

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Marketingová strategie festivalu Rozhlasový podzim

Autor bakalářské práce: Lenka Vejražková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jitka Černá, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Marketingová strategie festivalu Rozhlasový podzim“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 21. května 2012

Podpis

P o d ě k o v á n í

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Jitce Černé, Ph.D. za zodpovědné vedení mé práce
a za její užitečné rady a konstruktivní podněty v průběhu celého psaní práce.

Dále bych chtěla poděkovat managementu Českého rozhlasu a organizátorům Mezinárodního
hudebního festivalu Rozhlasový podzim, zejména Ing. Monice Svítkové za její ochotu
a vstřícnost, za poskytnutí materiálů a informací nezbytných pro úspěšné napsání této práce
a za čas, který mi věnovala.

Název bakalářské práce:

Marketingová strategie festivalu Rozhlasový podzim

Abstrakt:

Tato bakalářská práce se zabývá marketingem hudebního festivalu. V první části práce jsou popsána teoretická východiska, zabývající se marketingem neziskových a kulturních organizací, marketingovým a komunikačním mixem a cílovými skupinami festivalů vážné hudby. Metodickým vstupem jsou SWOT analýza, Porterův model pěti sil a analýza konkurence.

V praktické části jsou získané poznatky aplikovány na Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim. Její součástí je kvantitativní marketingový průzkum zaměřený na povědomí o značce Rozhlasový podzim. V závěru práce jsou navržena opatření a změny ve stávající marketingové strategii festivalu, která mají potenciál pomoci festivalu tak, aby již nedocházelo k dalšímu snižování návštěvnosti, ale naopak k jejímu zvyšování.

Klíčová slova:

Hudební festival, marketingová strategie, fundraising, povědomí o značce, SWOT analýza

Title of the Bachelor's Thesis:

Marketing Strategy of the Radio Autumn Festival

Abstract:

This bachelor thesis deals with marketing of a music festival. The first part of the thesis focuses on theoretical basis including marketing of non-profit organizations and arts marketing, marketing mix, communication mix and focus groups of classical music festivals. Furthermore, the research methods used in the second part, i.e. SWOT analysis, Porter's five forces model and competition analysis are explained.

The practical part brings the application of theories on the International music festival Radio Autumn. It includes a quantitative marketing survey based on Radio Autumn brand awareness. At the end of the thesis I present recommendations for changes in the current marketing strategy of the festival that could help the organizers with increasing the attendance.

Key words:

Music festival, marketing strategy, fundraising, brand awareness, SWOT analysis

Obsah

Úvod.....	3
TEORETICKÁ ČÁST.....	5
1 Charakteristika neziskového sektoru.....	6
1.1 Typologie neziskových organizací	6
1.1.1 Kritérium zakladatele	6
1.1.2 Kritérium charakteru poslání.....	6
1.1.3 Kritérium způsobu financování	6
1.2 Marketing neziskových organizací	7
1.3 Kultura a neziskový sektor	7
2 Marketingová strategie hudebního festivalu	9
2.1 Marketingové strategické plánování.....	9
2.1.1 Formulace poslání	9
2.1.2 Sběr dat.....	9
2.1.3 Analýza prostředí	9
2.1.4 SWOT analýza	10
2.2 Marketingový mix hudebního festivalu.....	11
2.2.1 Produkt a zákaznická hodnota	11
2.2.2 Cena a zákaznické náklady.....	12
2.2.3 Distribuce a pohodlí	13
2.2.4 Propagace a komunikace.....	13
2.3 Značka a firemní image	14
2.4 Cílové skupiny marketingu hudebních festivalů	14
3 Komunikační mix hudebního festivalu	18
3.1 Reklama.....	18
3.2 Podpora prodeje.....	18
3.3 Osobní prodej	18
3.4 Public relations	19
3.4.1 Media relations	19
3.4.2 Fundraising.....	20
3.4.3 Komunikace v krizovém období	20
3.5 Direct marketing.....	21
PRAKTICKÁ ČÁST.....	22
4 Postup při analýze a stanovení hypotéz.....	23
5 Představení festivalu Rozhlasový podzim.....	24
5.1 Historie festivalu.....	24
5.2 Festivalová partnerství a záštity.....	25
6 Analýza prostředí festivalů vážné hudby v ČR.....	26
6.1 Analýza odvětví	26
6.2 Analýza srovnatelných festivalů.....	27

6.2.1	Pražské jaro	27
6.2.2	Prague Proms	28
6.2.3	Struny podzimu	28
6.2.4	Dvořákova Praha	29
6.2.5	Smetanova Litomyšl.....	29
6.2.6	Letní slavnosti staré hudby.....	29
6.2.7	České doteky hudby	30
7	Analýza marketingových aktivit festivalu Rozhlasový podzim	31
7.1	Cílové skupiny festivalu Rozhlasový podzim	31
7.2	Marketingový mix festivalu Rozhlasový podzim.....	31
7.2.1	Produkt a zákaznická hodnota festivalu Rozhlasový podzim.....	32
7.2.2	Cena a zákaznické náklady festivalu Rozhlasový podzim	32
7.2.3	Distribuce a pohodlí festivalu Rozhlasový podzim.....	32
7.3	Komunikace a propagace festivalu Rozhlasový podzim	34
7.3.1	Reklama festivalu Rozhlasový podzim	35
7.3.2	Podpora prodeje festivalu Rozhlasový podzim	39
7.3.3	Osobní prodej festivalu Rozhlasový podzim.....	40
7.3.4	Public relations festivalu Rozhlasový podzim	41
7.3.5	Direct marketing festivalu Rozhlasový podzim	41
8	Marketingový průzkum povědomí veřejnosti o festivalu Rozhlasový podzim	42
9	SWOT analýza festivalu Rozhlasový podzim.....	47
10	Aktuální situace, zhodnocení, návrhy a doporučení.....	48
10.1	SWOT analýza současného stavu.....	48
10.2	Ověření hypotéz	49
10.3	Návrhy a doporučení pro budoucí marketingovou strategii festivalu Rozhlasový podzim	50
10.3.1	Doporučení v oblasti krizového období	50
10.3.2	Doporučení v oblasti zvýšení povědomí o festivalu.....	50
10.3.3	Doporučení v oblasti segmentace cílových skupin.....	51
10.3.4	Doporučení v oblasti fundraisingu	52
10.3.5	Doporučení v oblasti úprav dosavadní komunikace.....	52
	Závěr	54
	Seznam použité literatury	55
	Seznam elektronických zdrojů	57
	Seznam zkratk	59
	Seznam tabulek	60
	Seznam grafů.....	61
	Seznam obrázků	62
	Přílohy	63
	Příloha č. 1: obsah dotazníku.....	63

Úvod

„Hudba je řečí pro tento svět, právě ona je jazykem srozumitelným tam, kde už srozumitelnost neočekáváme. Právě ona je objevitelkou schopností, které jsme už zapomněli.“

Jiří Pilka¹

Česká hudba si ve světě již dávno dobyla své místo a stala se významnou součástí evropské kultury. Pro mnohé je zárukou kvality a originality. Není tedy překvapením, že české hudební festivaly jsou důležitou mezinárodní událostí. Kladnou vlastností těchto hudebních festivalů bývá značný polykulturní charakter a pluralita přístupů přesahující hranice jednotlivých států. Tato spojení jsou pak zcela oprávněně vnímána jako signifikantní pro další rozvoj kulturních hodnot společnosti.

Jak uvádí Joanne Bernstein (2007, s. 6-7) ve své knize, odborníci se v dnešní době rozcházejí v názorech na současný stav a budoucnost vážné hudby. Jedna strana hudebních expertů zastává stanovisko, že je vážná hudba v krizi, a to nejen z důvodu stagnace repertoáru, ale i z důvodu nejspíš ještě závažnějšího, kterým je stárnutí jejího publika, což je způsobeno nedostatečným kulturním vzděláním mladší generace. Vyrůstají obavy, že v budoucnosti již nebude o tento hudební styl žádný, nebo jen minimální zájem. Na druhou stranu existují názory, že vážná hudba prožívá zatím nejlepší éru, jelikož je volně dostupná, hojně kupovaná a ani návštěvnost koncertů dramaticky neklesá. Pro toto stanovisko mluví i rozvíjející se festivalová turistika.

Rozhlasový podzim je mezinárodní festival vážné hudby pořádaný vydavatelstvím Českého rozhlasu, společností Radioservis, a. s. Ve své bakalářské práci jsem se rozhodla zabývat tématem s ním spojeným především proto, že mám k hudbě a ke kultuře již od dětství velice blízko a vážnou hudbu jsem si zejména v posledních letech velmi oblíbila. Ve spojení neziskové organizace Český rozhlas a festivalu vážné hudby navíc sledávám pro společnost důležité naplnění jiných cílů než je zisk, například podporu české hudební kultury a mladých umělců nebo netradiční zpřístupnění koncertů prostřednictvím rozhlasu dalším posluchačům. Přestože ale v tomto případě převažuje rovina umělecká a kulturní, i zde je pochopitelně nezbytné zabývat se hudbou také v rovině ekonomicko-marketingové.

Rozhlasový podzim je na trhu festivalů vážné hudby relativně nový, funguje od roku 2009, kdy se konal jeho prolog a teprve v roce 2010 proběhl oficiální 1. ročník. Návštěvnost festivalu bohužel zatím každý rok o něco klesla. Cílem této studie je proto provést analýzu marketingových strategií a kampaní hudebního festivalu Rozhlasový podzim v minulých letech, analyzovat trh festivalů vážné hudby konaných každoročně v České republice, pomocí průzkumné sondy zjistit povědomí o značce a na základě provedených analýz navrhnout změny pro budoucí marketingovou strategii festivalu.

Teoretická část práce je členěna do tří kapitol. První kapitola se s ohledem na neziskovou povahu Českého rozhlasu, a tedy i festivalu Rozhlasový podzim, věnuje charakteristice neziskového sektoru a marketingu neziskových organizací ve spojení s kulturou. Druhá kapitola se již zabývá konkrétními aspekty marketingu hudebních festivalů,

¹ [online, 15]

tj. marketingovým strategickým plánováním, marketingovým mixem hudebních festivalů, značkou a cílovými skupinami festivalů vážné hudby. V poslední teoretické, třetí kapitole je charakterizován typický komunikační mix hudebních festivalů.

Na samém začátku praktické části je uveden postup při cestě k dosažení cíle práce a jsou zde stanoveny pracovní hypotézy. V následující kapitole představím Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim, stručně nastíním jeho historii a plány do budoucna. V další kapitole práce ve dvou krocích postupně analyzuji prostředí festivalů vážné hudby. Následuje samotná analýza marketingových aktivit festivalu Rozhlasový podzim. Ta je rozdělena do tří částí: na analýzu cílových skupin, marketingového mixu a komunikačního mixu festivalu. V rámci práce byl dále realizován průzkum zaměřený na zjištění povědomí o festivalu. Analýzy uzavírá matice SWOT.

Finálním výstupem práce jsou pak návrhy a doporučení pro budoucí marketingovou komunikaci festivalu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Charakteristika neziskového sektoru

Neziskový sektor zahrnuje velmi rozmanitou škálu organizací. Jako neziskové můžeme označit takové subjekty, které „*nebyly založeny za účelem dosažení a rozdělení zisku*“ (Bačuvčík, 2011, s. 36). Dosáhnout účetního zisku samozřejmě mohou, nicméně vytvořený zisk musí opětovně investovat takovým způsobem, kterým podpoří realizaci svého poslání, nemohou ho rozdělit mezi své majitele. Při založení neziskové organizace je tedy nejprve potřeba formulovat vizi a poslání, které budou hnacím motorem veškerého úsilí.

1.1 Typologie neziskových organizací

Neziskové organizace můžeme členit podle různých kritérií. V této práci je uvedeno členění podle zakladatele, charakteru poslání a podle způsobu financování (Šimková, 2008, s. 11).

1.1.1 Kritérium zakladatele

Na základě kritéria zakladatele se neziskové organizace člení na veřejnoprávní organizace, veřejnoprávní instituce a soukromoprávní organizace.

Veřejnoprávní organizace jsou zakládány orgány veřejné správy (ministerstvy, obcemi, kraji) a mají formu organizačních složek nebo příspěvkových organizací.

Vznik veřejnoprávních institucí vyplývá ze zákona, jedná se například o veřejnou vysokou školu, Českou národní banku nebo Český rozhlas.

Soukromoprávní organizace jsou založeny soukromou fyzickou nebo právnickou osobou.

1.1.2 Kritérium charakteru poslání

Podle kritéria charakteru poslání se v neziskovém sektoru dělí organizace na vzájemně prospěšné a veřejně prospěšné.

Organizace vzájemně prospěšné poskytují služby svým členům, jejich činnost však nesmí být v rozporu s veřejnými zájmy. Naproti tomu organizace veřejně prospěšné poskytují služby široké veřejnosti.

1.1.3 Kritérium způsobu financování

Podle způsobu financování rozlišujeme neziskové organizace financované z veřejných rozpočtů, ze soukromých zdrojů, z vlastní činnosti a vícezdrojově.

Financování z veřejných zdrojů probíhá buď zcela (organizační složky), nebo částečně (příspěvkové organizace). Soukromými zdroji financování se rozumí různé dary, sponzorské či členské příspěvky nebo granty. Financování z vlastní činnosti připadá v úvahu, pokud organizace inkasuje platby za realizované služby. Vícezdrojový způsob financování kombinuje výše uvedené způsoby, přičemž o příspěvek z veřejných zdrojů se organizace obvykle uchází v dotačním výběrovém řízení.

1.2 Marketing neziskových organizací

Definovat marketing není jednoduché, existují desítky až stovky různých definic a přístupů. V odborné literatuře se často vyskytuje následující definice: „*Marketing je součástí procesu řízení, zaměřenou na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka*“ (Chartered Institut of Marketing in Rektořík, 2010, s. 81). Výše uvedené se vztahuje i na marketing v neziskovém sektoru, protože zde záměrně chybí dovětek „*s cílem vytvořit zisk*“.

Marketingové aktivity jsou v neziskovém sektoru relativně novou záležitostí a doposud se vedou spory o jeho potřebě (Hannagan, 1996, s. 16). Nejčastěji se setkáme se třemi argumenty proti zavádění marketingu do neziskového sektoru. Jsou jimi tvrzení, že marketing má pouze komerční povahu, dále že není potřeba uživatele neziskových služeb aktivně vyhledávat a v neposlední řadě také malý vliv trhu a neexistence konkurence (Bačuvčík, 2011, s. 17).

Tvrzení o komerční povaze marketingu není zcela opodstatněné, protože neziskové organizace marketing zaměřují nejen na uživatele služeb, ale také na donátory. Potřeba vyhledávat uživatele služeb je vyvolána skutečností, že ačkoliv společenská hodnota je často mnohem vyšší než cena produktu, individuální hodnota zákazníka může být nižší než tato cena. Co se týče tržní konkurence, v nedávné době došlo k jejímu nárůstu. Zde je nutné podotknout, že se nejedná pouze o konkurenci z řad jiných neziskových organizací, ale už i o konkurenci firem ziskových.

Problém nastává ve chvíli, kdy se snažíme změřit přínosy marketingu pro činnost neziskové organizace. Většina cílů těchto firem je totiž nehmatatelná a dlouhodobá, vhodným příkladem zde může být právě podpora české hudební kultury. Vzhledem ke skutečně obtížné měřitelnosti takového cíle pak často nastává buď transformace priorit tak, aby byly měřitelné, které však nejsou vždy v souladu s původním cílem, nebo snaha o peněžní vyjádření, například velikostí rozpočtu.

Pro marketing neziskových organizací je typické, že klade velký důraz na produkt a na obsluhu, zatímco na cenu, reklamu a obal klade důraz o poznání menší. Cena v neziskovém sektoru není tak podstatná jako v sektoru komerčním, neboť financování neziskové organizace obvykle probíhá i z jiných zdrojů. Naopak kvalita je zde velmi důležitá, mimo jiné i proto, že neziskové organizace z velké části spoléhají na šíření své pověsti ústní formou a negativní publicita se šíří mnohem rychleji než ta pozitivní.

1.3 Kultura a neziskový sektor

V souvislosti s festivalem vážné hudby nemůžeme opomenout ještě jeden aspekt, a sice aspekt kulturní. Marketing kulturní organizace je nazýván art marketingem a kromě výtvarného umění, památek a kulturních institucí, jako jsou muzea, zahrnuje i reprodukční umění, kam patří právě vážná hudba, mediální a multimediální umění nebo film. Pro tento sektor je typické, že „*zachází s uměleckým a kulturním dědictvím jako s ekonomicky hodnotitelným zbožím*“ (Návrh systému podpory, [online, 12]). Hlavním cílem art marketingu v neziskové sféře je „*uspokojovat potřeby a přání určitého okruhu lidí*“ (Johnová, 2007, s. 7).

Obecně lze říci, že existuje několik základních důvodů, proč návštěvníci vyhledávají kulturní instituce a události (Johnová, 2007, s. 11). Všechny z nich je potřeba znát a zkoumat, aby je mohla instituce dostatečně kvalitně uspokojit. Na prvním místě stojí estetický prožitek. Je proto nutné, aby organizace skutečně zjistila, co si pod tímto pojmem návštěvníci představují a co očekávají. Následuje potřeba společenské sounáležitosti, kterou lze uspokojit kontakty s jinými lidmi. Potřeba poznání zahrnuje vzdělávací funkci v oblasti kultury. Potřebu úcty a obdivu k něčemu vybočujícímu z každodenního života provází snaha kulturních institucí obnovovat a doplňovat nabídku produktů. V neposlední řadě se pak setkáváme s potřebou odpočinku, která představuje především radost z volného času a možnost oproštění se od běžných starostí.

2 Marketingová strategie hudebního festivalu

Obecné zásady marketingu se dají aplikovat i na festival vážné hudby, nicméně jsou zde samozřejmě jisté rozdíly a právě na ty se ve své práci pokusím zaměřit.

2.1 Marketingové strategické plánování

Marketingové plánování je základním prvkem marketingového systému řízení. Jedná se o dynamický nástroj, který zlepšuje schopnost podniku odhadnout své schopnosti a podle toho na sebe převzít odpovídající míru rizika. Proces plánování lze považovat za jeden z nejsložitějších úkolů marketingového oddělení.

Proces plánování probíhá ve třech základních fázích: ve fázi přípravy, ve fázi analýzy a ve fázi vypracování strategie (Kaiser, 2009, s. 128). Fáze přípravy zahrnuje formulaci poslání, které působí při vytváření plánu jako hlavní motivace. Fáze analýzy spočívá ve shromažďování údajů a následné analýze prostředí.

2.1.1 Formulace poslání

Poslání vychází z vize. Vizí rozumíme „soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy“ (Jakubíková, 2008, s. 20). Vyjadřuje základní orientaci organizace, neboli kam organizace směřuje v daleké budoucnosti. Vize by měla být formulována jasně, stručně, srozumitelně a především realisticky. Oproti tomu poslání či mise je „vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout“ (Jakubíková, 2008, s. 21). Mělo by mít konkrétní charakter, být výstižné a promyšlené.

2.1.2 Sběr dat

Vypracování analýz závisí na množství dostupných informací. Při jejich sběru se management festivalu může obrátit na velké profesní asociace, dále může hledat v článcích publikovaných v novinách a časopisech, ve výročních a tiskových zprávách konkurenčního festivalu nebo se spolehnout na osobní reference. Takto získaná data se nazývají sekundární. Oproti tomu primární data lze získat vlastním terénním výzkumem, kde nejrozšířenější a nejpoužívanější metodou je dotazování. Respondentům jsou kladeny otázky týkající se jejich postojů a preferencí ideálně přímo během festivalu. Dotazníková metoda je poměrně jednoduchá, pružná, rychlá a levná varianta sběru dat.

2.1.3 Analýza prostředí

Analýza prostředí „zkoumá strukturu prostředí, v němž organizace působí“ (Kaiser, 2009, s. 26). Zahrnuje analýzu odvětví a analýzu srovnatelných společností.

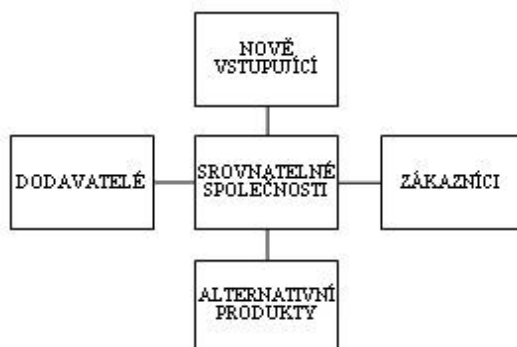
Analýza odvětví

Analýza odvětví pomáhá odhalit problémy, kterým je nutné čelit. Prvním krokem je správné definování odvětví, ve kterém hudební festival působí. Poté se může přistoupit

k samotné analýze struktury odvětví. Při ní se využívá model Michaela Portera, který je stejně funkční pro umělecká odvětví i pro ziskové organizace.

Porterův model rozděluje odvětví, ve kterém festival působí, do pěti základních kategorií. Těmi jsou srovnatelné společnosti, nově vstupující, alternativní produkty, zákazníci a dodavatelé. Srovnatelné společnosti nabízejí obdobný produkt nebo službu a soutěží tak mezi sebou o zákazníky a přispěvatele. Představují přímou konkurenci. V rámci kategorie nově vstupujících zkoumáme faktory komplikující novému festivalu úspěšné fungování, tzv. překážky vstupu. Alternativní produkty zahrnují kromě konkurence přímé především konkurenci nepřímou. V nejširším pojetí lze chápat jako konkurenty kulturní organizace všechny, kteří nabízejí jinou alternativu trávení volného času. Pojem zákazníci zahrnuje nejen návštěvníky festivalu, ale také pořadatele nebo přispěvatele. Pro účely této kategorie můžeme posuzovat vliv zákazníků na odvětví, jejich oddanost vážné hudbě a citlivost na zvyšování ceny. Poslední Porterovou kategorií jsou dodavatelé, tj. jednotliví umělci, sólisté, orchestry i techničtí pracovníci. Dodavatelé mají vliv na náklady organizace pořádající festival, věhlasný sólista si může říct o mnohem vyšší honorář, pokud je ojedinělý, než pokud je i mezi nimi vyšší stupeň konkurence.

Obrázek 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: Kaiser, 2009, s. 29

Analýza srovnatelných společností

Cílem analýzy srovnatelných společností je zjistit, jak se s problémy v odvětví vypořádaly jednotlivé instituce. Posuzujeme při ní různé charakteristiky, například umělecký profil, finanční profil, strukturu řízení a pravomoci správní rady, fundraising a marketingové strategie (Kaiser, 2009, s. 39). Při analyzování je nutné zapojit zdravý rozum a umět rozlišit, které informace jsou nutné a které nikoliv, také ne každou společnost je nezbytné zkoumat do stejné hloubky, pozornost by měla být soustředěna především na faktory úspěchu organizace, na důvod, proč má právě určitý festival tak vysokou návštěvnost.

2.1.4 SWOT analýza

Kromě znalosti vnějšího prostředí je během procesu plánování nepostradatelná znalost vlastních silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. SWOT analýza se skládá původně ze dvou analýz: analýzy silných a slabých stránek, SW, a analýzy příležitostí a hrozeb, OT. Za silné stránky se považují ty skutečnosti, které jsou výhodné pro organizaci

i pro zákazníky a návštěvníky a stránky, které jsou komparativní výhodou oproti konkurenci. Mezi slabé stránky se řadí skutečnosti, které nejsou vykonávány správně či jsou v jiných organizacích vykonávány lépe, případně s nižšími náklady. Příležitostmi se rozumí skutečnosti způsobivé lépe a kvalitněji uspokojit zákazníky, zvýšit poptávku po koncertech nebo jinak zvýšit úspěšnost organizace. Hrozby jsou v podstatě opakem příležitostí, obsahují v sobě potenciál zapříčinit nižší spokojenost či dokonce nespokojenost zákazníků nebo jinak snížit úspěšnost organizace.

2.2 Marketingový mix hudebního festivalu

Marketingový mix definujeme jako „soubor marketingových nástrojů, které organizace používá k dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu“ (Šimková, 2008, s. 100). Snahou je získat vhodnou kombinaci všech skupin marketingového mixu tak, aby co nejlépe uspokojil zákazníky.

Spojení marketingový mix většinou lidí vesměs asociuje takzvaná čtyři P („4P“), což jsou počáteční písmena složek marketingového mixu:

- Product (produkt)
- Price (cena)
- Place (distribuce)
- Promotion (propagace, marketingová komunikace)

K nim se postupem času začala přidávat i další P a vytvářela tak rozšířený marketingový mix: People (lidé), Partnership (spolupráce), Packaging (balíčky služeb), Programming (programová specifikace), ale třeba i Processes (procesy), Physical Evidence (materiální prostředí), Public (veřejnost), Politics (politika) nebo Purse Strings (zdroje financování).

Oproti tomu zatím ne tolik využívaný přístup 4C je komplexnější a není třeba k němu žádná další C přidávat. Jedná se o pohled ze strany zákazníka, ne z pohledu prodávajícího, jako u koncepce 4P, i proto je tedy jeho použití zejména v oblasti neziskových organizací vhodnější. Jeho složky korespondují se základními částmi marketingového mixu 4P a jsou následující (Bačuvčík, 2011, s. 13):

- Customer Value (zákaznická hodnota)
- Customer Costs (náklady na straně zákazníka)
- Convenience (pohodlí, dostupnost)
- Communication (komunikace)

Ve čtyřech následujících podkapitolách budou stručně popsány jednotlivé složky marketingového mixu festivalu vážné hudby z obou pohledů, tedy 4P i 4C.

2.2.1 Produkt a zákaznická hodnota

Produkt je specifickou složkou marketingového mixu, protože kdyby nebylo produktu, nebyla by nutná existence ostatních nástrojů.

Koncerty vážné neboli umělé hudby jsou zvláštním produktem – službou. Služby jsou nehmotné, návštěvník koncertu tedy dopředu neví, jestli se mu vystoupení hudebníků bude líbit, nemůže si jej dopředu poslechnout. Snaží se proto o určité zhmotnění služby – zjistí si reference známých a kritiků, přečte si propagační materiály a na základě získaných informací se rozhodne, zda koncert navštíví či nikoliv. Služba je také neoddelitelná od konkrétních osob, koncert nemůže být odehrán bez hudebníků a nebude odehrán ani bez publika. Nelze jej ani skladovat. Pokud sólista na poslední chvíli odřekne účast, nemůže orchestru pomoci „odehráním“ předem. Stejně tak při zakoupení vstupenky na koncert a následné neúčasti není v silách nikoho koncert nahradit později. Dalším znakem je proměnlivost. Žádná služba není pokaždé stejná, stejně tak ani žádný koncert nebude podruhé odehrán úplně stejně, protože jej ovlivňuje spousta faktorů, například složení orchestru, sólistů, publika nebo místo koncertu.

Hudební festival jako produkt je složen z různých komponent. Těmi mohou být položky hmatatelné, například počet hudebních těles, sólistů, koncertů a třeba i návštěvnost, nebo položky nehmotné, jako je vytvářená atmosféra nebo počasí, v případě konání festivalu pod širým nebem (Urban, [online, 13]). Jeho součástí jsou ale i doplňující produkty, tj. různé upomínkové předměty, CD nebo knižní publikace.

Zákaznická hodnota poslechu vážné hudby je velmi variabilní. Závisí na preferencích posluchače, jeho současné náladě. Skladatelé umělé hudby se snaží do svých děl vkládat emoce odrážející rozdílné společenské okolnosti či filozofické myšlenky, které každý člověk vnímá individuálně. Hudba sama o sobě by měla „*představovat soubor koncentrovaných estetických podnětů*“ (Poledňák, 2006, s. 251) a zejména umělé hudba pak usiluje o pozornost apercipienta. Koncert vážné hudby je ale třeba vnímat jako celistvou hudební událost, ke které patří i nezvukové vjemy, například informace o jednotlivých skladbách, o hudebních interpretech či rozličné vizuální vjemy (Poledňák, 2006, s. 252). V souvislosti s neziskovým festivalem je ještě na místě zmínit jeho společenskou hodnotu, tj. rozšíření hodnoty zákaznické. V úvodu této práce již bylo napsáno, že jedním z cílů festivalu Rozhlasový podzim je podpora české hudební kultury, což přispívá společnosti jako celku.

2.2.2 Cena a zákaznické náklady

Cena je „*peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu*“ (Kotler a kol., 2007, s. 749). V neziskovém sektoru se ceny obvykle pohybují pod úrovní nákladů, zbytek bývá financován dotacemi či sponzorskými dary. Za touto politikou stojí snaha přilákat co nejvíce potenciálních návštěvníků, aby se mohl naplnit hlavní cíl organizace, cenová politika zaměřená na maximalizaci příjmů by byla samozřejmě odlišná. Na druhou stranu by ale cena neměla být příliš nízká, protože je zákazníky vnímána také jako ukazatel kvality služby.

V případě koncertů vážné hudby je onou cenou především výše vstupného, dále se může jednat o členské a abonentní karty či různé speciální nabídky. Vstupné bývá stanoveno na základě ceníku a může být diferenciováno nebo jednotné. Častěji se využívá diferenciováno, pozitivně diskriminační vstupné, kdy zvolené cílové skupiny platí nižší cenu za vstup, nebo ho mají zcela zdarma.

2.2.3 Distribuce a pohodlí

Distribuce je „*způsob, jakým se produkt dostane k zákazníkovi*“ (Bačuvčík, 2011, s. 87). V souvislosti s distribucí mluvíme především o dostupnosti koncertních síní a ostatních prostor, distribuci vstupenek, programů a publikací a o dalším zpřístupnění kultury.

Z marketingového hlediska je při výběru lokality hudebního festivalu důležitá fyzická a časová přístupnost, což znamená jednak vzdálenost od zastávek veřejné dopravy, dosažitelnost pěšky, možnost parkování nebo bezbariérový přístup, jednak doba konání koncertu, potažmo celého festivalu. Nesmíme zapomenout ani na vnitřní vybavení, tedy šatny, toalety, technické vybavení nebo restaurant.

Většina koncertů vážné hudby se odehrává v historických budovách, což samo o sobě může být pro návštěvníky atraktivní. Přitažlivá jsou pro ně místa exotická až mytická, s určitým „*geniem loci*“. Pořadatelé festivalu by tedy neměli v žádném případě podceňovat kulturní a historické aspekty místa konání (Urban, [online, 13]). Zajímavým faktem je v souvislosti s distribucí a pohodlím apercipienta i skutečnost, že místem, kde se koncert odehrává, může být i domácnost posluchače a to díky rozhlasu nebo videopřenosu na internetu.

Webové stránky by v dnešní době již měly být pro každou komerční i neziskovou organizaci samozřejmostí, ne-li dokonce nutností. Právě tento způsob distribuce může managementu sloužit v první řadě k distribuci informací o chystaných koncertech, dále však umožňuje využívání nástrojů propagace, kterými jsou například hudební záznamy a videozáznamy minulých koncertů, e-shop a online objednávky vstupenek nebo diskuse.

Distribuce vstupenek obvykle probíhá v první řadě na místě konání koncertu, tzn. například v pražském Rudolfinu. Jen výjimečně se stává, že by se vstupenky nedaly zakoupit nikde jinde, protože samozřejmě panuje snaha co nejvíce je zpřístupnit potenciálním zájemcům. Mohou být tedy stanoveny další prodejní místa, například reprezentační prodejny organizátorů, nebo lze vstupenky zakoupit na specializovaných internetových portálech, jako jsou Ticketportal, Ticketpro nebo Bohemia Ticket.

2.2.4 Propagace a komunikace

Marketingová komunikace je prostředkem, díky kterému se zákazník dozvídá o nabídce hudebního festivalu. V souvislosti s marketingovou komunikací hovoříme o komunikačním mixu, který se skládá z konkrétních nástrojů marketing managementu: z reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje, public relations a direct marketingu. Neziskové organizace obvykle nevyužívají jednotlivých složek v takovém rozsahu, jako komerční instituce, protože nemají dostatek finančních zdrojů. Zásadní roli v jejich komunikačním mixu proto hrají public relations a osobní prodej především ve významu komunikace s donátory. Propagaci hudebního festivalu je dále věnována samostatná kapitola 3 Komunikační mix hudebního festivalu. Z pohledu přístupu 4C je dále důležité, aby komunikace mezi poskytovatelem a zákazníkem byla obousměrná a symetrická.

2.3 Značka a firemní image

Značka je nedílnou součástí produktu. Je svázána s mnoha asociacemi a současně je symbolem důvěry mezi organizací a zákazníkem (Bernstein, 2007, s. 194). V souvislosti s vážnou hudbou můžeme značkou rozumět hudební skladatele, jednotlivé kompozice, orchestry či individuální sólisty. Na koncertě se tedy setkáváme s několika značkami najednou. Značkou je ale v našem případě především celý hudební festival.

Dle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 27) má značka tři základní funkce. První z nich je funkce identifikace neboli možnosti rozpoznat produkt. Funkce garance je v oblasti koncertů umělé hudby a obecně služeb mnohem zásadnější. Zákazník si nemůže koncert poslechnout předem, proto se při rozhodování o koupi vstupenky a následné návštěvě koncertu spoléhá jednak na reference známých, o čemž je již psáno výše, dále ale také na pověst značky, tzn. pověst celého festivalu, orchestru či jen pověst skladatele. Třetí důležitou funkcí značky je funkce personalizace, což lze charakterizovat jako zařazení do určité společenské skupiny.

Povědomím o značce rozumíme „*asociaci určitých fyzických charakteristik, jako je jméno značky, logo, styl apod., s kategorií potřeb*“ (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003, s. 160). Když bude potenciální zákazník na ulici osloven a požádán o vyjmenování tří festivalů vážné hudby, vyjmenuje právě ty, o kterých bude mít minimálně nějaké povědomí. O povědomí mluvíme i v případě, že bude kolemjdoucímu ukázáno logo určitého festivalu a on ho správně identifikuje. Oproti tomu znalost značky znamená, že cílový zákazník je s festivalem již důkladně seznámen, zná jeho obvyklé místo i datum konání, průběh nebo dokonce jeho poslání.

Se značkou úzce souvisí firemní image. Tu lze popsat jako „*obecnou představu jednotlivých cílových skupin o firmě*“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 26), respektive o hudebním festivalu. Ovlivňuje ji jak vytvářená služba, tak i vizuální prezentace, komunikace či chování zaměstnanců. Neziskové organizace jsou obvykle vnímány v dobrém světle, protože usilují o společensky prospěšnou činnost.

2.4 Cílové skupiny marketingu hudebních festivalů

Dle analýz Keitha Digglea (Audience Development & Arts Marketing, [online, 14]) zasahuje marketingová komunikace hudebního festivalu s vnějším prostředím dostupné a nedostupné publikum. Dostupné publikum rozděluje na tzv. „*attenders*“ a „*intenders*“. Jako „*attenders*“ je označována cílová skupina lidí, kteří již festivaly vážné hudby pravidelně a rádi navštěvují. „*Intenders*“ jsou pak lidé, jejichž smýšlení o vážné hudbě je příznivé, nicméně dosud se k návštěvě hudebního festivalu nerozhodli, nebo si na ni neudělali čas. Těmto dvěma skupinám bývá věnována největší pozornost.

Oproti tomu nedostupné publikum Diggle rozděluje na „*indifferent*“ a „*hostile*“. „*Indifferent*“ jsou lidé indiferentní, lhostejní, kteří nemají vůči festivalům vážné hudby žádný specifický postoj, ale nejspíš by na koncert nepřišli. Úsilí marketérů zaměřené na tuto skupinu tedy spočívá především ve snaze přesunout je mezi dostupné publikum. „*Hostile*“ mají o hudebních festivalech špatné a odmítavé mínění a hlavním cílem je tedy změnit jejich postoj alespoň na tolerantní.

Na přelomu let 2008 a 2009 byl Radimem Bačuvčíkem (2010, s. 25-77) proveden výzkum vztahu obyvatel České republiky k hudbě a jejímu poslechu. Výzkumný vzorek sestává ze 4930 respondentů ve věku 12-80 let, přičemž jsou rovnoměrně zastoupeni obyvatelé ze všech oblastí republiky.

V následujících tabulkách jsou uvedeny charakteristiky posluchačů klasické a soudobé vážné hudby. V levé části tabulek se nachází profil těch, kteří označili vážnou hudbu jako jimi preferovaný styl (z celkového vzorku respondentů uvedlo 5,3 % klasickou vážnou hudbu a 0,89 % soudobou vážnou hudbu), v pravé části pak profil těch, kteří uvedli, že vážnou hudbu poslouchají často, tj. téměř denně nebo několikrát týdně (10,9 % u klasické a 5,1 % u soudobé vážné hudby, část respondentů může být zahrnuta v obou skupinách).

Z tabulky 1 je patrná segmentace posluchačů dle pohlaví. Je zřejmé, že vážnou hudbu celkově více poslouchají ženy, ačkoliv soudobou vážnou hudbu preferují o něco více muži.

Tabulka 1: Profil příznivců vážné hudby podle pohlaví

	<i>Preferovaný hudební styl (%)</i>		<i>Častý poslech (%)</i>	
	Klasická vážná hudba	Soudobá vážná hudba	Klasická vážná hudba	Soudobá vážná hudba
Muži	42,4	53,3	44,0	42,6
Ženy	57,6	46,7	56,0	57,4

Zdroj: autor dle Bačuvčík, 2010

V tabulce 2 jsou uvedeny skupiny obyvatel podle věku. Klasickou vážnou hudbu zřetelně preferují a obecně často poslouchají lidé starší 30 let věku, nejvíce pak lidé mezi 50 a 59 lety. U soudobé vážné hudby nehraje věk tak výraznou roli, mezi apercipienty jsou ale nejčastěji lidé mezi 30 a 39 lety, dále pak jako u klasické hudby mezi 50 a 59 lety.

Tabulka 2: Profil příznivců vážné hudby podle věku

	<i>Preferovaný hudební styl (%)</i>		<i>Častý poslech (%)</i>	
	Klasická vážná hudba	Soudobá vážná hudba	Klasická vážná hudba	Soudobá vážná hudba
12-15	0,5	13,6	2,5	4,1
15-19	2,0	4,2	3,1	3,8
20-24	0,8	10,1	3,3	6,7
25-29	2,5	13,9	5,0	6,7
30-39	14,6	17,2	14,9	23,6
40-49	12,1	5,9	13,4	8,4
50-59	24,8	19,7	22,3	17,7
60-69	23,7	11,7	18,1	16,1
70-80	18,9	3,7	17,4	13,0

Zdroj: autor dle Bačuvčík, 2010

Z tabulky 3 lze vyčíst profil příznivců klasické a soudobé artificiální hudby podle vzdělání. Vidíme, že publikum vážné hudby je vzdělané, převažující stupně vzdělání jsou vysokoškolské, středoškolské a střední odborné.

Tabulka 3: Profil příznivců vážné hudby podle vzdělání

	<i>Preferovaný hudební styl (%)</i>		<i>Častý poslech (%)</i>	
	Klasická vážná hudba	Soudobá vážná hudba	Klasická vážná hudba	Soudobá vážná hudba
ZŠ	9,9	6,9	10,9	5,5
OU	19,7	30,4	23,4	23,6
SŠ	30,3	22,6	31,5	32,0
VO	11,0	10,2	9,6	12,4
VŠ	29,1	30,0	24,6	26,5

Zdroj: autor dle Bačuvčík, 2010

V tabulce 4 jsou umístěny informace o profilu posluchačů vážné hudby podle ekonomické aktivity. Jasně zde převažují zaměstnanci a penzisté, pouze u lidí preferujících soudobou vážnou hudbu se vyskytuje rozmanitější spektrum posluchačů.

Tabulka 4: Profil příznivců vážné hudby podle ekonomické aktivity

	<i>Preferovaný hudební styl (%)</i>		<i>Častý poslech (%)</i>	
	Klasická vážná hudba	Soudobá vážná hudba	Klasická vážná hudba	Soudobá vážná hudba
Student	3,5	16,8	8,6	13,4
Zaměstnanec	42,8	23,2	40,6	42,6
Podnikatel	9,2	11,4	9,7	10,0
Nezaměstnaný	6,2	20,3	5,6	2,7
V domácnosti	2,0	0,0	1,7	2,8
Na mateřské	1,1	3,9	1,4	0,9
V penzi	35,2	24,4	32,2	27,6

Zdroj: autor dle Bačuvčík, 2010

Na konci roku 2001 proběhl výzkum Mikuláše Beka (2003, s. 33-48) též zaměřený na hudební preference obyvatel České republiky. V této práci je z něj uvedena pouze malá část související s návštěvností koncertů. Vzorek se skládal z 1067 respondentů mezi 18 a 75 lety. Z tohoto výzkumu vyplynulo, že mezi muži a ženami nejsou v návštěvnosti koncertů vážné hudby výrazné rozdíly. Naopak věk a vzdělání jsou faktory velmi významnými.

Z tabulky 5 vyplývá, že nejčastějšími návštěvníky koncertů jsou lidé v důchodovém a předdůchodovém věku, ovšem je zde vidět nárůst i mezi mladšími ročníky.

Tabulka 5: Návštěvnost koncertů vážné hudby podle věku

	<i>Žádná návštěva</i>	<i>1-2 krát</i>	<i>3 a vícekrát</i>
Do 24 let	91,4 %	6,6 %	2,0 %
25-29	83,3 %	11,9 %	4,8 %
30-39	85,1 %	10,9 %	4,0 %
40-49	87,5 %	10,2 %	2,3 %
50-59	82,5 %	14,5 %	3,0 %
60 a více	77,5 %	14,7 %	7,9 %
Celkem	84,8 %	11,4 %	3,9 %

Zdroj: autor dle Bek, 2003

Z tabulky 6 je zřejmá návštěvnost koncertů artificiální hudby podle vzdělání. Největší část publika zde tvoří lidé s vysokoškolským a středoškolským vzděláním.

Tabulka 6: Návštěvnost koncertů vážné hudby podle vzdělání

	<i>Žádná návštěva</i>	<i>1-2 krát</i>	<i>3 a vícekrát</i>
Základní	89,9 %	7,5 %	2,5 %
Vyučen/a, střední bez maturity	91,7 %	6,0 %	2,4 %
Středoškolské s maturitou	82,8 %	13,0 %	4,2 %
Vysokoškolské	53,7 %	35,2 %	11,1 %
Celkem	84,7 %	11,4 %	3,9 %

Zdroj: autor dle Bek, 2003

Z výše uvedeného lze tedy konstatovat, že posluchačem vážné hudby jsou lidé spíše starší, ovšem i mezi mladší populací již lze nalézt zájemce o klasickou i soudobou vážnou hudbu. Koncerty pak navštěvují především penzisté, nebo naopak lidé mladšího věku. Z tohoto faktu se dá usuzovat, že věkovou škálu mezi tím tvoří lidé ekonomicky aktivní, kteří se v mnoha případech k práci starají navíc o děti a domácnost a na koncerty nemají tolik času jako výše zmíněné dvě skupiny. Vzdělání mají návštěvníci koncertů vyšší, převážně vysokoškolské a středoškolské. Rozdíl mezi pohlavími není příliš podstatný.

3 Komunikační mix hudebního festivalu

Komunikační mix tvoří čtvrté „P“ a „C“ marketingového mixu a skládá se z pěti základních komponent: z obvykle nejviditelnější reklamy, dále z podpory prodeje, direct marketingu a neziskovými organizacemi nejvíce využívaného public relations a osobního prodeje.

3.1 Reklama

Reklama jakožto neosobní placený nástroj komunikačního mixu má pro neziskové organizace jednu zásadní nevýhodu, kterou je vysoká cena. Kulturní instituce často musí z důvodu nedostatku prostředků zvažovat, kolik si mohou do finančně nákladné reklamy dovolit investovat, což vede k pečlivému plánování. Výběr vhodného reklamního prostředku závisí na zvyklostech cílové skupiny zákazníků, na typu sdělení a samozřejmě na rozpočtu.

Festivally artificiální hudby můžou volit mezi tištěnými, plošnými a audiovizuálními médii. Tištěná média jsou neziskovými kulturními organizacemi vcelku hojně využívána, protože reklama v nich není tolik nákladná a současně může sloužit jako nástroj public relations. Patří sem vše od různých katalogů, programů, brožur, festivalových novin nebo samotných vstupenek až po letáky a inzerci v novinách a časopisech. Dále je festivaly nejvíce využívána outdoorová reklama, tj. bigboardy, billboardy a plakáty různých velikostí, o něco méně i city-light vitríny. Audiovizuální reklama z důvodu vyšší finanční náročnosti neziskovými hudebními festivaly příliš využívána není, v oblasti rozhlasu se vyskytují spíše jen sponzorské vzkazy a mediální partnerství. Relativně novým a velmi populárním médiem se stala internetová reklama, oblíbená především pro svou interaktivitu, možnost přesného zacílení na potenciální zákazníky a nepříliš vysokou finanční náročnost. (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003, s. 497).

3.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje se skládá ze stimulů pobízejících zákazníka ke koupi. Patří k nim slevy, prémie, kupóny, dárky a další výhody. V kontextu umění je cílem podpory prodeje především zvýšení návštěvnosti, ale i skutečná podpora prodeje doplňkových služeb.

Pro festivaly vážné hudby jsou typické různé druhy slev, například pro studenty, což reflektuje snahu přilákat mladší publikum k artificiální hudbě. Oblíbené jsou také soutěže o volné vstupenky.

3.3 Osobní prodej

Osobní prodej se v posledních letech „posunul od metod založených na transakcích k metodám založeným na vztazích“ (Ingram, LaForge, Schwepker in Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003, s. 463). Tato charakteristika platí dvojnásob pro neziskové kulturní organizace, které osobní prodej využívají zejména při komunikaci s partnery a donátory hudebního festivalu a funkce prodeje zákazníkům ustupuje do pozadí. Spoustu času tak věnují udržování a rozvoji dlouhodobých vztahů se současnými donátory, ale i snaze získat dárce nové.

3.4 Public relations

Public relations (dále jen PR) neboli vztahy s veřejností jsou neplacenou složkou komunikačního mixu a chápeme je jako „*úmyslné, plánované a trvalé úsilí organizace o zajištění a sledování porozumění mezi organizací a veřejností, aby se zlepšil její image*“ (Hannagan, 1996, s. 172). Skupinami příjemců PR aktivit neziskových kulturních organizací jsou obvykle jejich abonenti, členové, dárci a sponzoři, instituce státní správy a místní samosprávy, zaměstnanci a v neposlední řadě návštěvníci současní i potenciální. Nejobvyklejším nástrojem PR jsou tiskové zprávy a konference, management festivalu může využívat ale i různých speciálních událostí, kampaní nebo sponzoringu.

V souvislosti s PR aktivitami festivalu vážné hudby tedy můžeme hovořit o pěti hlavních cílových skupinách (Bačuvčík, 2011, s. 96):

- Vnitřní veřejnost
- Vnější veřejnost
- Donátoři
- Orgány veřejné správy
- Média

3.4.1 Media relations

Media relations neboli vztahy s médii jsou specifickým druhem PR. Udržování a rozvíjení dobrých vztahů s médii patří mezi hlavní priority festivalů vážné hudby i neziskových organizací obecně. Média nejenže zprostředkovávají informace o festivalu a plánovaném programu veřejnosti a mají schopnost ovlivňovat veřejné mínění, ale tento druh publicity navíc obvykle management festivalu nic nestojí. Výhodou kvalitních media relations je i skutečnost, že informace umístěná bezplatně v médiích působí na publikum leckdy důvěryhodněji, než by působila skrze ostatní prostředky placené marketingové komunikace.

Nejužívanějším nástrojem media relations jsou tiskové zprávy. Jde o písemná sdělení zasílaná médii, obsahující informace o chystaném hudebním festivalu, o jeho programu nebo o hostujících souborech. Tiskových zpráv je vydáno několik, a to před začátkem festivalu, v průběhu i po jeho skončení. Pokud se novináři zdá informace obsažená v tiskové zprávě zajímavá, může ji využít ve svém článku či reportáži. Proto bývá k tiskovým zprávám přikládán i programový leták nebo oficiální fotografie, protože vizuální podoba letáku publikovaná v tisku působí zajímavěji a napomáhá čtenářům v rozhodnutí, zda festival navštíví či ne.

Pár dní před zahájením festivalu mohou organizátoři uspořádat tiskovou konferenci. Na ni jsou pozváni novináři z kulturních oblastí, kteří před začátkem konference obdrží tiskovou zprávu, programový leták festivalu a propagační materiály partnerů a sponzorů. V průběhu festivalu se dále konají slavnostní koncerty, po jejichž skončení se pořádají recepcce za účasti novinářů, partnerů festivalu a významných osobností kulturní, politické a business sféry.

3.4.2 Fundraising

Fundraisingem rozumíme „rozšiřování zdrojů financování“ (Bačuvčík, 2011, s. 108). V rámci fundraisingu probíhá komunikace nejen s donátory, ale i s orgány veřejné správy. Přestože je potenciálních dárců mnoho, hudební festivaly zpravidla komunikují převážně s dárci firemními.

Pomoc od firmy může mít různé podoby, většinou má formu finančních prostředků, hmotného daru nebo služby. Komerční firmy mohou volit mezi ryzím dárcovstvím, kde neočekávají protihodnotu, nebo sponzoringem, který je svým způsobem dohodou o vzájemné spolupráci. Sponzor zde za darované prostředky získává určité plnění, například umístění svého loga na tiskoviny festivalu, což může spoluvytvářet image firmy a v konečném důsledku vést ke zvýšení prodejnosti výkonu sponzora. Hudební festivaly pro účely sponzoringu sestavují rozpis několika forem sponzorství podle darovaného obnosu či služby a donátory tak rozdělují na generální, hlavní a řadové sponzory. V oblasti kultury má sponzoring velký význam, protože bez finanční pomoci firem by často nebyli pořadatelé schopni nákladné koncerty realizovat.

Fundraising v oblasti orgánů veřejné správy spadá pod PR kategorii s názvem government relations. Tyto vztahy bývají značně formalizované. Po vypsání dotačního řízení příslušným ministerstvem, krajem nebo obcí musí management festivalu vyplnit standardizované formuláře se žádostí o příspěvek a posuzovatelé pak na základě finančního plánu rozhodnou o přidělení či nepřidělení dotace.

3.4.3 Komunikace v krizovém období

Součástí public relations je i krizová komunikace. Mezi její hlavní zásady patří „rychlost, kompetentnost, otevřenost a zodpovědnost v kontaktu s médii, jasnost, srozumitelnost a pravdivost vyjádření, zachování klidu a připravenost na nejhorší variantu“ (Němec in Bačuvčík, 2011, s. 106). V krizových podmínkách je důležitá primárně obousměrnost komunikačního procesu, symetrická komunikace. Festival vážné hudby, který se dostal do krizové situace, potřebuje pro efektivní nápravu znát názor veřejnosti a ostatních stran. Jedině tak lze zajistit podmínky pro další rozvoj.

Často se bohužel můžeme setkat s komunikací asymetrickou, v oblasti PR zcela nevyhovující. Organizace zde postrádá zpětnou vazbu a tím pádem i kontrolu svého jednání. V podstatě se obvykle jedná o čtyři zdůvodnění asymetrické komunikace (Černá, Kašík, Kunz, 2006, s. 72):

- Teď na komunikaci nemáme, musí počkat
- Neviditelná organizace nemusí komunikovat
- Za organizaci hovoří její produkty
- Neuznávání významu komunikace

První přístup reflektuje zkušenost, že komunikace může být velmi nákladná a navíc její důsledky obvykle nejsou ihned patrné. Proti tomuto argumentu hovoří praxe mnoha světových firem, kterým právě nákladná komunikace pomohla z tísně.

Za druhým přístupem ke krizové komunikaci stojí domněnka, že pokud festival zůstane v pozadí, nedojde k medializaci jeho aktuálních problémů a rozšíření negativních informací uvnitř veřejnosti. Absence komunikace a jasných zpráv ovšem nahrává všelijakým dohadům a teoriím, které mohou mít ještě dalekosáhlejší a horší důsledky, než kdyby se pořadatelé a organizátoři k problému pravdivě a srozumitelně vyjádřili.

Stanovisko, že kvalitní produkt, vynikající program nebo špičkoví umělci sami o sobě vytvářejí pozitivní postoje a není tedy třeba dále komunikovat, je také mylné. Toto tvrzení může být pravdivé jen u velmi nízkého množství výjimečných produktů.

U posledního zmiňovaného hlediska organizátoři předpokládají, že jakákoliv komunikace by již byla zbytečná nebo v dané chvíli postrádá smysl. Stejně jako u předchozích přístupů je i tento názor chybný a vede jen k dalším problémům.

3.5 Direct marketing

Direct marketing využívají festivaly vážné hudby především v podobě pozvánek svým abonentům, dárcům nebo sponzorům. Přímý marketing má vysokou účinnost, protože osloveným lidem je věnována vyšší pozornost než u ostatních možností komunikace. Úspěch tohoto marketingového kroku ovšem závisí na používané databázi. Ta by měla být účelně strukturována a pravidelně aktualizována.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Postup při analýze a stanovení hypotéz

Jak již bylo nastíněno v úvodu, hlavním cílem této práce je navrhnout změny v marketingové strategii, které by festivalu Rozhlasový podzim napomohly zvýšit jeho návštěvnost. K tomu mi napomůžou dílčí analýzy:

- Analýza prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil
- Analýza marketingových aktivit a komunikačního mixu
- Analýza povědomí o značce metodou dotazníkové průzkumné sondy
- Sestavení SWOT analýzy na základě předchozích analýz

Pro účely práce jsem si sestavila dílčí pracovní hypotézy, o jejichž potvrzení či vyvrácení budu usilovat:

1. Hlavním problémem odvětví je existence velkého množství konkurenčních a alternativních produktů.
2. Povědomí o festivalu je i po třech letech konání slabé.
3. Největší hrozbu pro festival představuje nedostatek financí, největší příležitostí je možnost přilákání zahraničních návštěvníků.

5 Představení festivalu Rozhlasový podzim

Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim je festival klasické i soudobé vážné hudby, jejímž hlavním pořadatelem je společnost Radioservis, a. s. Jednotlivé koncerty se každoročně odehrávají v různých síních v Praze a účastní se jich rozhlasové symfonické orchestry z celé Evropy.

Cílem Rozhlasového podzimu je „*nabídnout veřejnosti a rozhlasovým posluchačům nové a zajímavé dramaturgie, podporovat českou hudební kulturu, mladé umělce, soudobou tvorbu, uvádět české i světové premiéry a propagovat méně známé skladby*“ (Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim, [online, 20]). Jedním z nástrojů vedoucích k dosažení těchto cílů je spojení s Českým rozhlasem, který nejenže je spolupořadatelem a hlavním mediálním partnerem, ale především pořizuje záznamy všech koncertů. Tyto záznamy jsou postupně odvysílány na stanici Český rozhlas 3 – Vltava, dále jsou však nabídnuty ostatním evropským veřejnoprávním rozhlasům prostřednictvím Evropské vysílací unie (European Broadcasting Union, dále jen EBU).

5.1 Historie festivalu

Festival Rozhlasový podzim vznikl v roce 2009 a zaplnil tak uvolněné místo v pražské koncertní sezoně po Pražském podzimu, který zkrachoval. Neschopnost sehnat finanční prostředky a tím pádem i zánik festivalu oznámil ředitel Pražského podzimu na začátku roku 2009 (ČT24, [online, 4]), Radioservis tudíž neměl dostatek času festival připravit v plné šíři a uspořádal pouze jeho prolog, probíhající od 11. do 30. září 2009 pod záštitou ministra kultury České republiky Václava Riedlbaucha. Postupně se během něj ve Dvořákově síni Rudolfiny odehrálo celkem pět koncertů vážné hudby, na kterých se kromě Symfonického orchestru Českého rozhlasu představily rozhlasové orchestry z Německa, Maďarska nebo Nizozemí. Rozhlasovému festivalu se po Pražském podzimu podařilo převzít také generálního sponzora, farmaceutickou společnost Zentiva, a. s., která od Pražského podzimu v září 2008 po jeho četných skandálech odešla.

Oficiální první ročník se konal až o rok později, v říjnu 2010. K posunu ze září na říjen došlo kvůli festivalu Dvořákova Praha, který se též posunul na pozdější, zářijový termín. V průběhu pěti dní trvání festivalu se uskutečnilo šest koncertů nejen klasické, ale i soudobé vážné hudby. S ohledem na skutečnost, že v roce 2010 uplynulo 200 let od narození Frédérica Chopina, byly koncerty tematicky zaměřeny na polskou hudbu. Pozvány tedy byly dva polské rozhlasové orchestry z Varšavy a Katovic. V tomto ročníku se ale podařilo splnit také další cíle festivalu, kterými jsou podpora mladých umělců a soudobé tvorby. Dne 15. 10. proběhl koncert laureátů Mezinárodní rozhlasové soutěže Concertino Praga 2010. Dále proběhly hned dva koncerty s názvem Pražské premiéry – Přehlídka soudobé tvorby. Symfonické koncerty se konaly v Rudolfinu, ostatní koncerty v Betlémské kapli a v sále Bohuslava Martinů v Lichtenštejnském paláci.

Zatím poslední, druhý ročník Rozhlasového podzimu se uskutečnil v době od 4. října do 1. listopadu 2011 a uvedl šest koncertů, převážně zaměřených na rakouské a německé skladatele. Úvodní koncert z oblasti elektroakustických umění s názvem Ars Acustica zazněl v divadle Archa, následovaly čtyři symfonické koncerty v Rudolfinu a jeden komorní na

zámku Hluboká, který se odehrál ve spolupráci se Slovenským rozhlasem. Hostem festivalu byl Symfonický orchestr Hessenského rozhlasu z Německa, jeden koncert dále patřil laureátům soutěže Concertino Praga 2011 stejně jako předešlý rok. Závěrečné benefiční vystoupení Symfonického orchestru Českého rozhlasu 1. listopadu 2011 proběhlo s cílem podpořit projekt společnosti B. Braun Medical „Úsměv pro život“.

Jak již bylo řečeno v úvodu práce, návštěvnost festivalu měla bohužel v uplynulých letech klesající tendenci. Jelikož se v jednotlivých ročnících lišil počet koncertů i jejich místa konání, neuvádím zde konkrétní čísla, ale procentuální návštěvnost vztaženou k celkové kapacitě sálů:

- Rok 2009: 85 %
- Rok 2010: 71 %
- Rok 2011: 69 %

5.2 Festivalová partnerství a záštity

Rozhlasový podzim je neziskový festival, financovaný vícezdrojově – jednak ze soukromých zdrojů, jednak je také žádáno o podporu z veřejných zdrojů formou grantů. Festival rozděluje své partnery do pěti kategorií (Interní dokumentace ČRo):

- Generální partner festivalu – výše plnění 5 až 7 milionů Kč
- Oficiální partner festivalu – výše plnění 2 až 4 milionů Kč
- Patron koncertu – výše plnění 250 tisíc až 1,5 milionů Kč
- Partner – výše plnění podle dohody
- Mediální partner – výše plnění 50 tisíc až 1 milion Kč

Generálním partnerem festivalu byla v roce 2009 společnost Zentiva, a. s., ta ale ve spolupráci s Rozhlasovým podzimem v dalších letech nepokračovala. Dlouhodobým partnerem festivalu je Fiat Lancia jako oficiální přepravce, dále jimi v minulých ročnících byli například Mamaison Prague, Polský institut, Perfect system, Česká filharmonie nebo B. Braun Medical. Mediálními partnery jsou od počátku Český rozhlas, Týdeník Rozhlas, Harmonie a Hudební rozhledy, později se k nim zařadilo Hudební informační středisko, Czech music quarterly nebo Railreklam. 2. ročník festivalu se uskutečnil za finanční podpory Magistrátu hlavního města Prahy, Ministerstva pro místní rozvoj ČR a Ministerstva kultury ČR (Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim, [online, 20]).

Festivalu se ve všech letech podařilo získat záštitu ministra kultury a primátora hlavního města Prahy, v roce 2010 dále záštitu polského velvyslance a polského ministra kultury a v roce 2011 záštitu německého velvyslance a ministra pro místní rozvoj.

6 Analýza prostředí festivalů vážné hudby v ČR

Organizace poskytující kulturní služby se nacházejí ve specifickém prostředí, nejen proto, že většina těchto organizací je nezisková. V této kapitole provedu ve dvou krocích analýzu prostředí festivalů vážné hudby. Prvním krokem je analýza odvětví, poté přistoupím k analýze srovnatelných společností.

6.1 Analýza odvětví

Pro analýzu odvětví použiji Porterův pětifaktorový model v modifikované variantě podle Kaisera (2009).

Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim působí na trhu s reprodukčním uměním, konkrétně s koncerty vážné hudby. Vzhledem ke spojení s Českým rozhlasem, jehož úkolem je mimo jiné „rozvíjení kulturní identity obyvatel České republiky“ (Úplné znění zákona o Českém rozhlasu, [online, 26]), nelze hodnotit toto odvětví z jeho pohledu plně konkurenčně, protože v ideálním případě by spolu měly jednotlivé festivaly spolupracovat.

První skupina působící na festival zahrnuje srovnatelné společnosti. Mezi srovnatelné společnosti v tomto případě nepatří pouze ostatní festivaly, ale obecně všichni pořadatelé koncertů vážné hudby. V Praze je koncentrace těchto koncertů velmi vysoká, probíhají zde takřka každý den, takže mezi nimi panuje silná konkurence. Co se týče přímo festivalů vážné hudby, sdružují se do Asociace hudebních festivalů, v rámci které se snaží o spolupráci. Jelikož jednou z podmínek vstupu je nejméně pětiletá tradice, není festival Rozhlasový podzim jejím členem, čímž je lehce znevýhodněn oproti ostatním.

Pokud na nově vstupující organizace nahlížíme z prizmatu neziskového sektoru, nedochází zde k vytváření žádných legislativních překážek ani státem, ani veřejnou správou (Zpráva o stavu neziskového sektoru, [online, 8]). Z hlediska kulturních institucí tu již ovšem bariéry existují. Jedná se v první řadě o problém najít časovou mezeru na trhu. Jen v samotné Praze je to velmi obtížné a vezmeme-li v úvahu i festivaly konající se v jiných městech, je situace ještě horší. Druhým výrazným problémem jsou finance. Pořadatelé nových festivalů mají značné náklady spojené s marketingovou komunikací, protože je pro ně nutné zabezpečit takovou reklamu, která je dostane do povědomí potenciálních zákazníků. Dále musí zaplatit umělce, prostory, technickou podporu a veškeré ostatní finančně velmi nákladné věci.

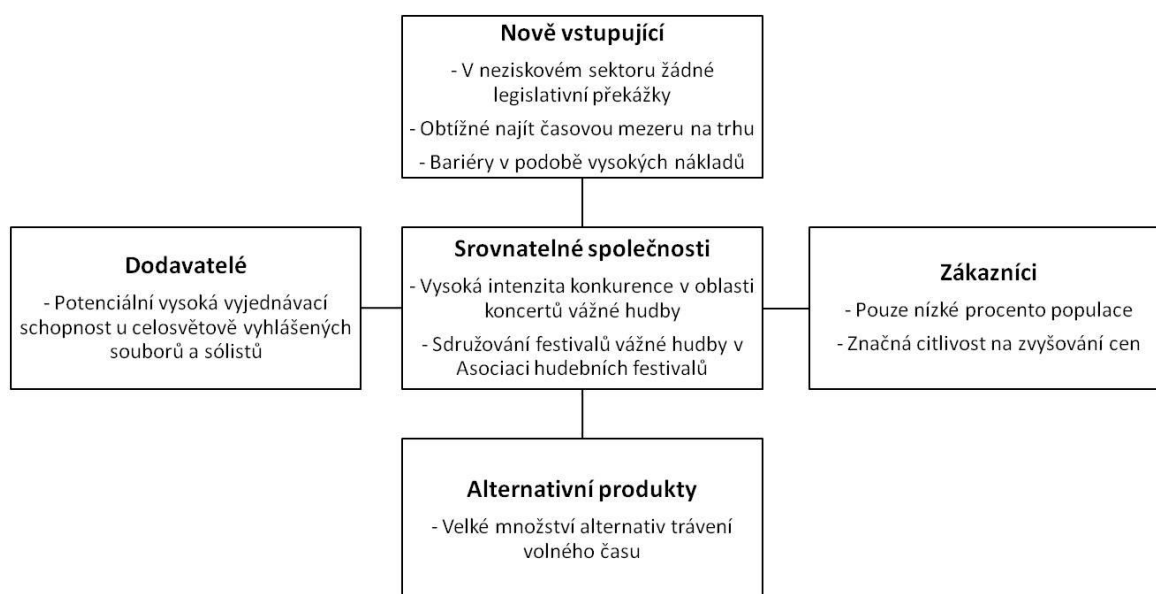
Oblast alternativních produktů je značně rozsáhlá. Jako alternativní produkty zde totiž neuvažujeme pouze produkty podobné povahy, například koncerty jazzové hudby, ale v nejobecnějším a nejširším smyslu všechny alternativy trávení volného času. Jedná se o takzvanou konkurenci v oblasti přání zákazníků, jak využít svůj čas. Pak do této kategorie řadíme i divadla, kina nebo sportovní aktivity. Není tedy nutné nijak zdůrazňovat, že alternativních produktů existuje skutečně velké množství.

Jak vyplývá ze statistik uvedených v teoretické části práce, skupina označovaná jako „attenders“ tvoří velmi nízké procento populace. Kromě poměrně malého množství zákazníků je ale problémem i fakt, že obecně existuje nemnoho věrných posluchačů vážné hudby, tedy takových, kteří ji poslouchají několikrát týdně (nejvýše 16 %). Navíc z dalšího výzkumu je očividné, že majoritními zákazníky jsou penzisté a studenti, tedy lidé s nízkými příjmy. Nejen

kvůli této skutečnosti, ale i z důvodu existence velkého množství alternativních produktů lze tvrdit, že jsou zákazníci značně citliví na zvyšování cen.

V současné době působí mnoho symfonických a filharmonických orchestrů, sólistů a dirigentů jak na úrovni národní, tak na úrovni světové. Z tohoto úhlu pohledu nemají dodavatelé příliš vysokou vyjednávací schopnost. V případě zájmu organizátora festivalu o celosvětově vyhlášený soubor a snaze získat jeho souhlas s účastí na koncertě získává ovšem tento soubor vyjednávací sílu dosti podstatnou. Ta ale nebývá obvykle v plné míře využita, protože většině hráčů vážné hudby jde též o šíření kultury a hudebního prožitku a také jsou si vědomi cenové elasticity poptávky svých zákazníků po koncertech artificiální hudby.

Obrázek 2: Porterův model aplikovaný na prostředí hudebních festivalů



Zdroj: autor

6.2 Analýza srovnatelných festivalů

V České republice se každým rokem koná mnoho festivalů vážné hudby. Jak je již uvedeno výše, část z nich se sdružuje v Asociaci hudebních festivalů za účelem vzájemné pomoci, koordinace a výměny zkušeností. Členy jsou například MHF Pražské jaro, Smetanova Litomyšl, Struny podzimu nebo České doteky hudby.

V této podkapitole je uvedena analýza sedmi dlouhodobě úspěšných hudebních festivalů, které považuji za relevantní k MHF Rozhlasový podzim. S ohledem na téma této studie jsem se zaměřila především na marketingové strategie jednotlivých festivalů.

6.2.1 Pražské jaro

Pražské jaro je mezinárodní hudební festival, který vznikl v roce 1946 na počest padesátého výročí založení České filharmonie. Je nejstarším a současně nejvýznamnějším

českým hudebním festivalem, každý rok se na padesáti koncertech představí tisíce umělců a pravidelně se jich zúčastňuje okolo 40 tisíc návštěvníků (Kudy z nudy, [online, 5]).

Organizátoři festivalu se ve svých aktivitách zaměřují na mladé posluchače a to především dvěma způsoby. Prvním je Mezinárodní soutěž mladých talentů, kterou pořádají již od roku 1947. Cenou pro laureáta soutěže je tradičně možnost vystoupení na festivalu Pražské jaro. Druhým typem podpory je speciální program pro mladé publikum s názvem Rozkvět Pražského jara. Členové Rozkvětu mají možnost po celý rok navštěvovat zajímavé pořady s hudební tematikou a během konání festivalu si navíc mohou zakoupit vstupenky za pouhých 100 Kč.

Všem příznivcům festivalu je otevřeno společenství Přátelé Pražského jara. Za finanční pomoc ve formě ročního příspěvku ve výši 1500-10000 Kč získají dárci možnost přednostní rezervace a slevy na vstupenky nebo účasti na setkáních s různými umělci.

Široký systém slev je určen nejen Přátelům a členům věrnostního programu, ale také dětem, studentům, seniorům, ZTP a ZTP-P. Speciální eventualitou jsou takzvané slevy last minute. Novinkou je v oblasti vstupenek varianta zakoupení online přímo na webových stránkách festivalu.

Samozřejmostí je kromě vlastního webu i průběžně aktualizovaná stránka na Facebooku, prostřednictvím které dochází ke komunikaci s příznivci Pražského jara.

6.2.2 Prague Proms

Vznik festivalu Prague Proms byl inspirován londýnským festivalem BBC Proms. Nesoustředí se pouze na hudbu klasickou, ale i jazzovou, muzikálovou nebo filmovou. Koncerty se konají v létě a doprovází je Český národní symfonický orchestr spolu se zahraničními sólisty a sbory.

I Prague Proms umožňuje nákup vstupenek online na svých webových stránkách a poskytuje slevy pro ZTP a ZTP-P. Dále se snaží o obousměrnou komunikaci se svými zákazníky, kteří mohou například hlasováním na Facebooku ovlivnit, která filmová hudba zazní na koncertě Hollywood Night. Na webu také po dobu přibližně dvou týdnů probíhá odpočítávání do zveřejnění programu festivalu. Stejně jako většina ostatních festivalů zpětně zveřejňují fotografie a videa z koncertů.

6.2.3 Struny podzimu

V rámci festivalu Struny podzimu se mísí klasická hudba s jazzovou. Osobnosti mezinárodní hudební scény zde hudbu pojímají osobitým způsobem, bez ohledu na tradiční zpracování.

Struny podzimu pořádají benefiční projekt na podporu hudebního vzdělání. Návštěvníci festivalu mají možnost zakoupit si originální čokolády přímo ve foyer místa konání koncertu, vybrané prostředky jsou poté věnovány k podpoře mladých talentovaných hudebníků při jejich zahraničním studiu.

Pro děti organizují pořadatelé festivalu víkend s názvem Struny dětem – kouzlo objevování. Víkend je určen dětem i jejich rodičům a probíhá v divadle Minor. Během něj se

děti mohou zúčastnit divadelních představení, interaktivních koncertů, výtvarných a hudebních dílen a workshopů.

Na webových stránkách se nacházejí informace pro potenciální dárce, lze zde online darovat finanční obnos, zaregistrovat se jako dobrovolník nebo zakoupit vstupenky na jarní donátorský galavečer. Zájemce se může přihlásit k odběru newsletteru, dále je zde umístěn odkaz na stránky na Facebooku a na My Space.

6.2.4 Dvořákova Praha

Mezinárodní hudební festival Dvořákova Praha se zaměřuje na život a dílo Antonína Dvořáka, nejznámějšího českého skladatele. Je festivalem v porovnání s ostatními spíše mladším, 1. ročník se konal v roce 2008. Rezidenčním orchestrem festivalu je Česká filharmonie, Dvořákovy Prahy se ale účastní i mnohé světové orchestry, dirigenti a sólisté.

Dvořákova Praha je dalším festivalem podporujícím mladé posluchače klasické hudby, tentokrát skrze program Klub mladých. Studenti zde za roční příspěvek 99 Kč získávají možnost navštěvovat koncerty v rámci festivalu i mimo něj zcela zdarma nebo za zvýhodněnou cenu. Zlevněné vstupné platí i pro ZTP a ZTP-P a dále pro členy věrnostního programu festivalu. Součástí webových stránek je odkaz na Facebook a Twitter.

6.2.5 Smetanova Litomyšl

Smetanova Litomyšl je mezinárodní operní festival a po Pražském jaru je druhým nejstarším festivalem klasické hudby v České republice. Koná se od roku 1949 na zámku v Litomyšli, rodišti skladatele Bedřicha Smetany. Hudební náplň festivalu je velmi rozmanitá, tvoří ji nejen operní inscenace a jejich koncertní provádění, ale i oratoria a kantáty, symfonická a instrumentální hudba nebo balet. Interprety jsou hudebníci domácí i zahraniční.

Internetové stránky festivalu nabízí celou řadu služeb. Jsou zde praktické rady ohledně ubytování nebo parkování v Litomyšli, panel Diskuze a vzkazy použitelný například k druhotnému prodeji vstupenek, které by jinak propadly, e-shop s možností zakoupení dárkových poukazů na vstupenky, knihy, CD, DVD a vína Chateau Litomyšl, lze se tu zaregistrovat k odběru newsletterů nebo přejít na stránky Smetanovy Litomyšle na Facebooku. Pro festival byla také vyvinuta speciální aplikace České spořitelny, která umožňuje zaplatit si vstupenku pomocí mobilního telefonu iPhone.

Organizátoři rovněž zajišťují doplňkový program k festivalu, návštěvníci se mohou například vydat na starodávný jarmark nebo si prohlédnout festivalové zákulisí, což zahrnuje i ochutnávku festivalového vína.

6.2.6 Letní slavnosti staré hudby

Letní slavnosti staré hudby jsou festivalem hudby historických uměleckých slohů s přesahem k baroknímu divadlu a tanci. Festival vznikl v roce 2000 v Praze, jejíž architekturu propojuje s hudbou a každý rok je věnován jednomu tématu. Zváni jsou taktéž zahraniční umělci, kteří svá vystoupení odehrávají na historické hudební nástroje.

Internetová komunikace festivalu má tradiční charakter. Na webových stránkách jsou uvedeny pouze základní informace a fotografie, novinkou je možnost zakoupení vstupenek online.

6.2.7 České dotečky hudby

Mezinárodní hudební festival České dotečky hudby se zaměřuje na klasickou hudbu v zimním období, pořádá tedy koncerty adventní, vánoční, novoroční a tříkrálové. Festival obsahuje tematické okruhy a každý rok je uvedena alespoň jedna česká či světová premiéra.

Na webových stránkách se zájemci mohou přihlásit do Klubu přátel festivalu. Členství přináší řadu výhod, například informování o programu festivalu přednostně před zahájením předprodeje nebo slevy na vybrané akce. Dále se na stránkách nachází formulář pro odeslání zprávy s nabídkou pomoci festivalu, a to nejen pomoci finanční, ale i jako brigádník, stážista nebo dokonce umělec. Lze se zde přihlásit k odebrání newsletteru nebo se pomocí přímého odkazu dostat na stránky na Facebooku. Festival také organizuje soutěže o volné vstupenky.

7 Analýza marketingových aktivit festivalu Rozhlasový podzim

Tato kapitola je rozdělena do tří hlavních podkapitol. V první z nich se zabývám cílovými skupinami Mezinárodního hudebního festivalu Rozhlasový podzim. V následující podkapitole analyzuji marketingový mix festivalu, respektive jeho první tři složky, tj. produkt a zákaznickou hodnotu, cenu a zákaznické náklady, distribuci a pohodlí. Čtvrté složce marketingového mixu je věnována poslední podkapitola 7.3 Komunikace a propagace festivalu Rozhlasový podzim.

7.1 Cílové skupiny festivalu Rozhlasový podzim

Český rozhlas, spolupořadatel festivalu Rozhlasový podzim, je veřejnoprávním rozhlasem, a tudíž je festival určen všem věkovým kategoriím. Na mladé interprety je například zaměřen koncert laureátů soutěže Concertino Praga, pro seniory jsou plánovány veřejné generální zkoušky. V minulých letech nicméně proběhl v místech konání koncertů posluchačský průzkum. Vzorek obsahuje 850 respondentů, kteří byli rozděleni do skupin dle několika hledisek (Interní dokumentace ČRo).

Prvním kritériem je hledisko geografické. Posluchači jsou primárně rozděleni na obyvatele České republiky a zahraniční publikum. Návštěvníci ze zahraničí tvoří pouze 1 % a jedná se zejména o posluchače veřejnoprávních rozhlasů sdružených v síti EBU. V rámci rezidentů převažovali obyvatelé Prahy, kteří tvořili 80 %, a dále posluchači ze středních Čech se zastoupením 11 %. Ve velké míře se jednalo o posluchače Českého rozhlasu.

Dále byla u návštěvníků zkoumána vzdělanostní struktura. Ukázalo se, že 63 % posluchačů má vysokoškolské vzdělání, 34 % středoškolské, 2 % jsou vyučena a 1 % má vzdělání základní. Koncerty navštěvují převážně studenti z pražských škol, nejvíce z Univerzity Karlovy a ze škol uměleckého zaměření (HAMU, AMU, Konzervatoř J. Ježka). Výjimkou ale nejsou ani školy zaměřené technického a ekonomického nebo gymnázia.

Posledním zkoumaným parametrem byla věková struktura návštěvníků. Návštěvníci spadají do sedmi věkových kategorií:

- Do 20 let 11 %
- 21-30 let 23 %
- 31-40 let 18 %
- 41-50 let 12 %
- 51-60 let 19 %
- 61-70 let 12 %
- Nad 70 let 5 %

7.2 Marketingový mix festivalu Rozhlasový podzim

Základní prvky marketingového mixu Mezinárodního hudebního festivalu Rozhlasový podzim korespondují s marketingovým mixem jiných kulturních organizací, ale samozřejmě mají svá specifika, kterým se na následujících stránkách budu podrobněji věnovat.

7.2.1 Produkt a zákaznická hodnota festivalu Rozhlasový podzim

Produkt, který festival Rozhlasový podzim nabízí, má nehmotnou podobu, je službou. Jeho jádrem je celkový zážitek z koncertu, o spokojenosti zákazníka tedy z velké míry rozhoduje koncertní program. Zážitek ale nemá pouze uměleckou, hudební stránku. Důležitá je také atmosféra místa. Koncerty Rozhlasového podzimu se z velké části konají v Rudolfinu, tedy v historické budově, která je pro návštěvníky atraktivní a stává se tak součástí produktu. Totéž platí i o sále Martinů, zámku Hluboká, divadle Archa nebo Betlémské kapli, tyto objekty a sítě také mají svou atmosféru a atraktivitu. Důležitým aspektem návštěv koncertů je také uspokojení společenských potřeb a potřeb sebevzdělání.

Dalším prvkem produktu jsou samotní účinkující. Organizátoři festivalu každoročně zvou přední světové sólisty a dirigenty, zahraniční i české rozhlasové orchestry. Orchestry veřejnoprávních rozhlasů navíc přinášejí zážitek naprosto unikátní, protože jsou schopny nabídnout jedinečnou kvalitu zvukovou i interpretační.

Jako dodatečnou službu Rozhlasový podzim poskytuje možnost shlédnout videozáznamy koncertů na svých webových stránkách, popřípadě poslechnout si přímý přenos nebo záznam v rozhlasu. Může to být míněno nejen jako zpřístupnění lidem, kteří se koncertů neúčastnili, ale i jako možnost připomenutí si vlastního zážitku.

Vzhledem ke skutečnosti, že festival probíhal teprve třikrát, z toho jednou pouze ve formě prologu, nelze předpokládat, že by značka Rozhlasový podzim již byla zavedená nebo si vydobyla určitou pověst a image. Návštěvníci proto rozhodují o návštěvě především dle koncertního programu. Povědomím o značce Rozhlasový podzim se dále zabývám v kapitole 8 Marketingový průzkum povědomí veřejnosti o festivalu Rozhlasový podzim, kde analyzuji výsledky průzkumné sondy.

7.2.2 Cena a zákaznické náklady festivalu Rozhlasový podzim

Ceny vstupenek stanovují organizátoři festivalu dle atraktivity jednotlivých koncertů, jsou tedy diferencované. Obecně ale vzhledem k veřejnoprávnímu charakteru Českého rozhlasu platí, že ceny jsou nastaveny tak, aby byly přijatelné pro širokou skupinu obyvatelstva a podporovaly tak šíření kultury. Nižší cenová hladina je ještě umocněna systémem slev, který je detailněji popsán v podkapitole 7.3.2 Podpora prodeje festivalu Rozhlasový podzim. Spodní hranice vstupného činila ve všech třech letech 90 Kč, horní hranice pak byla v letech 2009 a 2011 ve výši 490 Kč a v roce 2010 690 Kč.

7.2.3 Distribuce a pohodlí festivalu Rozhlasový podzim

Většina koncertů festivalu probíhá v Dvořákově síni Rudolfinu. Tato novorenesanční budova je jedním z nejvýznamnějších center kulturního dění v hlavním městě a kromě koncertních síní se zde nacházejí sály vhodné k pořádání výstav, recepcí, konferencí a dalších slavnostních příležitostí. Rudolfinum se nachází na náměstí Jana Palacha v centru Prahy, v blízkosti stanice Staroměstská, kam se dá pohodlně dojet metrem, dvěma linkami tramvají nebo dvěma linkami autobusů. Na náměstí jsou vybudované podzemní garáže, takže je zde možnost i vlastní dopravy osobním automobilem. Celá budova je bezbariérová, vybavená šatnami, toaletami, barem, kavárnou, restaurantem a rychlým občerstvením. Dvořákova síň se

pyšní skvělou akustikou a 1023 místy k sezení, z toho 606 se nalézá v přízemí, 417 na balkoně a 81 u varhan.

V roce 2010 se uskutečnil jeden koncert v Betlémské kapli a dva další v sále Martinů. I tyto objekty se nacházejí v pražském centru. Betlémská kaple, první kazatelský chrám v Evropě, dominuje Betlémskému náměstí. Vstupní foyer je předsálím Svatováclavského sálu, slavnostní auly, salóneků, šaten a sociálních zařízení. Koncerty jsou pořádány ve slavnostní aule s 400 místy v hledišti. Do kaple se dá dojít pohodlně pěšky z Národní třídy, kterou křížuje metro B a několik linek tramvají.

Sál Martinů je koncertní síň vybudovaná v Lichtenštejnském paláci na Malostranském náměstí. Sál má kapacitu 200 osob, v předsáli je k dispozici šatna a toalety. Palác stojí nedaleko stanice tramvají Malostranské náměstí a metra A Malostranská. Možná je i doprava osobním vozem, který lze zaparkovat na hlídaných parkovištích na Malostranském náměstí.

Po jednom koncertu se v roce 2011 odehrálo v divadle Archa a na zámku Hluboká. Divadlo Archa je platformou pro scénická umění sídlící taktéž v centru hlavního města, v pasáži v ulici Na Poříčí. Do divadla je vynikající dopravní spojení, nachází se v blízkosti stanice metra B a C Florenc, stanice metra B Náměstí Republiky a zastávek tramvají Bílá labuť a Masarykovo nádraží. K dispozici jsou také placené parkovací zóny v ulicích Na Poříčí a Na Florenci nebo pro cyklisty stojany na kola umístěné přímo v pasáži Paláce Archa.

Státní zámek Hluboká nad Vltavou leží v Jihočeském kraji, zhruba 11 km od Českých Budějovic a je oblíbeným místem vhodným k pořádání rozmanitých kulturních akcí. Hluboká je dobře dostupná autobusy, vlaky i osobními automobily. Autobusová zastávka je umístěná ve městě přibližně 500 m od zámku, tamtéž se nachází i centrální placené parkoviště. Pro návštěvníky, kteří nechtějí jít z parkoviště pěšky, zajišťuje firma Autodoprava Houška dopravu z parkoviště až k zámku, zpáteční cestu je ale nutné s řidičem domluvit předem. Vlaková nádraží jsou poblíž zámku dvě, první vzdálené asi 3 km a druhé 5 km daleko.

Do všech uvedených objektů je zajištěn bezbariérový přístup a v případě potřeby i asistence ze strany pořadatele.

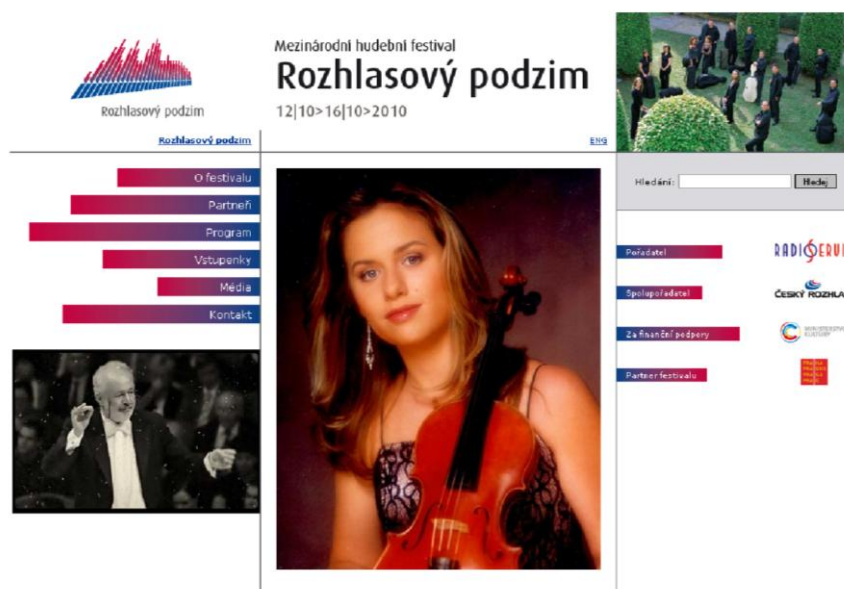
Pohodlí zájemců o koncerty je festivalem Rozhlasový podzim zajištěno také ne zcela tradiční cestou, a sice přenášením koncertů prostřednictvím vysílání Českého rozhlasu a internetových záznamů do jejich domovů. Zvukové záznamy jsou dále distribuovány do zahraničí pomocí jejich nabídky rozhlasům sdruženým v síti EBU. V uplynulých letech si takto nahrávky koncertů objednaly veřejnoprávní rozhlasové společnosti z Austrálie, Belgie, Běloruska, Bulharska, Estonska, Chorvatska, Itálie, Irska, Japonska, Koreje, Litvy, Lotyšska, Moldávie, Německa, Nizozemí, Norska, Polska, Portugalska, Rumunska, Slovinska, Srbska, Španělska, Ukrajiny a z Velké Británie.

Distribuce vstupenek probíhá několika způsoby. Dopředu si je zájemci mohou přijít zakoupit do Reprezentační prodejny Českého rozhlasu ve Vinohradské ulici v Praze. Prodejna je pár minut od stanice metra A a C Muzeum, tudíž dobře přístupná. Od 2. ročníku je možný také jejich nákup v Rudolfinu. Prostřednictvím internetu lze vstupenky jednak zakoupit online na webových stránkách festivalu, dále v sítích specializovaných na rezervaci a prodej vstupenek (Bohemia Ticket, Perfect System, Ticketpro nebo Ticketportal) nebo lze využít

objednávku na fakturu zasláním e-mailu. V den konání, devadesát minut před začátkem koncertu, jsou také otevřeny večerní pokladny.

Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim disponuje vlastními webovými stránkami, které lze nalézt pod doménami www.rozhlasovypodzim.cz a www.radioautumn.cz. Tyto stránky byly v roce 2010 přepracovány tak, aby jejich vzhled odpovídal novému vizuálnímu stylu. V pravé části webových stránek se nacházejí loga pořadatelů, spoluorganizátorů a strategických partnerů festivalu, v levé části pak jednotlivé záložky. Zde lze nalézt nejen informace o festivalu, programu, prodeji vstupenek nebo o partnerech, ale je možné zde zhlédnout i videopřenosy vybraných koncertů. Nechybí ani informace určené médiím, tj. archiv výročních zpráv, fotogalerie nebo informace o přenosech a záznamech koncertů. Rozhlasový podzim také využívá pro distribuci a prezentaci informací sociální síť Facebook, ovšem zatím ne v moc velké míře.

Obrázek 3: Webové stránky Mezinárodního hudebního festivalu Rozhlasový podzim



Zdroj: Interní dokumentace ČRo

7.3 Komunikace a propagace festivalu Rozhlasový podzim

Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim je „podpořen promyšlenou a diferencovanou reklamní a PR kampaní využívající outdoorové nosiče, tisk, internet a zejména vysílání Českého rozhlasu“ (Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim, [online, 20]).

V roce 2010 vznikl jednotný vizuální styl a nové logo festivalu Rozhlasový podzim. Základním grafickým prvkem se stala pětice nestejně dlouhých červeno-modrých linek, symbolizujících notovou osnovu. Tyto linky se objevují v drtivé většině návrhů outdoorové i tištěné reklamy či různých propagačních materiálů a jako záložky i na webových stránkách festivalu. Logo je tvořeno siluetou Hradčan a svatovítské katedrály zpracované do podoby

varhan. Tyto atributy symbolizují obsahovou náplň festivalu – Prahu coby hlavní místo konání koncertů a hudbu.

Obrázek 4: Grafický prvek nového vizuálního stylu



Zdroj: Manuál jednotného vizuálního stylu

Obrázek 5: Nové logo MHF Rozhlasový podzim



Rozhlasový podzim

Zdroj: Manuál jednotného vizuálního stylu

7.3.1 Reklama festivalu Rozhlasový podzim

Reklamní kampaň festivalu využívá outdoorovou (venkovní) reklamu, propagační materiály, reklamu v tisku, v Českém rozhlasu, v České televizi a na internetu.

Outdoorová reklamní kampaň

Outdoorová reklamní kampaň bývá zahájena přibližně jeden až dva měsíce před začátkem festivalu a pokračuje až do jeho konce, tj. do data konání posledního koncertu. Jako nosiče festival v minulých letech použil bigboardy a billboardy, city-light vitríny, PLV a PVC plochy, rámečky v příměstských vlacích a ve vlacích MHD, výlepové plochy v centru Prahy, na prodejních místech a v různých kulturních a vzdělávacích institucích (Rudolfinum, Český rozhlas, Národní knihovna ČR, Městská knihovna, Magistrát hlavního města Prahy,...). Na podzim 2010 měl festival reklamu také na LED obrazovce před Rudolfinem a na plazmové obrazovce ve Škodově paláci.

Na čelním místě plakátu je vždy umístěno logo festivalu, dále se na plakátech nacházejí loga pořadatelů a partnerů. Každý rok je zpracováno několik motivů, na kterých jsou umístěny fotografie významných osobností festivalu, například dirigentů Tomáše Netopila a Tadeusze Strugala, violoncellistů Jiřího Barty a Daniela Müller-Schotta, nebo houslistky Sophie Jaffé.

Před vytvořením nového loga a vizuálního stylu se na plakátech objevovalo modré pozadí a texty byly většinou psány modrým nebo bílým písmem. Teprve od roku 2010 začal být používán nový styl s tmavým pozadím.

Obrázek 6: Plakát 2009



Zdroj: Interní dokumentace ČRo

Obrázek 7: Plakát 2010



Zdroj: Interní dokumentace ČRo

Obrázek 8: Plakát 2011



Zdroj: <http://www.hudebnirozhledy.cz/www/index.php?page=partneri>

Intenzita outdoorové kampaně a charakter využitých nosičů se v jednotlivých letech velmi lišily. Oproti roku 2009, kdy se konal prolog festivalu, se v roce následném skokově zvýšilo množství velkorozměrných reklamních nosičů – bigboardů a billboardů. Ve velké míře byly použity i vitríny a výlepové plochy v centru Prahy nebo ve vlacích. Velký rozdíl nastal v roce 2011, kdy se venkovní kampaň v podstatě omezila na city-light vitríny alokované v zastávkách městské hromadné dopravy.

Propagační materiály

Také propagační materiály festivalu Rozhlasový podzim prošly v roce 2010 změnou, a to nejen v designu.

Již tři měsíce před prologem festivalu nastal začátek distribuce programových brožur s úvodním slovem pořadatele festivalu, informacemi o programu, jednotlivých koncertech a prodeji vstupenek. Brožury byly barevné, dvacetistránkové a bylo jich rozmístěno celkem 10 000 kusů.

Tabulka 7: Distribuce programové brožury 2009

<i>Místo distribuce</i>	<i>Počet</i>
Abonentí SOČRu	850
Cestovní kanceláře	200
Divadla, koncertní sály, prodejny hudebnin, knihovny, muzea, výstavy, kina	500
Literární kavárny a ostatní místa	600
Ministerstvo kultury, Maďarské kulturní středisko	300
Novináři, tisková konference	50
Partneři festivalu, orchestry, umělci	850
Pokladna Rudolfiny	600
Prodejní místa: Ticketpro, Ticketportal, Bohemia Ticket, Anno Travel	810
Reprezentační prodejna Českého Rozhlasu a České televize	400
Velvyslanectví, Česká centra, instituty	200
Vklad do Harmonie, Magazín klubu Vltava	4540
Základní umělecké školy, vysoké školy, koleje	100

Zdroj: Interní dokumentace ČRo

Podobným způsobem byl distribuován leták ve velikosti A5 s kompletním programem festivalu. 5 000 kusů bylo rozdáno v červnu na Oslavách Prahy a na festivalu Smetanova Litomyšl, v srpnu na dni otevřených dveří ČRo a na Dni s ČRo v ZOO Praha, v září na festivalu Jičín – město pohádky a v pokladně Rudolfiny.

Během 1. a 2. ročníku festivalu došlo k distribuci programového letáku, který je obměnou programové brožury, obsahuje zhruba stejné informace, ale pouze na šesti stranách. Leták byl rozmístěn na podobná místa jako u prologu, ale ve větším tiskovém nákladu. Navíc přibyla distribuce do dalších časopisů (Hudební rozhledy, Czech music quarterly) nebo na koncerty Concertino Praga.

V neposlední řadě je potřeba zmínit prodej koncertního programu / večerního katalogu, který probíhá vždy před začátkem koncertu a během přestávek. Obsahuje program konkrétního koncertu, informace o jednotlivých skladbách a jejich autorech a životopisy vystupujících umělců. V roce 2009 byla cena dvacetistránkového programu 20 Kč, v dalších ročnících se katalog rozšířil a prodejní cena se zvýšila na 30 Kč.

Na závěr je nutno dodat, že všechny výše zmíněné materiály obsahují českou a anglickou verzi.

Reklama v tisku

Díky mediálním partnerstvím s řadou hudebních časopisů má MHF Rozhlasový podzim možnost inzerovat v nich, aniž by musel platit ceníkové ceny. Inzerce v tisku probíhala zatím každoročně průběžně od letních měsíců až do října. Kromě klasických inzertních návrhů Rozhlasový podzim v tisku publikoval program festivalu, PR články a rozhovory s vystupujícími umělci či jinými zainteresovanými osobami doplněné o fotografie, vkládal propagační materiály nebo organizoval soutěže o vstupenky.

Pro inzertní kampaň byly použity stejné nebo podobné návrhy jako pro kampaň outdoorovou. Ústředním motivem je fotografie vystupujícího umělce, obohacená o základní informace o konání festivalu, případně o kompletní program.

Obrázek 9: Inzertní kampaň v tisku 2011



Zdroj: Interní dokumentace ČRo

Inzerce probíhala prostřednictvím širokého spektra novin a časopisů. Rozhlasový podzim využil nejen Týdeník Rozhlas, Magazín Klubu Vltava nebo hudební a kulturní magazíny (Harmonie, Hudební rozhledy, Czech music quarterly a další), ale i celorepublikové deníky jako je MF Dnes, Právo a Lidové noviny. Naopak PR články a rozhovory byly publikovány pouze v kulturně zaměřených časopisech.

Prezentace v Českém rozhlasu

Prostřednictvím Českého rozhlasu jakožto spolupořadatele a hlavního mediálního partnera Rozhlasového podzimu probíhala prezentace festivalu formou autoanonce, sponzorských vzkazů, redakční podpory, rozhovorů, informací o soutěžích o vstupenky a přenosů koncertů.

Autoanonce měla formu reklamních 30sekundových spotů a byla rozdělena do dvou vln: první etapa se konala během měsíce června, druhá etapa pak zhruba měsíc před začátkem

festivalu. Spoty byly vysílány na stanicích Českého rozhlasu, před prologem pouze na ČRo 1 - Radiožurnál, ČRo 2 - Praha a ČRo 3 - Vltava, v dalších ročnících se k autoanonci přidaly další stanice, např. ČRo Radio Wave nebo ČRo Regina a i koncentrace spotů se zvýšila.

Sponzorské vzkazy obsahují krátkou informaci o sponzorech vysílání. U Rozhlasového podzimu se jednalo o 10sekundovou prezentaci společnosti Radioservis, a. s. jakožto pořadatele festivalu a jeho partnerů.

Redakční podpora festivalu Rozhlasový podzim na stanicích Českého rozhlasu se vyznačovala především pozvánkami na festival, dále různými kulturními tipy, informacemi ve zpravodajských relacích nebo zmínkách v rámci rozhovorů. Rozhovory byly vedeny buď přímo s organizátory a pořadateli festivalu, nebo s jednotlivými umělci.

Český rozhlas dále živě přenáší, popřípadě vysílá ze záznamu (například pokud se konají dva koncerty naráz v různých síních) všechny koncerty festivalu.

Prezentace v České televizi

Česká televize podporuje Rozhlasový podzim prostřednictvím rozhovorů, reportáží a ukázek koncertů ve svých pořadech, informacemi a upoutávkami během zpravodajství nebo soutěžemi o vstupenky.

Internetová reklama

Organizátoři Rozhlasového podzimu aktivně využívají možnost umístění bannerů na jiných než vlastních webových stránkách. Právě skrz ně probíhala v měsíci konání festivalu inzerce na mnoha kulturních a zpravodajských internetových portálech. Inzerováno bylo na webových stránkách Českého rozhlasu a Radioservisu, dále například na stránkách iDNES, IHNET, Česká kultura, Harmonie nebo Co, kdy v Praze.

Obrázek 10: Banner MHF Rozhlasový podzim 2010



Zdroj: Interní dokumentace ČRo

Na mnoha kulturních, informačních a vstupenkových portálech nebyly umístěny pouze bannery, ale celý souhrn informací o festivalu, jeho programu a účinkujících umělcích, dále fotografie umělců a síní nebo ilustrační fotografie s hudebním motivem, nechyběla ani loga festivalu a partnerů. Jednalo se o portály poskytující kulturní přehledy akcí, jako je například www.nesedtedoma.cz nebo www.akcevcescu.cz, portály zajišťující prodej vstupenek a o portál s turistickými aktivitami Kudy z nudy.

7.3.2 Podpora prodeje festivalu Rozhlasový podzim

Rozhlasový podzim poskytuje zájemcům abonentní program. Prodej abonentních vstupenek je časově omezen na pouhých několik dní v červnu a jejich ceny jsou rozlišeny do tří kategorií dle umístění sedadla. Organizátoři festivalu jsou zastánci principu rovného

přístupu ke kulturním službám, a proto kromě abonentního programu dále vypracovali široký systém slev. Na zvýhodněné vstupné mají nárok držitelé průkazů ZTP a ZTP-P (50 % sleva), studenti po předložení platného průkazu ISIC nebo indexu s fotografií (20 %), senioři nad 65 let (20 % sleva), abonenti SOČRu po předložení platné abonentní vstupenky (20 %), členové klubů Vltava a Radioservis (20 %) a zaměstnanci ČRo (40 %). Dále můžou využít levnější vstupné také základní umělecké školy a další podobné organizace.

V minulých ročnících se uskutečnily také soutěže o volné vstupenky. V roce 2009 probíhaly v srpnu a v září, anoncovány byly v magazínech Harmonie a Hudební rozhledy, ve vysílání Českého rozhlasu na stanicích ČRo 1 – Radiožurnál, ČRo 2 – Praha a ČRo 3 – Vltava. Soutěžilo se také ve třech vlnách prostřednictvím České televize, v pořadu ČT 2 Dobré ráno. V roce 2010 byla soutěž otištěna v Harmonii (od července do září), v Hudebních rozhledech (srpen a září) a v Týdeníku Rozhlas (dvakrát během září). V roce 2011 byla uspořádána jedna soutěž na stránkách festivalu na Facebooku, ale zůstala bez odezvy.

Obrázek 11: Soutěž o vstupenky na MHF Rozhlasový podzim 2010



SOUTĚŽ O VSTUPENKY

Vyhrajte dvě vstupenky na koncerty Rozhlasového podzimu dle vlastního výběru.

V letošním roce si připomínáme významné výročí polsko-francouzského skladatele a klavírního virtuosa, který se proslavil jako „bálsák klavíru“.

O jakého skladatele se jedná a kolik let od jeho narození uplynulo?

Vaši odpověď zašlete nejpozději **do 23. září** na adresu: Český rozhlas, Rozhlasový podzim, Monika Svítková, Vinohradská 12, 120 99, Praha 2 nebo e-mailem na: monika.svitkova@rozhlas.cz.

Z došlých odpovědí vylosujeme pět výherců.

Zdroj: Interní dokumentace ČRo

7.3.3 Osobní prodej festivalu Rozhlasový podzim

Organizátoři festivalu Rozhlasový podzim využívají výhod osobního prodeje při komunikaci s partnery a sponzory. Každý rok je vypracován několikastránkový dokument sloužící k prezentaci MHF Rozhlasový podzim případným sponzorům. Ten je pak na osobních schůzkách a jednáních předáván zástupcem festivalu zástupci partnerské společnosti, výjimečně se zašle předem, aby měla firma ještě před jednáním o zmíněné kulturní akci určité povědomí. Oslovené firmy již obvykle s pořadateli, tj. se společností Radioservis nebo Český rozhlas dlouhodobě spolupracují, například jsou jejich dodavateli. Pokud tomu tak není, jedná se o kontakty a známé managementu, neznámé firmy osločovány nejsou.

7.3.4 Public relations festivalu Rozhlasový podzim

Vztahům s veřejností se pořadatelé festivalu dlouhodobě věnují. V oblasti media relations vydává Radioservis průběžně tiskové zprávy, pořádá tiskové konference a slavnostní koncerty. Tiskové zprávy jsou psány jménem Kateřiny Konopáskové, ředitelky společnosti Radioservis, a. s., a Reného Zavorala, ředitele Odboru komunikace a vnějších vztahů ČRo. Kromě hlavního sdělení často obsahují stručnou informaci o poskytnutých záštitách a partnerech festivalu, o prodeji vstupenek a zahrnutý je nezřídka i kalendář festivalu. Ke zprávě občas bývá přiložena příloha, například večerní katalog koncertů nebo fotografie účinkujících. V roce 2009 bylo vydáno celkem osm tiskových zpráv, v následujících letech vždy po čtyřech zprávách.

Každoročně také pár dní před začátkem festivalu proběhne tisková konference. Účastní se jí novináři z kulturní oblasti, reportéři Českého rozhlasu a zástupci všech partnerů. Novináři a reportéři obdrží tiskovou zprávu s programovou brožurou festivalu a propagační materiály partnerů. Vyjádřit se zde mají možnost nejen organizátoři festivalu Rozhlasový podzim, ale právě i zástupci partnerů.

V rámci festivalu Rozhlasový podzim se také konají slavnostní a patronské koncerty za účasti partnerů, ministrů a jiných významných osobností, po kterých obvykle následuje číše vína nebo recepce.

Fundraisingové aktivity festivalu jsou zaměřeny jednak na firemní sponzory, jednak na orgány veřejné správy. Festival se pravidelně účastní výběrových dotačních a grantových řízení, pro 1. ročník získal dotaci od Ministerstva kultury ČR, pro 2. ročník ještě navíc od Ministerstva pro místní rozvoj ČR a Magistrátu hlavního města Prahy. Pro potenciální sponzory jsou na webových stránkách festivalu uvedeny relevantní informace a přímý odkaz na odeslání e-mailu s případnou finanční nabídkou. Dále je k získávání sponzorů využíváno osobního prodeje (viz podkapitola 7.3.3 Osobní prodej festivalu Rozhlasový podzim). Se sponzory je uzavírána smlouva o reklamě, dle které je pořadatel Rozhlasového podzimu povinen provádět reklamu a propagaci sponzora tím, že umísťuje jeho logo a obchodní jméno na internetových stránkách festivalu, na tiskovinách, v tiskových zprávách, na outdoorových nosičích a v reklamě v tisku, rozhlasové reklamě a při tiskových konferencích a prezentacích při konání festivalu.

7.3.5 Direct marketing festivalu Rozhlasový podzim

Festival Rozhlasový podzim disponuje databází abonentů. Databáze obsahuje přibližně dva tisíce e-mailových adres, jejichž uživateli jsou jak fyzické osoby, tak umělecké školy a podobné instituce. Pořadatelé na tyto adresy rozesílají vždy před zahájením prodeje avízo s informacemi o koncertech. Další zhruba dvě mailingové vlny následují několik dní před zahájením festivalu a mají formu kulturních tipů.

8 Marketingový průzkum povědomí veřejnosti o festivalu

Rozhlasový podzim

Skutečnost, že návštěvnost festivalu Rozhlasový podzim klesá, může být vesměs způsobena dvěma faktory. První možností je nízké povědomí o existenci festivalu, což je možné řešit úpravou komunikačního mixu. Možností druhou je nezájem o návštěvu festivalu, například z důvodu neatraktivního programu nebo nedostatku finančních prostředků. Cílem této průzkumné sondy proto bylo zjistit povědomí o festivalu a v případě, že toto bude relativně vysoké, prozkoumat důvody účasti či neúčasti respondentů na koncertech.

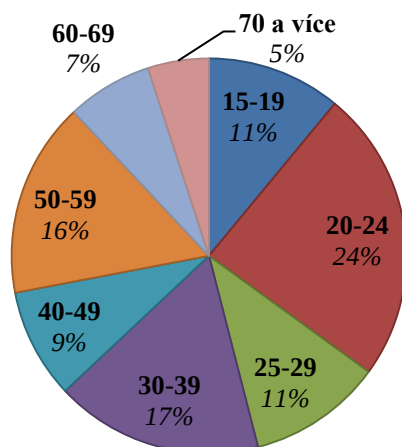
Pro účely průzkumu jsem zvolila metodu dotazníkového šetření. Toto šetření probíhalo v době od 5. 4. do 27. 4. 2012 pomocí internetového dotazníku umístěného na webových stránkách docs.google.com, jehož přímý odkaz byl mnou a mými známými distribuován dále. Otázky v dotazníku byly rozděleny do tří částí. Na první část otázek odpovídali všichni respondenti, na druhou část pouze ti, kteří v předcházející otázce uvedli, že o existenci MHF Rozhlasový podzim vědí, třetí okruh pak zahrnoval segmentační otázky.

Celkem se šetření zúčastnilo 115 respondentů, z toho 62 % žen a 38 % mužů. Respondenti byli záměrně vybráni tak, aby měli místo trvalého bydliště v Praze (72 % respondentů) a ve Středočeském kraji (18 %), popřípadě zde dlouhodobě studovali či pracovali (trvalá bydliště těchto respondentů tvoří ze 2 % kraj Jihočeský, z 1 % kraj Jihomoravský, z 1 % kraj Královéhradecký, z 1 % kraj Moravskoslezský, ze 2 % kraj Pardubický, z 1 % kraj Plzeňský, z 1 % kraj Ústecký a z 1 % kraj Vysočina). Tento záměr je odrazem skutečnosti, že 91 % návštěvníků festivalu pochází dle minulých průzkumů právě z oblasti Prahy a středních Čech a outdoorová reklama je též umístěna na tomto území.

Nejvíce respondentů, 46 %, uvedlo, že má středoškolské vzdělání s maturitou. 45 % má vysokoškolské vzdělání, 7 % základní a pouhá 2 % respondentů jsou vyučena či mají středoškolské vzdělání bez maturity.

Věkové rozložení dotazovaných je uvedeno v následujícím grafu.

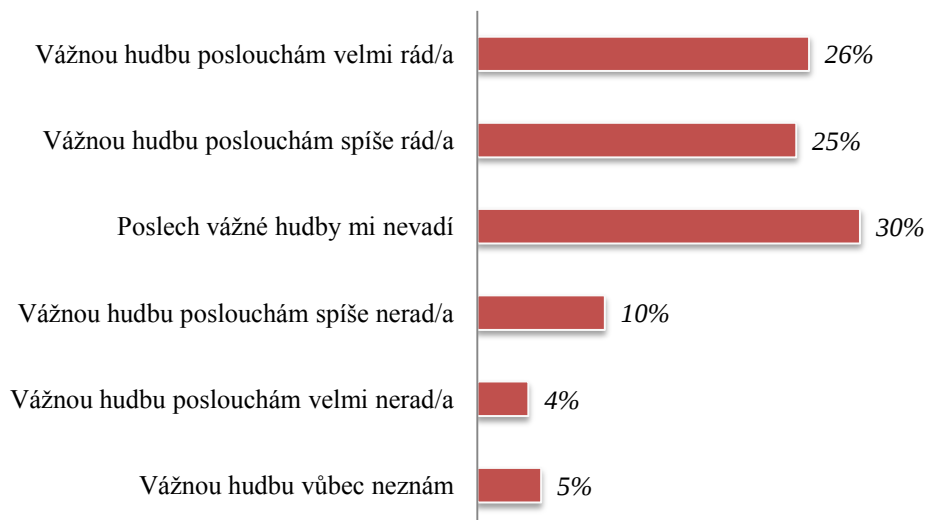
Graf 1: Věkové rozložení respondentů



Zdroj: autor dle výsledků dotazníkového šetření

Cílem první sady otázek bylo zjistit postoj respondentů k vážné hudbě a koncertům a jejich obeznámenost s nabídkou pražských hudebních festivalů. První otázka dotazníku zkoumala obecně vztah dotazovaných k vážné hudbě.

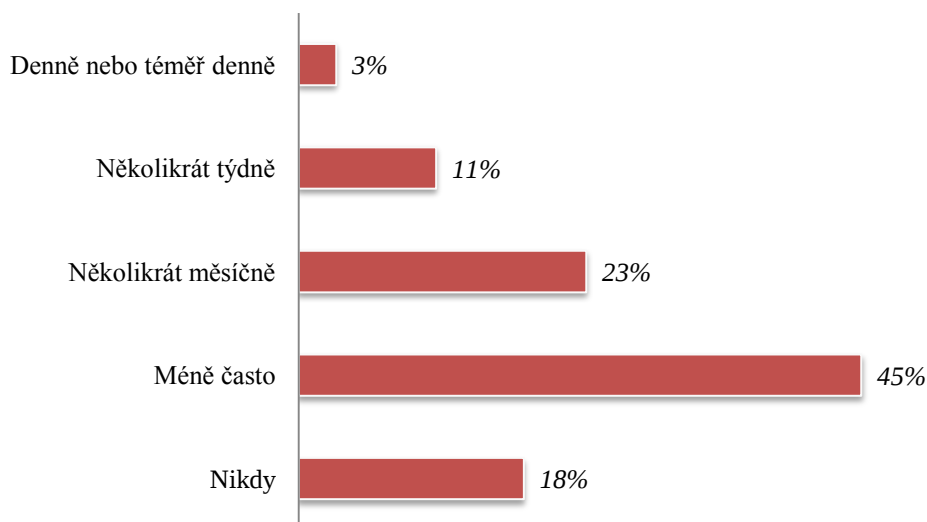
Graf 2: Jaký je Váš vztah k vážné hudbě?



Zdroj: autor dle výsledků dotazníkového šetření

Z odpovědí je patrné, že respondenti mají k vážné hudbě vztah převážně kladný, zhruba polovina respondentů dokonce uvedla, že vážnou hudbu poslouchají velmi rádi či spíše rádi. S četností poslechu vážné hudby je to již méně pozitivní, pouze o něco více než třetina tázaných poslouchá vážnou hudbu několikrát měsíčně a častěji.

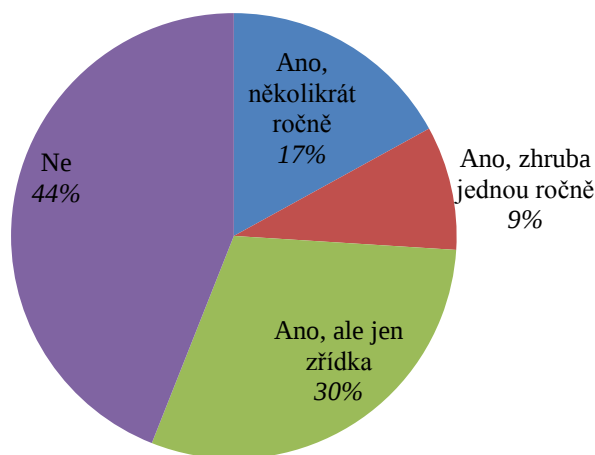
Graf 3: Jak často posloucháte vážnou hudbu?



Zdroj: autor dle výsledků dotazníkového šetření

Odpovědi na další otázku ukazují, že dotazovaní nejsou přehnaně aktivní ani co se návštěv koncertů týče. 44 % z nich nenavštěvuje koncerty vůbec, 30 % pak jen výjimečně.

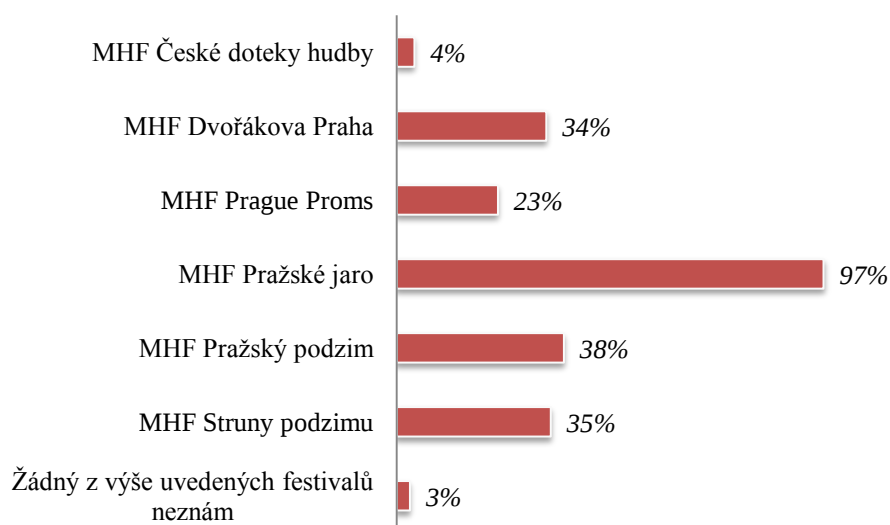
Graf 4: Navštěvujete koncerty vážné hudby?



Zdroj: autor dle výsledků dotazníkového šetření

Následující otázka již byla zaměřená na znalost konkrétních festivalů vážné hudby. Respondenti vybírali ze seznamu šesti festivalů ty, které znají. Mohli zaškrtnout více festivalů, popřípadě zde byla možnost, že žádný festival neznají. Zde nejlépe obstálo Pražské jaro, festival s nejdelší historií u nás. Po něm byl nejvíce známý festival Pražský podzim, zkrachovalý předchůdce Rozhlasového podzimu. Překvapivě vysoké povědomí má i MHF Dvořákova Praha, který má za sebou zatím pouze čtyři ročníky.

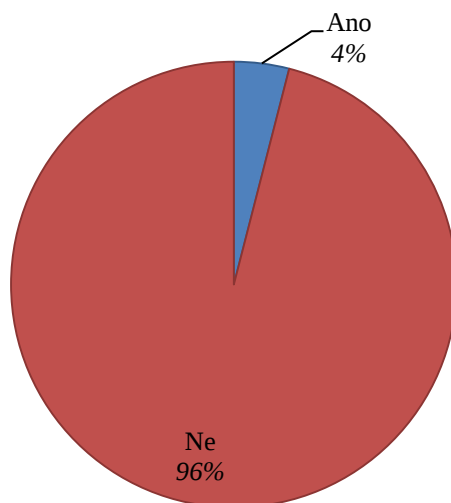
Graf 5: Jaké z následujících hudebních festivalů znáte?



Zdroj: autor dle výsledků dotazníkového šetření

Znalosti Rozhlasového podzimu se týkala samostatná otázka. Odpovědi na ni jsou zcela fatální, pouze 4 % tázaných odpovědělo kladně. Tato otázka byla rozdělovací, na další otázky odpovídali pouze ti respondenti, kteří festival znají.

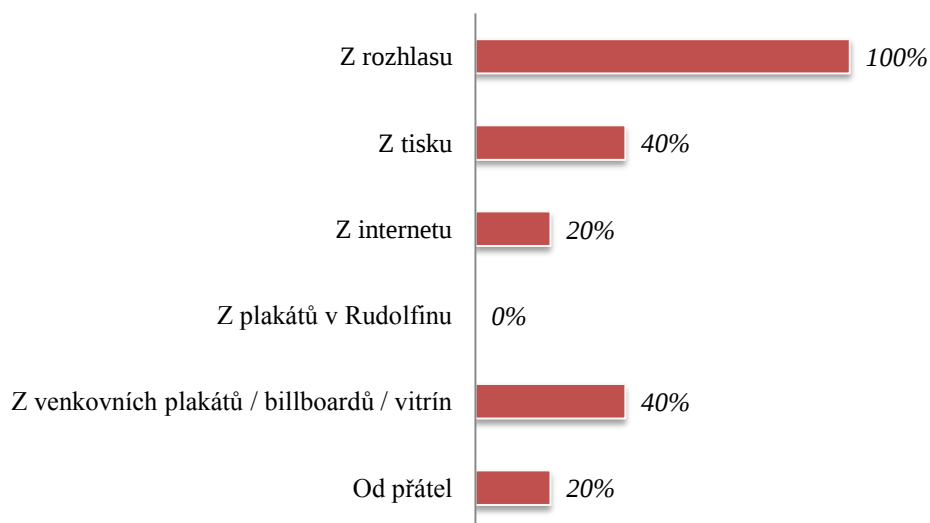
Graf 6: Znáte Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim?



Zdroj: autor dle výsledků dotazníkového šetření

Snahu zjistit efektivitu jednotlivých prvků komunikačního mixu reflektoval následující dotaz. Byla zde i možnost uvést jiný zdroj informací, například direct marketing, tuto možnost však nikdo z dotazovaných nevyužil. Samozřejmě mohli zvolit více odpovědí. Nejpodstatnějším faktem plynoucím z těchto odpovědí skutečnost, že všichni respondenti znají Rozhlasového podzimu jsou současně posluchači Českého rozhlasu.

Graf 7: Jak jste se o festivalu Rozhlasový podzim dozvěděli?



Zdroj: autor dle výsledků dotazníkového šetření

Do průzkumu byla zahrnuta i otázka orientovaná na specifitější znalost festivalu. Z výsledků je evidentní neznalost tázaných, otázka byla záměrně formulována tak, že všechny uvedené charakteristiky byly správné, nikdo z respondentů ovšem všechny z nich neoznačil.

Graf 8: Co je charakteristické pro Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim?



Zdroj: autor dle výsledků dotazníkového šetření

Jedním z posledních dotazů byl ten, zda se někdo z dotazovaných festivalu zúčastnil. Zde všichni odpověděli záporně, nikdo z nich žádný z koncertů dosud nenavštívil. Jako důvod byl uváděn nedostatek času, dále například kolize s jinými aktivitami a koncerty a nízká mediální propagace.

9 SWOT analýza festivalu Rozhlasový podzim

Jednou z posledních fází práce je provedení analýzy SWOT. Ta vychází z předchozích analýz a pouze shrnuje a doplňuje již získané poznatky o marketingové strategii Mezinárodního hudebního festivalu Rozhlasový podzim.

Tabulka 8: SWOT analýza marketingových strategií MHF Rozhlasový podzim

Silné stránky	Slabé stránky
• Spojení s Českým rozhlasem • Bohatý program, zaměření na klasickou i soudobou vážnou hudbu • Přenos koncertů rozhlasem a jejich nabídka v síti EBU • Dostupnost míst konání • Nízká cena vstupenek • Každoroční získání záštit	• Velmi nízké povědomí veřejnosti o existenci festivalu • Absence generálního partnera • Nedostatečná segmentace cílových skupin • Nedocnění významu sociálních sítí • Nedostatečná medializace PR aktivit
Příležitosti	Hrozby
• Zájem zahraničních těles o účast na festivalu • Využití mediálních partnerství • Turismus, spolupráce s cestovními kanceláři • Zahrnutí jazzových a folklórních těles do programu koncertů • Propracování fundraisingové strategie	• Nedostatek finančních prostředků • Nezájem sponzorů • Vysoká konkurence • Nadměrné spoléhání se na mediální možnosti Českého rozhlasu • Nezájem veřejnosti o vážnou hudbu

Zdroj: autor

Z uvedené matice SWOT je patrná rovnováha mezi jednotlivými jejími složkami. Pozitivním faktem je skutečnost, že na slabých stránkách marketingové strategie se dá bez výrazných obtíží zapracovat a změnit je k lepšímu, například pomocí využití bodů zahrnutých do příležitostí. Právě zohledněním příležitostí má festival možnost svou úroveň ještě zvýšit. Již ne tak příznivou zprávu ukazují hrozby. Po jejich prostudování lze vyvodit, že nejvíce ohrožující faktory půjdou v nejbližších letech vyloučit jen obtížně, pokud vůbec.

10 Aktuální situace, zhodnocení, návrhy a doporučení

V průběhu psaní této práce došlo u Mezinárodního hudebního festivalu Rozhlasový podzim k novému vývoji. V druhé polovině dubna 2012 se na webových stránkách festivalu objevila krátká zpráva sdělující, že „MHF Rozhlasový podzim v roce 2012 z rozhodnutí pořadatele neproběhne“ (Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim, [online, 20]). Podrobnější informace zde chybí. V rámci telefonických rozhovorů dne 24. dubna 2012 s Ing. Jakubem Hritzem, BBus (Hons) a Ing. Monikou Svítkovou (oba dva marketingoví a PR manažeři Českého rozhlasu) mi bylo neoficiálně sděleno, že hlavním důvodem pro toto rozhodnutí je fakt, že se festivalu nepodařilo sehnat partnery, kteří by jej finančně podpořili. Dále mi bylo řečeno, že rozhodnutí není finální, situace je nejistá a ještě se může změnit. Toto stanovisko mi tedy stále nechává prostor pro zhodnocení situace a návrh opatření a doporučení pro další marketingovou komunikaci.

Festival Rozhlasový podzim se nachází v krizové situaci, měl by tedy dodržovat zásady symetrické krizové komunikace. Organizátoři festivalu nicméně nekomunikují, vydali se cestou neviditelné organizace. Informace o tom, že festival v letošním roce neproběhne, sice na internetových stránkách zveřejněna je, ale bez podrobností a až po prokliknutích na vybrané záložky (tj. Aktuality, Program 2012, Vstupenky). Tisková zpráva dosud také nebyla vydána.

10.1 SWOT analýza současného stavu

V této podkapitole uvádím druhou, rozsahem menší analýzu SWOT, která analyzuje rozhodnutí pořadatele festivalu Rozhlasový podzim neuskutečnit 3. ročník festivalu v roce 2012 za situace, kdy navíc neprobíhá správná krizová komunikace.

Tabulka 9: SWOT analýza současného stavu MHF Rozhlasový podzim

Silné stránky	Slabé stránky
- Úspora vlastních finančních prostředků - Možnost zaměření se na jiné projekty	- Vytváření prostoru pro dohady - Nevyužití přidělené dotace od Ministerstva kultury
Příležitosti	Hrozby
- Podpora ministerstvy a Magistrátem - Nové technologie přenosu hudby	- Diskreditace konkurencí - Zvýšená nedůvěra potenciálních partnerů a interpretů

Zdroj: autor

Hlavní silnou stránkou tohoto rozhodnutí je úspora vlastních finančních prostředků, které by pořadatelé museli bez partnerů a sponzorů vynaložit v mnohem větší výši. Takto je mohou investovat do jiných projektů, které i s ohledem na větší množství času (jenž se také odpadnutím přípravy Rozhlasového podzimu ušetří) mají potenciál být na mnohem lepší

úrovni, než by byly bez nich. Získaný čas také mohou organizátoři popřípadě využít pro lepší a důkladnější přípravu ročníku následujícího.

Podstatnou slabou stránkou je zde kvůli absenci náležité komunikace vytvoření volného prostoru pro fámy a dohady, a to médií, konkurencí i veřejností. Druhým slabým faktorem je i skutečnost, že společnost Radioservis ztratí možnost využít dotaci od Ministerstva kultury ČR, která jí již byla na MHF Rozhlasový podzim přidělena ve výši 100 000 Kč (Ministerstvo kultury, [online, 6]).

Zmíněná dotace je ovšem znakem podpory ze strany Ministerstva kultury, festival má taktéž podporu Magistrátu hlavního města Prahy a Ministerstva pro místní rozvoj, což je příležitostí pro další a lepší podporu a spolupráci. Během následujícího roku také může dojít k vývoji nových technologií přenosu hudby, kterých by mohli organizátoři využít ve svůj prospěch.

Co se týče hrozeb, nejzásadnější z nich je riziko diskreditace konkurencí. Ta nejenže má při stávajícím způsobu komunikace možnost situaci Rozhlasového podzimu přiostrit ve snaze získat partnery na svou stranu. Především na něj může přestat brát ohledy i v dalších aspektech, například rozvíjející se festival Dvořákova Praha je nyní v pozici, kdy může již plně využít uvolněné místo a posunout data konání koncertů na říjen, pokud by o to jevíli pořadatelé zájem. Stejně tak je zde vysoké riziko ztráty důvěry potenciálních, ale i stávajících partnerů. Festival Rozhlasový podzim nemá od roku 2010 generálního partnera a tento krok jeho postavení pravděpodobně nezlepší. I nedůvěra ze strany interpretů je nezanedbatelným rizikem, rozhlasové orchestry i sólisté si nyní budou lépe rozmyslet, zda rezervovat svůj čas pro účast na festivalu, který byl již v minulosti jednou zrušen.

10.2 Ověření hypotéz

Na začátku praktické části jsem stanovila tři pracovní hypotézy, které nyní na základě předchozího textu verifikuji či vyvrátím.

H1 Hlavním problémem odvětví je existence velkého množství konkurenčních a alternativních produktů.

Tato hypotéza se plně potvrdila, a to nejen v rámci Porterova modelu pěti sil, ale i v průběhu dotazníkového šetření, které ukázalo, že ačkoliv je mezi populací vážná hudba v oblibě, koncerty ve svém volném čase téměř nenavštěvují a raději dávají přednost jiným aktivitám.

H2 Povědomí o festivalu je i po třech letech konání slabé.

Tuto hypotézu se také podařilo verifikovat v rámci průzkumné sondy. Dle odpovědí respondentů zná festival pouze 4 % z nich. Ačkoliv jsem si vědoma možných omezení plynoucích z nízkého počtu respondentů, jsem přesvědčena, že číslo by přesto o moc vyšší nebylo.

H3 Největší hrozbu pro festival představuje nedostatek financí, největší příležitostí je možnost přilákání zahraničních návštěvníků.

Poslední hypotézu se v celé šíři nepovedlo potvrdit. Nedostatek finančních prostředků společně s nezájmem partnerů jsou skutečně největší hrozby festivalu, a jak se také ukázalo,

staly se pro další budoucnost zcela fatálními. Možnost přilákání zahraničních návštěvníků ovšem nejvýznamnější reálnou příležitostí není. Jak ukázal výzkum organizátorů Rozhlasového podzimu zaměřený na zjištění návštěvníků festivalu, posluchači z cizích zemí dosud tvořili pouhé 1 %. Alternativní příležitostí je navázání spolupráce s cestovními kanceláři, zde se ale bude jednat spíše o turisty z jiných částí České republiky.

10.3 Návrhy a doporučení pro budoucí marketingovou strategii festivalu Rozhlasový podzim

Festival Rozhlasový podzim se v současné chvíli nachází v obtížné situaci. Bohužel došlo k naplnění hrozeb, které jsem uvedla ve SWOT analýze festivalu a pořadatelům se nepodařilo sehnat sponzory a tím dostatečné množství finančních prostředků na organizaci letošního ročníku. Přesto je zde stále určitá naděje, že se festival tento rok uskuteční, v každém případě jsou ještě ve hře další ročníky. Proto se v této finální části práce pokusím navrhnout taková opatření a takové změny v dosavadních marketingových strategiích, které by festivalu ze současné situace pomohly. Mnou navrhovaná doporučení se týkají pěti oblastí: současného krizového období, zvýšení povědomí, segmentace cílových skupin, fundraisingu a úpravy dosavadní komunikace.

10.3.1 Doporučení v oblasti krizového období

Co se týče krizové situace, ve které se organizátoři festivalu ocitli, jednoznačně navrhuji začít co nejdříve komunikovat s veřejností. Pokud vyjde tisková zpráva s odůvodněním rozhodnutí pořadatele, Rozhlasový podzim předejde situaci, kdy by si jeho mlčení všimla média nebo konkurence a vytvořila by nepříznivé podmínky pro budoucí průběh a osud festivalu. Jsem toho názoru, že i na případné a současné partnery bude působit lépe, pokud se pořadatelé festivalu postaví problémům čelem.

10.3.2 Doporučení v oblasti zvýšení povědomí o festivalu

Rozhlasový podzim není na trhu dosud plně zavedená značka a povědomí o ní je poměrně nízké. Domnívám se, že cesta k jeho zvýšení nevede pouze skrze reklamu, ale především je zde zapotřebí vhodné PR, respektive media relations. Prvním z mých doporučení je zaměstnat v PR oddělení člověka, který v oboru již dlouhou dobu pracuje, za tu dobu získal spoustu cenných kontaktů a má dobré vztahy s novináři. Novináři spíše napíší článek na popud člověka, se kterým jsou zvyklí dlouhodobě spolupracovat a se kterým se osobně znají a vycházejí spolu. Pravdou je, že takového člověka nelze nalézt snadno a jím požadovaná mzda bude pravděpodobně vyšší, než mzda kohokoli jiného, nicméně si myslím, že je účelné vynaložit finanční prostředky na zaplacení takto cenné osoby, protože do ní vložená investice má potenciál mnohonásobně se zhodnotit. Usuzuji, že právě publicita v novinách a časopisech nebo dokonce v televizním vysílání je prvním krokem ke zvýšení povědomí. Alternativním řešením jsou placené PR články, funkční tehdy, když novináře předmět tiskové zprávy nezaujal nebo vedení nespolečně v rámci PR se zmíněným člověkem s kontakty. Organizátoři také můžou pojmout media relations tak, že zajistí určitému počtu novinářů volný vstup na vybrané koncerty.

Dále bych za účelem zvýšení povědomí doporučila zhodnotit efektivitu jednotlivých reklamních nosičů. Při analýze komunikačního mixu festivalu se ukázalo, že reklama je směřována jednak do vysílání Českého rozhlasu a tiskovin ostatních mediálních partnerů, na druhou stranu je využíváno nosičů jako jsou billboardy, bigboardy a city-light vitríny, což jsou velmi nákladné záležitosti. V posluchačském průzkumu Radioservisu se ukázalo, že většina návštěvníků koncertů jsou současně posluchači Českého rozhlasu, totéž se potvrdilo i v mnou prováděné průzkumné sondě u respondentů, kteří festival znali. Pokud tedy většina obyvatel Prahy a středních Čech zná festival z Českého rozhlasu, je potřeba důkladně zhodnotit umístění ostatní reklamy s ohledem na cílové skupiny (těm se budu věnovat níže), tak aby nedocházelo ke zbytečnému vynakládání finančních prostředků. Osobně bych navrhla úplně vynechání bigboardů a omezení billboardů alespoň do míst, které jsou posluchačům bližší, než silnice a dálnice.

Zajímavým způsobem, kterým se lze zviditelnit, je účast na v dnešní době velmi oblíbených veletrzích. V Praze se každým rokem konají desítky veletrhů. Stánek festivalu Rozhlasový podzim bych si dokázala představit například na veletrzích s volnočasovými aktivitami nebo na veletrzích cestovního ruchu.

Poslední návrh týkající se zvýšení povědomí se vztahuje k samotnému názvu festivalu. Doporučila bych zvážit rebranding, zejména změnu názvu značky. Na českém trhu hudebních festivalů existuje další festival podobného zaměření s podobným názvem, Struny podzimu. V ještě nedávné době tu navíc byl festival Pražský podzim, po kterém organizátoři Rozhlasového podzimu převzali nejen datum konání a generálního sponzora, ale i podobný název. Osobně se domnívám, že pro spotřebitele je již i tak dost náročné orientovat se v široké nabídce festivalů a tolik podobných názvů je pro ně matoucí a brání jim v jejich správné identifikaci. Také bych se více zaměřila na budování jedinečného positioningu značky nejen názvem, ale i zdůrazněním benefitů, které festival nabízí. Rozhlasový podzim takové benefity má, jsou jimi jednak možnost poslechu doma, pomocí rozhlasového přenosu, jednak účast rozhlasových orchestrů, u nichž je třeba více vyzdvihovat jejich špičkovou interpretační kvalitu. Právě zdůraznění těchto předností pomůže cílovému zákazníkovi správně festival zařadit.

10.3.3 Doporučení v oblasti segmentace cílových skupin

Ačkoliv je festival pořádán pro širokou veřejnost, neměla by chybět segmentace a podrobnější rozpracování cílových skupin za účelem přesnějšího zacílení marketingových aktivit.

Osobně bych doporučila zaměřit se více na rodiny s dětmi, popřípadě na děti samotné. Odborníci v současné době hovoří o stárnutí posluchačů vážné hudby, proto by se měly instituce snažit promyšlenými kroky cílit již na mladé publikum. Organizátoři festivalu měli v plánu pořádat speciální koncerty pro děti a mládež ve všední dny odpoledne nebo o víkendu dopoledne, tento nápad bych rozhodně doporučila zrealizovat. Dále bych zavedla zvýhodněné rodinné vstupné, které by podporovalo rodiče v rozhodnutí, aby na koncert vzali své děti.

Jednou z cílových skupin by mohli být turisté, a to zahraniční i tuzemští. Jak jsem již zmiňovala výše, navázání spolupráce s cestovními kancelářemi by pořadatelům pomohlo

v propagaci festivalu, stejně tak účast na veletrzích cestovního ruchu. Možnost zviditelnit se v okolních zemích představuje také zasílání článků do zahraničních odborných periodik.

Podstatnou část současných návštěvníků tvoří studenti škol uměleckých i jinak zaměřených, proto bych na ně začala přesněji cílit. Jednou z možných variant je například inzerce ve studentských časopisech (př. Studenta, GTMagazin) nebo na internetových stránkách studentům určených (Academica, Student.Atlas.cz).

10.3.4 Doporučení v oblasti fundraisingu

Finanční prostředky jsou velkým problémem organizátorů festivalu Rozhlasový podzim. Po doznívající finanční krizi si firmy sponzorované akce dobře vybírají a s dotacemi a granty od státu je to v dnešní době také neslavné. Analýzy Asociace hudebních festivalů prováděné v březnu tohoto roku ukázaly, že festivaly vážné hudby vygenerují státu ročně příjem dvakrát vyšší, než kolik stát na granty a dotace uvolní (ProCulture, [online, 11]). Pořadatelé Rozhlasového podzimu by tedy měli pečlivě promyslet budoucí fundraisingovou strategii.

Festival doposud oslovoval pouze společnosti, se kterými již spolupracoval či spolupracuje a společnosti, ve kterých měl management osobní kontakty. Navrhuji zaměřit se i na firmy zcela neznámé, kterým v portfoliu chybí sponzoring kulturních akcí a oslovit je s nabídkou. Dále bych se zaměřila i na individuální dárce. Tito by za darování finančních prostředků také získali určitou protihodnotu, například zlevněné vstupné nebo možnost účastnit se slavnostních akcí. Systém darování finančního obnosu by měl být co nejjednodušší, aby potenciálního dárce zbytečně neodradila nutnost někam složitě dojíždět a podobně, zajímavou alternativou je zde využití dnešních výhod plateb přes internet přímo ze stránek festivalu.

V současné chvíli nemá Rozhlasový podzim generálního partnera. Příspěvek ve výši 5-7 milionů Kč tvoří zásadní roli v rozpočtu, proto je jeho absence citelně znát. Je třeba si uvědomit, že za tuto finanční sumu by bylo vhodné vyjít partnerovi co nejvíce vstříc. Nemyslím zde pouze nejvyšší stupeň propagace partnerství a potažmo darování volných vstupenek jako benefit zaměstnancům společnosti, ale například možnost zdarma umístit reklamní spot generálního partnera do vysílání Českého rozhlasu.

Protože získat kulturní dotaci v požadované výši je v dnešní době velký problém, doporučila bych začít se orientovat i mimo Českou republiku a zúčastnit se dotačního řízení v rámci Evropské unie.

10.3.5 Doporučení v oblasti úprav dosavadní komunikace

V dosavadní komunikaci s potenciálními návštěvníky bych navrhla pár drobných změn. První z nich je zavedení newsletteru a možnost k jeho přihlášení přímo na stránkách festivalu. Dojde tak k rozšíření databáze kontaktů a navíc je to levná varianta direct marketingu. Dále bych na webové stránky umístila přímý odkaz na stránku festivalu v sociálních sítích. S tím souvisí i mé doporučení ohledně vyššího využití těchto sítí, jako je Facebook, Twitter nebo My Space. Festival má stránky na Facebooku, potenciál pro aktivní zapojení jejích členů je ale zatím nevyužit.

Pro zájemce a abonenty festivalu navrhuji zorganizovat spolek či klub, který by umožňoval členům sdílet svůj zájem o vážnou hudbu. Databáze kontaktů pro direct marketing by se tím ještě rozšířila. Dále bych na webové stránky přidala možnost diskuse, jenž by podporovala šíření pověsti a zážitků z festivalu.

Poslední návrh se spíše než změny v komunikaci týká přidání doplňkové služby, a sice prodeje upomínkových předmětů v předšálí koncertních sálů, například CD vystupujících interpretů.

Závěr

Potřeba marketingu je v dnešní době nezpochybnitelná. Marketing zprvu využívaly jen velké rozvinuté firmy, postupem času se rozšířil mezi menší společnosti a ještě později poznaly i mnohé neziskové organizace, že promyšlená marketingová strategie je pro jejich úspěch nezbytná.

Tato bakalářská práce se zabývala marketingem festivalu vážné hudby, který snoubí obecné zásady marketingu s marketingem neziskových organizací a art marketingem. Konkrétně se věnovala Mezinárodnímu hudebnímu festivalu Rozhlasový podzim, relativně nové kulturní akci pořádané společností Radioservis, a. s. a Českým rozhlasem. Festival se dostal v nedávné době do nesnadné situace, kdy není schopen sehnat partnery a sponzory, kteří by věnovali finanční prostředky na jeho podporu, a proto přistoupil k rozhodnutí odložit letošní ročník.

Hlavním cílem práce bylo navrhnout opatření a doporučení v oblasti marketingových strategií, která by festivalu do budoucna pomohla zamezit dalšímu snižování návštěvnosti, nebo ji v nejdělnějším případě dokonce zvýšila. Toho jsem dosáhla zanalyzováním prostředí hudebních festivalů s využitím modelu Michaela Portera, analýzou marketingových strategií a marketingového a komunikačního mixu festivalu Rozhlasový podzim, provedením dotazníkového šetření s cílem zjistit povědomí o festivalu a následnou SWOT analýzou. Výstupem byla konkrétní doporučení, týkající se aktuální krizové situace, zvýšení povědomí o značce, segmentace a rozpracování cílových skupin, fundraisingu a dalších úprav současného způsobu komunikace.

Součástí práce bylo stanovení tří hypotéz. První hypotézu říkájící, že hlavním problémem odvětví je velké množství alternativních produktů, se mi povedlo na základě Porterova modelu a průzkumné sondy potvrdit. Druhá hypotéza, tj. že povědomí o festivalu je i po třech letech konání slabé, byla též verifikována pomocí marketingového průzkumu. Poslední hypotézu související se SWOT analýzou se nepovedlo potvrdit v celé její šíři. Její část o tom, že největší hrozbou pro festival je nedostatek financí, byla verifikována, bohužel se jí dokonce nepodařilo organizátorům vyhnout. Část zaměřená na největší příležitost, za kterou jsem považovala přilákání zahraničních návštěvníků, se nepotvrdila.

Tato bakalářská práce bude v nejbližší době předána pořadatelům festivalu Rozhlasový podzim a byla bych velmi ráda, kdyby pro ně byly mé postřehy a nápady jakýmkoliv způsobem přínosné.

Seznam použité literatury

- [1] BAČUVČÍK, Radim. *Jak posloucháme hudbu? Vztah obyvatel České republiky k hudbě a jejímu poslechu 2009*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, 2010. 140 s. ISBN 978-80-904273-8-9.
- [2] BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, 2011. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
- [3] BEK, Mikuláš. *Konzervatoř Evropy? K sociologii české hudebnosti*. Vyd. 1. Praha: Koniasch Latin Press, 2003. 280 s. ISBN 80-85917-99-8.
- [4] BERNSTEIN, Joanne Scheff. *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. Vyd. 1. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 294 s. ISBN 0-7879-7844-2.
- [5] ČERNÁ, Jitka, KAŠÍK, Milan, KUNZ, Vilém. *Public relations (Komunikace organizací)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správy, o.p.s. 2006. 88 s. ISBN 80-86754-65-0.
- [6] HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Překl. J. Novotná. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 208 s. ISBN 80-85943-07-7.
- [7] *Interní dokumentace ČRo* (konzultováno s Ing. Monikou Svítkovou, koordinátorkou MHF Rozhlasový podzim)
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [9] JOHNOVÁ, Radka. *Marketing umění a kulturního dědictví: pro magisterské navazující studium oboru Arts management v distanční formě 3MG491*. Praha: Oeconomica, 2007. 47 s. ISBN 978-80-245-1291-4.
- [10] KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. Překl. M. Brožková. Vyd. 1. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009. 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2.
- [11] KARLÍČEK, Miroslav, ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2009. 176 s. ISBN 978-80-245-1601-1.
- [12] KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. Překl. J. Langerová, V. Nový. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [13] PELSMACKER, Patrick De, GEUENS, Maggie, BERGH, Joeri Van den. *Marketingová komunikace*. Překl. V. Šafaříková. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [14] POLEDŇÁK, Ivan. *Hudba jako problém estetiky*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006. 287 s. ISBN 80-246-1215-1.
- [15] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 3. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

- [16] ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 3. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2008. 174 s. ISBN 978-80-7041-083-7.
- [17] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Seznam elektronických zdrojů

- [1] Atlas Česka. *Rudolfinum (Dům umělců)* [online]. c2007-2011 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <<http://www.atlasceska.cz/praha/rudolfinum-dum-umelcu/>>
- [2] BAČUVČÍK, Radim. *Kolik „P“ má marketingový mix?* [online]. c2008, poslední revize 20. 3. 2010 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <<http://www.bacuvcik.com/news/kolik-p-ma-marketingovy-mix-/>>
- [3] České vysoké učení technické v Praze. *Správa účelových zařízení: Betlémská kaple* [online]. Poslední revize 10. 1. 2008 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <<http://www.suz.cvut.cz/betlem.html>>
- [4] ČT24. *Festival Pražský podzim se letos neuskuteční, nesehnal sponzory* [online]. c1996-2012, poslední revize 15. 1. 2009 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/kultura/41790-festival-prazsky-podzim-se-letos-neuskutecni-nesehnal-sponzory/>>
- [5] Kudy z nudy. *Pražské jaro 2012* [online]. c2010, poslední revize 9. 3. 2010 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <<http://www.kudyznudy.cz/Aktivity-akce/Akce/Prazske-jaro-2011.aspx>>
- [6] Ministerstvo kultury. *Konečné výsledky výběrových dotačních řízení na rok 2012* [online]. c2007 [cit. 2012-04-30]. Dostupné z: <<http://www.mkcr.cz/cz/profesionalni-umeni/granty-a-dotace/konecne-vysledky-vyberovych-dotacnich-rizeni-na-rok-2012-125027/>>
- [7] Muzikus.cz. *Lichtenštejnský palác – sál Martinů* [online]. c2012 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <<http://www.muzikus.cz/kluby/lichtenstejnsky-palac-sal-martinu~3090/>>
- [8] Neziskovky.cz, o. p. s. *Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2010* [online]. c2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/data/Zprava_o_stavu_NS_2010txt11805.pdf>
- [9] Pražská komorní filharmonie. *Dvořákova síň Rudolfiny* [online]. c2010 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <<http://www.pkf.cz/dvorakova-sin-rudolfina.html>>
- [10] Pražská komorní filharmonie. *Sál Martinů, Lichtenštejnský palác (HAMU)* [online]. c2010 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <<http://www.pkf.cz/koncerty/sal-martinu-lichtenstejnsky-palac-hamu.html>>
- [11] ProCulture: výzkumné, informační a vzdělávací centrum pro umění a kulturu. *Hudební festivaly přináší státu dvakrát více než činí státní dotace* [online]. c2003-2012, poslední revize 2. 4. 2012 [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <<http://www.proculture.cz/cultureinfo/analyzy-a-zpravy/hudebni-festivaly-prinasi-statu-dvakrat-vice-nez-cini-statni-dotace-3038.html>>
- [12] Projektová a rozvojová agentura, a. s. *Návrh systému podpory umělecké tvorby v ČR na základě porovnání mezinárodních zkušeností* [online]. c2008 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/Studie-a-analyzy/Podpora-umelecke-tvorby_1.pdf>

- [13] URBAN, Jiří. *Hudební festival jako fenomén 21. století* [online]. c2009, poslední revize 4. 4. 2011 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <<http://www.operadream.com/2011/04/jiri-urban-hudebni-festival-jako.html>>
- [14] *Audience Development & Arts Marketing: The Keith Diggle Way* [online]. [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <<http://keithdiggle.co.uk/main.htm>>
- [15] *Citáty o hudbě* [online]. [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: <<http://hudbajerecandelu.websnadno.cz/Citaty-o-hudbe.html>>
- [16] *České doteky hudby* [online]. c2008 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <<http://www.ceskedotekyhudby.cz/uvod>>
- [17] *Divadlo Archa* [online]. [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <<http://www.archatheatre.cz/cs/>>
- [18] *Dvořákova Praha: nebojte se klasiky* [online]. c2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <<http://www.dvorakovapraha.cz/>>
- [19] *Letní slavnosti staré hudby* [online]. [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <<http://www.letnislavnosti.cz/>>
- [20] *Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <<http://www.rozhlas.cz/rozhlasovypodzim/portal/>>
- [21] *Prague Proms* [online]. c2004-2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <<http://www.pragueproms.cz/>>
- [22] *Pražské jaro: 67. Mezinárodní hudební festival* [online]. c2011 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <<http://festival.cz/cz>>
- [23] *Smetanova Litomyšl* [online]. [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <<http://festival.smetanovalitomysl.cz/>>
- [24] *Státní zámek Hluboká: národní kulturní památka* [online]. c2012, poslední revize 19. 4. 2012 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <<http://www.zamek-hluboka.eu/>>
- [25] *Struny podzimu* [online]. c2011 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <<http://www.strunypodzimu.cz/>>
- [26] *Úplné znění zákona o Českém rozhlasě s novelami ohledně digitalizace* [online]. c2012, poslední revize 4. 3. 2005 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/digital/legislativa/_zprava/158850>

Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
ČRo	Český rozhlas
EBU	European Broadcasting Union (Evropská vysílací unie)
MHF	Mezinárodní hudební festival
PR	public relations (vztahy s veřejností)
SOČR	Symfonický orchestr Českého rozhlasu
SWOT	strength, weakness, opportunity, threat (SWOT analýza – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb)

Seznam tabulek

Tabulka 1: Profil příznivců vážné hudby podle pohlaví	15
Tabulka 2: Profil příznivců vážné hudby podle věku	15
Tabulka 3: Profil příznivců vážné hudby podle vzdělání.....	16
Tabulka 4: Profil příznivců vážné hudby podle ekonomické aktivity	16
Tabulka 5: Návštěvnost koncertů vážné hudby podle věku	17
Tabulka 6: Návštěvnost koncertů vážné hudby podle vzdělání	17
Tabulka 7: Distribuce programové brožury 2009	37
Tabulka 8: SWOT analýza marketingových strategií MHF Rozhlasový podzim.....	47
Tabulka 9: SWOT analýza současného stavu MHF Rozhlasový podzim.....	48

Seznam grafů

Graf 1: Věkové rozložení respondentů.....	42
Graf 2: Jaký je Váš vztah k vážné hudbě?	43
Graf 3: Jak často posloucháte vážnou hudbu?	43
Graf 4: Navštěvujete koncerty vážné hudby?.....	44
Graf 5: Jaké z následujících hudebních festivalů znáte?	44
Graf 6: Znáte Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim?.....	45
Graf 7: Jak jste se o festivalu Rozhlasový podzim dozvěděli?	45
Graf 8: Co je charakteristické pro Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim?.....	46

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti sil.....	10
Obrázek 2: Porterův model aplikovaný na prostředí hudebních festivalů	27
Obrázek 3: Webové stránky Mezinárodního hudebního festivalu Rozhlasový podzim	34
Obrázek 4: Grafický prvek nového vizuálního stylu	35
Obrázek 5: Nové logo MHF Rozhlasový podzim	35
Obrázek 6: Plakát 2009	36
Obrázek 7: Plakát 2010	36
Obrázek 8: Plakát 2011	36
Obrázek 9: Inzertní kampaň v tisku 2011	38
Obrázek 10: Banner MHF Rozhlasový podzim 2010	39
Obrázek 11: Soutěž o vstupenky na MHF Rozhlasový podzim 2010.....	40

Přílohy

Příloha č. 1: obsah dotazníku

1. Jaký je Váš vztah k vážné hudbě?

- ☐ Vážnou hudbu poslouchám velmi rád/a
- ☐ Vážnou hudbu poslouchám spíše rád/a
- ☐ Poslech vážné hudby mi nevadí
- ☐ Vážnou hudbu poslouchám spíše nerad/a
- ☐ Vážnou hudbu poslouchám velmi nerad/a
- ☐ Vážnou hudbu vůbec neznám

2. Jak často posloucháte vážnou hudbu?

- ☐ Denně nebo téměř denně
- ☐ Několikrát týdně
- ☐ Několikrát měsíčně
- ☐ Méně často
- ☐ Nikdy

3. Navštěvujete koncerty vážné hudby?

- ☐ Ano, několikrát ročně
- ☐ Ano, zhruba jednou ročně
- ☐ Ano, ale jen zřídka
- ☐ Ne

4. Jaké z následujících hudebních festivalů znáte? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- ☐ MHF České doteky hudby
- ☐ MHF Dvořákova Praha
- ☐ MHF Prague Proms
- ☐ MHF Pražské Jaro
- ☐ MHF Pražský podzim
- ☐ MHF Struny podzimu
- ☐ Žádný z výše uvedených hudebních festivalů neznám

5. Znáte Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Pokud jste v předchozí otázce zaškrtnli, že festival Rozhlasový podzim neznáte, přejděte, prosím, rovnou k otázce č. 11.

6. Jak jste se o festivalu Rozhlasový podzim dozvěděli? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- ☐ Z rozhlasu
- ☐ Z tisku

- ☐ Z internetu
- ☐ Z plakátů v Rudolfinu
- ☐ Z venkovních plakátů /billboardů /vitrín
- ☐ Od přátel
- ☐ Jiná odpověď – napište, prosím, odkud:

7. Co je charakteristické pro Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- ☐ Účast Symfonického orchestru Českého rozhlasu
- ☐ Účast evropských rozhlasových orchestrů
- ☐ Pořizování záznamů všech koncertů a jejich vysílání prostřednictvím rozhlasu
- ☐ Podpora mladých umělců
- ☐ Ani jedna z výše uvedených možností není pro Rozhlasový podzim charakteristická
- ☐ Nevím

8. Navštívil/a jste v minulosti Mezinárodní hudební festival Rozhlasový podzim?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

9. Pokud ano, proč, co Vás zaujalo?

10. Pokud ne, proč ne?

11. Vaše pohlaví

- ☐ Muž
- ☐ Žena

12. Váš věk

- | | | |
|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| ☐ do 14 let | ☐ 15-19 | ☐ 20-24 |
| ☐ 25-29 | ☐ 30-39 | ☐ 40-49 |
| ☐ 50-59 | ☐ 60-69 | ☐ 70 a více |

13. Nejvyšší dosažené vzdělání

- ☐ Základní škola
- ☐ Vyučení či středoškolské bez maturity
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vysokoškolské

14. Kraj, ve kterém máte trvalé bydliště