP	78 Kč	197 Kč
Turistická vizitka	8 Kč	12 Kč
Turistická známka	25 Kč	40 Kč
Turistický deník	41 Kč	60 Kč
Tužka CHCHP	14 Kč	27 Kč
Velký pohled	9 Kč	17 Kč

Zdroj: Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace (2022a), zpracováno autorkou

## Příloha C: Podmínky k pronájmu restaurace U Orloje

### Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace

nám. Prokopa Velkého 1951, 438 01 Žatec  
IČO:28733088

**Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace města Žatec, nabízí k pronájmu restauraci U Orloje s minipivovarem, s dětskou hernou, se salónekem a s letní zahrádkou**

#### 1. Majetek nabízený k pronájmu

Jedná se o tyto nebytové prostory v turistickém areálu Chrámu Chmele a Piva na adrese náměstí Prokopa Velkého 1951, 438 01 Žatec.

##### 1/ Přízemí

- minipivovar včetně šatny a toalety 77 m<sup>2</sup>
- výčep + vnitřní restaurace s kapacitou 100 míst 220 m<sup>2</sup>
- kuchyně + zázemí 125 m<sup>2</sup>
- venkovní restaurační zahrádka se zastřešeným pódiem na kulturní akce 488 m<sup>2</sup>
- toalety a přilehlý prostor 105 m<sup>2</sup>

##### 2/ 2NP

- salónek 92 m<sup>2</sup>
- dětská herna + zázemí na drobné občerstvení 40 m<sup>2</sup>
- 2 x šatna pro personál se sociálním zařízením 42 m<sup>2</sup>
- vnitřní herna pro děti s celoročním provozem 140 m<sup>2</sup>
- venkovní dřevěná terasa ke kavárně a herně 77 m<sup>2</sup>
- zahrada s toaletami a herními prvky pro děti 800 m<sup>2</sup>
- kancelář 4,5 m<sup>2</sup>
- kancelář se sociálním zázemím 23 m<sup>2</sup>

##### 3/ 3NP

- dopravní dětská herna 128 m<sup>2</sup>
- skluzavky do 2 NP 37 m<sup>2</sup>

#### 2. Základní podmínky pronájmu:

- 1) Minimální nájemné je 480.000,00 Kč bez DPH ročně tj. 40.000,00 Kč měsíčně (jedná se o čisté nájemné bez energií či jiných dalších vstupů). Pro plynulý začátek podnikatelské aktivity nájemce bude nárůst nájemného do plné částky postupný: od uzavření smlouvy do 30. 06. 2022 měsíční nájemné ve výši 1/4 dohodnutého nájemného, od 01. 07. 2022 měsíční nájemné v plné dohodnuté výši.
- 2) Pronájem na dobu určitou 3 roky.
- 3) Zachování provozování restaurace, kuchyně a dětské herny se zázemím pro drobné občerstvení (s možností postoupení provozování dětské herny třetí osobě).
- 4) Zachování provozu minipivovaru tj. vaření řemeslného piva tradičním způsobem a držet v nabídce restaurace celoročně alespoň 2 druhy zde uváženého řemeslného piva, přičemž jeden tento druh piva musí být světlý ležák s původní recepturou a s obchodním názvem Žatecký Samec.
- 5) Zaměstnání současného pana sládky minipivovaru po dobu 12 měsíců od podpisu nájemní smlouvy.
- 6) Spolupráce a součinnost s pronajímatelem tj. s turistickou částí Chrámu Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace (podrobněji bude stanoveno v nájemní smlouvě).
- 7) Spolupráce a součinnost s městem Žatec.



---

## Chrám Chmele a Piva CZ, příspěvková organizace

---

nám. Prokopa Velkého 1951, 438 01 Žatec  
IČO:28733088

### 3. Nabídka musí obsahovat tyto náležitosti

- 1) Identifikace zájemce o pronájem (firma nebo jméno a příjmení žadatele, IČO, DIČ, místo podnikání nebo trvalé bydliště, telefonní spojení, e-mail).
- 2) Kopie živnostenského oprávnění, případně dalších listin, osvědčujících způsobilost zájemce k provozování hostinské činnosti.
- 3) Výpis z rejstříku trestů, ne starší než 1 měsíc.
- 4) Prohlášení o bezdlužnosti.
- 5) Přehled dosavadních zkušeností a případných doporučení či referencí na zájemce, vztahující se k provozování hostinské činnosti.
- 6) Rozepsaný podnikatelský záměr zájemce o plánovaném provozu pronajatého majetku a jeho jednotlivých úseků, co očekává nájemce od spolupráce s turistickou částí Chrámu Chmele a Piva.
- 7) Písemný souhlas zájemce se základními podmínkami včetně minimálního nájemného popř. nabídka vyššího ročního nájemného.

### 4. Hodnocení nabídek

Nabídky bude hodnotit komise složená z členů rady města Žatec a pověřeného ředitele Chrámu Chmele a Piva, CZ příspěvková organizace.

### 5. Kritéria pro hodnocení nabídek

- podnikatelský záměr
- v případě více srovnatelných nabídek rozhoduje nabídnutá cena

### 6. Zaslání nabídky

Nabídku včetně vyjmenovaných náležitostí zašlete poštou doporučeně na adresu náměstí Prokopa Velkého 1951, 438 01 Žatec. Zájemce o pronájem může svoji nabídku také přinést osobně na uvedenou adresu v pracovních dnech od 7:00 do 14:30 hod.

Nabídka musí být doručena do 30. 11. 2021 do 12:00 hod.

Obálku s nabídkou viditelně označte v levém horním rohu nápisem „pronájem restaurace“.

### 7. Poskytování informací

V případě zájmu o více informací nebo o prohlídku nabízeného majetku kontaktujte příspěvkovou organizaci e-mailem: [havelka@chchp.cz](mailto:havelka@chchp.cz)

## **Abstrakt**

Kochová, E. (2022). *Strategický marketingový plán vybrané neziskové organizace* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** marketing, strategický plán, Chrám Chmele a Piva, turismus

Práce se zabývá tvorbou strategického marketingového plánu pro příspěvkovou organizaci Chrám Chmele a Piva v Žatci, která poskytuje služby v oblasti turismu. Změnu dosavadní strategie si žádá aktuální nominace Žatce a krajiny žateckého chmele na Světový seznam dědictví UNESCO. Při tvorbě strategického plánu byl využit sběr dat ve formě pozorování, interview se zaměstnanci a získávání dat nepřímým měřením. Výstupem diplomové práce je stanovení vize a mise pro organizaci Chrám Chmele a Piva, dále definice strategických a dílčích cílů, organizační strategie a akční plány pro rok 2022, které umožňují okamžitou aplikaci strategického marketingového plánu v organizaci.

## **Abstract**

Kochová, E. (2022). *Strategic Marketing Plan of a Chosen Non-profit Organization* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** Marketing, Strategic Plan, Hop and Beer Temple, Tourism

The thesis deals with the creation of a strategic marketing plan for the non-profit organization Hop and Beer Temple in Žatec, which provides services in the field of tourism. The current nomination of Žatec and the landscape of Saaz hops for the UNESCO World Heritage List requires a change in the current strategy. Observations, interviews with employees and data acquisition by indirect measurement were used for data collection in the creation of the strategic plan in the Master's Thesis. The output of the Master's thesis is to determine the vision and mission for the organization Hop and Beer Temple, as well as the definition of strategic and partial goals, organizational strategy and action plans for the year 2022, which allow immediate application of strategic marketing plan in the organization.