

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Pavla Půlkrábková

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza ekonomických přínosů festivalu Smetanova Litomyšl

Pavla Půlkrábková

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomie  
Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla PŮLKRÁBKOVÁ**

Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Analýza ekonomických přínosů festivalu Smetanova  
Litomyšl**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod (cíl a metody práce)
2. Charakteristika festivalu Smetanova Litomyšl
3. Vymezení kladných a záporných dopadů festivalu na obec
4. Stanovení ukazatelů pro analýzu dopadů
5. Analýza přínosů a nevýhod
6. Závěr
7. Literatura
8. Přílohy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce:

tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Smetanova Litomyšl. Smetanova Litomyšl [online]. nevedeno [cit. 2008-06-20]. Dostupný z WWW: <<http://festival.smetanovalitomysl.cz/>>.

- FIALA, Petr, JABLONSKÝ, Josef, MAŇAS, Miroslav. Vícekriteriální rozhodování. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1994. 316 s. ISBN 80-7079-748-7.

- FIALA, Petr. Kvantitativní ekonomie. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1994. 154 s. ISBN 80-7079-928-5.

- FOTR, Jiří, HOŘICKÝ, Karel. Rozhodování : řešení rozhodovacích problémů řízení. 1. vyd. Praha : Institut řízení, 1988. 238 s.

- FOTR, Jiří, DĚDINA, Jiří. Manažerské rozhodování. 1. vyd. Praha : Ekopress, 1997. 207 s. ISBN 80-901991-7-8.

- NAGEL, Kurt. Úspěch! - strategie a metody. Praha : Grada, 1992. 228 s. ISBN 80-85424-50-9.

- VI-  
ZUS. Institut umění [online]. 2008 [cit. 2008-06-20]. Dostupný z WWW: <[http://www.institutumeni.cz/index.php?cmd=page&id=49&news\\_id=2842](http://www.institutumeni.cz/index.php?cmd=page&id=49&news_id=2842)>.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Martin Sobotka**

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce:

**26. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce:


**1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



prof. RNDr. Bohuslav Šekerka, CSc.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 10. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Dolním Újezdě dne 15.4.2009

Pavla Půlkrábková

Poděkování:

Děkuji vedoucímu mé práce panu Ing. Martinu Sobotkovi za jeho čas a pomoc při zpracovávání bakalářské práce. Dále mé poděkování patří také řediteli festivalu Smetanova Litomyšl panu Janu Píknovi za poskytnuté informace a materiály.

## ANOTACE

Práce je věnována mezinárodnímu opernímu festivalu Smetanova Litomyšl. Zaměřuje se na jeho ekonomické a jiné přínosy pro město Litomyšl, místní podnikatele a občany. Obsahuje také analýzu hospodaření organizace Smetanova Litomyšl, o.p.s., jako pořadatele festivalu, a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi provozovateli stravovacích a ubytovacích zařízení. Toto šetření je zaměřeno na vliv festivalu na jejich činnost.

## KLÍČOVÁ SLOVA

festival Smetanova Litomyšl, kvalita prostředí, Saatyho metoda, dotazníkové šetření, ekonomické přínosy

## TITLE

The analysis of the economic benefits of the festival Smetana's Litomyšl

## ANNOTATION

The bachelor work deals with international opera festival Smetana's Litomyšl. It is focused on its economic as well as general benefits for the city of Litomyšl, for its local entrepreneurs and citizens. It includes also the analysis of management of the organization Smetana's Litomyšl, o.p.s., which is the main organizer of the festival. This work contains also an evaluation of questionnaire survey accomplished with the duty managers of catering and accommodation facilities. This survey is aimed at the influence of the festival upon the activities of such facilities.

## KEYWORDS

festival Smetana's Litomyšl, environment quality, Saaty's method, investigation of questionnaire, economic benefits

## Obsah

Úvod .....	8
1 Historie festivalu .....	9
1.1 První etapa 1949 – 1965 .....	10
1.2 Druhá etapa 1974 – 1991 .....	11
1.3 Třetí etapa 1992 – 2008 .....	11
2 Smetanova Litomyšl, o.p.s. ....	12
2.1 Hlavní činnosti.....	12
2.1.1 Mezinárodní operní festival Smetanova Litomyšl.....	12
2.1.2 Smetanova výtvarná Litomyšl.....	13
2.1.3 Provozování expozice ve sklepení zámku .....	13
2.1.4 Pořádání kulturních akcí.....	14
2.2 Správní činnosti .....	14
2.3 Doplňkové činnosti.....	14
2.4 Hospodaření Smetanovy Litomyšle, o.p.s. ....	15
3 Kvalita prostředí .....	23
3.1 Ubytování .....	24
3.2 Stravování.....	26
3.3 Doprava .....	27
4 SWOT analýza.....	28
4.1 Zásady SWOT analýzy.....	28
4.2 SWOT analýza festivalu Smetanova Litomyšl.....	29
5 Dotazníkové šetření .....	31
6 Saatyho metoda kvantitativního párového porovnání .....	33
6.1 Charakteristika Saatyho metody.....	33
6.2 Rozhodovací analýza pro ubytovací zařízení .....	34
6.3 Rozhodovací analýza pro stravovací zařízení .....	36
Závěr .....	39
Použitá literatura.....	41
Seznam příloh .....	43



## **Seznam grafů**

Graf 1: Výnosy v letech 2004 – 2008 (v tis. Kč).....	16
Graf 2: Výnosy za hlavní činnosti v letech 2004 - 2008 (v tis. Kč) .....	17
Graf 3: Výnosy z doplňkových činností v letech 2004 - 2008 (v tis. Kč) .....	17
Graf 4: Náklady v letech 2004 – 2008 .....	18
Graf 5: Náklady na hlavní činnosti v letech 2004 - 2008 (v tis. Kč).....	19
Graf 6: Porovnání výnosů a nákladů .....	19
Graf 7: Analýza počtu vstupenek a počtu návštěvníků .....	20
Graf 8: Návštěvnost festivalu .....	21
Graf 9: Základní složky výnosů festivalu (v tis. Kč).....	22
Graf 10: Výdaje na vybudování hotelu Aplaus (v mil. Kč).....	26

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Přehled obsazenosti festivalu .....	20
Tabulka 2: Saatyho poměry vzájemného hodnocení variant.....	33
Tabulka 3: Hodnocení jednotlivých kritérií provozovateli ubytovacích zařízení .....	35
Tabulka 4: Párové porovnání kritérií .....	35
Tabulka 5: Hodnocení jednotlivých kritérií provozovateli stravovacích zařízení.....	37
Tabulka 6: Párové porovnání kritérií .....	37

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Postup při použití dotazníku v poptávkovém systému.....	31
--------------------------------------------------------------------	----

## Úvod

Kultura je neodmyslitelně spjata s vývojem lidstva a výrazně ovlivňuje rozvoj společnosti. Označuje vše, čím člověk v průběhu času obohatil stav daný přírodou. Používá se také pro označení „vznešenějších“ lidských činností, zejména uměleckých.

Tato bakalářská práce je zaměřena na operní festival Smetanova Litomyšl, který zvyšuje povědomí o rodišti známého hudebního skladatele Bedřicha Smetany v celé České republice. První dvě kapitoly seznamují s bohatou historií festivalu, jeho vývojem a společností Smetanova Litomyšl, o.p.s., která je pořadatelem této akce. V dalších kapitolách najdeme rozdělení kvality prostředí na tři nejdůležitější části, které jsou tímto festivalem ovlivněny nejvíce – ubytování, stravování a doprava, dále pak SWOT analýzu festivalu a průběh a výsledky dotazníkového šetření a jejich vyhodnocení.

Protože festival Smetanova Litomyšl je nejvýznamnější částí kulturního programu města, cílem této práce je zjistit, jaké jsou jeho přínosy a nevýhody pro místní podnikatele, občany a samotné město. Pomocí SWOT analýzy zde jsou shrnuty silné a slabé stránky festivalu, jeho příležitosti a hrozby. Vyhodnocení dotazníkového šetření Saatyho metodou potom ukazuje přínosy a nevýhody festivalu pro místní provozovatele stravovacích a ubytovacích zařízení.

# 1 Historie festivalu

Kulturní tradice Litomyšle sahá daleko do minulosti. Nermalou zásluhu na jejím vzniku měl řád piaristů, který do města přišel před polovinou 17. století. Piaristé vynikali nejen znalostmi přírodních i jiných věd, ale také v kulturní oblasti. Byli autory divadelních představení a nedílnou součástí těchto her byla i hudba, a tak po nich zůstal bohatý kulturní archiv, dnes uložený v místním muzeu.

Zejména za vlády Valdštejnů měl k hudbě blízko i zámek. V tomto směru nejvýznamnějším panovníkem byl Jan Jiří z Valdštejna, který posílil zámeckou kapelu a doplnil inventář jejích nástrojů. Jeho největší zásluhou bylo vybudování zámeckého divadla, kde při představeních účinkovala zámecká kapela. Ta byla v téměř úplném obsazení klasického symfonického orchestru.

V 1. polovině 19. století se hlavní hudební proud přestěhoval ze zámku dolů do města. K rozšíření pěstování hudby přispěla i místní firma Kalles zabývající se výrobou klavírů. Na jednom z nich hrál také v roce 1830 zámeckému publiku šestiletý Bedřich Smetana, syn litomyšlského sládky. Právě to, že se zde narodil tento v Čechách nejrespektovanější hudební skladatel, bylo pro Litomyšl silným impulsem pro nejen hudební, ale i celkový kulturní rozmach. [Lněnička, 2008, s. 17]

V září roku 1880 proběhly několikadenní oslavy odhalení pamětní desky Bedřichu Smetanovi, kterých se sám účastnil. Jejich součástí byla i slavnostní akademie v zámeckém divadle, kde zazněly především Smetanovy skladby.

O rozkvět hudebního života v Litomyšli se v osmdesátých a devadesátých letech zasloužil hlavně František Vogner, učitel, hudební skladatel a dirigent.

Velkou událostí a impulsem pro kulturní činnost v Litomyšli bylo vystavění Smetanova domu v roce 1905. Při příležitosti slavnostního otevření předvedli místní amatéři Smetanovu operu *Dalibor*, která se setkala s nečekaným ohlasem. Kult Bedřicha Smetany neustále sílil. V roce 1912 byla zasazena nová pamětní deska na jeho rodný byt v zámeckém pivovaru a na rok 1924, ke stému výročí skladatelova narození, se chystaly velkolepé oslavy. Hlavní část oslav byla naplánována na květen a červen. Ve dnech 16. až 18. května odehrál soubor Olomoucké opery cyklus pěti oper Bedřicha Smetany. 22. června byl na náměstní odhalen skladatelův pomník a celé oslavy zakončilo Národní divadlo svým prvním venkovským vystoupením s operou *Libuše*. [Lněnička, 2008, s. 19]

Litomyšl stále silněji toužila po vlastním hudebním festivalu. Vzorem jí byly dva festivaly: wagnerovský v německém Bagreuthu a mozartovský v rakouském Saltzburgu. Oba

tedy byly pořádány v rodištích slavných hudebních skladatelů. Velkou kulturní událostí byly v roce 1946 dva koncerty České filharmonie, které se konaly pod názvem „*Smetanova Litomyšl I.*“. První koncert uvedl proslovem předseda Místního národního výboru Vilém Marx a oznámil v něm, že touto akcí město zahajuje každoroční hudební slavnosti „Smetanova Litomyšl“. Tento příslib se nepodařilo bezprostředně naplnit, nicméně zmíněné slavnosti byly první předzvěstí skutečného festivalu.

### **1.1 První etapa 1949 – 1965**

V roce 1949 byl vypracován plán na konání slavností nejen na II. nádvoří zámku, které akusticky vyhovovalo, ale také v zámeckém parku a divadélku. Rovněž bylo plánováno otevření celého rodného domu Bedřicha Smetany a sálů prvního zámeckého poschodí s dobovým zařízením. Tuto Nejedlého teoretickou vizi se litomyšlským pořadatelům nakonec podařilo splnit.

Na II. zámeckém nádvoří bylo vybudováno jeviště 18 metrů dlouhé, 6 metrů hluboké a 130 cm nad úrovní nádvoří. Zámecký park byl také upraven pro pořádání festivalu, bylo zde vybudováno jeviště 16x13m. na první představení 4. června 1949 se sjížděli hosté autobusy, vlaky, osobními a dokonce i nákladními auty. Festival byl hodnocen velmi kladně a prokázalo se, že Litomyšl je po všech stránkách schopna náročný hudební festival pořádat i v budoucnu.

V roce 1951 prošel festival první významnou změnou. Nekonal se a nahradily ho jiráskovské oslavy z důvodu připomenutí výročí sta let od narození Aloise Jiráska. Toto se ale neosvědčilo, divácký zájem byl výrazně nižší než u Smetanových oper. Pořadatele to jen utvrdilo v jejich plánu pokračovat v operním festivalu a to bez podobných výjimek.

V roce 1953 se začaly ozývat hlasy, že je třeba festival dramaturgicky posunout. Tyto změny se postupně prosazovaly. V roce 1955 nemohlo slíbit účast pražské Národní divadlo a nahradilo ho bratislavské Národní divadlo a roku 1957 zde hostovalo Státní divadlo Brno. V následujících ročnících se ale festival začal potýkat s mnoha problémy. Jak ekonomického, tak technického rázu. Zvyšovaly se náklady na zájezdy operních scén a na pojistné představení. Nižší návštěvnost, často způsobená nepříznivým počasím, tyto potíže ještě více prohlubovala. Na 14. ročníku zazněla poprvé v historii jiná než Smetanova opera – Svatopluk od Eugena Suchoně. Ani toto ale nepomohlo a divácký zájem byl nízký. To se odrazilo i ve výrazném finančním schodku. Následující rok už festival pořádán nebyl.

Festival byl přerušen hlavně kvůli všeobecné ekonomické a politické situaci, která následně negativně ovlivnila i zájem diváků o tento typ kultury. Navíc rostly nároky divadel a klesla ochota umělců vystupovat v nevyhovujících podmínkách litomyšlského zámku.

## 1.2 Druhá etapa 1974 – 1991

K obnovení festivalu došlo u příležitosti 150. výročí od narození Bedřicha Smetany v roce 1947. Pauza v pořádání festivalu bezesporu diváckému zájmu prospěla a vysoká návštěvnost velmi kladně ovlivnila finanční výsledek.

V tomto roce vznikla ještě jedna hudební tradice – „Mladá Smetanova Litomyšl“. Jedná se o přehlídky vážné hudby v podání mladých interpretů. Pod stejným názvem je pořádána dodnes.

Průlom do dramaturgie nastal v roce 1988, kdy byla do programu poprvé zařazena opera světového skladatele – Mozartova *Figarova svatba*. Nebylo lehké ji do festivalu zařadit, ale podařilo se a následující ročník bylo již snazší prosadit další světovou operu. Autorem byl tentokrát Giuseppe Verdi. Před rokem 1989 však divácký zájem opadl a po listopadu 1989 museli organizátoři zvážit, jak pokračovat. Festivalu hodně pomohl Městský úřad, kterému se podařilo vytvořit nový tým organizátorů a zřídit Nadaci festivalu Smetanova Litomyšl (dnešní Smetanova Litomyšl o.p.s.).

## 1.3 Třetí etapa 1992 – 2008

Rok 1992 představoval další důležitý zlom. Festival se stal prioritní akcí města. Program byl stále bohatší a pestřejší a uměleckých souborů zde vystupovalo hned několik. Kromě oper jsou součástí programu oratoria, pěvecké recitály, instrumentální koncerty, divadelní představení a dokonce i balet.

Finanční situace se velice zlepšila v roce 1995, kdy se silným a dlouhodobým generálním partnerem stala Česká spořitelna. Tato skutečnost měla kladný dopad i na změny technického charakteru. V roce 1996 začalo zastřešování II. zámeckého nádvoří a dokončeno bylo pouze zastřešení nad jevištěm a orchestřištěm. Hlediště se střechy na vysouvací konstrukci dočkalo o dva roky později. Tato zásadní změna a fakt, že s každým dalším ročníkem se rozšiřoval počet představení i jejich pestrost, láká stále více diváků a to i zahraničních.

## 2 Smetanova Litomyšl, o.p.s.

Obecně prospěšná společnost Smetanova Litomyšl, o.p.s. byla založena ve smyslu zákona o obecně prospěšných společnostech<sup>1</sup> a v souladu se zákonem o nadacích a nadačních fondech<sup>2</sup> zakládací listinou ze dne 14.10.1998. Dnem vzniku společnosti došlo k přeměně Nadace festivalu Smetanova Litomyšl na obecně prospěšnou společnost a zároveň na ni přešel bez likvidace veškerý majetek, práva a závazky Nadace. Vykonává hlavní, správní a doplňkové činnosti. [Výroční zpráva 2007]

### 2.1 Hlavní činnosti

Hlavní činnosti, které má Smetanova Litomyšl, o.p.s. na starosti, vyplývají ze základních ustanovení zakládací listiny<sup>3</sup>. Jedná se o podporu a rozvoj kultury. Zejména operního festivalu Smetanova Litomyšl, jeho spolupořádání, zajištění peněžních i nepeněžních prostředků a zajištění dalších činností, které k tomuto účelu směřují a souvisejí s ním. Mezi hlavní činnosti patří zejména tyto čtyři:

#### 2.1.1 Mezinárodní operní festival Smetanova Litomyšl

Velký hudební festival je v rodišti Bedřicha Smetany, východočeské Litomyšli, pořádán již od roku 1949. Jeho hlavní programovou náplní jsou nejen hudební formy, ve kterých dominuje vokální umění, ale také hudba symfonická, instrumentální či komorní. Prostor zde nachází i balet stejně jako chrámové či promenádní koncerty. Mezi interprety patří významní *zahraniční hosté* (mj. Katia Ricciarelli, Sherill Milnes, Bernd Weikl, Torsten Kerl), *nejpřednější domácí sólisté* (Eva Urbanová, Dagmar Pecková, Magdalena Kožená), *soubory* (Národní divadlo Praha, Státní opera Praha, Národní divadlo Brno, Česká filharmonie, Pražská komorní filharmonie, Filharmonie Brno...) a *věhlasní dirigenti* – Jiří Bělohlávek, Libor Pešek, Jiří Kout, Isaiah Jackson, Alexander Joel aj. [Festival Smetanova Litomyšl, online, 2009-03-10]

Centrem festivalového dění je areál Státního zámku Litomyšl, který byl v roce 1999 zapsán na seznam kulturního světového dědictví UNESCO. Hlavní pořady se konají zejména na II. zámeckém nádvoří, také v audienčním sále zámku, v divadélku a kapli, v litomyšlských chrámech, ve Smetanově domě a pravidelně též ve vybraných místech Pardubického kraje.

---

<sup>1</sup> zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů

<sup>2</sup> § 35 odst. 3 zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech

<sup>3</sup> úplné znění zakládací listiny obecně prospěšné společnosti Smetanova Litomyšl, o.p.s. ze dne 14.10.1998 ke dni 28.4.2003

V roce 2008 se konal jubilejní 50. ročník festivalu. To svědčí nejen o jeho popularitě a velké snaze pořadatelů pokračovat v této tradici, ale i o zájmu obyvatel o kulturní představení.

### **2.1.2 Smetanova výtvarná Litomyšl**

Smetanova výtvarná Litomyšl má stejně jako hudební festival dlouholetou tradici. Již první ročník operního festivalu Smetanova Litomyšl byl obohacen o souběžně probíhající výtvarnou výstavu. S nadsázkou tedy lze říci, že Smetanova výtvarná Litomyšl má tradici stejně dlouhou jako festival hudební. Ale o systematicky připravené akci lze hovořit až od počátku 21. století. Od počátku bylo záměrem cyklus výstav pevně svázat s hudebním festivalem Smetanova Litomyšl. Proto bylo Smetanovo jméno, zdánlivě poněkud nelogicky, použito i do názvu těchto výstav. [Výtvarná Smetanova Litomyšl, online, 2009-03-10]

Umělecké výstavy se konají v různých částech a vyhovujících prostorách Litomyšle. Jedná se např. o sál městské galerie a společenské sály ve II. patře zámku Litomyšl, dále o zámecký pivovar, galerii Kubík, Klášterní zahrady, atrium piaristické koleje, muzeum nebo prostory zdejších kostelů. Vystavovali zde např. osobnosti jako je malíři Bohdan Kopecký, František Kupka, Václav Boštík, americká malířka Cathrine Cabaniss nebo francouzský kreslíř a karikaturista Jean Effel.

### **2.1.3 Provozování expozice ve sklepení zámku**

Zámecké sklepení bylo dlouhá léta veřejnosti nepřístupné. Po rekonstrukci v sedmdesátých letech 20. století bylo připraveno jako bezpečnostní kryt pro civilní obyvatelstvo a proto prakticky utajeno. Teprve v devadesátých letech se otevřelo návštěvníkům. Památkový ústav sem umístil výstavu útrpného práva, jejíž návštěvnost ale byla velmi nízká. Později v těchto atraktivních prostorách s již větším úspěchem začal své sochy vystavovat Olbram Zoubek. Nyní zde Smetanova Litomyšl, o.p.s. provozuje stálou expozici jeho soch, sezónní expozice umělecké keramiky litomyšlského výtvarníka Jiřího Dudychy a jako doplněk Galerii vín s víny vlastní značky Chateau Litomyšl. Často jsou zde pořádány i akce pro děti nebo, díky akusticky dobrým podmínkám, koncerty cizokrajné hudby (etnická, indická). [Zámecké sklepení, online, 2009-03-10]

V zájmu Smetanovy Litomyšle je protáhnout sezónu co nejdéle. Expozice je však pochopitelně pouhým doplňkem hlavních prohlídkových okruhů. Proto návštěvnost souvisí s provozní dobou státního zámku a otevření jenom sklepení mimo sezónu by bylo bezpochyby ztrátové. [Výroční zpráva 2006]

#### **2.1.4 Pořádání kulturních akcí**

Jak je uvedeno v zakladatelské smlouvě, Smetanova Litomyšl, o.p.s. byla založena za účelem podpory a rozvoje kultury, zejména operního festivalu Smetanova Litomyšl. V roce 2007 ale společnost předala provozování kongresového centra na zámku Litomyšl nově vzniklé společnosti Evropské školicí centrum, o.p.s. Tímto krokem ztratila potřebné zázemí a to vedlo k omezení pořádání dalších kulturních pořadů. Přesto zůstaly některé, které by v kulturní nabídce Litomyšle jinak chyběly. Mezi ně patří zejména Ro(c)kování s Jiřím Černým, Slavnosti vína, Večer s blues, HBC Junior Orchestra Sapporo – koncert japonského mládežnického orchestru a další kulturní akce v zámeckém sklepení. [Výroční zpráva 2007]

Tyto doprovodné kulturní akce jsou mezi návštěvníky velice oblíbené hlavně díky rozmanitosti žánrů. Každý proto může navštívit nějaký bod kulturního programu a nemusí přitom být milovníkem opery.

#### **2.2 Správní činnosti**

Mezi orgány společnosti, které dohlíží na hospodaření obecně prospěšné společnosti a dohlíží na průběh festivalu, patří devítičlenná Správní rada, tříčlenná Dozorčí rada a Ředitel společnosti.

V rámci správních činností správní rada kromě jiného vydává vnitřní předpisy společnosti, mění a doplňuje statut, schvaluje rozpočet, roční účetní závěrku a výroční zprávy a rozhoduje o způsobu vypořádání hospodářského výsledku. Účetní závěrku také kontroluje nezávislý účetní auditor a i jeho závěr se projednává na zasedání správní rady. Dalšími kroky jsou podání informací o proběhnutém ročníku festivalu a projednání programu na ročník následující.

Do působnosti dozorčí rady, jako kontrolního orgánu společnosti, mimo jiné náleží: přezkoumávat roční účetní závěrku a výroční zprávu společnosti, podávat zprávu správní radě o výsledcích své kontrolní činnosti nejméně jedenkrát ročně, dohlížet na to, aby společnost vyvíjela svou činnost v souladu se zákony, zakládací listinou a statutem společnosti a upozornit správní radu na porušení těchto dokumentů, na nehospodárné postupy, popř. na další nedostatky v činnosti společnosti. [Výroční zpráva 2007]

Společnost zastupuje vůči třetím osobám, před soudy a jinými orgány správní rada prostřednictvím předsedy nebo místopředsedy správní rady. [Výroční zpráva 2007]

#### **2.3 Doplnkové činnosti**

Smetanova Litomyšl, o.p.s. vykonávala v roce 2008 tyto doplňkové činnosti:



## 1. Poskytování reklamy reklamním partnerům

- výroba a pronájem reklamních ploch (plakáty ve vozech MHD a pražském metru, reprezentační plakáty, velkoplošné plakáty city-light, billboardy)
- zajištění služeb (rauty, ochutnávky vína, společenská setkání)
- poskytování reklamních ploch v tiskovinách

## 2. Provozování zámeckého apartmánu Bedřich Smetany

- správa svěřených prostor
- propagace
- pronájmy
- zajištění snídaní

Skladba doplňkových činností se v jednotlivých letech měnila, nakonec se ustálila na výše zmíněných činnostech. Například v roce 2004 do této oblasti ještě patřilo provozování Zámeckého kongresového centra a občerstvení v Klášterních zahradách.

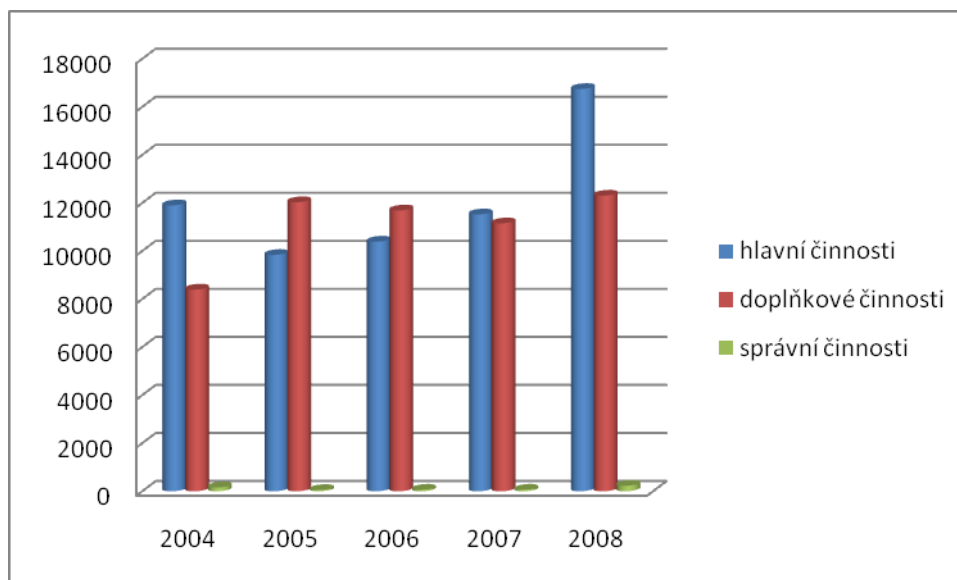
Doplňkové činnosti slouží k přímému financování hlavní činnosti – festivalu Smetanova Litomyšl (poskytování reklamy reklamním partnerům), k využití majetku společnosti a personálního obsazení během celého roku a k podpoře kulturních a spolkových aktivit města Litomyšle. Zámecký apartmán je umístěn v bývalém zámeckém pivovaru, který je součástí areálu zámku Litomyšl, národní kulturní památky zapsané na Seznamu kulturního a přírodního dědictví UNESCO. Je využíván po dobu konání festivalu pro ubytování účinkujících, mimo festival je využíván oficiálními městskými návštěvami, ale je nabízen i pro běžné komerční užívání pro návštěvníky. [Výroční zpráva 2007]

## **2.4 Hospodaření Smetanovy Litomyšle, o.p.s.**

Jako obecně prospěšná společnost nebyla Smetanova Litomyšl, o.p.s. založena za účelem zisku. Kladný výsledek hospodaření převádí do fondu vlastního jmění, ze kterého je na základě rozhodnutí správní rady kryta případná ztráta z minulého roku. Rezervní fond společnost zatím nevytváří.

Největší výnosy za hlavní činnost plynou z prodeje vstupenek (v roce 2008 přes 6,3 mil Kč), u doplňkové činnosti je to z reklam a veřejných prezentací (ve stejném roce přesáhla tato částka 11,3 mil Kč a např. v roce 2007 jen za reklamy a veřejné prezentace společnosti Skanska, a.s. dosáhla tato částka 5 mil Kč). Velice významné jsou i příspěvky a dotace od města Litomyšle, Ministerstva kultury ČR a Pardubického kraje, dále dary od České spořitelny, a.s. a Saint-Gobain Vertex, a.s. Nesmíme zapomenout na výnosy z prodeje zboží a výnosy z reklam ČEZ, a.s., Komerční banky, a.s. nebo také Škoda Auto, a.s., která kromě

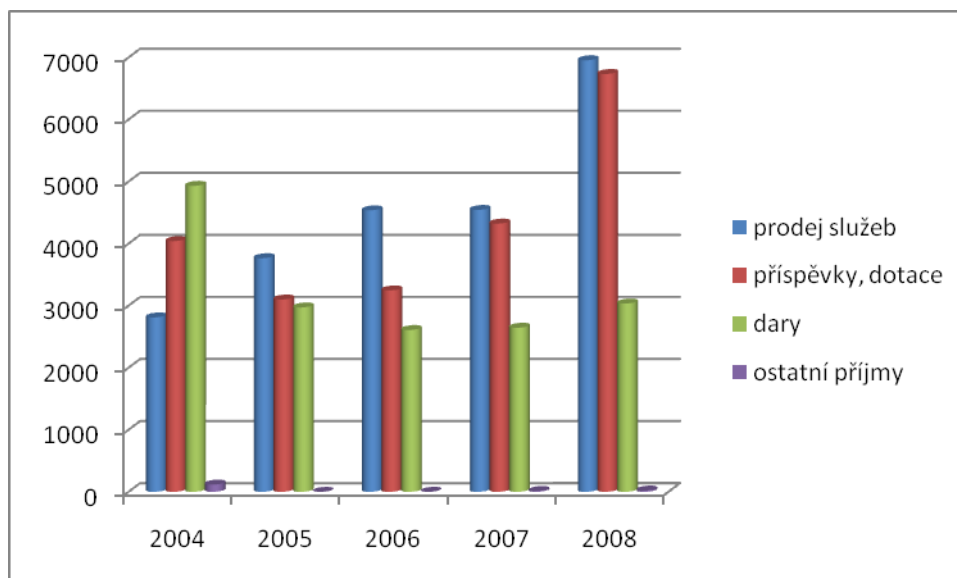
jiného na akci každoročně zapůjčuje několik svých vozů. Poměr výnosů za hlavní, doplňkovou a správní činnost je patrný z následujícího grafu. Vyšší výnosy z doplňkových činností v letech 2005 a 2006 jsou dány hlavně výraznými výnosy z reklam, které se pohybují kolem 10 mil Kč a zvýšení výnosů z hlavních činností mají na svědomí hlavně zvýšené tržby z prodeje vstupenek a navýšení provozních dotací.



**Graf 1:** Výnosy v letech 2004 – 2008 (v tis. Kč)

**Zdroj:** Výroční zprávy Smetanovy Litomyšle, o.p.s. z let 2004 – 2008

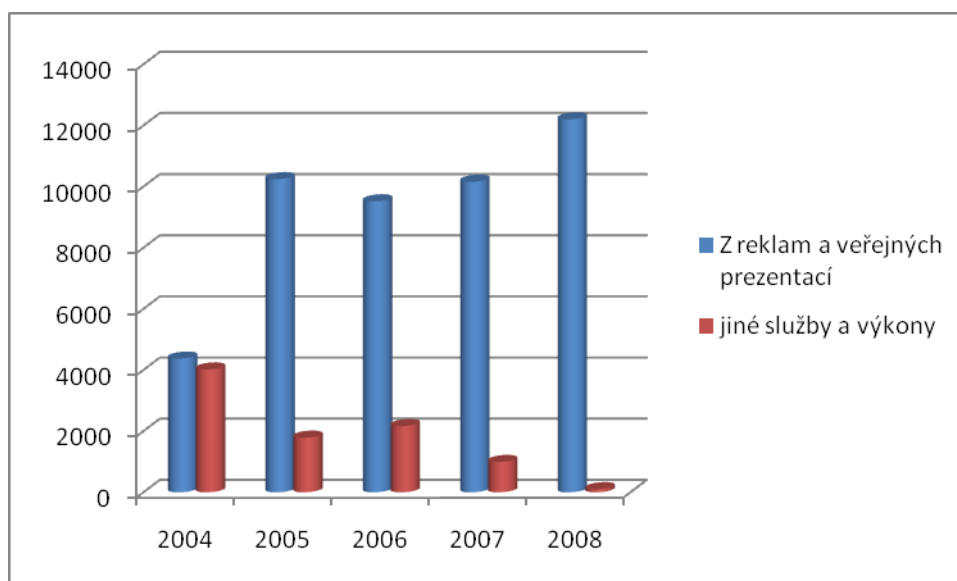
Podrobnější členění výnosů ukazují dva následující grafy. Výnosy za hlavní činnosti jsou v posledních letech poměrně stabilní. Výrazný pokles výše darů byl zapříčiněn nižším obnosem peněžních prostředků darovaných Českou spořitelnou, a.s. Zatímco v roce 2004 tento dar činil 3,2 mil Kč, v roce 2007 klesl na méně než polovinu – na 1,5 mil Kč. Naopak růst výnosů za prodej služeb byl dán hlavně vyššími výnosy za prodané vstupenky na festival. Jejich počet se v roce 2008 zvýšil oproti roku 2004 o více než šest tisíc.



**Graf 2:** Výnosy za hlavní činnosti v letech 2004 - 2008 (v tis. Kč)

**Zdroj:** Výroční zprávy Smetanovy Litomyšle, o.p.s. z let 2004 – 2008

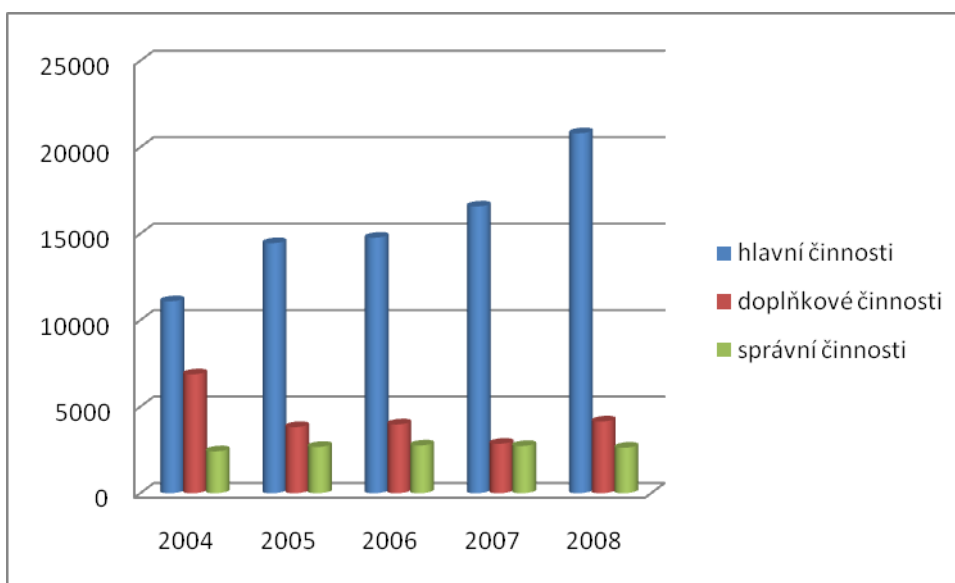
Podívejme se na podrobnější členění výnosů z doplňkových činností. Jak je z grafu patrné, výnosy z reklam a veřejných prezentací jsou pro tento festival velice významné. V roce 2008 dosahovaly hodnoty přes jedenáct milionů Kč a v doplňkových činnostech jsou jednoznačně nejdůležitější. Položka „Jiné služby a výkony“ je samozřejmě nezanedbatelná, ale tyto částky se pohybují „pouze“ kolem 1,5 mil Kč. Tato položka obsahuje výnosy z pronájmů a podnájmů, z prodeje zboží, z ostatních služeb Zámeckého apartmánu a Zámeckého sklepení, výnosy z prodeje majetku aj.



**Graf 3:** Výnosy z doplňkových činností v letech 2004 - 2008 (v tis. Kč)

**Zdroj:** Výroční zprávy Smetanovy Litomyšle, o.p.s. z let 2004 – 2008

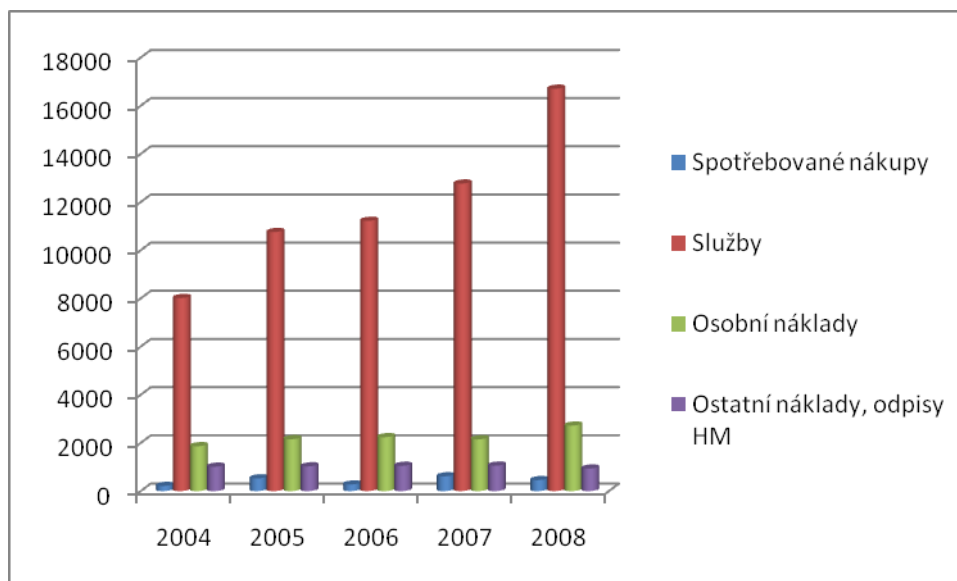
První místa v nákladových položkách za hlavní činnosti zaujímají honoráře včetně plnění agenturám (rok 2008 více než 8,1 mil Kč) a za činnosti doplňkové to jsou náklady na reklamu, které ve zmiňovaném roce nepřesáhly 1,5 mil Kč. Jejich poměr je opět znázorněn v grafu. Dále bychom mohli zmínit mzdové náklady na hlavní činnosti, náklady na reprezentaci a recepci, ubytování účinkujících a hostů, odpisy hmotného majetku, nájemné automobilů nebo mzdové náklady za správní činnosti. Všechny tyto položky překročily, stejně jako výše uvedené příjmové položky, 500 tis Kč.



**Graf 4:** Náklady v letech 2004 – 2008

**Zdroj:** Výroční zprávy Smetanovy Litomyšle, o.p.s. z let 2004 – 2008

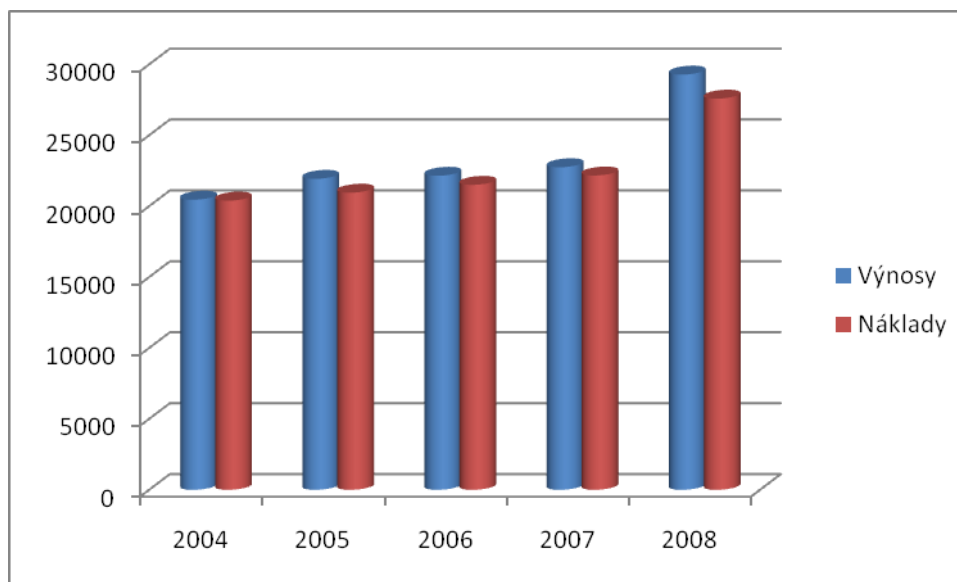
Podíváme-li se na podrobnější členění nákladů na hlavní činnosti, převažují ve všech ročnících festivalu náklady na služby. V této položce jsou nejvyšší, jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, honoráře včetně plnění agenturám, které zaujímají téměř 50% těchto nákladů. Mezi další významné patří doprava, cestovné a ubytování účinkujících a hostů, montáž a demontáž zastřešení, služby spojené s přípravou festivalu a reprezentace a recepce festivalu. Ostatní složky nákladů na hlavní činnosti jsou každoročně víceméně vyrovnané.



**Graf 5:** Náklady na hlavní činnosti v letech 2004 - 2008 (v tis. Kč)

**Zdroj:** Výroční zprávy Smetanovy Litomyšle, o.p.s. z let 2004 – 2008

Porovnání celkových výnosů a nákladů za jednotlivé ročníky festivalu je patrné z následujícího grafu. Výraznější rozdíl mezi rokem 2008 a ostatními roky byl zapříčiněn významností tohoto ročníku, zvýšenými náklady na jeho pořádání, ale i zvýšenými výnosy převážně ze vstupného.



**Graf 6:** Porovnání výnosů a nákladů

**Zdroj:** Výroční zprávy Smetanovy Litomyšle, o.p.s. z let 2004 - 2008

Vezmeme-li v úvahu posledních pět ročníků festivalu, repertoár je stále pestřejší. Vystupují zde domácí i zahraniční hvězdy operního nebe, do programu se zařazují balety

i koncerty pro děti a na oslavu 50. výročí Smetanovy Litomyšle byl pořádán velkolepý ohňostroj doprovázený hudbou nejznámějších oper.

O oblíbenosti festivalu svědčí i počet návštěvníků, který byl v roce 2008 zatím nejvyšší za celou dobu konání festivalu – 19 598. To je samozřejmě dané také významností tohoto ročníku. Na 50. jubilejní ročník byl připraven velice zajímavý program, který obsahoval i již zmiňovaný ohňostroj.

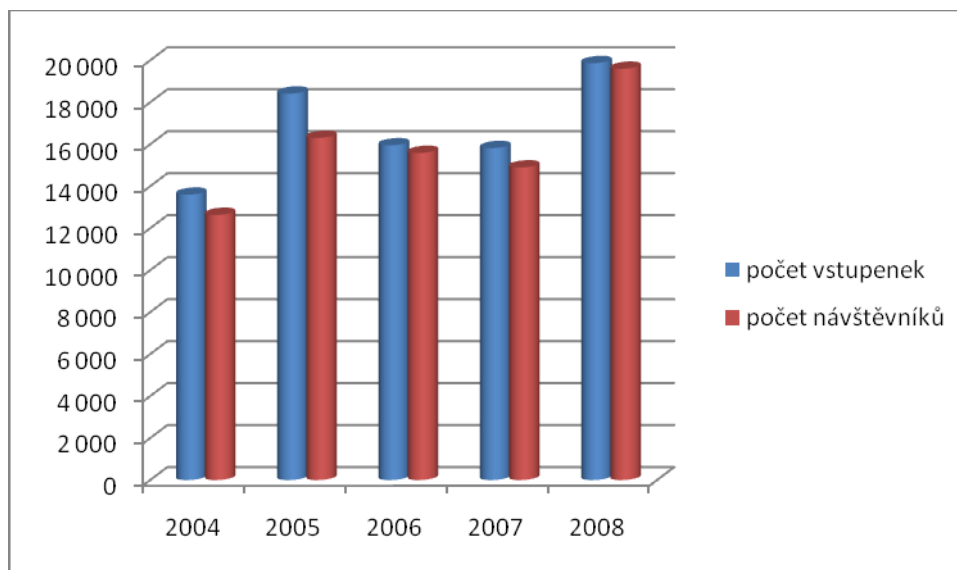
Počty návštěvníků a vstupenek v jednotlivých ročnících festivalu, včetně jejich poměru vyjádřeného v procentech, jsou uvedeny v tabulce.

**Tabulka 1:** Přehled obsazenosti festivalu

Rok	počet návštěvníků	počet vstupenek	$\frac{\text{počet návštěvníků}}{\text{počet vstupenek}} \times 100$
2004	12 635	13 598	92,9%
2005	16 305	18 414	88,5%
2006	15 588	15 949	97,7%
2007	14 896	15 819	94,2%
2008	19 598	19 868	98,6%

**Zdroj:** Interní materiály Smetanovy Litomyšle, o.p.s.

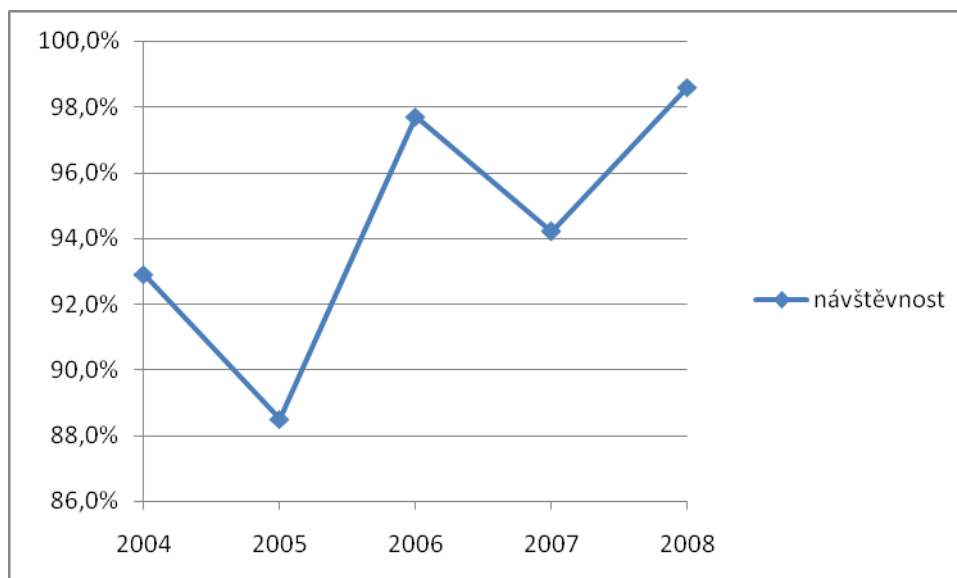
Porovnání počtu návštěvníků a počtu vstupenek je pro lepší přehlednost zobrazeno ještě na grafu:



**Graf 7:** Analýza počtu vstupenek a počtu návštěvníků

**Zdroj:** Výroční zprávy Smetanovy Litomyšle, o.p.s. z let 2004 – 2008

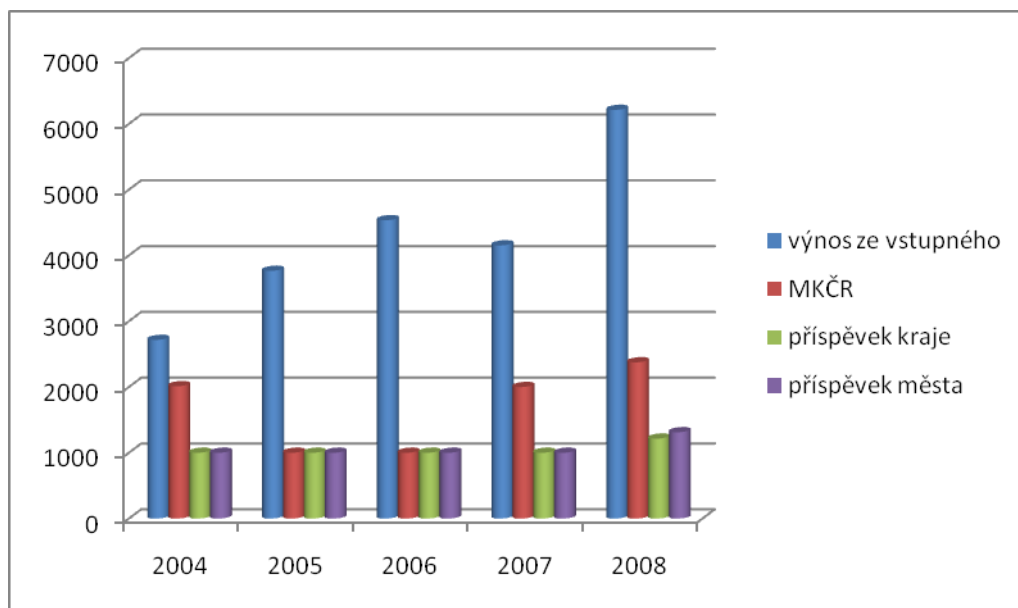
Také návštěvnost (poměr počtu návštěvníků a počtu vstupenek) je uspokojující, kromě roku 2005 v těchto pěti letech vždy překročila hranici 90%, loňský rok toto číslo dokonce přesáhlo hranici 98,5%, jak ukazuje následující graf:



**Graf 8:** Návštěvnost festivalu

**Zdroj:** Výroční zprávy Smetanova Litomyšle, o.p.s. z let 2004 - 2008

Festival každoročně organizuje Smetanova Litomyšl, o.p.s. s peněžním příspěvkem města Litomyšle, Pardubického kraje, sponzorů a Ministerstva kultury České republiky. Výše těchto příspěvků je víceméně stabilní. Převážnou většinu finančních prostředků však společnost získává ze vstupného.



**Graf 9:** Základní složky výnosů festivalu (v tis. Kč)

**Zdroj:** Výroční zprávy Smetanovy Litomyšle, o.p.s. z let 2004 - 2008



### 3 Kvalita prostředí

Kvalita prostředí obsazuje ve stupnici hodnot obyvatel jedno z prvních míst. Pro města je tato kvalita hlavním měřítkem v udržování stávajících a v získávání nových investorů. Kvalitu prostředí města Litomyšl do jisté míry také ovlivňuje festival Smetanova Litomyšl. A to hlavně její tři části – ubytování, stravování a dopravu.

Samotný obsah pojmu *kvalita* je v různých souvislostech velice rozdílný a jednoznačně určená definice kvality neexistuje. Kvalita je odvozena od latinského slova „qualis“ = jaký, tzn. „jaké povahy“. Slova kvalita, kontrola kvality, hodnocení kvality, zajištění kvality atd. se v poslední době velice často objevuje ve všech oborech lidské činnosti. Nejjednodušší je chápání pojmu kvalita jako „vhodnost k danému účelu“. Složitější je pojem kvality jako jisté prahové hodnoty, kterou musí daná věc překročit, má-li být pokládána za kvalitní. Za nejsložitější příklad můžeme považovat kvalitu jako vyjádření něčeho vynikajícího. [Hájková, 2008, s. 8]

Horner a Swarbrooke uvádějí, že kvalita se týká prvků a vlastností produktu, které ovlivňují jeho schopnost uspokojovat potřeby a přání zákazníka. Podle nich se také kvalita posuzuje podle míry, do níž produkt splňuje svůj účel, který se obvykle definuje souborem potřeb zákazníka. [2003, s. 386]

*Prostředí* tvoří soubor fyzikálních, chemických a biologických činitelů a sociálních faktorů, daný v určitém okamžiku a schopný přímo či nepřímo ihned nebo po určité době ovlivňovat živé bytosti a lidskou činnost. [Maier, 1997, s. 3]

Prostředí zahrnuje jak hmotné, tak i nehmotné složky okolí a člověk, který je přes své zvláštní postavení součástí prostředí přírody, je těmito složkami ovlivňován a přetváří je. Přetvářením části hmotného prostředí vyděluje z přírodního prostředí (krajiny) složku umělého prostředí (sídlo). Člověk vytváří mimo hmotné prostředí také prostředí nehmotné (sociální, duchovní). Tato složka je pro člověka jako sociálního inteligentního tvora rovnocenná složce hmotné.

*Kvalita prostředí* je významným rozvojovým potenciálem postindustriální epochy. Obsahuje fyzickou a sociální stránku. Do fyzické kvality prostředí můžeme zahrnout přírodní a umělé fyzické prostředí (krajina a sídla), dále pak standard bydlení, kvalitu ovzduší, vod, půdy a dalších složek sledovaných hygienou prostředí. Sociální kvalitu prostředí lze sledovat

například na údajích o vzdělanosti, kriminalitě, rozvodovosti, potratovosti, sebevraždnosti apod. Obě složky ovlivňují celkovou kvalitu života. [Maier, 1997, s. 41 - 42]

Kvalitu prostředí je možné definovat pomocí kvality života. Tu lze charakterizovat jako možnost žít v podmínkách, které zahrnují bezpečné a cenově přijatelné bydlení, dostupnost základních služeb jako je školství, zdravotnictví, kultura apod., v neposlední řadě také zahrnují zajímavou a uspokojující práci i takový stav ovzduší, vody a půdy, jenž by neohrožoval lidské zdraví. [Hájková, 2008, s. 14]

*Kvalita života* představuje vzájemné působení kvalit hlavních složek života, které se podílejí na uspokojování základních potřeb člověka – vědomých i nevědomých, materiálních i nemateriálních. Je možné kvalitu života také definovat jako produkt vzájemného působení mezi sociálními, zdravotními, ekonomickými a environmentálními podmínkami, které mají vliv na lidský a sociální rozvoj. Kvalita života je tedy syntetizující pojem, který zahrnuje různé dimenze a koncepce z více oblastí různých věd. Z tohoto důvodu se i metody zaměřené na její měření liší od charakteru a potřeb dané vědní disciplíny, samotného rozhodnutí výzkumníka apod. [Bacsó, 2006]

Mezi sociální podmínky bychom mohli zařadit i určitý standard ubytování, stravování a dopravy. Těmto odvětvím se budou věnovat následující kapitoly.

### **3.1 Ubytování**

Myšlenka poskytnout turistům nocleh je jednoduchá, ale způsobů, kterými se uskutečňuje, existuje nesčetné množství. Celé to množství různých typů ubytování se obvykle dělí na tři skupiny podle toho, zda poskytuje plné, částečné nebo vůbec žádné služby. Rozhodující otázkou je umístění ubytovacího zařízení. Umístění má také vliv na týdenní i roční časový průběh výše poptávky. Například hotel v centru města bude díky obchodním cestám pravděpodobně více vytížený v pracovních dnech a méně o víkendu. Podobně přímořské hotely mohou počítat s více obsazenými pokoji v letním období ve srovnání se zimním. Jedinečné umístění v atraktivní scénérii může také ospravedlňovat vysokou cenu služeb. [Horner, Swarbrooke, 2003, s. 281 - 282]

Dostatek volných ubytovacích kapacit na tzv. přechodné bydlení je jednou z nejdůležitějších podmínek rozvoje cestovního ruchu. Tento rozvoj je v zájmu celé lokality. Můžeme ho dělit podle různých kritérií, např. podle [Fryaufová, 2004, s. 20]:

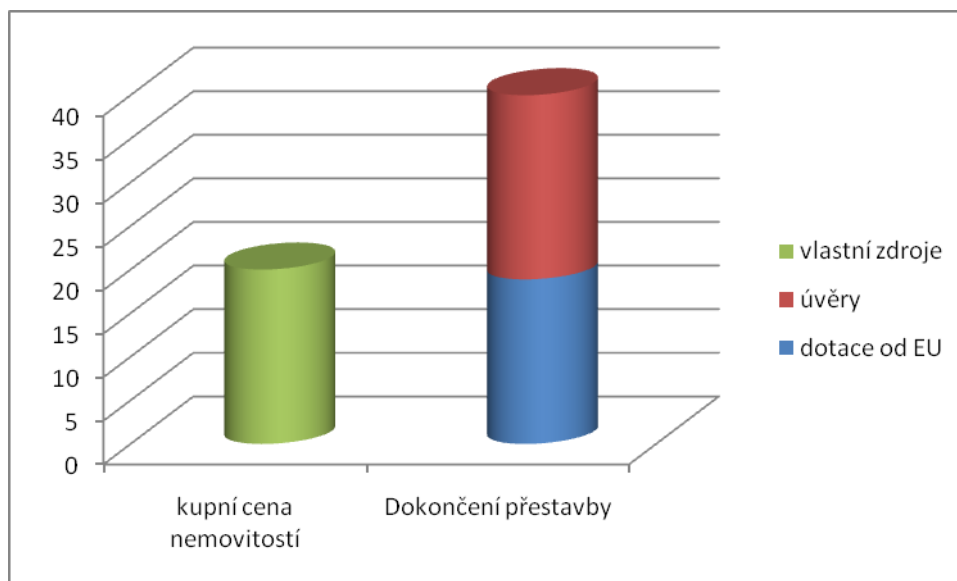
- charakteru zařízení: pevná (hotely, penziony, ubytovny...)

- pohyblivá (karavany, lůžkové a lehátkové vozy na železnici, přívěsy, botely)
- časového využití: celoroční
  - dvou-sezónní (většinou léto a zima)
  - jedno-sezónní (léto nebo zima)
- provozovatele: volný cestovní ruch
  - vázaný cestovní ruch
- druhu: hromadná (hotel, penzion)
  - individuální (pronájem chaty, bytu)

V Litomyšli najdeme řadu ubytovacích zařízení. V souvislosti s festivalem se v tisku objevují názory, že ubytovací kapacity v Litomyšli nejsou dostačující. To ovšem považuji za výrazně zkrácený názor. Týká se totiž pouze několika dnů, převážně víkendových, v době konání festivalu, kdy jsou ubytovací zařízení obsazena jednak účinkujícími a potom také ostatními návštěvníky festivalu, kteří chtějí návštěvu kulturního programu spojit s víkendovým pobytem v tomto východočeském městě. A takový „jednorázový“ nápor by zvládlo, dle mého názoru, jen málo měst. Zaměříme-li se na zbytek dní v roce, kromě těchto zpravidla čtyř víkendů, jsou ubytovací kapacity v Litomyšli dostačující a velmi často i nevyužité.

I přes tuto skutečnost zde byla v roce 2008 dokončena stavba velice moderního čtyřhvězdičkového hotelu Aplaus s celkovou kapacitou 46 lůžek. Smetanova Litomyšl, o.p.s. zde má již nyní zamluvené pokoje pro účinkující na 51. ročníku festivalu a pro V.I.P. hosty. Hotel vznikl opravou, rekonstrukcí a dostavbou tří domů v historickém jádru města, zařazených do programu UNESCO. Proto musel investor, kterým je společnost Mega Promotion, s.r.o., zachovat historický ráz budov a to i v řadě detailů. Tento projekt byl také podpořen dotací z Evropské Unie, z programu „Rozvoj základní infrastruktury a doprovodných aktivit v oblasti cestovního ruchu“. Celkové výdaje na vybudování hotelu činily 60 mil Kč, z toho částka 20 mil Kč představovala kupní cenou budov a hrazena byla z vlastních zdrojů společnosti. Zbylé výdaje se skládaly z již zmíněného programu Evropské Unie (18 875 tis Kč) a z úvěrů (21 125 tis Kč).

Dokončení tohoto projektu zajisté prestiž Litomyšle pozvedne a ve srovnání s ostatními východočeskými městy se stane městem atraktivnějším, a to možná i na úkor ostatních zařízení ve stejném oboru.



**Graf 10:** Výdaje na vybudování hotelu Aplaus (v mil. Kč)

**Zdroj:** Interní materiály hotelu Aplaus

### 3.2 Stravování

Stravování je mohutné odvětví podnikání v celé Evropě a je rozhodujícím prvkem produktu mnoha evropských destinací cestovního ruchu. Hlavní činností je příprava jídel, která se konzumují buď v zařízeních provozovatele stravovacích služeb, nebo doma u zákazníků. Produkt se skládá z hmotných prvků, jimiž jsou jídla a nápoje, a z nehmotných služeb. [Horner, Swarbrooke, 2003, s. 351]

Stravování můžeme definovat jako uspokojení základních složek výživy. Kvalita a množství stravovacích zařízení také do značné míry ovlivňují cestovní ruch. Je možné poskytovat tyto služby různými způsoby [Hladká, 1997, s. 97] :

- stravování v závodech veřejného stravování, např. v jídelnách, restauracích, bufetech, v úzce specializovaných střediscích (salaš, koliba, lovecká chata apod.),
- stravování v zařízeních vázaného cestovního ruchu (lázeňské ústavy, podnikové chaty apod.),
- individuální stravování (nákup hotových jídel v obchodě nebo nákup polotovarů potravin pro individuální přípravu).

Hostinská zařízení se také mohou dělit do kategorií podle převažujícího charakteru jejich činnosti. Jedná se o restaurace, kde je dominantní prodej pokrmů s možností zakoupení nápojů a možností různých forem společenské zábavy, a o bary, kde jde hlavně o prodej nápojů a možnost různých forem zábavy. Je zde možné též podávat výrobky studené kuchyně, cukrářské výrobky, podle místních podmínek též teplé pokrmy, zejména minutky.

V Litomyšli a jejím okolí se nachází dostatečné množství těchto zařízení. Vezmeme-li v úvahu prostor náměstí a okolí zámku, nachází se zde téměř třicet různých restaurací, kaváren a cukráren. Některé z restaurací mají velice specifické zaměření, např. na českou, italskou, francouzskou, čínskou či ruskou kuchyni.

### 3.3 Doprava

Doprava je souhrn činností, kterými se uskutečňuje pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách. Dopravními prostředky se rozumí všechna technická zařízení, která přímo nebo nepřímo přemísťují osoby, materiály a výrobky.

Doprava se někdy prodává jako samostatný produkt a někdy je součástí většího kombinovaného produktu. Například v kombinaci s ubytováním a dalšími případnými službami může tvořit zájezd. V takovém případě zákazník platí za celý balíček a neví, kolik z celkové ceny zaplatil za dopravu. [Horner, Swarbrooke, 2003, s. 306]

Největší rozmach zaznamenala doprava ve druhé polovině dvacátého století, kdy se začal výrazně rozvíjet automobilismus a letecká doprava. Stala se nedílnou součástí lidského života. S jejím nárůstem dochází ke zvyšování spotřeby energie a ke zvyšování množství škodlivin do ovzduší. Proto je nutné, aby cestující využívali co nejvíce hromadnou dopravu, která by konkurovala individuální automobilové dopravě.

Dobře fungující systém veřejné dopravy přispívá k ekonomickému rozvoji státu a regionů, k mobilitě občanů, snižuje zatížení životního prostředí hlukem a znečišťujícími látkami a má nižší spotřebu energie než individuální doprava. [Petrovická, 2007, s. 6]

V okolí Litomyšle je dostačující silniční síť, zejména také proto, že Litomyšlí prochází důležitá spojnice Hradce Králové a Svitav, silnice E35. Železniční doprava tu příliš rozvinutá není, což je dáno také odlehlostí hlavní trati Česká Třebová – Praha.

Co se týká parkovacích míst v době konání festivalu, kapacita je dostačující. Účinkující mohou využít parkování přímo v areálu zámku, velmi často mají také svoz a odvoz zajištěn přímo vozy půjčenými pro potřeby Smetanovy Litomyšle. Pro hosty jsou vymezeny prostory v blízkosti zámku, na přilehlých komunikacích nebo na náměstí.

## 4 SWOT analýza

SWOT analýza je technika strategické analýzy založená na definování vnitřních a vnějších faktorů. Jedná se o nástroj používaný při stanovení strategických cílů, k identifikaci silných a slabých stránek a faktorů prostředí, kterými jsou příležitosti a ohrožení. Název vznikl z prvních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů.

### *Silné stránky (Strengths)*

Silné stránky je samozřejmě potřeba maximalizovat, abychom získali lepší konkurenční výhodu. Jsou ovlivněny patenty, přístupem k informačním zdrojům, novými inovativními produkty a službami, umístěním podniku, silnou značkou, novou technologií atd.

### *Slabé stránky (Weaknesses)*

Na rozdíl od silných stránek je třeba tento faktor minimalizovat. Vznikají zejména kvůli špatné marketingové strategii, přístupu konkurence k lepším distribučním kanálům, horší kvalitou produktů a služeb, slabou reputací a značkou, vysokými náklady a nízkou produktivitou.

Tyto dva faktory zvyšují nebo snižují vnitřní hodnotu firmy, jsou to tzv. vnitřní faktory a podnik je může různými způsoby ovlivňovat.

### *Příležitosti (Opportunities)*

Příležitosti by se měl podnik snažit také maximalizovat a snažit se vytvářet prostor pro nové. To může praktikovat např. oslovením nových zákaznických segmentů, rozvíjením a využíváním nových trhů nebo fúzí.

### *Ohrožení (Threats)*

Mezi hrozby může patřit nová konkurence, cenová válka, inovace produktů stávajících konkurenta, zvýšení zdanění produktů nebo regulace trhu.

Příležitosti a ohrožení patří mezi faktory vnější. Tedy ty, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat, ale může je pomocí vhodné analýzy identifikovat. K tomu se používá např. analýza konkurence, analýza demografická, ekonomická, politická, legislativní a mnoho dalších.

### 4.1 Zásady SWOT analýzy

Keřkovský a Vykypěl [2006, str. 121 - 122] doporučují při zpracování SWOT analýzy dodržovat tyto zásady:

1. Závěry SWOT by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracovaná s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána.

2. SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Po jejich prvotní identifikaci by měla být v rozumné míře uplatněna redukce. Příliš mnoho faktů uvedených ve SWOT analýze jejich případné využití při návrhu strategie spíše komplikuje.
3. Je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze „strategická“ fakta.
4. SWOT by měla být objektivní, tj. analýza by neměla vyjadřovat pouze objektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, prostředí, v němž se objekt analýzy nachází. Toho lze například dosáhnout tak, že po zpracování prvního návrhu SWOT tabulky je tento návrh předložen k posouzení dalším expertům a jejich názory jsou při zpracování konečné verze SWOT náležitě zohledněny. Je-li SWOT zpracována pomocí skupinové diskuse, je požadavek objektivnosti analýzy splněn automaticky.
5. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu, např. by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory (síly, slabiny, hrozby, příležitosti), případně by měla být zde uváděná fakta ohodnocena bodovacím systémem.
6. Je výhodné, jsou-li jednotlivá fakta v tabulce SWOT označena. Tyto identifikátory lze například využít při zdůvodnění návrhu (při argumentaci v jeho prospěch).

## **4.2 SWOT analýza festivalu Smetanova Litomyšl**

### *Silné stránky*

- tradice a jméno festivalu
- zviditelnění města
- zajímaví účinkující
- pestrost programu
- podpora MKČR, kraje a města
- reklamní kampaň
- technické vybavení
- výběr data konání festivalu
- větší množství předprodejních míst
- přiblížení kultury obyvatelům
- nabídka pracovních míst, zejména pro brigádníky

### *Slabé stránky*

- vysoké vstupné
- počet míst neuspokojuje poptávku
- námítky památkářů proti konstrukci hlediště na II. zámeckém nádvoří
- za nepříznivého počasí střešní konstrukce nezakrývá celý sektor C
- omezení dopravy v okolí zámku
- vyčerpání většiny ubytovacích kapacit účinkujícími
- VIP hosté někdy nevyužijí možnost navštívit festival a takto uvolněná místa nejsou nabídnuta ostatním zájemcům

### *Příležitosti*

- využití přírodního amfiteátru a Klášterních zahrad
- využití zámku i pro jiné účely
- podpora vstupu nových sponzorů
- rozšiřování reklamy
- rozšiřování repertoáru o další žánry
- zviditelnění i méně známých autorů

### *Hrozby*

- selhání informačního systému při předprodeji vstupenek
- špatné počasí v období konání festivalu
- snižování počtu návštěvníků
- odřeknutí účasti hudebních souborů a nemožnost nahrazení někým jiným v krátkém časovém období
- rostoucí náklady na energie
- možné narušení výzdoby zámku
- neudržení vysoké úrovně programu

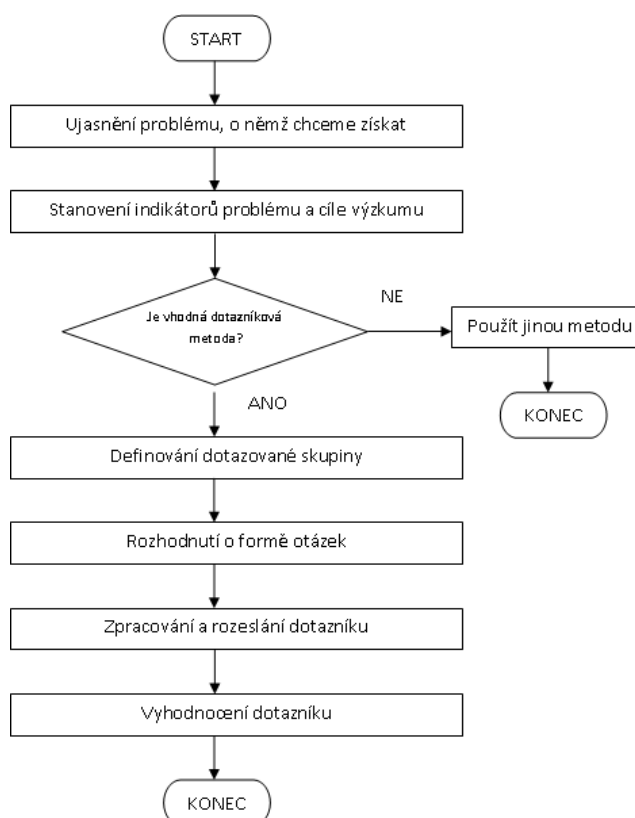


## 5 Dotazníkové šetření

Dotazníková metoda dává široké možnosti, jak zjistit poptávku po určitých službách a spokojenost s jejich používáním. Pomocí dotazníků získáme data, která se následně pomocí matematicko-statistických metod zpracovávají a vyhodnocují. Před samotným dotazováním si musíme ujasnit problém, na který se zaměříme, stanovit cíle výzkumu a ukazatele problému. Definujeme dotazovanou skupinu a, stejně jako u formy rozhovory, rozhodneme o formě otázek. Teprve potom můžeme dotazník zpracovat a rozeslat a po jejich vrácení získané informace vyhodnotíme.

Výhodou dotazníků je poměrně krátký čas na jejich zpracování a získání informací a to i s malými náklady. Na druhou stranu hlavním nedostatkem je často nedbalé, povrchní a neúplné vyplnění dotazníku.

Při použití dotazníkové metody můžeme postupovat podle následujícího algoritmu:



**Obrázek 1:** Postup při použití dotazníku v poptávkovém systému

**Zdroj:** Ochrana, 2007, s. 28

Dotazníky, použité v této práci, obsahuje příloha. Celkem byly použity tři dotazníky. První byl zaměřený na ubytovací zařízení, druhý na stravovací zařízení a třetí na samotné obyvatele Litomyšle. Dotazníky byly ve většině případů předány osobně, aby bylo zaručeno

zpětné vrácení co největšího počtu. Někteří respondenti vyplnění odmítli, někteří připojili velice zajímavý vlastní názor.

Co se týká provozovatelů ubytovacích zařízení, objevily se v odpovědích dva velice rozdílné názory. První, kladný názor na festival, zastávala ta zařízení, u kterých je v průběhu festivalu ubytována většina účinkujících, a jejich ubytování zajišťuje přímo Smetanova Litomyšl, o.p.s. Druhý, dá se říci i záporný názor zastávala ta zařízení, u kterých se ubytovávají pouze ostatní hosté festivalu a to jen na jednu až dvě noci. Jsou to i taková zařízení, kterým se s otevřením hotelu Aplaus jejich situace ztížila. Vyhodnocením dotazníků určených provozovatelům ubytovacích a stravovacích zařízení je věnována následující kapitola.

Provozovatelům stravovacích zařízení festival Smetanova Litomyšl nijak neuškodí, spíše je pro ně příslibem většího počtu zákazníků. Při shromažďování údajů dotazníkovou metodou jsem se setkala pouze s jedním velmi důrazným odmítnutím. Vedoucí daného zařízení odmítl vyplnění dotazníku s tím, že tisku žádné informace poskytovat nebude, protože by se to určitě obrátilo proti jeho podniku. Kromě tohoto jednoho negativního postoje všichni provozovatelé vyplnili dotazník velice ochotně.

Z dotazníků vyplněných občany Litomyšle vyplývá, že bydlení v tomto městě se jim líbí a omezení spojená s pořádáním festivalu (částečné uzavření některých komunikací, větší počet návštěvníků ve stravovacích zařízeních atd.) je buď neobtěžují vůbec, nebo ne nijak výrazně. Někteří pokládají ceny vstupenek za příliš vysoké a stává se, že představa takového výdeje je předem odradí od návštěvy představení, ale většina alespoň jeden bod programu festivalu navštíví. Shodují se i v tom, že tato akce k Litomyšli neodmyslitelně patří, jednoznačně ji zviditelní a náležitě se hlásí k významnému rodákovi. Také je ku prospěchu, když se pořadatelé snaží o pestrý program a na své si přijdou nejen lidé, kteří mají rádi vážnou hudbu, ale také ti, kteří se zapojí do doprovodného programu – výstavy, koncerty moderní hudby apod.

Samo město Litomyšl nemá z festivalu výrazné příjmy. Nevlastní ubytovací ani stravovací zařízení, v rozpočtu se jim objeví pouze jednou ročně nebo čtvrtletně částka 150 – 200 tisíc Kč jako poplatek od ubytovacích a stravovacích zařízení. Ovšem z toho se nedá usuzovat, zda je to právě zásluhou festivalu. Hlavním pozitivem pro město tedy je „abstraktní“ příjem – zviditelnění města v celorepublikovém měřítku.

## 6 Saatyho metoda kvantitativního párového porovnání

### 6.1 Charakteristika Saatyho metody

Tato metoda slouží k určení vah kritérií pomocí expertního hodnocení. Tuto metodu lze použít, pokud hodnocení provádí jediný expert. Při hodnocení více experty je vhodné použít jinou metodu. [Houška, online, 2009-03-12]

Při aplikaci této jedné z nejpoužívanějších metod odhadu vah kritérií porovnává rozhodovatel všechny možné dvojice kritérií. Stupeň důležitosti jednoho kritéria před druhým zde vyjadřuje rozhodovatel v celočíselné stupnici 1 až 9, kde hodnota 1 odpovídá tomu, že dvojice kritérií má stejnou důležitost, hodnota 9 tomu, že důležitost jednoho kritéria absolutně převyšuje důležitost kritéria druhého (viz Tabulka 2) a je možné používat i mezistupně (hodnoty 2, 4, 6, 8) k jemnějšímu rozlišení. [Jablonský, Dlouhý, 2004, s. 46]

**Tabulka 2:** Saatyho poměry vzájemného hodnocení variant

Poměr resp. body	Hodnocení poměru veličin – hodnocení variant
1	Stejně
3	Slabě významnější
5	Dostí významnější
7	Silně významnější
9	Totálně, absolutně významnější

**Zdroj:** Roudný, Rybyšárová, 2007, s. 14

Pokud je jedno kritérium méně důležité než druhé, použije se pro vyjádření takové preference převrácená hodnota celých čísel z uvedené stupnice. Informace z párového porovnání lze sestavit do matice **S**, která se označuje jako *Saatyho matice*.

Pro prvky Saatyho matice zřejmě platí  $s_{ii} = 1$ ,  $i = 1, 2, \dots, k$ , tj. na hlavní diagonále jsou jedničky a dále  $s_{ij} = 1/s_{ji}$ ,  $i, j = 1, 2, \dots, k$ , tj. prvky symetrické podle hlavní diagonály jsou převrácenými hodnotami. Prvky této matice  $s_{ij}$  lze interpretovat jako odhady podílu vah jednotlivých kritérií:

$$s_{ij} \approx \frac{v_i}{v_j} \quad i, j = 1, 2, \dots, k.$$

kde  $v_i$  a  $v_j$  jsou užítky či hodnocení (např. váhové) variant  $i$  a  $j$ . [Jablonský, Dlouhý, 2004, s.47]

Saaty navrhl několik početně velmi jednoduchých způsobů, pomocí kterých lze odhadnout váhy  $v_j$ . Nejčastěji se používá postup výpočtu vah jako normalizovaného geometrického průměru řádků Saatyho matice. Postup se někdy označuje termínem „metoda logaritmických nejmenších čtverců“. Vypočteme hodnoty  $b_i$  jako geometrický průměr řádků matice [Houška, online, 2009-03-12]:

$$b_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n s_{ij}}$$

Váhy se pak vypočtou normalizací hodnot  $b_i$  podle vzorce [Houška, online, 2009-03-12]:

$$v_i = b_i * \left( \sum_{i=1}^n b_i \right)^{-1}$$

Pro vícekritériální rozhodování musíme nejdříve stanovit kritéria. Ta vychází z prostého popisu objektu, v tomto případě z dotazníků. Každé kritérium je obodováno každým respondentem dotazníku jinak, Proto nejprve stanovíme vážený průměr jednotlivých hodnocení. Ten získáme dosazením hodnot do vzorce:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i * n_i}{\sum_{i=1}^n n_i}$$

kde  $x_i$  bodové ohodnocení otázek  
 $n_i$  četnost výše bodů

Tento postup se bude opakovat u každého kritéria. Tím získáme hodnoty, které již budeme moci dosadit do Saatyho matice a zjistit geometrický průměr řádků. Kritéria nejsou stejně významná, a proto musíme stanovit i jejich váhy  $v_i$ . Ze získaných vah vyhodnotíme, která kritéria jsou pro respondenty nejdůležitější.

## 6.2 Rozhodovací analýza pro ubytovací zařízení

Bylo osloveno sedm provozovatelů ubytovacích zařízení a stanovena následující kritéria (týkají se doby konání festivalu, pokud není uvedeno jinak):

K1 vyšší zájem o služby  
 K2 možnost snadno uspokojit vyšší poptávku

- K3 zvýšený počet zákazníků – cizinců  
 K4 příbrání pracovních sil (např. brigád) na letní období  
 K5 kapacitní vytíženost  
 K6 hosté jsou převážně účinkující na festivalu

Hodnocení kritérií jednotlivými provozovateli je zaznamenáno v Tabulce 3.

**Tabulka 3:** Hodnocení jednotlivých kritérií provozovateli ubytovacích zařízení

Respondent/Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6
Hotel Zlatá Hvězda	5	3	2	2	5	4
Penzion Petra	5	5	3	2	4	1
Hotel Dalibor	6	3	3	5	5	6
Ullet.cz	4	3	2	1	3	3
Bludička	4	6	3	1	4	3
Zámecký apartmán	5	4	5	5	6	6
Privát - Sofia	4	5	2	3	6	1
Vážený průměr	4,714	4,143	2,857	2,714	4,714	3,429

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Aby mohla být použita Saatyho metoda, je každé kritérium zastoupeno svým váženým průměrem a poté porovnáno s každým ostatním. Pomocí geometrického průměru řádků získáme jejich váhy, které představují váhy jednotlivých kritérií.

**Tabulka 4:** Párové porovnání kritérií

Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Geometrický průměr	Váha
K1	1	1,138	1,650	1,737	1	1,375	1,284	0,209
K2	0,879	1	1,45	1,526	0,879	1,208	1,128	0,184
K3	0,606	0,690	1	1,053	0,606	0,833	0,778	0,127
K4	0,576	0,655	0,95	1	0,576	0,792	0,739	0,120
K5	1	1,138	1,650	1,737	1	1,375	1,284	0,209
K6	0,727	0,828	1,200	1,263	0,727	1	0,934	0,152
Σ							<b>6,148</b>	

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Z tabulky můžeme vyčíst, že pro činnost provozovatelů ubytovacích zařízení jsou nejdůležitější dvě kritéria. Vyšší zájem o služby a kapacitní vytíženost. Lze tedy říci, že festival Smetanova Litomyšl v těchto dvou směrech výrazně pozitivně ovlivňuje jejich

činnost. Ovšem na druhou stranu je třeba brát významnost kritéria K5 – kapacitní vytíženost – s určitou rezervou. Z dotazníkového šetření totiž není zcela jasné, zda jsou tato zařízení vytížená pouze v době konání festivalu. Pokud jsou obsazena po dobu celého roku, lze předpokládat, že v průběhu festivalu se jejich vytíženost nezmění, spíše naopak.

Nejnižší váhu má přibírání nových pracovních sil na letní období, kdy téměř 71,5% dotazovaných zastává negativní postoj k přijímání brigádníků a případný zvýšený pracovní nápor zvládne se stálými pracovními silami.

Ostatní kritéria jsou dle důležitosti seřazena následovně. Třetí nejvýznamnější byla schopnost snadno uspokojit vyšší poptávku po službách. To souvisí i s tím, že většina zařízení není během roku zcela kapacitně vytížená, tudíž zvýšený zájem jen uvítají. Čtvrté kritérium byl souhlas s tvrzením, že hosty jsou v tomto období převážně účinkující festivalu. V tomto případě odpověděli tři respondenti kladně. Z toho se dá usuzovat, u kterých zařízení si ubytování zamlouvá přímo Smetanova Litomyšl, o.p.s. Bohužel zde není zahrnut již zmíněný hotel Aplaus a to z toho důvodu, že v době konání 50. ročníku festivalu ještě nebyl otevřen. Ale již na letošní ročník zde má Smetanova Litomyšl, o.p.s. ubytování pro účinkující zmluvené.

Kritériem, které skončilo na předposledním místě, je větší počet návštěvníků – cizinců v době konání festivalu. Kladný se k této otázce vyjádřil pouze provozovatel Zámeckého apartmánu.

### **6.3 Rozhodovací analýza pro stravovací zařízení**

Do dotazníkového šetření se zapojilo šest provozovatelů stravovacích zařízení a byla stanovena kritéria podobná jako v předchozí části (týkají se doby konání festivalu, pokud není uvedeno jinak):

K1	vyšší zájem o služby
K2	možnost snadno uspokojit vyšší poptávku
K3	zvýšený počet zákazníků – cizinců
K4	přibírání pracovních sil (např. brigád) na letní období
K5	rozšíření nabídky jídel o tzv. minutky
K6	zákazníci opouští zařízení kvůli dlouhé čekací době

V tabulce 5 je opět zaznamenáno hodnocení kritérií jednotlivými respondenty.

**Tabulka 5:** Hodnocení jednotlivých kritérií provozovateli stravovacích zařízení

Respondent/Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6
Hotel Zlatá Hvězda	5	3	2	2	4	3
Pod Klášterem	5	6	5	6	4	4
Restaurace U Komínků	6	5	6	1	1	2
Restaurace Malý Svět	6	5	6	6	6	2
Klášterní zahrady	6	5	5	6	5	2
Bludička	3	5	3	1	1	1
Vážený průměr	5,167	4,833	4,500	3,667	3,500	2,333

**Zdroj:** Vlastní zpracování

V této fázi opět k porovnání použijeme vážený průměr jednotlivých hodnocení a pomocí geometrického průměru řádků tabulky zjistíme, do jaké míry kritéria ovlivňují stravovací zařízení.

**Tabulka 6:** Párové porovnání kritérií

Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Geometrický průměr	Váha
K1	1	1,069	1,148	1,409	1,476	2,214	1,335	0,215
K2	0,935	1	1,074	1,318	1,381	2,071	1,249	0,201
K3	0,871	0,931	1	1,227	1,286	1,929	1,162	0,188
K4	0,710	0,759	0,815	1	1,048	1,571	0,947	0,153
K5	0,677	0,724	0,778	0,955	1	1,500	0,904	0,146
K6	0,452	0,483	0,519	0,636	0,667	1	0,603	0,097
$\Sigma$							<b>6,200</b>	

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Jak z šetření vyplývá, dotazovaná stravovací zařízení v době konání festivalu zaznamenávají vyšší zájem o nabízené služby a tuto zvýšenou poptávku dokážou snadno uspokojit. Většina z nich, téměř 70%, tvrdí, že v této době jejich služby využívá i více zákazníků – cizinců, kteří přijeli za návštěvou festivalu, ale často zde zůstanou i několik dní, aby si mohli prohlédnout celé město.

Polovina dotazovaných na letní měsíce přibírá i další pracovní síly (hlavně brigádníky), a to nejen na období samotného festivalu, ale i na ostatní letní dny, kdy do města přijíždí velký počet turistů.

Skoro stejnou váhu jako přibírání pracovních sil má i rozšiřování nabídky jídel o tzv. minutky. Pokud některé zařízení toto opatření provede, může tím jenom získat. Většina návštěvníků festivalu si před samotným koncertem chce prohlédnout město a občerstvit se a

právě tyto změny v jídelníčku jsou mezi nimi velmi oblíbené. Hlavně díky tomu, že čekací doba – doba přípravy – je u těchto jídel kratší než u ostatních a návštěvníci se nemusí bát, že by začátek představení nestihli.

S tím souvisí i poslední hodnocené tvrzení. Téměř všichni dotazovaní uvádějí, že kvůli již zmíněné dlouhé čekací době od nich hosté neodchází. Přijdou-li kratší dobu před představením, objednají si již zmiňované minutky, a pokud chtějí vydatnější „normální“ jídlo, vyhradí si před představením delší čas. Toto hledisko je dle mého názoru nejméně důležité pro tvorbu jakýchkoli změn na období festivalu.



## Závěr

Kultura je jedním z aspektů, které obohacují lidský život. Festival Smetanova Litomyšl je nejvýznamnějším bodem kulturního života ve městě Litomyšl. Cílem této práce bylo zjistit, jaké jsou jeho přínosy a nevýhody pro místní podnikatele, občany a samotné město.

První dvě kapitoly se věnují bohaté historii festivalu, jeho časovému vývoji a pořadateli této akce – společnosti Smetanova Litomyšl, o.p.s. Další kapitoly obsahují rozdělení kvality prostředí na ubytování, stravování a dopravu, tedy tři nejdůležitější části, které jsou tímto festivalem ovlivněny nejvíce. Dále zde najdeme SWOT analýzu festivalu, pomocí níž jsou zde shrnuty jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Nejdůležitější částí této práce je vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření Saatyho metodou, které ukazuje na přínosy a nevýhody festivalu pro místní provozovatele stravovacích a ubytovacích zařízení.

Ekonomické přínosy operního festivalu Smetanova Litomyšl jsou významné. Ubytovací i stravovací zařízení zaznamenávají vyšší zájem o služby a jejich příjmy se v některých případech zvyšují i o padesát procent. Samozřejmě i ostatní podnikatelé zaznamenávají v souvislosti s větším počtem návštěvníků města zvýšený zájem o svoje výrobky a služby, např. kavárny, cukrárny, obchody s drobnými předměty a suvenýry. Samotné město se tak stává viditelnější v celorepublikovém měřítku.

Atraktivnost festivalu a velký zájem o jeho návštěvu souvisí jistě i s jeho umístěním, představení se konají na státním zámku Litomyšl, pestrostí programu, o kterou se úspěšně snaží provozovatel Smetanova Litomyšl, o.p.s., možností zakoupit vstupenek na mnoha místech po celé České republice. Přináší také pracovní příležitosti ve formě brigád především pro studenty a některé výhody pro občany města – např. možnost shlédnout generální zkoušku některých představení za výhodnější vstupné.

Ekonomické výnosy pro provozovatele, Smetanovu Litomyšl, o.p.s., jsou velmi vysoké. Pohybují se řádově v milionech korun, jak je patrné ze samotné analýzy hospodaření této společnosti. I když tyto výnosy jsou úměrné vzniklým nákladům a provozovatel je použije na financování své činnosti, je pozoruhodné, jak velké množství finančních prostředků je možné získat např. z úspěšných reklam nebo jako sponzorské dary.

Nevýhody festivalu vyplývají především ze SWOT analýzy. Jedná se především o vysoké vstupné na některé programy, které se ovšem pořadatel snaží kompenzovat zmíněnými výhodami pro obyvatele Litomyšle, a o možnost náhlého zhoršení počasí

v průběhu programu. V případě potřeby se samozřejmě použije výsuvná střešní konstrukce, ta ovšem nezakryje dokonale celé hlediště. V případě silného větru se ani použít nesmí a představení by muselo být zrušeno. Hlavní nevýhodou z pohledu provozovatelů ubytovacích zařízení je zkreslený přehled okolí o ubytovacích místech. V době konání festivalu, hlavně o víkendech, jsou kapacity naplněny. Ovšem např. v průběhu týdne kapacity v hotelech a penzionech využity nejsou. Pokud se třeba v regionálním tisku objeví zpráva o nedostatku ubytovacích kapacit ve městě Litomyšl, může to místním provozovatelům uškodit i tím, že se zde budou investoři snažit tyto kapacity rozšířit výstavbou nového hotelu či penzionu. Potom se může stát, že současní provozovatelé o své zákazníky přijdou.

Festival Smetanova Litomyšl k tomuto městu již neodmyslitelně patří, pro místní podnikatele má veliký význam a návštěva festivalu je nevšedním zážitkem, který bych doporučila každému.

## Použitá literatura

- FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
- FRYAUFOVÁ, Zuzana. *Cestovní ruch na Litomyšlsku a jeho vliv na kvalitu života*. [s.l.], 2004. 95 s. Fakulta humanitních studií. Univerzita Pardubice. Obhájeno 2004. Vedoucí bakalářské práce Rýdl, Karel.
- HÁJKOVÁ, Jana. *Vliv kvality prostředí obce na ceny pozemků*. [s.l.], 2008. 86 s. Fakulta ekonomicko-správní. Univerzita Pardubice. Obhájeno 2008. Vedoucí diplomové práce Vladimíra Šilhánková.
- HLADKÁ, Jitka. *Technika cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 161 s. ISBN 80-7169-476-2.
- HORNER, Susan, SWARBROOKE, John. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003. 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
- Interní materiály hotelu Aplaus
- JABLONSKÝ, Josef, DLOUHÝ, Martin. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 181 s. ISBN 80-86419-49-5.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- LNĚNIČKA, Jindřich. *50 ročníků Smetanovy Litomyšle*. 1. vyd. Praha a Litomyšl: Paseka, 2008. 176 s. ISBN 978-80-7185-909-3.
- MAIER, Karel. *Územní plánování*. Dotisk 1. vydání, Praha: ČVUT, 1997. 81 s. ISBN 80-01-01012-0.
- OCHRANA, František. *Veřejné služby: jejich poskytování, zadávání, hodnocení*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Ekopress, s.r.o., 2007. 176 s. ISBN 80-86119-96-3.
- PETROVICKÁ, Gabriela. *Analýza osobní dopravy v České republice*. [s.l.], 2007. 58 s. Fakulta ekonomicko-správní. Univerzita Pardubice. Obhájeno 2007. Vedoucí bakalářské práce Zapletal David.

- ROUDNÝ, Radim, RYBYŠÁROVÁ, Marcela. *Rozhodování – příklady I. : hodnocení variant (pro kombinovanou formu studia)*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 95 s. ISBN 978-80-7194-998-5.
- ŠUSTROVÁ, Erika. *Zhodnocení faktorů rozvoje obcí*. [s.l.], 2008. 56 s. Fakulta ekonomicko-správní. Univerzita Pardubice. Obhájeno 2008. Vedoucí bakalářské práce Sobotka Martin.
- Výroční zprávy Smetanovy Litomyšle, o.p.s. z let 2004 – 2008

### **Internetové zdroje**

- BACSÓ, Peter. Niektoré aspekty merania kvality života. *GEO Information*. 2006, č. 3, s. 13. Dostupný z WWW: <<http://www.kgr.fpv.ukf.sk/geoinfo/pdf/2007.pdf>>.
- Houška, M. Vícekriteriální rozhodování [online]. c2006 [cit. 2009-03-12]. Český. Dostupný z WWW: <[http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul\\_key=79](http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul_key=79)>.
- World Media Partners. *Festival Smetanova Litomyšl* [online]. Neuvedeno [cit. 2009-03-10]. Český. Dostupný z WWW: <<http://festival.smetanovalitomysl.cz/>>.
- World Media Partners. *Smetanova výtvarná Litomyšl* [online]. Neuvedeno [cit. 2009-03-10]. Český. Dostupný z WWW: <<http://vytvarena.smetanovalitomysl.cz/>>.
- World Media Partners. *Zámecké sklepení* [online]. Neuvedeno [cit. 2009-03-10]. Český. Dostupný z WWW: <<http://sklepeni.smetanovalitomysl.cz/>>.

## Seznam příloh


Příloha 1: Portrét Bedřicha Smetany .....	44
Příloha 2: Plakát Smetanových oslav v roce 1949.....	44
Příloha 3: Dotazník pro provozovatele ubytovacích zařízení.....	45
Příloha 4: Dotazník pro provozovatele stravovacích zařízení .....	46
Příloha 5: Dotazník pro občana Litomyšle .....	47

## Přílohy

**Příloha 1: Portrét Bedřicha Smetany**



**Příloha 2: Plakát Smetanových oslav v roce 1949**

 **NÁRODNÍ DIVADLO**

V sobotu dne 4. června a v neděli  
dne 5. června 1949 ve 21 hodin

V rámci Smetanových oslav v Litomyšli 1949

BEDŘICH SMETANA

**DALIBOR**

Opera o třech dějstvích na slova Josefa Wenziga

Dirigent: Jaroslav Krombholc      Režisér: Karel Falout  
Výtvárník: Jan Sládek      Sborníkář: Janmil Burghausser

Vladislav, král český	Václav Beduší
Dalibor, rytíř	Beno Blachut
Budivoj, velitel královské stráže	Jiri Schiller
Beneš, zlatník	Karel Kalas
Víteš, zbrojnost Daliborův	Antonín Petava
Milada, sestra purkrabí ploukavského	Ondřej Koval
Ilka, selkyně dříve na statcích Daliborových	Marie Podvalova
Soudce	Jaroslav Veverka

Soudcové, zbrojnost, lid  
Děj v Praze, dějem na hradě a jeho okolí, dějem v dolejší městě  
Doba děje: 15. století  
Po prvním dějství přestávka

Zádáme, aby všechna místa v hledišti byla obsazena 20 minut před zahájením představení. Po zahájení představení osobně již nikdo do hlediště vstoupit.

© 1949, Národní divadlo

### **Příloha 3:** Dotazník pro provozovatele ubytovacích zařízení

Vážený respondente,

jsem studentka třetího ročníku Univerzity Pardubice a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku.

Mým cílem je zjistit, do jaké míry ovlivňuje Vaši činnost konání hudebního festivalu Smetanova Litomyšl.

Každou odpověď bodově ohodnoťte od 1 do 6 podle pokynů:

- |                         |                     |
|-------------------------|---------------------|
| 1 – zásadně nesouhlasím | 4 – spíše souhlasím |
| 2 – nesouhlasím         | 5 – souhlasím       |
| 3 – spíše nesouhlasím   | 6 – plně souhlasím  |

Prosím Vás o spolupráci a o pravdivé vyplnění dotazníku. Výsledky využiji ve své bakalářské práci, nikde jinde nebudou publikovány.

Děkuji za Vaši spolupráci

Pavla Půlkrábková

Dotazník:

1. V době konání festivalu (přelom června a července) pozorujeme vyšší zájem o naše služby: .....
2. Vyšší poptávku dokážeme snadno uspokojit: .....
3. V době konání festivalu zaznamenáváme zvýšený počet zákazníků – cizinců: .....
4. Na letní období přibíráme další pracovní síly (např. brigády): .....
5. V období festivalu jsme kapacitně vytížení: .....
6. V tomto období jsou naši hosté převážně účinkující na festivalu: .....

Děkuji za Váš čas a ochotu.

#### **Příloha 4:** Dotazník pro provozovatele stravovacích zařízení

Vážený respondente,

jsem studentka třetího ročníku Univerzity Pardubice a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku.

Mým cílem je zjistit, do jaké míry ovlivňuje Vaši činnost konání hudebního festivalu Smetanova Litomyšl.

Každou odpověď bodově ohodnoťte od 1 do 6 podle pokynů:

- |                         |                     |
|-------------------------|---------------------|
| 1 – zásadně nesouhlasím | 4 – spíše souhlasím |
| 2 – nesouhlasím         | 5 – souhlasím       |
| 3 – spíše nesouhlasím   | 6 – plně souhlasím  |

Prosím Vás o spolupráci a o pravdivé vyplnění dotazníku. Výsledky využiji ve své bakalářské práci, nikde jinde nebudou publikovány.

Děkuji za Vaši spolupráci

Pavla Půlkrábková

Dotazník:

1. V době konání festivalu (přelom června a července) pozorujeme vyšší zájem o naše služby: .....
2. Vyšší poptávku dokážeme snadno uspokojit: .....
3. V době konání festivalu zaznamenáváme zvýšený počet zákazníků – cizinců: .....
4. Na letní období přibíráme další pracovní síly (např. brigády): .....
5. Pro období festivalu rozšiřujeme nabídku jídel o tzv. minutky (snaha vyhovět návštěvníkům festivalu najíst se před festivalem v krátkém časovém období): .....
6. Zákazníci od nás odcházejí kvůli dlouhé čekací době: .....

Děkuji za Váš čas a ochotu.



## **Příloha 5: Dotazník pro občana Litomyšle**

Vážený respondente,

jsem studentka třetího ročníku Univerzity Pardubice a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku.

Mým cílem je zjistit, do jaké míry ovlivňuje Vaši činnost konání hudebního festivalu Smetanova Litomyšl.

Každou odpověď bodově ohodnoťte od 1 do 6 podle pokynů:

1 – zásadně nesouhlasím

4 – spíše souhlasím

2 – nesouhlasím

5 – souhlasím

3 – spíše nesouhlasím

6 – úplně souhlasím

Prosím Vás o spolupráci a o pravdivé vyplnění dotazníku. Výsledky využiji ve své bakalářské práci, nikde jinde nebudou publikovány.

Děkuji za Vaši spolupráci

Pavla Půlkrábková

Dotazník:

1. Bydlení v Litomyšli se mi líbí: .....
2. Na přelomu června a července zaznamenám konání festivalu Smetanova Litomyšl: .....
3. Navštěvuji představení festivalu: .....
4. V období konání festivalu mě obtěžují různá omezení (dopravní, zvýšené množství osob např. ve stravovacích zařízeních,...): .....
5. Vlastní názor na festival: .....

Děkuji za Váš čas a ochotu