

STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ CHRÁMU CHMELE A PIVA STRATEGIC MARKETING PLANNING OF HOP AND BEER TEMPLE

Eliška Kochová¹, Dita Hommerová²

¹ Ing. Eliška Kochová, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, ekochova@fek.zcu.cz

² doc. Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, hommer@fek.zcu.cz

Abstract:

The article draws attention to the importance of marketing communication of non-profit organizations and is an example from practice of the strategic concept of marketing mix tools. It 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. Several research methods were used to prepare the strategic marketing plan, observation, interviews and desk research were carried out. The output of the plan is the determination of 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. At the end, an evaluation of the success of these steps is carried out. The presented article serves as a case study of the strategic concept of marketing mix tools for non-profit organizations. At the level of strategic marketing planning, it is necessary to take into account all aspects of the external and internal environment that affect not only marketing communication, but also other economic or personnel processes in the organization. Non-profit organizations also need to use adequate marketing tools and management principles to stay on the market, despite the fact that their goal is not primarily profit. The non-profit organization was appropriately chosen, as it is an example of an organization that also realizes secondary economic activity (supplementary activity).

Keywords: Marketing, Strategic Plan, Hop and Beer Temple, Tourism, UNESCO

JEL Classification: L10, M31, Z30

ÚVOD

Strategické plánování je nedílnou součástí každé úspěšné organizace snažící se o udržení kroku s konkurencí nebo o inovaci svých produktů. Strategické plánování je nadřazené pro strategické marketingové plánování. Neziskové organizace jsou marketingově orientované, jestliže se jim díky uplatňování a využívání marketingových nástrojů a strategií daří dosahovat vytyčených cílů a udržitelnosti. Miller (2018) shrnuje ve svém článku výsledky výzkumů, které byly ve vědeckých publikacích zveřejněny k tématu strategického řízení neziskových organizací ve vybraném období. Konstatuje, že neziskové organizace stále hojněji využívají strategické řízení a v poslední době přebírají širokou škálu ziskových strategií po vzoru komerční sféry. Týká se také procesů a orientace na výkon. Strategické řízení nabízí pro neziskové organizace rizika i přínosy, ale vyžaduje značný čas, kapacitu zdrojů a lidského kapitálu, kterými ale ne všechny neziskové organizace bohužel v dostatečné míře disponují. Zastřešující strategické cíle organizace řízené vizí a posláním odrážejí shodu představenstva a výkonných pracovníků na řízení neziskové organizace a promítají se ve strategickém marketingovém plánu. Pokud jsou strategické záměry a cíle na organizační úrovni jasné, konzistentní a zaměřené, zaměstnanci v provozních jednotkách mají pokyny pro přecházení na vlastní plánování na nižších úrovních managementu. Taktické plánování na nižších úrovních řízení v organizaci pomáhá organizaci dosahovat strategických cílů. (Wymer a kol., 2006)

Účelem **strategického plánování** resp. (dlouhodobého plánu na období přibližně 5-10 let) v určitém časovém horizontu je vybudovat udržitelné postavení v daném oboru s ohledem na vytyčenou vizi a poslání organizace. **Vize a poslání a jejich správná formulace** tak představují základní stavební kámen úspěšného fungování subjektu a jsou taktéž vodítkem ke zdárné implementaci celkové strategie. Zároveň poskytují odpovědi na často opomíjené otázky, jako např. proč daná společnost vůbec existuje, čeho chce svými kroky dosáhnout atd. Vize a poslání organizace vstupují v neziskovém sektoru rovněž do procesu motivace pracovníků jakožto významný faktor. (Pope, 2009)

Z hlediska strategického managementu je nezbytně nutné i pro neziskový sektor aktivně analyzovat své prostředí, efektivně hospodařit se svými zdroji, zaměřit se na vnitřní chod organizace a pracovní procesy, zvládat personální, finanční a marketingové řízení nebo rozvoj sociálního podnikání, které jim zajišťuje případně vlastní finanční příjmy, nezávislost a udržitelnost. (Majdúchová, 2003; Nedelko & Potocan, 2017)

V rámci strategického řídicího procesu hraje důležitou úlohu rovněž monitoring (Simsa a kol. 2013), který je však také často ze strany neziskových organizací podceňován.

Tenney a Sheikh (2019) doporučují pro strategické plánování neziskové organizace využívat tzv. roadmapping. Strategický roadmap by měl být základem pro dlouhodobé strategické plánování, avšak může být přenesen i do nižších úrovní řízení a jeho časový horizont může být zkrácen až na jednotlivé roky, tedy operativní řízení. V praxi pak upravuje akce, kroky, zdroje a pomáhá organizaci naplňovat její vizi.

Nabízí se úvaha, zda je vůbec v kontextu všech bariér v neziskovém sektoru reálné uplatňovat principy strategického managementu v neziskových organizacích.

Marketing management je neodmyslitelnou součástí strategického managementu podniku či organizace, prostupuje napříč všemi úrovněmi řízení a zasahuje téměř do všech činností organizace. Marketingový proces jako takový se v neziskové organizaci nemusí příliš lišit od komerčního sektoru. Základní struktura marketingového plánu je uplatnitelná jak v ziskové, tak neziskové organizaci. Odlišností dle Bačuvčíka (2011) je více typů cílových skupin v neziskovém sektoru (uživatelé produktů, donátoři, stakeholderi, státní a veřejná správa a další), čímž je marketingový proces neziskové orientace složitější. Důležité je, aby pracovníci zajišťující marketingové aktivity vybrané neziskové organizace nechápali vlastní potřeby organizace a potřeby jednotlivých cílových skupin jako oddělené systémy. Aby se mohla nezisková organizace stát úspěšnou, tzn. aby rostla a/nebo by šlo její aktivity označit za udržitelné, je žádoucí propojit vlastní potřeby organizace s uspokojováním cílových skupin vybrané organizace.

Problémem je, že marketingové aktivity a marketingové myšlení není v celé řadě neziskových organizací pevně zažito. Marketingové aktivity nejsou řízeny a uplatňovány systémově, koncepčně, nebývají stanoveny marketingové cíle natož jejich kontrola a všechny náznaky marketingových aktivit se odehrávají „ad hoc“ bez předem definovaného marketingového plánu. Pracovník zodpovědný za naplňování marketingových aktivit si musí uvědomit, že nezisková organizace je součástí ekonomicky a komunikačně propojeného světa. (Bačuvčík, 2011, Simsa a kol, 2013)

Obecně lze však konstatovat, že neziskové organizace nastavují marketingový mix, realizují marketingové aktivity a definují cílové skupiny spíše intuitivně. Problémem jsou u neziskových organizací často nedostatečné kapacity jak personální (počet i kvalifikace), tak finanční. Tento problém se neobjevuje pouze v marketing managementu vybrané organizace ale i v ostatních oblastech a na dalších pozicích. Sarikaya a Buhl (2021) vyvinuli aktuálně jeden z prvních optimalizačních matematických modelů pro řízení zdrojů, který prezentovali ve svém článku „*The Challenge of Resource Allocation in the Nonprofit Sector: Determining the Right Amount of Fundraising Expenses.*“ Tento model je možné v praxi aplikovat s cílem optimálně alokovat získané finanční zdroje na pokrytí jednotlivých skupin nákladů v organizaci. Funkčnost tohoto modelu následně demonstrovali na konkrétní simulaci.

Z nástrojů marketingového mixu hraje marketingová komunikace klíčovou roli. Vědomě by neziskové organizace dle Beckerové, Boenigkové a Willemse (2020) měly cílit své „na míru šité“ marketingové kampaně na jednotlivé zainteresované subjekty (stakeholdery). Neziskové organizace jsou charakteristické širokým

spektrům cílových skupin pro komunikaci organizace. Komunikováno musí být vůči klientům (zákazníkům, návštěvníkům, pacientům...), veřejnosti, médiím, veřejné správě, státní správě, donátorům, jiným stakeholderům, dobrovolníkům, zaměstnancům, partnerům, konzultantům, různým agenturám a dalším. Neziskové organizace mohou vykonávat zároveň i hospodářskou činnost, díky které si zajišťují prostředky pro svou hlavní činnost. Hospodářská činnost je „vedlejší“ činnost a zisk z ní musí být využit k financování „hlavní“ činnosti. Interpretace mohou být různé. Takové organizace označují Suykens, De Rynck, Verschuere (2018) jako tzv. hybridní neziskové organizace, které těží z příležitostí realizovat v optimální míře aktivity neziskové organizace a podnikat v komerční sféře.

Marketing management nabízí se zohledněním aktuálních vývojových trendů v marketingu i ve společnosti celou škálu možností budování konkurenceschopnosti a pevného postavení či růstu neziskových organizací na trhu. Problémem však je v České republice stále značná neschopnost neziskových organizací tyto nástroje uchopit a efektivně implementovat do marketingových procesů a strategického řízení.

Příklad nastavování strategií nástrojů marketingového mixu prezentuje následující článek. Pro zpracování tohoto tématu byla zvolena příspěvková organizace Chrám Chmele a Piva v Žatci. Organizace se orientuje na oblast cestovního ruchu a zábavně-poučným způsobem charakterizuje více než tisíciletou tradici pěstování světově nejvyššího chmele v Žatecké chmelařské oblasti.

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 zážitky, na který budou v pozitivním duchu vzpomínat. O vstupu této oblasti na Seznam světového dědictví mělo být rozhodnuto již v roce 2020. Kvůli světové koronavirové krizi bylo zasedání výboru přeloženo na léto roku 2022. Zasedání se mělo konat v Rusku, to ale narušila válka mezi Ruskem a Ukrajinou. Novým termínem zasedání výboru je září roku 2023 v Saúdské Arábii.

Předložený článek se zaměřuje na praktickou ukázkou nastavení strategie nástrojů marketingového mixu pro neziskovou organizaci poskytující turistické služby. Výchozím bodem je stanovení vize a mise, které dosud nebyly v organizaci definovány. Základem pro tvorbu plánu je detailní analýza interního a externího prostředí, jejíž výsledkem jsou vybrané silné a slabé stránky podniku a také jeho příležitosti a hrozby. Dále jsou určeny hlavní a dílčí strategické marketingové cíle plánu řídicí se pravidlem SMART. Následně je formulována změna strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů s příklady konkrétních akčních plánů. V neposlední řadě je nastíněn způsob kontroly navržených činností.

Článek slouží jako případová studie marketingového řízení pro jiné neziskové organizace a upozorňuje na důležitost strategického marketingové plánování v neziskovém sektoru.

1. METODOLOGIE

V rámci zpracování článku zabývající se strategickým nastavením nástrojů marketingového mixu vybrané neziskové organizace byly použity následující metody sběru dat.

Pozorování

Pro účely analýzy mikroprostředí a mezoprostředí bylo prováděno participativní pozorování v roli úplného pozorovatele. Pozorování bylo uskutečňováno v rámci průvodcovství, práce s kolegy, účasti na veletrzích a také v rámci přímého kontaktu se zákazníky v online i ve fyzickém prostředí.

Interview

Pro sběr dalších informací byla metoda interview uskutečněna se všemi zaměstnanci Chrám Chmele a Piva zaměstnanými na plný úvazek i na dohodu o provedení práce. 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.

Získávání dat nepřímým měřením

Pro potřeby analýzy interního prostředí byly zkoumány především kontrolované rostoucí zdroje zejména v rámci analýzy webových stránek (Chrám Chmele a Piva, 2022a, 2022b, 2022d) a sociálních sítí organizace

(Chrám Chmele a Piva, 2022c; Meta Business Suite, 2022). 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 (Chrám Chmele a Piva, příspěvková organizace, 2022a, 2022b, 2022c; Město Žatec, 2021a, 2021b); Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022).

SWOT analýza

Na základě průzkumu interního a externího prostředí, které byly uskutečněny pomocí situačních analýz (PESTLE, Porterův model pěti konkurenčních sil, marketingový mix a další), byla provedena SWOT analýza, díky které je možné orientovat se na příležitosti a silné stránky organizace, snížení dopadu hrozeb a redukcí slabých stránek organizace. Výsledky analýz jsou základem pro tvorbu strategického marketingového plánu a lze tak navrhnout řešení problémů či podpořit rozvoj silných stránek organizace.

2. PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Chrám Chmele a Piva CZ je příspěvková organizace královského města Žatec 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. Činnosti organizace se rozdělují mezi hlavní a doplňkové. Do hlavní činnosti organizace patří především kulturní činnost, průvodcovská činnost, živé provozování díla, nákup a prodej upomínkových předmětů a další služby související s propagací a cestovním ruchem. Do doplňkové činnosti, která na rozdíl od hlavní může tvořit zisk, patří pivovarnictví a sladovnictví či hostinská činnost a výroba.

Areál Chrám Chmele a Piva

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

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.

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.

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.

Restaurace U Orloje a minipivovar

Doplňkovou činností příspěvkové organizace Chrám Chmele a Piva je příjem z nájmu Restaurace U Orloje s minipivovarem. Jedná se pravděpodobně o jedinou restauraci v Žatci, která je schopna obsloužit větší počet zákazníků – především zájezdy, což je výborným doplňkem vzhledem ke zbytku turistického areálu.

Zároveň se v prostorách restaurace vaří pivo přímo před očima zákazníků, což je zajímavou turistickou atrakcí. Součástí restaurace je také dvoupatrová dětská herna s venkovním hřištěm, která je společností Sedmý schod, s.r.o. podnajímaná soukromé osobě.

3. STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ CHRÁMU CHMELE A PIVA

Výchozím bodem strategického marketingového plánování je vize a mise 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.

3.1 Vize a mise

Na počátku strategického plánu je vize a mise, z nichž všechny následující kroky vychází. V případě Chrámu Chmele a Piva musely být nově navrženy, neboť je organizace doposud definované neměla.

Vize

Na základě znalosti organizace a výsledků situační analýzy zní navržená vize organizace následovně:

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

Mise

Hlavním důvodem vzniku projektu Chrámu Chmele a Piva je poskytování služeb v oblasti cestovního 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. Navržená mise pro organizaci zní na základě uvedených skutečností následovně:

Snažíme se poskytovat jedinečný zážitek všem turistům spojený s chmelařskou tradicí a zábavou.

3.2 Situační analýza

V rámci analýzy makroprostředí bylo zkoumány faktory demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní. Pro analýzu mezoprostředí byl zvolen Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. V rámci interní analýzy byl využit marketingový mix „7P“, který zahrnuje produkt, cenovou politiku, vymezení trhu, marketingovou komunikaci, lidské zdroje, procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků a fyzické důkazy. V rámci těchto složek byla zkoumána také produktivita a kvalita. Součástí analýzy mikroprostředí je také finanční a rozpočtová analýza. Nižší uvedená je výsledná SWOT analýza.

SWOT analýza

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

- O1: vyšší životní úroveň v Německu, díky které není rozhodování o návštěvě destinace příliš závislé na ceně vstupného,
- O2: vyšší nezaměstnanost, tedy větší možnost výběru kvalifikovaného personálu,
- O3: rozvoj technologií, který vytváří prostor pro marketingovou komunikaci a snadnější cílení reklam na internetu, ale i pro rozšíření interaktivity expozicí,
- O4: světově nejvyšší kvalita chmelu a specifické klimatické podmínky pro jeho růst, jedinečná pivní kultura v oblasti a specifická architektura,
- O5: potenciální vstup Žatce a Žatecké chmelařské oblasti do UNESCO, který přinese pravděpodobně více zahraničních turistů,
- O6: znovuootevření restaurace s minipivovarem.

Na základě analýzy externího prostředí organizace byly identifikovány následující vybrané hrozby:

- T1: ekonomická recese a nízký HDP, což může zapříčinit nižší zájem o cestování,
- T3: požadavek velké rychlosti komunikace se zákazníky,
- T4: závislost organizace na politickém vývoji v Žatci,
- T5: konkurence mezi muzei,
- T6: nedostatečná propagace cílové destinace,
- T7: nedostatečná spolupráce ze strany Chmelařského muzea.

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

- S1: prohlídka obohacená o recesí, která zaujme turisty,
- S2: unikátní 3D projekce ve výtahu ve Chmelovém majáku,
- S3: bezbariérový přístup po většině areálu Chrám Chmele a Piva,
- S5: věrohodný a moderní vzhled webových stránek organizace,
- S6: kvalitní obsah na sociálních sítích,
- S7: sjednocování designu celého areálu,
- S8: unikátní logo, které má hlubší význam spojený s recesí,
- S9: poměr cena prohlídek a kvalita průvodců,
- S10: velká finanční podpora zřizovatele organizace.

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

- W1: neatraktivní expozice Žatec ve filmu v Galerii Sladovna,
- W2: nedostatečný rozšířený produkt,
- W3: nízké ceny vstupného, které nejvíce ovlivňují tržby organizace,
- W4: nemožnost zakoupení vstupenky online s rezervací na konkrétní čas prohlídky,
- W5: neautomatizovaný rezervační formulář na webových stránkách organizace,
- W6: nedostatečná propagace areálu Chrám Chmele a Piva,
- W7: nižší aktivita na sociálních sítích,
- W8: nejednotný styl tištěných propagačních materiálů,
- W9: ohodnocení pracovníků zaměstnaných na hlavní pracovní poměr na základě platových tabulek a minimální benefity pro zaměstnance,
- W10: liberální styl vedení,
- W11: nedostatečná komunikace napříč vrstvami organizační struktury,
- W12: neexistence nastavení odpovědností zaměstnanců za určité aktivity,
- W13: silná finanční závislost na zřizovateli,
- W14: jazyková vybavenost průvodců,
- W15: neexistence pozice v oblasti marketingové komunikace na hlavní pracovní poměr.

3.3 Strategické a dílčí marketingové cíle

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 základnu na sociálních sítích Chrám Chmele a Piva a ztrojnásobit návštěvnost webových stránek organizace.

Zvýšení počtu prodaných vstupenek lze dosáhnout zvýšenou marketingovou komunikací organizace. Zvýšenou propagací dosáhne organizace vyšších tržeb ze služeb a díky vyšší návštěvnosti se také navýší výnosy z prodeje zboží a třetí cíl souvisí se zvýšením marketingové komunikace na sociálních sítích organizace.

Tab. 1: Schéma strategických a dílčích cílů

Strategické cíle	Marketingové cíle pro jednotlivá roční plánovací období
I.	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.
II.	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.
III.	III-1: Do konce roku 2022 dosáhnout 3 000 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 4 600 sledujících na Facebookové stránce. III-8: Do konce roku 2025 dosáhnout celkem 1 600 sledujících na Instagramovém profilu.

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

3.4 Formulace marketingových strategií a akčních plánů

Pro splnění marketingových cílů musí organizace změnit nastavení svého dosavadního marketingového mixu, která podpoří zájem turistů o Chrám Chmele a Piva. 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).

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 a S9, ale výraznou slabou stránkou je W14. Veškeré prohlídkové okruhy, které organizace nabízí, by měly projít určitou vizuální změnou nebo technickou obnovou.

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 vizuální změna by měla provedena v pivní místnosti, která je poměrně prázdná a jednotlivé komponenty na stěnách k sobě neladí.

V Galerii Sladovna by mělo vzhledem k W1 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 přizpůsobena českým i anglicky mluvícím návštěvníkům.

Expozice o Sladovnictví by měla být rozšířena o nové prvky, na což upozorňuje O11, která navazuje na T3 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 S7 a tím snížit dopad W14.

U Chmelového majáku by měla být provedena revize a v momentě příznivého počasí by měla být nainstalována technologie k 3D projekci (S2).

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

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 T5 a T7. 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 výběr suvenýrů aktualizován a rozšiřován s respektováním S7.

Větší pozornosti by se mělo dostat rozšířenému produktu (W2). 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 W8 a následovat S7. 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.

Tab. 2: Plán činností 2022 – produktová strategie

Činnost	Zodpovědná osoba	Rozpočet	Termín
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 Sladovnictví	Ředitel, Průvodce 1	-	Březen
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 Chrám 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)

V tabulce č. 1 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 standardně v rámci pracovní doby zaměstnance a není zapotřebí dodatečných nákladů. Naopak položky s uvedeným rozpočtem znamenají výdaje nad rámec běžných činností. 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. Některé činnosti by se měly provádět opakovaně, proto je u data dokončení v některých případech uvedeno více měsíců.

Cenová politika

S cenovou politikou organizace souvisí silná stránka S9 a slabá stránka W3, která výrazně ovlivňuje důvod vzniku W14. Ceny vstupného by neměly být příliš vysoké v souvislosti s makroekonomickými hrozbami T1. 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 W3 a W14, ale zachovala S9.

V předešlých letech měla organizace rozdílné ceny vstupného pro cizojazyčné prohlídky a využívala tak O1. 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.

Tab. 3: Plán činností 2022 – Cenotvorba prohlídek v Chrám Chmele a Piva (v Kč)

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

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

Tabulka č. 2 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 Chrám Chmele a Piva zahrnuje vždy průvodce a dva objekty, které turista navštíví.

Distribuce

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 T3. Vstupenky na akce konající se v Klášterní zahradě, které organizace naplánovala na rok 2022, lze zakoupit online přes portál GoOut. 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 W4 a W5 by měla organizace uvažovat o internetovém rezervačním systému s možností koupě vstupenek online na webových stránkách organizace. Tabulka č. 3 zobrazuje postupné kroky pro realizaci tohoto strategického tahu.

Tab. 4: Plán činností 2022 – Distribuce

Činnost	Zodpovědná osoba	Rozpočet	Termín
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)

Marketingová komunikace

Pro zlepšení marketingové komunikace by měly být rozvíjeny silné stránky S5, S6 a S7. S S7 souvisí slabá stránka W8 a sjednocení designu by organizace měla aplikovat i na webové stránky a postupně rozšířit na propagační materiály a výstavy. Další slabé stránky související s marketingovou komunikací organizace na sebe navazují. Hlavním problémem je celková nedostatečná propagace celého areálu Chrámu Chmele a Piva (W6) s čímž souvisí hrozba T6. V rámci této hrozby by mělo dojít k marketingové komunikaci iniciované městem Žatec, která by zamezila nebo snížila hrozby související s konkurencí organizací T5 a T7. V souvislosti s propagací celého města a všech jeho turistických objektů by bylo využito příležitosti O6.

Chrámu Chmele a Piva by se měl dále zaměřit na možnosti placené cílené propagace na sociálních sítích, se kterou souvisí příležitost O3 a dále pomocí pravidelnější aktualizace informací o areálu a detailnějšího plánování příspěvků na odstranění W7. Organizace by mohla vyzkoušet produkci krátkých videí, tzv. Reels. Na Instagramovém profilu chybí výběr příspěvků představující areál Chrámu Chmele a Piva a typy prohlídek, které nabízí – to by mohlo být inspirací pro Reels. Dále by měla plánovat více interaktivní příspěvky, např. soutěže, kvízy nebo další funkce v Instagramových příbězích.

V rámci marketingové komunikace by organizace měla zvažovat navázání spolupráce s turistickými portály nebo adekvátními instagramovými profily.

Tabulka č. 4 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. 5: Plán činností 2022 – Marketingová komunikace

Činnost	Zodpovědná osoba	Rozpočet	Termín
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 turistického 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.

Lidské zdroje

První závažnou slabou stránkou v organizaci je chybějící pozice ve funkci marketingové komunikace na hlavní pracovní poměr (W15). Ačkoli autorka tuto funkci zastupuje společně s funkcí grafika a fotografa, vzhledem k pracovní smlouvě nemá dostatečný časový fond pro 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 sládku, 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, 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 W9 by mohlo být vyřešeno finančními odměnami jednotlivých zaměstnanců v souvislosti s kvalitou výkonu jejich práce. Vzhledem k příležitosti O5 je problémová slabá stránka W14, 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 W14 by mohl být nábor nových zaměstnanců s lepší jazykovou vybaveností v souvislosti s příležitostí O2, nicméně pro zvýšení atraktivity pracovní pozice by měla organizace odstranit W9. 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 W10 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 W11. 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 (W12) a pravomocí zaměstnanců za určité aktivity. Dosavadní přístup, že by „všichni měli zvládat všechno“, není vyhovující. Vedení by se mělo zaměřit na přednosti svých pracovníků a dle tohoto aspektu rozdělit zodpovědnosti za jednotlivé sektory v areálu a pracovní činnosti.

Tabulka č. 5 znázorňuje činnosti, které by v rámci personálních procesů měly být v organizaci provedeny.

Tab. 6: Plán činností 2022 – Lidské zdroje

Činnost	Zodpovědná osoba	Rozpočet	Termín
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
Tvorba 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)

Procesy

V souvislosti s informačními a komunikačními procesy v rámci organizace by mělo dojít k odstranění slabé stránky W11, která by mohla být vyřešena pravidelnými schůzemi se zaměstnanci. Zároveň by mělo dojít ke snížení hrozby T3, 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. Měl být také určen zástupce zodpovědného pracovníka za danou e-mailovou adresu na úrovni průvodců.

Materiální vybavení

Výrazným nedostatkem, který má návštěvník možnost vidět hned při vstupu do budov Chrám 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 W8.

3.5 Finanční řízení dodatečných marketingových aktivit

Chrám Chmele a Piva měl snížit slabou stránku W3, která navazuje na W13.

Výraznou silnou stránkou organizace je ochota zřizovatele ve velké míře finančně podporovat její fungování (S10).

Organizace by se měla detailněji zaměřit na náklady a zhodnotit, zda by je nebylo možné snížit, čímž by také došlo ke snížení dopadu W13.

Celkový rozpočet nad rámec základních marketingových aktivit souvisejících se změnou nebo zlepšením strategie organizace Chrám Chmele a Piva v rámci strategického marketingového plánu vychází v roce 2022 přibližně na 300 000 Kč, ale nejsou do něho započítány finanční odměny ke mzdě zaměstnanců.

3.6 Řízení a kontrola

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

Strategický marketingový plán byl sestaven pro rok 2022. V rámci produktové strategie byla zrealizována obnova expozice Žatec ve filmu, jejíž hlavní propagace bude spuštěna na začátku nové turistické sezóny (duben 2023). V rámci výstavy Sladovnictví byly zrealizovány úpravy textů i do cizích jazyků a je již v procesu tvorba interaktivní hry. U těchto skutečností je předpoklad zvýšení atraktivnosti a zájmů u prohlídek v Galerii Sladovna obzvláště při vhodně zvolené marketingové komunikaci. V Klášterní zahradě byla obnovena bylinková zahrada, což mělo velmi kladné ohlasy na sociálních sítích a příspěvek získal velký organický dosah, a to k vedlo k novému přírůstu sledujících a větší návštěvnosti zahrady. Obnova flóry je procesem.

Úprava pivní místnosti ve smyslu designového slazení v hlavní prohlídkové trase Chrám Chmele a Piva neproběhla z toho důvodu, že tehdejší vedení nekladlo na tento aspekt žádný důraz. Úprava této místnosti by však mohla vést k propagaci novinky v prohlídce, která by mohla zvýšit zájem o návštěvu subjektu.

S Chmelařským muzeem organizace Chrám Chmele a Piva zatím stále kooperuje. Muzeum je však přes zimní sezónu zavřené, proto se možnosti spolupráce budou řešit až po detailnějším mapování fungování v rámci turistické sezóny.

Marketingová komunikace města se s novým zastupitelstvem spíše zhoršila, protože vedení neklade důraz na aktivitu přes sociální sítě. Stejně tak zatím nejsou podnikány žádné kroky ke spojení subjektů v rámci turismu. Velkým krokem byla aktivita ze strany Chrámu Chmele a Piva, která organizuje velkolepé zahájení turistické sezóny 1. dubna 2023 a úspěšně tak spojila kooperaci všech turistických subjektů v Žatci. Cílem této akce je přilákat obyvatele města na tyto turistické atrakce, obeznámit je s nabídkou Žatce pro turisty a zajistit tak jejich přízeň a následnou propagaci mezi jejich známé napříč Českou republikou, popř. zahraničními státy. Oznámení této akce na sociálních sítích, kde je hlavním lákadlem vstup do všech atrakcí zdarma, má kladné ohlasy a velký organický dosah, který zároveň zvyšuje počty sledujících.

Nápad na rozšířený produkt v podobě tašek s logem nebyl u předešlého vedení v organizaci úspěšný. Byla však vytvořena alternativa v podobě papírových tašek, na které se umísťuje razítko s logem a dále byly vytvořeny tištěné propagační materiály s odkazy na sociální sítě, které se dávají ke každému nákupu.

Organizace také navýšila od nového roku vstupné na všechny typy prohlídek přibližně o 20 %. Velkou změnou je také vytvoření rezervačního systému na míru pro rezervaci prohlídek, ale také pro zakoupení vstupenek nejen na prohlídky, ale i na akce, které Chrám Chmele a Piva pořádá. Tím se snížily náklady spojené s provizí od portálu GoOut. Také s tím zmizel problém s formulářem pro rezervace prohlídek přes internet.

Na sociálních sítích je zaveden sjednocený design, který přinesl kladné ohlasy od sledujících. Dále byly vytvořeny nové webové stránky, která na tento design navazují. Jejich propagace společně s rezervačním systémem bude realizována na začátku turistické sezóny. Ke sjednocení designu tištěných propagačních materiálů zatím nedošlo z důvodu vyšší nákladovosti. Zároveň se očekává s možným vstupem do UNESCO grafický průvodce pro veškerou marketingovou komunikaci města, tudíž není logické to v tuto chvíli měnit. Verdikt by měl padnout v září roku 2023.

Organizace také začala postupně využívat placených reklam na sociálních sítích především pro propagaci pořádaných akcí. To zapříčinilo vysoký nárůst dosahu příspěvků. V dohledné době chce těchto možností využít i pro propagaci základních služeb, které primárně nabízí. Vzhledem ke změnám algoritmů na Facebooku a Instagramu je to nezbytné a zaručí to nárůst sledujících i fyzických návštěvníků. V rámci sociálních sítí také začala experimentovat s novým formátem příspěvků, tzv. „Reels“, které mají především na Instagramu v některých případech vyšší organický dosah než klasické příspěvky. Také si založila účet na platformě TikTok, který by mohl vést k oslovení dalších skupin potenciálních zákazníků, které Facebook nebo Instagram už v této době není schopen pokrýt. Označování příspěvků pomocí vhodných hashtagů nebo Instagramových profilů také přineslo organizaci velký nárůst interakcí na svém účtu.

V rámci marketingových nástrojů začala organizace hledat a postupně realizovat spolupráce s turistickými portály, které mají také aplikace v mobilu. Vzhledem k čerstvosti ještě není možné výsledky spolupráce vyhodnocovat.

V rámci lidských zdrojů udělala organizace velký krok zajištěním marketingového pracovníka, což má za následek většinu již zmiňovaných skutečností. Významným krokem je také realizace pravidelných schůzí se zaměstnanci, které přišly s novým ředitelem. Velkým neřešeným nedostatek zůstává jazyková vybavenost pracovníků a také to, že dosud nejsou pevně nastaveny odpovědnosti za určité aktivity.

Organizace z velké části **splnila své dílčí cíle pro rok 2022**, jejíž úspěch byl podpořen realizací většiny akčních plánů. Konkrétně byl cíl I-1 splněn z 99,2 %, ale je zde nutné doplnit, že do tohoto ukazatele nejsou započítáni neplatící návštěvníci v rámci různých speciálních akcí. I přesto se podařilo navýšit prodej vstupenek oproti předešlému roku o 2 824 kusů. Oproti roku 2019, kdy organizace nebyla zasažena covidovými opatřeními, je celkový nárůst vstupenek o 2 756 kusů. Cíl II-2 týkající se výnosů z činnosti byl také splněn, jelikož organizace dokázala tyto výnosy navýšit o 24 %. Dílčí cíle III-1 a III-2 byly splněny z 97 %

a na 107 %, což jsou výborné výsledky vzhledem k minimálnímu využití placené reklamy na sociálních sítích a ke změnám v algoritmu zobrazování příspěvků, které jsou pro organický obsah překážkou.

Tento článek má posloužit jako příklad z praxe strategického pojetí nástrojů marketingového mixu pro ostatní neziskové organizace. Na úrovni strategického marketingového plánování je třeba zohlednit všechny aspekty externího a interního prostředí, které ovlivňují nejen marketingovou komunikaci, ale i další ekonomické nebo personální procesy v organizaci. Je třeba zhodnotit různé faktory napříč všemi vrstvami organizace, aby byl marketingový plán efektivní. Zároveň je článek důkazem toho, že i neziskové organizace potřebují využívat adekvátních marketingových nástrojů a principů řízení, aby se udržela na trhu, a to i přesto, že jejich cílem není primárně zisk.

ZDROJE

- Bačuvčík, R. (2011). Marketing neziskových organizací. VerBuM.
- Becker, A., Boenigk, S. & Willems, J. (2020). In Nonprofits We Trust? A Large-Scale on the Public's Trust in Nonprofit Organizations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. Vol. 32, 2, 189–216.
- Chrám Chmele a Piva (2022a). Prohlídky areálu Chrám 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.
- 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.
- Majdúchová, H. (2003). Strategic management for the nonprofit organizations. *Ekonomický Časopis*. 51 (7), 877 – 894.
- Miller, E. W. (2018). Nonprofit Strategic Management Revisited. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*. 9(2), 23-40.
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2022). Veřejný rejstřík a Sbirka listin. Dostupné 22. 1. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63641413&subjektId=9608&spis=583344>
- Nedelko, Z. & Potocan, V. (2017). Management Solutions in Non-Profit Organizations. *Handbook of Research on Managerial Solutions in Non-Profit Organizations*. Hershey: IGI Global.
- Pope, J., A., Sterrett Isely, E., Asamoah-Tutu, F. (2009). Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 21, 184 – 201.
- 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/>

Sarikaya, S. & Buhl, H. U. (2021). The Challenge of Resource Allocation in the Nonprofit Sector: Determining the Right Amount of Fundraising Expenses. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. Vol. 33, 1, 1 – 28.

Simsa, R., Meyer, M. & Badelt, Ch. (2013). *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management*. 5. přepracované vydání. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Suykens, B., De Rynck, F. & Verschuere, B. (2018). Nonprofit organizations in between the nonprofit and market sphere: Shifting goals, governance and management? *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 29, 623 – 636.

Tenney, D. & Sheikh, N. J. (2019). Development of a Strategic Roadmap Framework for Nonprofit Organizations: Literature Review. *Proceedings of PICMET'19: Technology Management in the World of Intelligent Systems*.

Wymer, W., Knowles, P., A. & Gomes, R. (2006). *Nonprofit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

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