

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

Cestovní ruch

**NOVÉ TRENDY VE VYUŽÍVÁNÍ KULTURNÍCH
PAMÁTEK NA PŘÍKLADU HRÁDKU U NECHANIC**

Diplomová práce

Vypracovala: Bc. Lucie Dobřenská

2012

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Jarmila Netková

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a vyznačila jsem všechny citace z pramenů.

V Dobřenicích dne 5. prosince 2012.

.....

Lucie Dobřenská

Poděkování

Děkuji PhDr. Jarmile Netkové, vedoucí své diplomové práce, za velmi vstřícný přístup při vedení práce a cenné odborné rady, a Ivanu Šenkovi, kastelánovi Hrádku u Nechanic, za dlouhodobou trpělivou spolupráci. Poděkování dále patří Ing. Petru Svobodovi, náměstkovi generální ředitelky NPÚ pro správu památkových objektů, Ing. Marii Krejčové, kastelánce zámku Konopiště, a Karlu Bobkovi, kastelánovi zámku Kozel, za poskytnuté rozhovory. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu v průběhu celého studia, bez ní by tato práce nevznikla.

Obsah

Úvod.....	1
1 Trendy v cestovním ruchu.....	3
1.1 Kulturní cestovní ruch.....	6
1.1.1 Trendy v kulturním cestovním ruchu.....	9
2 Hradý a zámky	10
2.1 Formy využívání hradů a zámků.....	10
3 Trendy ve využívání hradů a zámků	13
3.1 Kvantitativní změny	13
3.2 Kvalitativní změny	19
3.2.1 Role hradů a zámků	19
3.2.2 Prohlídky.....	21
3.2.3 Kulturní akce v památkách	24
3.2.4 Kvalita služeb.....	27
3.2.5 Konkurence	28
3.2.6 Pronikání marketingu do řízení hradů a zámků	28
4 Hrádek u Nechanic	32
4.1 Product	32
4.2 Place	35
4.3 Promotion.....	35
4.4 Price	37
4.5 People.....	38
4.5.1 Zaměstnanci	38
4.5.2 Návštěvníci	39
4.6 Programming.....	40
4.7 Packaging	41
4.8 Partnership	41
5 Analýza návštěvnosti zámku.....	43
5.1 Analýza návštěvníckého provozu	44
5.2 Demografické charakteristiky respondentů	64
6 Doporučení.....	70
6.1 Prohlídka	70
6.2 Kulturní akce.....	72
6.3 Služby.....	74
6.4 Propagace objektu	75
6.5 Partnerství	77
6.6 Tvorba balíčků	77

6.7 Dopravní dostupnost	78
6.8 SWOT analýza	78
Závěr	81
Zdroje.....	83
Seznam tabulek.....	87
Seznam grafů	88
Přílohy	

Seznam zkratek

BRIC – Brazílie, Rusko, Indie, Čína

CIK – Centrum informací a statistik kultury

ČSÚ – Český statistický úřad

ETC – Evropská komise cestovního ruchu (European Travel Commission)

HDP – hrubý domácí produkt

ICOMOS – Mezinárodní rada pro památky a sídla (International Council on Monuments and Sites)

MAS – místní akční skupina

NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu

NPÚ – Národní památkový ústav

OECD – Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (Organization for Economic Cooperation and Development)

PR – vztahy s veřejností (public relations)

SLDB – Sčítání lidu, domů a bytů

TIC – turistické informační centrum

TVÚ – turisticky významné území

UNESCO – Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)

UNWTO – Světová organizace cestovního ruchu (United Nations World Tourism Organization)

ÚOP – územní odborné pracoviště

VFR – návštěvy přátel a příbuzných (visits to friends and relatives)

Úvod

Kulturní památky patří mezi nejvýznamnější atraktivity pro cestovní ruch a Česká republika se a v tomto směru má čím pyšnit – na území státu se jich nachází 40 200, z toho 272 bylo prohlášeno národními kulturními památkami (NPÚ, 2012, s. 19). Mezi těmito památkami vynikají hrady a zámky, kterých je v České republice na dvě tisícovky (Czechtourism, 2009). Řada z nich je turistům zpřístupněna, a to jak volně, tak za vstupné. Zpřístupňování hradů a zámků má dlouhou tradici, prohlídky rodových sbírek umožňovali nejprve sami majitelé sídel,¹ kteří k otevírání hradů a zámků veřejnosti v širším měřítku přistoupili v období první republiky. Po přijetí konfiskačních dekretů v roce 1945 pak řadu nově nabytých památek zpřístupnil stát. Presentace hradů a zámků se v běhu času proměňovala, mnoho změn bylo odstartováno zatím poslední zásadní transformací vlastnických poměrů po roce 1989.

Téma kulturních památek je velmi široké, tato diplomová práce se tedy zaměří na trendy ve využívání hradů a zámků zpřístupněných veřejnosti za vstupné a na jejich prezentaci veřejnosti, která hrady a zámky navštěvuje v rámci cestovního ruchu. Získané poznatky budou následně aplikovány na státní zámek Hrádek u Nechanic. Téma dosud nebylo uceleně zpracováno, práce si proto klade za cíl zmapovat změny, jimiž prezentace hradů a zámků veřejnosti v poslední době prochází.

První kapitola se zaměří na kvalitativní trendy v cestovním ruchu obecně, neboť jejich identifikace je jedním z předpokladů pro nastínění trendů v kulturním cestovním ruchu, do kterého je poznávání hradů a zámků zpravidla řazeno. Druhá kapitola se již bude věnovat hradům a zámkům, a to v obecné rovině způsobu jejich využívání. Třetí kapitola pojednává o trendech ve využití těchto objektů. Trendy jsou rozděleny na dvě větve – kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní trendy je možné zhodnotit na základě práce se sekundárními zdroji (především statistiky NIPOS, NPÚ). Pro zjištění kvalitativních změn je částečně možné využít sekundární výzkum, tedy dostupnou literaturu, ta se však tématu věnuje vždy pouze okrajově. Proto zde byla zvolena metoda výzkumu primárního v podobě osobních rozhovorů s kastelány, kteří mají bohaté zkušenosti v oboru a mohou tak poskytnout informace jak o dobách nedávno minulých, tak o současnosti, a tyto zkušenosti kvalifikovaně porovnat. Čtvrtá kapitola přenáší pozornost na Hrádek u Nechanic a mapuje jeho současnou situaci z marketingového hlediska za použití

¹ Prvním zpřístupněným sídlem v českých zemích byl již v roce 1801 hrad Frýdlant, který vlastnil rod Clam-Gallasů. V průběhu 19. století se postupně přidával Karlštejn, Točnick, Helfštýn, ke konci století pak Křivoklát (Netková, Svatoňová, 1984).

rozšířeného marketingového mixu 8P dle Morrisona (1995). Pátá kapitola prezentuje výsledky dotazníkových šetření, která na zámku probíhala v roce 2004 (Fryčková, 2005), 2009 a nově v letech 2010 a 2011. Z analýzy těchto šetření, pozorování návštěvnického provozu a z dlouhodobé spolupráce se správou zámku vyplývají informace o podobě běžné návštěvy objektu a potřebách a přáních jeho návštěvníků. Šestá a poslední kapitola obsahuje doporučení pro Hrádek u Nechanic, která vychází z poznatků předchozích kapitol.

Téma diplomové práce bylo zvoleno ve volné návaznosti na bakalářskou práci autorky s názvem „Zámek Hrádek u Nechanic a jeho vliv na cestovní ruch Hradecka“ (Dobřenská, 2010).

1 Trendy v cestovním ruchu

Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá trendy ve využívání kulturních památek v cestovním ruchu, je nejprve třeba se zaměřit na trendy pozorované v oblasti cestovního ruchu jako takové. Cestovní ruch je velmi dynamické odvětví, na jehož rozvoj působí řada činitelů – od ekonomických podmínek přes demografickou situaci po faktory jako módnost. Od počátku 20. století, kdy bylo cestování projevem vysokého společenského postavení, se cestovní ruch v podmínkách rozvinutého světa díky technologickému pokroku a vzniku střední třídy stal masovým fenoménem a významnou součástí životního stylu. V roce 2011 tvořil cestovní ruch již 5 % světového HDP a 30 % světového exportu služeb (UNWTO, 2012, s. 3). Se změnami kvantitativními pak nutně přicházejí i změny kvalitativní, na které se tato kapitola zaměří.

Odhady trendů v cestovním ruchu se zabývá celá řada subjektů – ať již jde o mezinárodní organizace jako Světová organizace cestovního ruchu (United Nations World Tourism Organization, UNWTO) či Evropská komise cestovního ruchu (European Travel Commission, ETC), pořadatele veletrhů (ITB Berlin) či soukromé firmy provozující např. vlivné cestovatelské portály, které se zaměřují především na trendy v oblasti destinací (Tripadvisor, Lonely Planet atd.).

Evropská komise cestovního ruchu (ETC), která sdružuje 33 evropských národních centrál cestovního ruchu, se zaměřuje na trendy v cestovním ruchu v Evropě. V roce 2005 vydala analýzu „Trendy v cestovním ruchu v Evropě do roku 2005 a poté“ (Megatrends of Tourism in Europe to the Year 2005 and Beyond), která byla o rok později rozšířena dokumentem „Trendy v cestovním ruchu v Evropě“ (Tourism Trends for Europe).²

Externí faktory jsou významnými hybateli odvětví. Cestovní ruch ovlivní následujícím způsobem (ETC, 2006):

- * Změny ve světové ekonomice vedou k nárůstu významu nových trhů z řad rozvojových zemí (např. země BRIC, Mexiko a další). Výsledkem je změna struktury poptávky a nárůst počtu návštěvníků z těchto zemí (OECD, 2011, s. 20).
- * Vzhledem k demografickým změnám ve vyspělém světě lze očekávat růst segmentu seniorů, kteří jsou stále zdravější, a přesto relativně brzy odcházejí do penze, která zaručuje dostatečnou životní úroveň. V dlouhém období však lze očekávat pozdější odchody do důchodu a nižší kompenzace právě v důsledku

² Uvedeny jsou pouze trendy, které mají přímou souvislost s kulturním cestovním ruchem v České republice.

demografického stárnutí populace a potíží s udržitelností současných důchodových systémů.

- * ETC předpovídá také nárůst významu segmentu 16–35 let. Mladí lidé častěji odkládají zakládání rodin, což zvyšuje disponibilní příjmy této skupiny. Nezanedbatelný vliv na cestovní ruch budou mít také nové sociální struktury a vztahy, neboť mladí lidé nacházejí při svých cestách přátele v zahraničí a udržují s nimi kontakty, které vedou k nárůstu počtu cest.
- * Zvýšená mobilita obyvatelstva (dočasná i trvalá migrace, zahraniční studium atd.) vede také k nárůstu počtu návštěv přátel a příbuzných, tzv. VFR turismu (visits to friends and relatives).
- * Vzhledem ke klimatickým změnám a nárůstu zájmu o ekologii dochází ke změně vnímání spotřeby, mj. i cestovního ruchu, a roste poptávka po udržitelném či ekologickém cestování, destinacích se zachovalou přírodou a informacích o udržitelnosti konzumovaného produktu. Potíže může pro odvětví znamenat případné uvalení či zvýšení daní na emise, které by vedlo k nárůstu cen dopravy a ubytování.
- * V důsledku globalizace dochází ke zvyšování konkurence na trhu – stírají se rozdíly v nabídce služeb, informace o destinacích i cenách jsou volně přístupné. Konkurenční prostředí si vynutí konsolidaci nabídek na internetu a dále zvýší význam budování značek, které zajistí návštěvníkům určitý minimální standard. Marketing destinací usnadní využívání partnerských vztahů mezi soukromým a veřejným sektorem.
- * Rostoucí konkurence nových destinací nutí Evropu posílit svůj destinační marketing. Podle Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) nelze očekávat, že zavedené destinace porostou tak rychle jako nové; tento vývoj je přirovnáván k teorii životního cyklu produktu (uvedení produktu na trh, růst, zralost, úpadek), třebaže destinace není produktem v běžném slova smyslu, ale je ovlivněna řadou dalších faktorů, jako je materiálně-technická základna aj.
- * Stav globální ekonomiky výrazně ovlivní spotřebu v cestovním ruchu – příkladem této skutečnosti je ekonomická krize, která začala ve 2. pololetí 2008 a vedla k okamžitému poklesu růstové dynamiky mezinárodního cestovního ruchu. Domácí cestovní ruch, který vykazuje nižší růst než mezinárodní, je

k hospodářským cyklům méně citlivý (OECD, 2011, s. 20, 24). Domácí cestovní ruch je totiž částí spotřebitelů vnímán jako inferiorní statek a v momentu, kdy dojde ke snížení jejich důchodů, jím spotřebitelé nahrazují zahraniční cesty.

- * Vlivem evropské integrace bude docházet k dalšímu stírání národních hranic a poklesu významu národních produktů na vzdálených trzích spojenému se zvýšeným zájmem o mezinárodní produkty.
- * V rámci Evropy roste zájem o kulturní cestovní ruch, tento růst souvisí dle ETC se zvyšující se vzdělaností obyvatel.
- * V důsledku nebezpečí mezinárodního terorismu a počtu přírodních katastrof jsou návštěvníci citlivější na otázky bezpečnosti. Příkladem může být pokles cestovního ruchu po událostech z 11. září 2001 či pokles odvětví v Asii v roce 2003 vlivem epidemie SARS.³ Na druhou stranu je nutno zdůraznit, že tyto události vždy měly na cestovní ruch pouze krátkodobý vliv.
- * Využívání informačních a komunikačních technologií bude nadále výrazně ovlivňovat a přetvářet podobu odvětví cestovního ruchu.

Spotřebitelské chování vykazuje také určité trendy (ETC, 2006):

- * Dnešní návštěvníci jsou více informovaní,⁴ mají více zkušeností, a proto vyžadují stále nové a hlubší zážitky, jejichž součástí je mj. vyhledávání užšího kontaktu s místními komunitami (např. ve formě dobrovolnictví) či na míru vytvořená nabídka. V budoucnu tedy zvýší svůj podíl individuální balíčky služeb.
- * Návštěvníci vyhledávají stále nové destinace, snižuje se tedy podíl opakovaných návštěv (OECD, 2011, s. 27).
- * Cestovní ruch je již běžnou součástí života a návštěvníci jej méně plánují předem, o jeho spotřebě se rozhoduje na poslední chvíli.
- * Spotřebitelé se ve vyšší míře informují od ostatních spotřebitelů, jejichž zkušenosti a pocity hrají důležitější roli než informace o destinacích či službách.
- * Ostřejší konkurence v odvětví zvyšuje význam efektivní segmentace a positioningu a znesnadňuje hledání mezer na trhu.

³ Cestovní ruch může být často stabilizátorem bezpečnostní situace v zemích, které jsou na něm ekonomicky závislé. Vlády těchto zemí pak usilují o zvýšení bezpečnosti s cílem nenarušit a stabilizovat příjmy z cestovního ruchu.

⁴ Ke zvýšení informovanosti návštěvníků přispívá ve vysoké míře právě internet, který významně usnadňuje rozhodování a plánování.

- * Distribuce prostřednictvím internetu dále poroste, v této souvislosti je nutné využívat i moderní metody plateb za služby.
- * Nejčastějším dopravním prostředkem v cestovním ruchu bude i nadále automobil.
- * Celosvětově roste fond volného času obyvatel, nejde však o všeobecný trend. Zámožní lidé jsou obvykle výjimkou, proto jsou ochotni si připlatit za speciální služby šetřící jejich čas (např. balíčky „vše v jednom“).
- * Vzhledem k preferencím seniorů lze očekávat nárůst v oblasti zdravotního cestovního ruchu, naopak mladí lidé budou vyhledávat nabídku dobrodružství a individuální cestovatelské příležitosti.
- * Trendem je zkracování dovolené a její rozložení v průběhu celého roku. ETC zde tedy vidí příležitost pro rozvoj mimosezónní nabídky, a to hlavně v oblasti kulturních akcí a festivalů.

1.1 Kulturní cestovní ruch

Motivace k účasti na cestovním ruchu jsou velmi rozmanité, tradičně převažuje rekreace a odpočinek, dále se vyskytují motivy společenské, náboženské, vzdělávací, zdravotní, dobrodružné, profesní a mnoho dalších. Velmi významným hybatelem cestovního ruchu je poznávání kultury, tedy kulturní cestovní ruch. Jako samostatná kategorie je vnímán teprve od konce 70. let 20. století. Příčiny jeho rozvoje můžeme najít v proměně ekonomiky z industriální v informační, vzestupu střední třídy a rostoucí vzdělanosti, oblibě „alternativních“ postojů k životu a poptávce po autentickém prožitku; ruku v ruce pak rostla nabídka kulturních institucí. Od 70. let zaznamenal kulturní cestovní ruch velkou proměnu – z okrajového motivu typického pro vzdělanější a bohatší vrstvy se stal rozšířený fenomén. V závislosti na typu destinace se odhaduje, že podíl kulturních turistů na celkovém počtu návštěvníků tvoří 30–70 % (McKercher, du Cros, 2002, s. 1).

Vzhledem k tomu, že kultura ovlivňuje každý aspekt našeho života, lze tvrdit, že jakákoli forma cestovního ruchu je kulturní. Tento přístup však neumožňuje dále zkoumat vliv kultury na cestovní ruch či odlišnosti kulturního cestovního ruchu od jiných forem. V 80. letech byl kulturní cestovní ruch ztotožňován pouze s kulturními památkami a byl založen na bázi produktu, tj. kulturní památky. Později se přidávaly další dimenze – řemesla, herecké umění, kulturní události, architektura a design, nejnověji pak tvůrčí aktivity a nehmotné kulturní dědictví. Vnímání kulturního cestovního ruchu se tak

posunulo od produktu k procesu, ve kterém návštěvníci cestují za účelem získání zážitků z odlišného životního stylu a zvyků (OECD, 2009, s. 25).

Definice kulturního cestovního ruchu je poměrně složitá – různí autoři se zabývají odlišnými aspekty kulturního cestovního ruchu. McKercher a du Cros (2002) uvádějí tři, na něž se definice nejčastěji zaměřují – motivaci, zážitek a akci. V případě motivačních definic je pro určení typu cestovního ruchu rozhodující návštěvníkův motiv. Tomuto přístupu odpovídá definice UNWTO, která vymezuje kulturní cestovní ruch jako „pohyb osob především z kulturních důvodů, jako jsou studijní cesta, umělecké představení, kulturní zájezd, cestování na festival a další akce, návštěva památek a sídel, cesta za poznáváním přírody, folklórem, uměním či poutěmi.“ V případě zážitkových definic je zdůrazňována nová a jedinečná zkušenost s jinou kulturou, vnímání *génia loci*. Tyto prožitky by měly návštěvníka nejen pobavit, ale také vzdělat. Pro definice zdůrazňující akci není podstatný motiv či získaný zážitek, ale fakt, zda se návštěvník skutečně zapojil do kulturní aktivity.

Kulturní cestovní ruch je, stejně jako celé odvětví, ovlivňován řadou vnějších i vnitřních faktorů. Kessner a kol. (2008, s. 16–18) zdůrazňují následující vlivy: demografické stárnutí obyvatel, zvýšená poptávka po rekreaci upevňující zdraví,⁵ zvyšující se vzdělanost obyvatel, vyšší poptávka po volném čase, lepší informovanost návštěvníků v důsledku jejich předchozích zkušeností, poptávka po nových produktech, vliv internetu, význam kvalitní dopravní infrastruktury a větší důraz na udržitelnost cestovního ruchu.

Rozvoj kulturního cestovního ruchu je dle Strategie rozvoje kulturního cestovního ruchu v České republice (2002) ohrožen především nedostatečným financováním kultury jako takové, nekvalitní infrastrukturou a službami. Kulturní zařízení dále pouze v omezené míře aplikují marketingový přístup, s čímž souvisí absence strategického plánování a nedostatečná propagace kultury. Překážkou je nedokonalá statistika v oblasti kultury, významnou hrozbou pak nevyhovující legislativa. Příkladem této je podoba Národního památkového ústavu (NPÚ), kritizovaná odbornou veřejností. V roce 2008 byl tedy NPÚ podroben komplexnímu auditu, v roce 2012 prochází restrukturalizací. Tato změna je však opět předmětem ostré kritiky.⁶

⁵ Součástí programů těchto cest je často účast na kulturních akcích či návštěva kulturních památek.

⁶ V jejím rámci mají vzniknout čtyři nová centra územní památkové správy, čímž dojde k oddělení odborné památkové péče a správ památkových objektů zpřístupněných veřejnosti. Deklarovaným cílem je jasnější vymezení rozpočtových pravidel a financování a zefektivnění hospodaření s finančními prostředky. Odborníci však upozorňují na nesmyslnost restrukturalizace této zásadní instituce před plánovanou přípravou nového památkového zákona a zdůrazňují nevýhody centrálního řízení na úkor řízení místního.

Zvýšený zájem o kulturní cestovní ruch přináší řadu výhod. Stejně jako cestovní ruch má kulturní cestovní ruch přínosy pro hospodářství – např. zvyšuje HDP a zaměstnanost a je spojen s multiplikačním efektem. Podílí se také na urbanistické regeneraci měst a ekonomické revitalizaci měst a obcí. Zvyšuje povědomí společnosti o kultuře jako celku a přispívá k budování vztahu obyvatelstva ke kultuře, čímž usnadňuje nalezení zdrojů pro financování např. ochrany památek. Kulturní cestovní ruch také posiluje pocit hrdosti, sounáležitosti a identity komunity nebo regionu, udržuje či obnovuje tradiční aktivity a řemesla. V neposlední řadě rozšiřuje kulturní rozhled a vzdělání, usnadňuje porozumění a mezikulturní dialog a přispívá k podpoře menšin a uchování jejich tradic (CMS/LORD Culture Consulting, 2002).

Na druhou stranu si poptávka po kultuře vybírá svou daň v podobě přetížení některých historických sídel či památek vysokým počtem turistů, které vede k jejich opotřebování. Masový cestovní ruch je spojen s výrazným zvýšením rizika komodifikace⁷ a vyprazdňování lokální kultury a tradic. Taková místa pak ztrácejí autenticitu, která je však jedním ze základních předpokladů pro rozvoj cestovního ruchu, a cestovní ruch se tak sám může stát příčinou svého zániku. Ne všechny komunity z cestovního ruchu profitují – může dojít ke ztrátě kulturní identity dané komunity, podvrácení místních tradic a způsobu života a polarizaci mezi těmi, kteří z cestovního ruchu získávají a kteří ne. V přístupu ke kulturnímu dědictví také nastává nerovnováha v jeho financování – objekty, které jsou v hledáčku zájmu turistů, jsou štedřeji dotovány než objekty stranou návštěvníckého zájmu, a to bez ohledu na historickou hodnotu objektu či potřebnost. Velké nebezpečí pak spočívá v odvádění finančních prostředků získaných cestovním ruchem mimo oblast kultury (CMS/LORD Culture Consulting, 2002).

Sektor kulturního cestovního ruchu tedy stojí před velkou výzvou: najít soulad mezi památkovou péčí a cestovním ruchem. S růstem počtu návštěvníků roste tlak na zdroje a vyvstává nutnost vést kulturu ve větší míře manažerským způsobem, ten však zároveň musí zajistit zachování kulturního dědictví a nesoustředit se pouze na materiální stránku. Partnerství mezi cestovním ruchem a kulturou je jediným řešením této situace, je oboustranně výhodné a nezbytné (McKercher, du Cros, 2002, s. 9–10).

⁷ V rámci komodifikace se kultura stává běžnou komoditou, obchodním artiklem, a místo či událost ztrácí spojení s původní myšlenkou a *geniem loci*. Primárním cílem se stává zisk.

1.1.1 Trendy v kulturním cestovním ruchu

Také kulturní sféra se – stejně jako celé odvětví cestovního ruchu – dynamicky proměňuje. Tyto trendy se snažila v roce 2002 zachytit i Strategie rozvoje kulturního cestovního ruchu v České republice (CMS/LORD Culture Consulting, 2002, s. 68). Strategie sice není nejnovějšího data a aktuálnější dokument dosud nevznikl, avšak jí zmiňované jevy pozorujeme i v současnosti. Nabídka kulturních a kulturně zábavních aktivit jako celku roste, největší nárůst však zaznamenávají produkty masové kultury, čímž se zužuje prostor pro aktivity s hodnotnější nabídkou. Tento jev vede k vyostření konkurence mezi tzv. vysokou kulturou a kulturou masovou i mezi atrakcemi navzájem. Trendem je spojit produkty kulturní s produkty komerčními, např. propojováním nabídky památkových objektů s obchody a restauračními zařízeními, aby návštěvník v takové atraktivitě našel jak prvky kulturně-výchovné, tak mu byl nabídnut odpočinek. Na trhu dochází dle Strategie také k polarizaci nabídky – na jedné straně stojí velké akce a instituce lákající velké množství návštěvníků, na straně druhé lze sledovat nárůst počtu specializovaných nabídek zaměřených pouze na úzký tržní segment. Vzhledem ke komplexnosti nabídky hraje v kultuře stále podstatnější roli branding, tedy proces budování a posilování značky (Olins, 2009, s. 11), který umožňuje odlišit se od konkurenční nabídky a zvyšuje hodnotu značky. Silná značka může být dále využita v procesu globalizace, tedy vzniku mezinárodních sítí památek (příkladem takové sítě je Guggenheimova nadace s muzei v Bilbau, New Yorku atd.). V kulturní nabídce také roste význam informačních technologií. Vzhledem k trendu nárůstu počtu dovolených a poklesu jejich délky zahrnuje stále více cest kulturní aspekty – význam kulturního cestovního ruchu tedy zaznamenává rostoucí tendenci, což s sebou nese i tlak na rozvoj masového kulturního cestovního ruchu.

V podmínkách České republiky jsou za primární cíle kulturních turistů považována města a sídla, tato práce se však vzhledem ke svému předmětu zaměří dále na hrady a zámky.

2 Hrady a zámky

Hrady a zámky jsou součástí kulturního dědictví České republiky, nemovitými kulturními památkami. Kulturní památka je výtvozem člověka, který má takovou uměleckou, historickou či jinou vědeckou hodnotu, že jeho trvalé uchování je ve veřejném zájmu. Z tohoto důvodu jsou památky předmětem památkové péče, která zahrnuje širokou škálu aktivit – vědecko-výzkumné, dokumentační, právní, administrativní, ekonomické, investorské, projektové, stavební, výtvarně restaurátorské, publikační a řadu dalších – které jsou vzájemně provázány a směřují k poznávání, uchovávání a prezentaci fondu kulturních památek (Vitáková, 2007, s. 7). Historie státní památkové péče na českém území sahá do dob Rakouska-Uherska. To zavedlo vlivem růstu kulturní úrovně systém památkové péče již v 19. století, kdy začalo vydávat předpisy na ochranu památek a postupně vytvořilo státní odborné instituce, které vyhledávaly a registrovaly památky a pomáhaly jejich vlastníkům o ně pečovat.

Současná památková péče je v České republice v rukou státu, konkrétně Ministerstva kultury České republiky, a je součástí mezinárodních struktur památkové péče, např. UNESCO či Mezinárodní rady pro památky a sídla (ICOMOS). Hrady a zámky patří mezi kulturní nemovité památky, kterých je v České republice 40 200, z toho 272 má statut národní kulturní památky (NPÚ, 2012, s. 19). Specifikem České republiky oproti západní Evropě je množství památek, které je v majetku státu či obcí.

2.1 Formy využívání hradů a zámků

Původně sloužily hrady a zámky k bydlení, obraně a správě území, tyto funkce však již neplní. Hrady a zámky jsou nyní využívány třemi způsoby – plní roli kulturně-výchovnou, komerční a správně reprezentační. Správně reprezentační funkce je typická pro objekty v rukou soukromých majitelů, kteří objekt nezpřístupnili veřejnosti a využívají jej k osobním aktivitám. Kadlec a kol. (2007, s. 127–128) rozlišují dva současné hlavní proudy využití hradů a zámků, které byly zpřístupněné veřejnosti – **nekomerční** (tedy kulturně-výchovné), jejichž cílem je osobní rozvoj návštěvníka, které zahrnují zpřístupnění památky veřejnosti za vstupné, koncerty, výstavy, divadelní představení, prezentace sbírek formou zápůjček apod.; a **komerční**, tj. pronájmy prostor pro filmování, firemní a obchodní schůzky, prezentace firem, konference, svatební obřady, zámecké hotely apod. Jedním z úkolů památkové péče je rozvíjet společenskou úlohu památek prostřednictvím optimálního využití jejich kulturní a výchovné funkce. Tento pohled byl výrazně aplikován

do roku 1989, kdy památky plnily téměř výhradně kulturně-výchovné cíle. Po roce 1989 však v souvislosti se změnou podmínek došlo k proměně vnímání funkce těchto objektů – do popředí zájmu se dostala prezentace památkových objektů a s ní související aktivity, bylo umožněno rozvíjet i aktivity komerční.

Hrady a zámky jsou předmětem zájmu cestovního ruchu, a to již od přelomu 18. a 19. století, kdy se o stavební památky začala zajímat veřejnost a jejich poznávání se stalo jedním z motivů cest (Netková, 1985). Způsob, jakým jsou hrady a zámky v odvětví cestovního ruchu využívány, je v současné době v rukou správ objektů, neexistuje koncepce rozvoje cestovního ruchu v oblasti památkové péče (Kadlec a kol., 2007, s. 128). Tento fakt vede k roztříštěnosti ve využívání památkových objektů a nekonceptčnosti jejich rozvoje.

Hrady a zámky jako významná součást kulturního dědictví jsou zpravidla považovány za součást tzv. vysoké kultury, která je dotována ze státního rozpočtu. Tento stav je veřejností považován za samozřejmý, je však nutné si uvědomit, že takový způsob podpory je relativně nový, objevil se až ve 20. letech 20. století. Jak vidíme ze stavu památkového fondu v České republice, stát není schopen zajistit dostatek finančních prostředků na jeho rekonstrukci a údržbu. Financování ze strany státu také není vždy stabilní, což můžeme pozorovat např. v případě ekonomické krize, která vedla k přijímání úsporných opatření, tedy k restriktivní fiskální politice. Z tohoto důvodu jsou hrady a zámky nuceny více spoléhat na grantové financování a vlastní aktivity, roste tedy podíl komerční složky jejich činnosti.

Cíle památkové péče jsou ve své podstatě altruistické, jde o snahu uchovat kulturní hodnoty a předat je dalším generacím. Naopak cílem odvětví cestovního ruchu je dosažení zisku, který je předpokladem pro další rozvoj odvětví. Památky v něm tedy hrají roli zdroje příjmů. Využívání hradů a zámků v cestovním ruchu se tak může dostat do sporu s desaterem zásad péče o zpřístupněné památky, které formuluje Kadlec a kol. (2007, s. 25–29). Desatero upozorňuje, že potřeby návštěvnického provozu musí být situovány do prostor, kde využijí již dříve adaptované místo a památky tak nebudou upravovány na úkor autentických dispozic – pokud k takové úpravě dojde, pak by měla být reverzibilní. Kadlec a kol. (2007, s. 28) dále zdůrazňují, že „v podmínkách zpřístupněných památek nelze uspokojivě a v souladu se současnými normami reagovat např. na požadavky bezbariérových přístupů, včlenění hygienických zázemí, zajistit předepsané dimenze a šířky schodišť“. Hrady a zámky jsou často pod tlakem stát se dějištěm různého druhu událostí a kulturních akcí – tyto činnosti by ale neměly vybočovat z památkového záměru

areálu sestaveného s ohledem na její historii.⁸ Režim památky a míra, v jaké bude zpřístupněna, musí být stanoven tak, aby památka neutrpěla a byla zachována dalším generacím. Tomuto imperativu se musí podřídít i odvětví cestovního ruchu. Expozice je třeba prezentovat způsobem, který bude odborný a zajistí věrohodnost historického prostředí a zprostředkuje obraz o samotné památce. Zde vzniká opět nesoulad mezi požadavky návštěvníků a památkové péče – dle uvedeného desatera by se „historický prostor neměl stát pouze pozadím pro nějaké supermoderní audiovizuální prezentace“. Tyto prezentace jsou však ve stále větší míře návštěvníky vyžadovány.

Památkové objekty čelí v současnosti zásadním otázkám své existence. Jakým způsobem mají plnit svou kulturně-výchovnou roli v době plné změn? Jak zvýšit poptávku veřejnosti, aniž by utrpěly základní hodnoty památkové péče?

⁸ Odborná veřejnost dlouhodobě diskutuje o vytvoření metodiky památkových záměrů pro jednotlivé typy objektů, takový dokument však dosud nebyl zpracován.

3 Trendy ve využívání hradů a zámků

3.1 Kvantitativní změny

Návštěva historických památek je jednou z oblíbených aktivit v domácím cestovním ruchu, což v roce 2012 potvrdil výzkum agentury Czechtourism. Podle něj navštěvuje historické památky a muzea při většině svých cest 25,4 % obyvatel, kteří cestují,⁹ 56,8 % památky navštíví občas a 17,9 % je nenavštěvuje vůbec. V domácím cestovním ruchu je poznávací turistika stabilně nejdůležitějším motivem k cestování – v zimním období ji uvádí 40 % návštěvníků (Ipsos Tambor, 2012), v letním období dokonce 57 % návštěvníků (Ipsos Tambor, 2011).

Statistickému zpracování kulturního cestovního ruchu se v České republice věnuje Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS) zřízené Ministerstvem kultury České republiky v roce 1991. Jeho posláním je mj. poskytování informačních služeb a odborných konzultací. Součástí střediska je Centrum informací a statistik kultury (CIK), které zabezpečuje státní statistickou službu za oblast kultury na základě zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, v platném znění, s dodržением mezinárodních doporučení a požadavků. Na tvorbě statistik spolupracuje s Českým statistickým úřadem (NIPOS, 2012b).

CIK sleduje údaje dle metodiky UNESCO, kterou přijalo v roce 2009. Ta dělí kulturu na čtyři části – Kulturní dědictví (muzea, galerie a památkové objekty), Umění (divadla, hudební soubory, výstavní činnost a festivaly), Knihovny a vydavatelskou činnost a Edukaci a veřejnou osvětu. Vzhledem k předmětu této práce se budeme nadále zabývat částí Kulturní dědictví se zaměřením na památkové objekty zpřístupněné návštěvníkům za vstupné (dále jen památkové objekty). Památkovými objekty zpřístupněnými návštěvníkům za vstupné se v tomto případě rozumí hrady, zámky, kláštery, kostely, zříceniny, technické památky apod. Mezi těmito objekty převládají právě hrady a zámky. Pokud je památkový objekt využit i jinou kulturní institucí (např. muzeem, galerií), zpracovává CIK statistiky zvlášť.

Tato část práce se zaměří na sledování změn v počtu památkových objektů, jejich návštěvnosti, a to s důrazem na formu jejich vlastnictví a výši vybraného vstupného.

Jak ukazuje *tabulka 3.1*, v České republice se v roce 2011 nacházelo celkem 279 památkových objektů zpřístupněných za vstupné. Tato data nejsou konečná, neboť

⁹ Výzkum mj. ukázal, že 32,6 % obyvatel nepodniká ani jednodenní výlety, krátké cesty s 1–3 přenocováními nerealizuje 42,6 % obyvatel (Czechtourism, 2012).

některé objekty ještě neposkytly statistický výkaz, proto budeme dále pracovat s daty z roku 2010. V roce 2010 bylo v České republice o 5 památkových objektů více, tj. 284. Největší počet z nich, 111, byl ve správě NPÚ, který je příspěvkovou organizací Ministerstva kultury. Kraje, obce a města spravovaly 62 objektů, 4 objekty byly ve správě jiných ministerstev, 4 byly zřizovány občanskými sdruženími (dle zákona č. 83/1990 Sb.), 7 obecně prospěšnými společnostmi, 34 církvemi a 62 podnikateli (NIPOS, 2011b). Počet návštěvníků těchto objektů se od roku 2008 snižuje, což je připisováno působení ekonomické krize, která vypukla v polovině roku 2008 a jejíž vliv trvá do současnosti (2012). Vedle krize je návštěvnost některých let výrazně ovlivněna také počasím v letním období, v němž návštěvnost zpravidla dosahuje vrcholu. Návštěvám památek nepřejí horká ani deštivá léta, ale naopak chladnější a podmračené počasí, ve kterém památky nemusí čelit konkurenci koupališť, ale návštěvníci nezůstávají pro nepřízeň počasí doma. V rozporu s poklesem návštěvnosti památek je naopak prudký vzestup výše vybraného vstupného, který nepřetržitě pokračuje v celém sledovaném období. Výše návštěvnosti se u jednotlivých objektů výrazně liší. Jak zdůrazňuje NIPOS (2012a, s. 17), návštěvnost objektu závisí nejen na jeho atraktivnosti, ale také na možnostech zajištění dalších doprovodných kulturních akcí a míře jeho zapojení do života regionu a cestovního ruchu vč. mezinárodního. Pokud je objekt v nabídce cestovních kanceláří a poskytuje zajímavé hudební, divadelní, příp. jiné doprovodné akce, má vyšší návštěvnost než objekt, který se v nabídkách cestovních kanceláří nevyskytuje nebo který akce nepořádá. Zde je nutno upozornit na fakt, že počet kulturních akcí vykazuje klesající trend (více viz *podkapitola 3.2.3*).

Tabulka 3.1: Vybrané údaje o památkových objektech (2006–2011)

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Počet památkových objektů	271	272	277	287	284	279
Počet návštěvníků (tis.)	12 109	12 168	11 681	11 616	11 325	10 292
Počet kulturních akcí	20 428	16 557	19 124	14 019	13 864	12 977
Vybrané vstupné (tis.)	341 584	467 384	478 570	777 831	780 029	847 539

Zdroj: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2009, 2011a, 2012a.

Dlouhodobý trend (1980–2011) znázorněný v *tabulce 3.2* ukazuje na rostoucí počet veřejnosti zpřístupněných památek po roce 1989, což je důsledkem postupné nápravy majetkových vztahů památkových objektů a rozvoje tržní ekonomiky, ke kterým došlo počátkem 90. let. Počet návštěvníků památek však rostl ve stejném období pomaleji, čímž došlo k poklesu průměrného počtu návštěvníků na památkový objekt. Trend znázorňuje

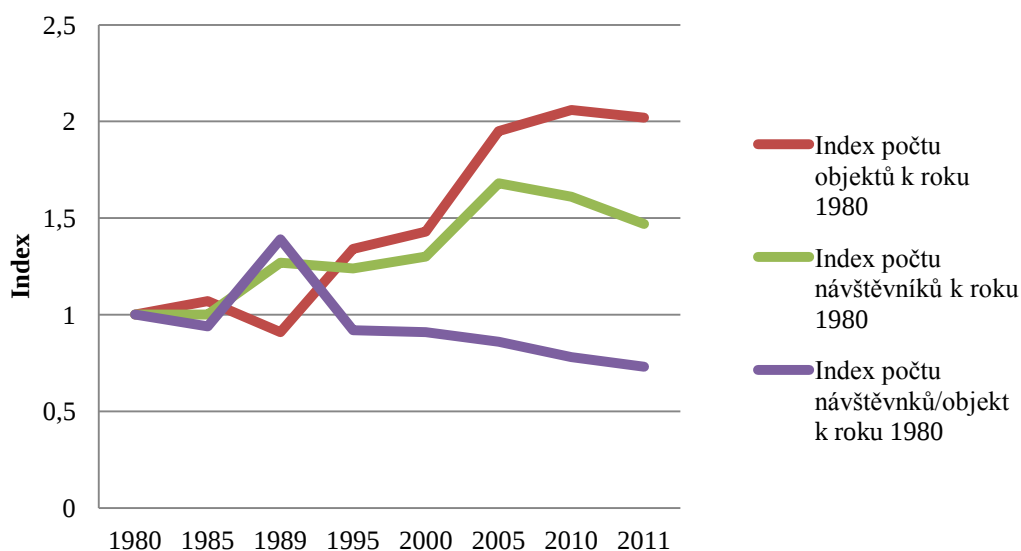
graf 3.1, ve kterém jsou zobrazeny indexy jednotlivých ukazatelů v poměru k výchozímu roku 1980 (výpočet indexů v Příloze č. 1).

Tabulka 3.2: Vybrané údaje o památkových objektech, dlouhodobý trend (1980–2011)

Ukazatel	1980	1985	1989	1995	2000	2005	2010	2011
Počet objektů	138	447	126	185	197	269	284	279
Počet návštěvníků (tis.)	7 014	7 044	8 874	8 693	9 090	11 797	11 325	10 292
Počet návštěvníků na 1 tis. obyvatel	679,2	681,4	856,4	841,5	884,8	1 152,7	1 076,8	980,6
Prům. počet návštěv./objekt (tis.)	50,83	47,92	70,43	46,99	46,14	43,86	39,88	36,89

Zdroj: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2012a; vlastní výpočet.

Graf 3.1: Vybrané údaje o památkových objektech, dlouhodobý trend (1980–2011)



Zdroj: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2012; vlastní výpočet.

Památkové objekty zřizované státní správou (Ministerstvem kultury, ostatními ministerstvy), kraji, městy a obcemi (dále jen „veřejná správa“) vykazují odlišné trendy od objektů ve vlastnictví podnikatelských subjektů a ostatních subjektů (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti a církve, dále jen „ostatní“), jak dokládá tabulka 3.3. Pokud jde o počet objektů, ten byl v případě veřejné správy jako zřizovatele poměrně stabilní a ve sledovaném období 2006–2010 pouze mírně poklesl. Naopak počet objektů zřizovaných podnikatelskými subjekty vzrostl oproti roku 2006 o 38 %, v případě ostatních subjektů o 25 %. Počet návštěvníků v objektech zpřístupněných za vstupné klesá již od roku 2008, tento údaj se však netýká všech památek. Památky ve veřejné správě ztratily oproti roku 2006 celých 25 % návštěvníků, památky provozované ostatními subjekty však pouze 6 %. V případě památek ve správě podnikatelských subjektů byl zaznamenán bezprecedentní

nárůst 149 %, který akceleroval právě od počátku ekonomické krize v České republice v roce 2009. Tyto trendy ilustrují *grafy 3.2 a 3.3* znázorňující indexy k základnímu roku 2006, všechny indexy jsou vypočítány v *Příloze č. 1*.

Tabulka 3.3: Vybrané údaje o památkových objektech dle formy vlastnictví (2006–2010)

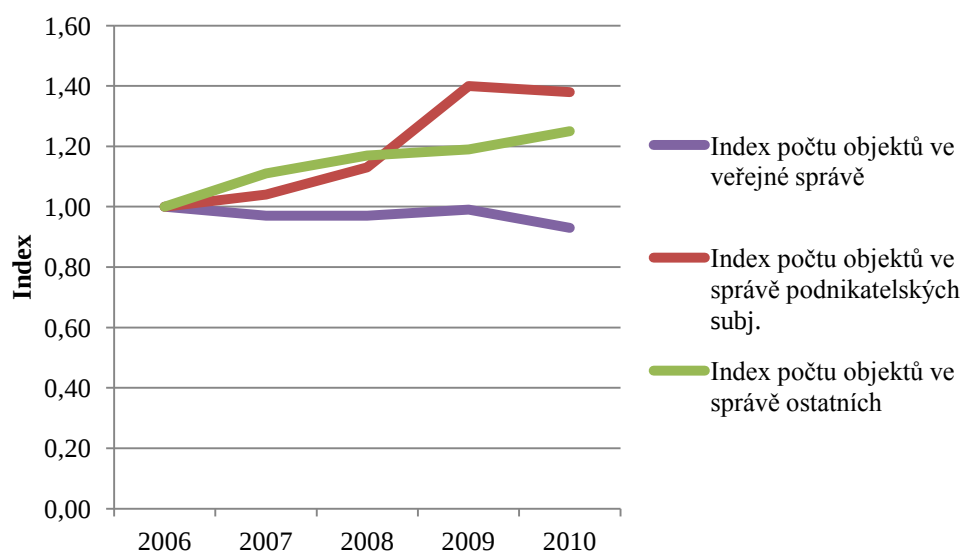
Ukazatel	Veřejná správa*	Podnikatel. subjekty	Ostatní**
2010			
Počet objektů	177	62	45
Počet návštěvníků	6 709 797	2 723 129	1 891 911
Prům. počet návštěvníků/objekt	37 908	43 921	42 042
2009			
Počet objektů	188	63	43
Počet návštěvníků	7 814 849	1 923 834	1 877 725
Prům. počet návštěvníků/objekt	41 568	30 537	43 668
2008			
Počet objektů	184	51	42
Počet návštěvníků	8 637 746	1 309 345	1 734 033
Prům. počet návštěvníků/objekt	46 944	25 673	41 287
2007			
Počet objektů	185	47	40
Počet návštěvníků	9 019 696	1 249 331	1 898 887
Prům. počet návštěvníků/objekt	48 755	26 582	47 472
2006			
Počet objektů	190	45	36
Počet návštěvníků	8 994 832	1 093 073	2 020 914
Prům. počet návštěvníků/objekt	47 341	24 291	56 137

* Státní správa (Ministerstvo kultury, ostatní ministerstva), správa krajů, obcí a měst.

** Občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti a církve.

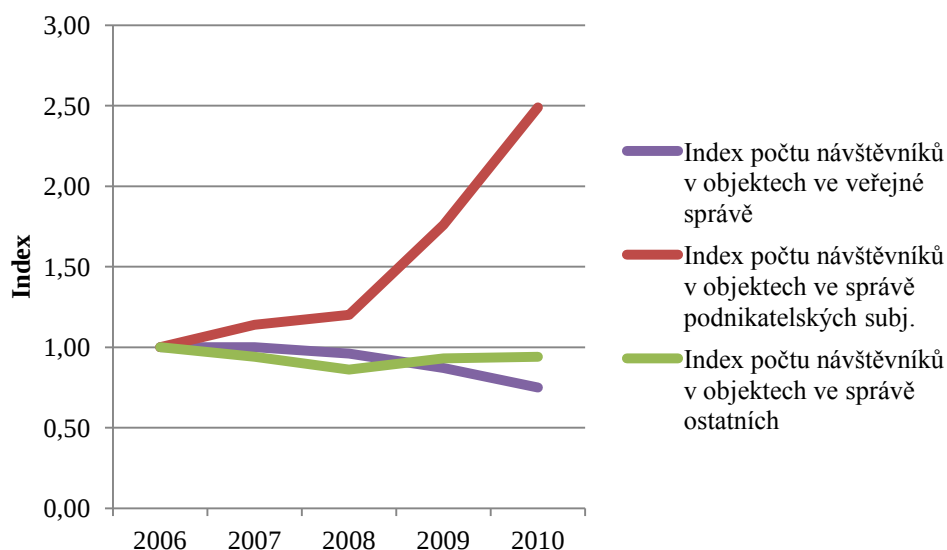
Zdroj: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2011b.

Graf 3.2: Vývoj počtu památek dle zřizovatele (2006–2010)



Zdroj: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2011b; vlastní výpočet.

Graf 3.3: Vývoj počtu návštěvníků památek dle zřizovatele (2006–2010)



Zdroj: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2011b; vlastní výpočet.

Rozdílný vývoj návštěvnosti mezi veřejně spravovanými objekty a objekty v soukromé správě lze přičíst několika vlivům. Na objekty ve veřejné správě jsou kladeny vysoké nároky, jejich program musí odpovídat charakteru veřejné služby, korespondovat s principy autenticity a historické věrohodnosti a zaměřovat se i na méně ziskové projekty, zatímco soukromí provozovatelé mají zcela volnou ruku při výběru vlastního programu a záleží na jejich osobním vkusu, která návštěvnická přání budou realizována. Z tohoto důvodu mohou nabídnout přesně ten typ zábavy, který větší část veřejnosti vyžaduje. Soukromí provozovatelé navíc nejsou zatíženi tolika finančními omezeními jako veřejně

spravované objekty. Těmito omezeními nelze rozumět pouze objem prostředků (některé státní objekty jsou bohatší než soukromé), ale především jejich rozpočtové určení a stropy jednotlivých kapitol. Z tohoto důvodu některým státem spravovaným objektům nezbyvají prostředky na odměny spojené s rozšiřováním nabídky. Jedním z důvodů rozdílné návštěvnosti je také větší důraz objektů ve veřejné správě na trvalou udržitelnost – zatímco tyto objekty v zimě z důvodu klimatických podmínek zavírají své brány (nemají-li možnost v interiéru udržovat přiměřenou teplotu a vlhkost), objekty provozované především na komerční bázi mají často otevřeno i v zimě. Karel Bobek, kastelán zámku Kozel, pak uvádí další příčinu, a to nízkou spolehlivost statistik získaných od ostatních provozovatelů v důsledku nejednotné metodiky, kdy do návštěvnosti bývají zahrnováni také účastníci ostatních pořádaných akcí (kongresů, svateb apod.). Další problém zmiňuje Petr Svoboda, náměstek generální ředitelky NPÚ pro správu památkových objektů. Majitelé objektů často vykazují vyšší návštěvnost, aby dosáhli cílů deklarovaných v žádostech o finance z dotačních programů.¹⁰

Údaje o vybraném vstupném v památkových objektech lze zjistit pouze v souhrnné výši a poté za objekty zřizované veřejnou správou, i ty jsou však orientační, neboť vstupné nebylo uvedeno za všechny objekty. Řada dalších zřizovatelů pak nedala souhlas ke zveřejnění získaných údajů. Zajímavý je především údaj o průměrném dosaženém vstupném. Budeme-li pracovat pouze s údaji za objekty ve veřejné správě za rok 2010, vidíme, že nejvyššího vstupného dosahují památky v Hlavním městě Praha (180,26 Kč), následuje Jihočeský kraj (85,3 Kč) a Středočeský kraj (74,69 Kč). Toto pořadí platí i v počtu návštěvníků a absolutní výši vybraného vstupného. V Královéhradeckém kraji, v němž leží Hrádek u Nechanic, je dosahováno průměrné výše vstupného 35,05 Kč, což kraj řadí na 12. místo. V návštěvnosti je přitom kraj na 7. místě. Průměrné dosahované vstupné u objektů ve veřejné správě ve všech krajích činí 81,89 Kč. Výši vstupného ukazuje *tabulka 3.4*.

¹⁰ V žádostech o dotace na rozvoj/rekonstrukci objektu je často uváděn cíl zvýšit návštěvnost o určitý počet procent.

Tabulka 3.4: Vybrané vstupné v památkách zřizovaných veřejnou správou dle krajů v roce 2010

Kraj	Počet památek	Počet návštěvníků	Vybrané vstupné (tis. Kč)*	Vstupné / 1 návštěvník v Kč*
Hlavní město Praha	9	1 251 287	225 558	180,26
Středočeský kraj	21	910 428	68 001	74,69
Jihočeský kraj	17	1 020 255	87 029	85,3
Plzeňský kraj	16	346 308	15 122	43,67
Karlovarský kraj	2	98 511	6 778	68,8
Ústecký kraj	18	249 270	6 869	27,56
Liberecký kraj	13	494 523	27 861	56,34
Královéhradecký kraj	12	335 183	11 749	35,05
Pardubický kraj	11	224 191	8 858	39,51
Kraj Vysočina	13	254 568	12 682	49,82
Jihomoravský kraj	23	877 232	43 370	49,44
Olomoucký kraj	8	225 204	15 410	68,43
Zlínský kraj	7	314 869	16 496	52,39
Moravskoslezský kraj	7	107 968	3 658	33,89

* Vstupné nebylo uvedeno za všechny objekty, proto lze považovat údaj pouze za orientační.

Zdroj: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2011b.

Jak uvádí Strategie rozvoje kulturního cestovního ruchu v České republice (2002, s. 35), ve využívání památkového fondu České republiky existují značné rezervy. Týkají se jednak počtu zpřístupněných památek – v roce 2011 jich bylo 279 z celkového počtu 40 200 památek (NPÚ, 2012),¹¹ jednak v jejich nízké návštěvnosti. Strategie uvádí, že své únosné kapacity dosahují pouze tři objekty, Pražský hrad, Český Krumlov a Karlštejn, ostatní památky pracují většinou hluboko pod hranicí svých možností. Komplikace s vysokou návštěvností sledujeme pouze v jejím nerovnoměrném rozložení, které může památky ohrozit (např. v deštivé dny v letní sezóně). Další rezervy je možné vnímat právě v nízkém příjmu na jednoho návštěvníka.

3.2 Kvalitativní změny

3.2.1 Role hradů a zámků

V posledních letech dochází ke změně pohledu na roli hradů a zámků. Tradiční vizí zpřístupněných objektů byla realizace kulturně-výchovné činnosti a do roku 1989 prakticky nebyl prostor ani vůle pro zařazení jiných aktivit, v posledních desetiletích se však na památkách otevřely dveře i pro komerční aktivity. Jakou kombinaci aktivit objekt zvolí je omezeno formou jeho vlastnictví – objekty ve veřejné správě se stále zaměřují na

¹¹ Památkový fond samozřejmě nikdy není možné zpřístupnit celý, neboť některé památky zpřístupnit nelze, toto číslo však ilustruje, že možnosti nejsou vyčerpány.

kulturně-výchovnou činnost a komerční aktivity jsou zde doplňkem; soukromí majitelé mají možnost nezávisle rozhodnout o využití objektu a oba typy libovolně kombinovat, což řada objektů činí.

Změny v roli hradů a zámků souvisí mj. s jejich finančními podmínkami. Kulturně-výchovná činnost je službou veřejnosti, kterou nelze (obzvláště v podmínkách veřejné správy) ocenit tržní cenou – její výše by vyloučila část veřejnosti ze spotřeby, což by odporovalo poslání kulturního dědictví. Zachování a provoz památkového objektu jsou však spojeny s vysokými náklady, které veřejné rozpočty nedokážou pokrýt.¹² V současné době je nejvýznamnějším příjmem hradů a zámků vstupné, na správce hradů a zámků jsou však kladeny požadavky zvyšovat tržby z doplňkových zdrojů a komerčních aktivit. Vedle primární prezentace památky, kterou je rozuměna prohlídka ve své standardní podobě, se proto prezentace objektů rozšiřuje o komerční činnost ve smyslu primární prezentace (tematicky specializované prohlídky, využití živé kultury v expozicích, soutěže, sběratelské produkty, multimédia v expozicích atd.) a komerční využití základní činnosti (upomínkové předměty, informační materiály). Dále se objekty ve stále větší míře zaměřují na pořádání kulturních a společenských akcí (výstavy, koncerty, besedy, dramatické pořady, svatby, promoce, bohoslužby, prezentace dobových řemesel atd.) i na akce zcela komerční povahy na objednávku (výstavy, kongresy, semináře, pronájmy a další) (NPÚ, 2009). Hranice mezi kulturně-výchovným a komerčním využitím památky je často značně neostrá a nelze určit, kam konkrétní aktivita spadá.

Velkou výzvou pro naplnění kulturně-výchovného poslání je vedle finančních omezení i sám návštěvník. Průměrný návštěvník nevyhledává poučení, ale zaměřuje se na zážitek a inklinuje spíše k masové než vysoké kultuře. Jak tento zážitek nabídnout při zachování vize je pro správce památek velmi složitým úkolem.

Jednou ze složek zážitku, který návštěvník očekává, jsou poskytované služby. Starostí zámecké správy již není „pouze“ vytvořit a nabídnout odborný program a prezentovat památku, ale také zajistit komplex navazujících služeb. Ty sahají od provozu parkoviště, sociálního zařízení, úschovny přes prodej suvenýrů, zajištění možnosti stravování v objektu či jeho bezprostřední blízkosti dále. Tyto aktivity je nutné v objektu vhodně umístit, což v řadě z nich je možné pouze za současné nákladné rekonstrukce stávajících prostor. Návštěvnické zázemí je navíc nutné přizpůsobit dispozici objektu

¹² To se nedaří ani navzdory znění Zákona č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, který své druhé části, § 9, odst. 1, praví, že „Vlastník kulturní památky je povinen na vlastní náklad pečovat o její zachování, udržovat ji v dobrém stavu...“

a jsou s ním spojené i vysoké nároky na organizaci a lidské zdroje. Mnoho českých hradů a zámků není schopno poskytnout svým návštěvníkům dostatečné zázemí (ať již z důvodů prostorových, finančních či jiných) a vystavuje se nebezpečí, že návštěvníci příště zvolí jinou formu trávení volného času či se budou soustředit na objekty, které požadované služby nabízí.

Hrad či zámek má ze své pozice místa dokládajícího kulturní vyspělost regionu potenciál stát se místním kulturním centrem, iniciátorem a aktérem regionálního rozvoje. Na tento cíl upozorňuje již v roce 1985 Jarmila Netková, která uvádí, že památka se má stát místem nového kulturního společenského využití a střediskem sociálního, společenského a kulturního života místa (Netková, 1985, s. 210). Řada správ památkových objektů se teprve v současnosti zapojuje do aktivit místních samospráv, sdružení, vzdělávacích institucí a místních akčních skupin. Památkový objekt tak opět ožívá a v určitých aspektech navazuje na svou historii společensko-hospodářského centra. Je nutné si uvědomit, že téma kultury oslovuje jen část obyvatelstva, přijetí tématu místního rozvoje a spoluodpovědnosti za dění v regionu však nabízí možnost oslovit se svou nabídkou širší skupinu obyvatel.

3.2.2 Prohlídky

Tvorba expozice hradu či zámku musí především odrážet skutečnost a odpovídat době, na kterou odkazuje. Vzhledem k dlouhé historii objektů je však výběr tohoto období částečně v rukou tvůrce expozice, což umožňuje přiblížit se období, na které chce upozornit. Možnost výběru však závisí na zachovalém mobiliáři či dostupných pramenech. Trendem v tvorbě prohlídek je využití silných příběhů a osobností z historie objektu, je tedy ideální, pokud dostupné prameny a mobiliář umožní expozici datovat právě do vybraného období. Návštěvník chce vidět interiér v podobě, v jaké zde lidé žili, a hrad nebo zámek má ideální předpoklad tuto představu naplnit. Na rozdíl od muzea je atraktivnější tím, že nabízí exponáty v jejich přirozeném prostředí a může vytvořit dojem, že obyvatel zámku pouze na chvíli odešel. Jak vysvětluje Petr Svoboda, náměstek generální ředitelky NPÚ pro správu památkových objektů, ideální expozice neukazuje pouze dokonale upravenou místnost, ale zakomponuje i předměty denní potřeby (rozmístěné i v neupraveném stavu) či příklady dobrého i špatného vkusu majitele, čímž se expozice dále přiblíží návštěvníkovi a navodí pocit autenticity.

Pro mnohé návštěvníky je prohlídka hradu či zámku neodmyslitelně spjata s průvodcem. Průvodce dokáže podobu prohlídky významně ovlivnit – dobrý průvodce

může vytvořit z obyčejné expozice zážitek a naopak. V roce 2012 však opět propukla mezi památkáři diskuze o roli průvodců na hradech a zámcích (MF Dnes, 2012). Hlavním argumentem odpůrců prohlídek s průvodcem je absence volby, neboť návštěvník v současných podmínkách nemá možnost absolvovat prohlídku bez průvodce. Na tom trápí lidé, kteří si chtějí objekt prohlédnout vlastním tempem a sami si vybrat, co je v prohlídkovém okruhu zaujme, i návštěvníci, které sice zajímá interiér objektu, ale již méně jeho historie. Prohlídka s průvodcem tak v tomto ohledu neumožňuje individuální přístup. Na druhé straně je však individualizace možná prostřednictvím přizpůsobení výkladu provázené skupině (rodiny s dětmi, odborníci atd.) a návštěvník může průvodci pokládat dotazy a obsah prohlídky si přizpůsobit. Jak uvádí zástupci NPÚ, průvodcovský systém je v ČR zavedený a návštěvníci průvodce očekávají, navíc se jedná o české specifikum, které je předmětem obdivu i za hranicemi. Pro průvodce v objektech mluví i důvody ryze praktické – české hrady a zámky si zachovaly velmi cenný mobiliář s řadou doplňků, které průvodce svou přítomností chrání. V případě prohlídek bez průvodce by bylo nutné expozice přestavět a řada předmětů by nemohla být z bezpečnostních důvodů vůbec vystavena, v místnostech by však přesto byla nutná stálá přítomnost kustoda. S pokusem o zavedení prohlídek bez průvodce má zkušenost správa zámku Konopiště, která realizovala zkušební provoz prohlídek za použití audioprůvodce na 1. trase zámku. Tato trasa je vhodná pro modifikaci expozice, avšak ukázalo se, že náklady na pořízení dostatečného množství přístrojů a platy kustodů (kterých je při tomto typu provozu třeba větší počet než průvodců) jsou vyšší než při stávajícím provozu s průvodci. Velkou výzvou pro každý památkový objekt je zajištění odpovídající kvalifikace průvodců a kvality jejich práce. Odměna průvodce je velice nízká, pohybuje se zpravidla do 60 Kč/hod (v závislosti na počtu jazyků, ve kterých provádí), finanční motivace tedy není silná. Přesto však mezi průvodci existuje mnoho nadšenců se zájmem o historii a památky a správy objektů si mohou mezi zájemci vybírat. Aby průvodce návštěvníka dokázal zaujmout, musí být připraven nejen odborně, ale také lektorsky. Vedle přezkušování odborných znalostí je tedy nutné pracovat i na metodice výkladu a vystupování průvodce, dávat i přijímat zpětnou vazbu, protože průvodci mohou poskytnout nenahraditelné informace o tom, jak návštěvníci na prohlídku reagují. Pro či proti prohlídce s průvodcem často hovoří její samotný syllabus – některé sylaby nabízí pro průměrného návštěvníka suchopárné údaje o původu předmětů v každé místnosti, jiné naopak poutavě vypráví příběh zámku a jeho historie ožívá pro návštěvníky s každou prohlídkou. Vyvstává tedy otázka, zda v případě průvodců není řešen spíše zástupný problém než jádro věci.

Jak bylo zmíněno výše, návštěvníci preferují zážitky před vzdělávacími programy. Jak uvádí Marie Krejčová, kastelánka státního zámku Konopiště, je třeba říkat návštěvníkům stejné věci, ale novým způsobem. Celá řada objektů dodnes využívá převážně uměleckohistoricky zaměřené prohlídky, které pro běžného návštěvníka nejsou příliš zajímavé ani zapamatovatelné. Syllabus prohlídky se často omezí na vyjmenování původu předmětů v místnosti, a tak návštěvník zámku sice zná pojmy jako intarzie či fajáns, ale o co jde a proč jsou tyto předměty hodnotné, často nemá ponětí. Návštěvníky zajímá obraz každodenního života na zámku, příběh objektu a pozoruhodné osudy jeho majitelů, čemuž je třeba přizpůsobit prohlídku. Zařazením příběhu pak je možné propůjčit prohlídce strukturu; vhodně zvolený úvod, vyvrcholení a závěr zasadí objekt do kontextu doby a přiblíží jej návštěvníkovi. Návštěvníci mají zájem o individualizovaný produkt, proto je ideální, aby syllabus prohlídky nabízel průvodci několik poloh, z nichž může volit podle obsazení skupiny – zvláštní pozornost je nutné věnovat rodinám s dětmi. Aktivitami původně určenými pro děti se zpravidla baví i dospělí a prohlídka získává punc příjemného zážitku spíše než vzdělávacího programu. Obsahově by se tedy prohlídky památkových objektů měly zaměřit spíše na populárně-naučné poznatky a věnovat více pozornosti formě jejich sdělení (příběh), vhodné je zapojit i inovativní metody, které využívá např. zážitková pedagogika.

Že méně je někdy více ukazuje i délka prohlídkových okruhů, která na některých objektech stále přesahuje dobu jedné hodiny. Návštěvníci, a obzvláště dětští, neudrží pozornost po celou prohlídku, čemuž je třeba se přizpůsobit a stávající okruhy rozdělit na menší celky. Tomuto postupu často brání stavební dispozice objektu i finanční prostředky, které na provoz více tras nestačí. Avšak vzhledem ke zrychlování životního tempa si lidé chtějí prohlédnout několik atraktivit v průběhu jednoho výletu a kratší prohlídka jim umožní stihnout více. Návštěvník s hlubším zájmem o objekt vždy může zakoupit více prohlídkových okruhů (zde vzniká prostor pro tvorbu balíčků), ostatní naopak uvítají kratší prohlídku a vyberou si z nabídky oblast, která je nejvíce zajímavá.

Díky široké dostupnosti moderních informačních technologií se součástí prezentace památek stávají multimédia – řada objektů již nabízí na svých webových stránkách virtuální prohlídky, možnosti jsou však širší. Jak upozorňuje Karel Bobek, kastelán státního zámku Kozel, využití moderních technologií a rozšíření reality slibuje vtažení návštěvníka do příběhu památky a reaguje na požadavky zejména mladších návštěvníků, pro které jsou multimédia běžnou součástí života. V rámci rozšířené reality se do prohlídek zařazují uměle dokuované objekty, texty přibližující každodenní život, autentické

ozvučení i hrané videosekvence. Rozšířená realita má potenciál ztraktivnit expozice a zprostředkovat návštěvníkům požadovaný zážitek, její technické řešení však může být problematické s ohledem na autenticitu expozice, která by měla být zachována. Další překážkou využití rozšířené reality jsou vysoké pořizovací náklady.

3.2.3 Kulturní akce v památkách

Trendem poslední doby jsou cesty za poznáním spojené se zábavným aspektem, tedy s kulturními akcemi – např. divadelními představeními, koncerty či festivaly. Tyto akce je tedy vhodné spojovat s hrady a zámky a zvýšit tak jejich návštěvnost. NIPOS (2012a, s. 17) uvádí, že návštěvnost památkových objektů závisí na možnostech pořádání doprovodných akcí. Jak však zmiňovali v rozhovorech zástupci NPÚ, tvrzení neplatí pro všechny akce. Některé z nich (např. večerní divadelní představení, koncerty) sice přilákají návštěvníky, ale návštěvnost objektu nezvýší. Jejich roli lze tedy spatřit např. ve zvýšení povědomí veřejnosti o objektu, a pokud je akce výdělečná, pak i ve zvýšení tržeb.

Dnešní návštěvníci svou dovolenou často dělí mezi větší počet krátkých cest s 1–3 přenocováními, čímž dochází k prodloužení turistické sezóny a zrovnoměnění návštěvnosti v průběhu roku. Tohoto trendu mohou využít i památky a posílit jej pořádáním kulturních akcí i na okraji sezóny či ve vedlejší sezóně. V tomto období navíc není nabídka aktivit tak pestrá a akce bude čelit menší konkurenci, čímž umožní přilákat více návštěvníků.

Tabulka 3.5 zaznamenává počet kulturních akcí v roce 2010 s rozlišením zřizovatele. NIPOS rozlišuje samostatné výstavy, koncerty, dramatická vystoupení, kulturní vložky při prohlídkách a ostatní akce. V roce 2010 se konalo celkem 13 864 akcí, z toho 88 % na objektech ve veřejné správě, 8 % v objektech spravovaných podnikatelskými subjekty a 5 % v ostatních.^{13 14} Průměrný počet akcí na památku je 49, vysoce nad průměrem je počet akcí v památkách ve veřejné správě (69 akcí), naopak podprůměrný je údaj pro subjekty zřizované podnikateli (17 akcí) a ostatními (14 akcí). Podíl návštěvníků však neodpovídá počtu akcí – akce pořádané památkami ve veřejné správě přitáhnou 78 % návštěvníků, ve správě podnikatelských subjektů 17 % (tedy dvojnásobek oproti podílu těchto objektů na počtu akcí), ve správě ostatních 6 %. Z těchto údajů vyplývá, že památky provozované podnikatelskými subjekty lákají na akce více návštěvníků než jiné. To dokazuje i údaj o průměrném počtu návštěvníků na jednu akci,

¹³ Vlivem zaokrouhlování na celá čísla není součet 100 %.

¹⁴ Výpočty procent jsou uvedeny v Příloze č. 1.

který u objektů ve veřejné správě činí 240 osob, kdežto u podnikatelských subjektů 576, u ostatních provozovatelů pak 341.

Nejčastějším typem akce jsou kulturní vložky při prohlídkách, většina z nich (95 %) se odehrává v památkách ve veřejné správě, tento typ akce převládá i v objektech ve správě podnikatelských subjektů. Následují ostatní akce a samostatné koncerty, které pořádají nejčastěji objekty ve správě ostatních. V absolutních číslech lákají návštěvníky nejvíce samostatné výstavy následované ostatními akcemi. Samostatné výstavy – vzhledem k jejich delšímu průběhu, a tedy vyšší kapacitě – lákají také nejvíce návštěvníků na jednu akci, v průměru 3 421.

Tabulka 3.5: Počet kulturních akcí uskutečněných v památkách a jejich návštěvnost v roce 2010

Ukazatel	Celkem	Zřizovatel		
		Veřejná správa	Podnik. subj.	Ostatní
Počet objektů	284	177	62	45
Počet kulturních akcí	13 864	12 145	1 080	639
samostatné výstavy	611	476	83	52
samostatné koncerty	1 460	905	127	428
dramatická vystoupení	902	746	119	37
ostatní	1 571	1 167	309	95
kulturní vložky při prohlídkách	9 320	8 851	442	27
Průměrný počet akcí/objekt	49	69	17	14
Počet návštěvníků kulturních akcí	3 748 931	2 908 803	622 075	218 053
návštěvníků samostatných výstav	2 090 233	1 555 884	413 587	120 762
návštěvníků samostatných koncertů	297 794	209 177	38 138	50 479
návštěvníků dramatických vystoupení	182 641	154 254	24 337	4 050
návštěvníků ostatních akcí	744 475	583 873	122 864	37 738
návštěvníků kulturních vložek při prohlídkách	433 788	405 615	23 149	5 024
Průměrný počet návštěvníků/akce	270	240	576	341

Zdroj: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2011b; vlastní výpočet.

Počet kulturních akcí uskutečněných v památkách v období 2006–2010 výrazně kolísá a od roku 2008 klesá, jak ukazuje *tabulka 3.6* a *graf 3.4*. To je způsobeno hlavně vlivem akcí pořádaných v památkách ve veřejné správě, které mají největší podíl na celkovém počtu akcí, a jejichž počet kolísá v řádu desítek procent v poměru k výchozímu roku 2006. Zaměříme-li se na strukturu akcí památek ve veřejné správě, převládají kulturní vložky při prohlídkách, jejichž výrazné kolísání nejvíce přispívá ke změnám v celkovém počtu akcí v posledních letech. Druhým nejčastějším typem jsou ostatní akce, jejichž počet vykazuje v celém období klesající trend, ostatní druhy akcí jsou stabilní. V případě

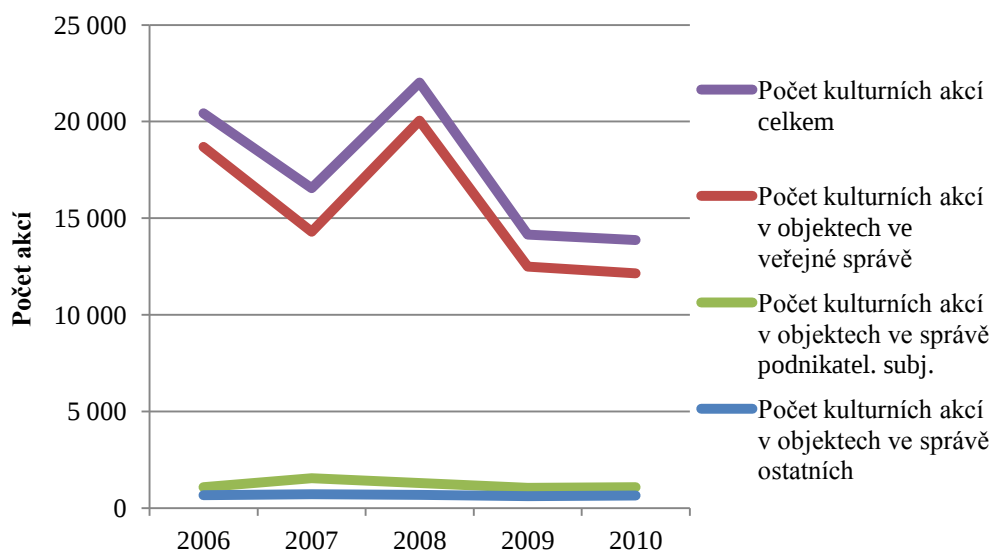
památek ve správě podnikatelských subjektů jsou nejrozšířenější stejné akce, tj. kulturní vložky při prohlídkách a ostatní akce, počty obou druhů akcí přitom ve sledovaném období kolísaly. V těchto objektech naopak roste podíl samostatných výstav a dramatických vystoupení. V případě ostatních zřizovatelů velmi výrazně převládají samostatné koncerty, jejichž počet pomalu roste. Následují ostatní akce, které stejně jako v předchozích dvou případech kolísají. Klesá počet kulturních vložek při prohlídkách, které byly v tomto typu památek v roce 2010 nejméně častou akcí.

Tabulka 3.6: *Vývoj počtu kulturních akcí uskutečněných v památkách dle zřizovatele a typu akce (2006–2010)*

Ukazatel		2006	2007	2008	2009	2010
Počet kulturních akcí celkem		20 428	16 557	22 014	14 144	13 864
Veřejná správa						
Počet kulturních akcí		18 691	14 305	20 044	12 491	12 145
v tom	samostatné výstavy	440	440	473	531	476
	samostatné koncerty	1 086	1 032	1 026	1 059	905
	dramatická vystoupení	682	805	744	1 021	746
	ostatní	2 261	1 717	1 733	1 803	1 167
	kulturní vložky při prohlídkách	14 222	10 311	16 068	8 077	8 851
Správa podnikatelských subjektů						
Počet kulturních akcí		1 078	1 536	1 293	1 043	1 080
v tom	samostatné výstavy	58	75	90	102	83
	samostatné koncerty	100	118	171	166	127
	dramatická vystoupení	58	67	130	126	119
	ostatní	209	455	293	253	309
	kulturní vložky při prohlídkách	653	821	609	396	442
Správa ostatních subjektů						
Počet kulturních akcí		659	716	677	610	639
v tom	samostatné výstavy	56	57	63	58	52
	samostatné koncerty	369	407	376	414	428
	dramatická vystoupení	29	41	15	29	37
	ostatní	143	161	196	72	95
	kulturní vložky při prohlídkách	62	50	27	37	27

Zdroj: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2011b.

Graf 3.4: Vývoj počtu kulturních akcí uskutečněných v památkách dle zřizovatele (2006–2010)



Zdroj: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2011b.

K uvedeným statistikám je nutné poznamenat, že i pro samotné památkové objekty, které údaje NIPOSu poskytují, je poměrně náročné stanovit, co již je či není kulturní akcí. Rozhodnutí je obzvláště komplikované v případě speciálních prohlídek a jak upozorňuje Petr Svoboda, jeho metodika není napříč objekty jednotná.

3.2.4 Kvalita služeb

Kvalita služeb a její řízení jsou velkým tématem pro oblast cestovního ruchu, neboť úroveň poskytnuté služby záleží na řadě proměnných a odpovídající kvalitu nelze zajistit jinak než přijetím norem či minimálních standardů. Téma řízení kvality proniká v posledních letech i do oblasti správy památek, třebaže aplikace řízení kvality vykazuje na většině objektů velké rezervy. Vzhledem k tomu, že vnímání návštěvníka jako klienta kulturní instituce posiluje, lze očekávat, že tématu kvality bude věnována stále větší pozornost.

V oblasti služeb pro typické návštěvníky je nutné věnovat pozornost prezentaci objektu před vlastní návštěvou, tj. propagaci objektu na internetu, v TIC, vytvoření propagačních materiálů, PR. Další kapitolou je sama návštěva, kam spadají např. služby úschovny, pokladny, informace o nabídce, úroveň prodeje, volně dostupné letáčky, nabízené suvenýry, občerstvení a samozřejmě prohlídka objektu (metodika průvodcovské činnosti, úroveň obsahu aj.). Po návštěvě je třeba nabídnout návštěvníkům možnost zpětné vazby a reagovat na ni. Některé z aspektů kvality je vhodné řídit na úrovni provozovatele

celé sítě, jiné je nutné řídit na úrovni individuálního objektu. Základem kvalitní služby jsou však vždy jednotliví zaměstnanci, kteří si musí být vědomi své role zástupce památky v očích veřejnosti a být schopni vykonávat svou činnost v maximální možné kvalitě.

Přijetí minimálních standardů a zajištění jednotné úrovně služeb je velkou výzvou zejména pro objekty, které jsou provozovány pod jednou hlavičkou. Největším provozovatelem je v českých podmínkách NPÚ, avšak při návštěvě jednotlivých objektů je na první pohled patrné, že poskytované služby jsou na velmi rozdílné úrovni. Absence minimálních standardů služeb je jednou z překážek brandingu objektů po správou NPÚ (více o brandingu v *podkapitole 3.2.6*).

3.2.5 Konkurence

Návštěvy hradů a zámků jako způsob trávení volného času čelí stále ostřejší konkurenci. V předrevolučních dobách se návštěvníkům nabízelo méně atraktivit a památkové objekty zaznamenávaly o desítky procent vyšší návštěvnost než v současnosti (viz *tabulka 3.2*). Nyní jsou vystaveny konkurenci ze strany jak ryze komerčních, tak i neziskových aktivit, jejichž počet neustále roste. Soukromý sektor nabízí primárně zábavné akce, jejichž cílem je nabídnout odpočinek a únik (např. nákupní centra, zábavní parky). Mobilizuje se však i veřejná správa a mj. díky zdrojům z regionálních operačních programů se v posledních letech organizuje řada místních akčních skupin a neziskových sdružení, která pořádají vlastní mimořádné i pravidelné kulturní akce. Vedle toho se dále rozšiřuje nabídka samotných památkových objektů, která je vnímána převážně jako náročnější způsob trávení volného času, své publikum tedy hledá složitěji. Současný návštěvník si může dle svých preferencí vybrat ze široké škály typů aktivit a jejich náročnosti, nabídka ještě nikdy nebyla tak široká a hrady a zámky musí v této konkurenci hledat cestu k návštěvníkovi.

3.2.6 Pronikání marketingu do řízení hradů a zámků

Uvedené kvantitativní i kvalitativní změny vyžadují využití marketingového přístupu, který se osvědčil již v soukromém sektoru. Pronikání marketingu do řízení kulturních památek bývá veřejností často vnímáno jako komodifikace kultury a marketing se zaměřuje za pouhou propagaci. Marketing je však komplexní činností, jejímž cílem je řídit vztahy se zákazníky a vytvořit a poskytnout zákazníkovi hodnotu tak, aby z ní měl co nejvyšší užitek on i organizace sama (Solomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 6). Marketingovou orientaci jsou památkové objekty nuceny přijmout mj. proto, že čelí ostré

konkurenci průmyslu „trávení volného času“, který je zpravidla komerčně zaměřen a marketing v hojně míře využívá. Hradý a zámky začínají aplikovat zákaznický orientovaný marketing, jehož cílem je získat nové návštěvníky a udržet ty stávající. V posledních letech tedy dochází k zavádění řady nových produktů, rozšiřuje se paleta doprovodných služeb, přistupuje se k inovaci stávajících produktů.

Prvním krokem, který již řada objektů učinila, je změna vnímání návštěvníka. Ten se stává hostem, jehož požadavky jsou pro správu památkového objektu určující. Na tomto místě vzniká přirozeně střet zájmů památkové péče a správy s požadavky veřejnosti i odvětví cestovního ruchu, tedy jak vyjít vstříc návštěvníkům za současného zachování hodnot památkové péče. Řešení je nutné aplikovat na úrovni jednotlivých objektů za využití důkladné znalosti místních podmínek a výsledný kompromis může být vítězstvím obou stran. Částečným řešením zájmového střetu je i dobrá komunikace mezi památkáři a veřejností objasňující pozice obou stran, tato komunikace však v současné době spíše vázne.

Trendem v nabídce v cestovním ruchu je individualizace produktu, kterou je třeba promítnout i do nabídky hradů a zámků. Individuální přístup k návštěvníkovi zprostředkovává v první řadě průvodce, který je v bezprostředním kontaktu s návštěvníkem a může reagovat na aktuální situaci. Nabídka řady památkových objektů však v dostatečné míře nereflexuje návštěvnické segmenty (mimo oblast cenové diferenciace) a není připravena reagovat na jejich specifické potřeby. Největší rezervy najdeme v uzpůsobení nabídky dětskému návštěvníkovi. Nabídka prohlídek v běžném provozu zpravidla neodpovídá potřebám a zájmům rodin s dětmi či školních skupin, tento problém řeší spíše mimořádné akce (např. kostýmované prohlídky, noční prohlídky). Pokud však taková skupina přijde na objekt v běžném provozu, průvodce má většinou k dispozici pouze jednu verzi výkladu, která není pro daný segment vždy vhodná. V oblasti navazujících služeb nacházíme pouze výjimečně objekty, jejichž nabídka odpovídá přáním těchto návštěvníků – prodejny suvenýrů se zaměřují na dospělé (pohlednice, brožury), bezprostřední okolí objektu nenabízí atrakce vhodné pro děti (hřiště, praktické ukázky aktivit), ani u hojně navštěvovaných objektů neexistuje služba hlídání dětí pro rodiče, kteří chtějí jít na prohlídku sami.

Pouze některé objekty jsou dostatečně známé a atraktivní, aby přilákaly návštěvníky do destinace, mezi dalšími trendy tedy nelze opomenout partnerství – seskupování objektů s ostatními atraktivitami, jehož cílem je vytvořit silnější produkt. Hradý a zámky se zpravidla zapojují do aktivit destinačního managementu a tento způsob

spolupráce je již rozvinutý. Seskupování hradů a zámků do společných produktů však není tolik rozšířené, přitom se nabízí široká paleta témat, např. vytvoření stezek po stopách jednotlivých stavebních slohů, šlechtických rodů či nejvýznamnějších sídel vztažených k určitému období. Populárním produktem seskupení atraktivit jsou věrnostní pasy soutěžního či sběratelského charakteru, které již využívá NPÚ.

Vzhledem k nepřeberné nabídce turistických cílů je třeba se zaměřit na branding (viz *podkapitola 1.1.1*) a objekt odlišit, tedy vytvořit značku, která je veřejností pozitivně vnímána a má moc přilákat návštěvníky. Pouze ve výjimečných případech dokáže značku vytvořit jednotlivý objekt, lepší pozici na trhu mají spolupracující objekty, které využívají výše zmíněného principu partnerství. Ve vytvoření značky v oboru hradů a zámků jsou nejvýraznější aktivity NPÚ, který spravuje největší počet objektů. V posledních letech se ústav snaží o vytvoření společné marketingové strategie vč. společných produktů či jednotného vizuálu propagačních materiálů, je aktivní v propagaci hradů a zámků a díky odbornému zázemí se na jím spravovaných objektech očekává historicky věrný a hodnotný produkt. Nevýhodou je, že současný návštěvník většinou nesleduje formu správy objektu a že počet objektů je tak vysoký a nabídka různorodá, že se návštěvnická pozornost třísť.

Výrazné změny nastaly v propagaci památkových objektů, která se přesouvá na internet. S jeho masovým rozšířením dochází k poklesu významu TIC, prospektů a tištěných průvodců (Ipsos Tmbor, 2011). Samozřejmostí pro správy památkových objektů jsou dnes vlastní webové stránky nebo rozesílání elektronických upoutávek na akce. Nejnovějším kanálem pro komunikaci s návštěvníky, a to hlavně s mladší generací, jsou sociální sítě. Ty umožňují snadnou oboustrannou komunikaci, poskytují rychlé informace o aktuálním dění a na rozdíl od klasického webu je jejich tvorba a provoz méně nákladná. Sociální sítě vyžadují odlišný a méně formální způsob komunikace než webové stránky a umožňují snadnou segmentaci návštěvníků. Svým rozšířením v mladší generaci slibují při správném využívání příležitost zasáhnout a vychovat novou generaci návštěvníků památek. Nejvíce využívanou sociální sítí s nejširšími možnostmi je Facebook, pro krátké a stručné zprávy je vhodný Twitter a Foursquare. V prezentaci na sociálních sítích však platí, že je nutné věnovat pozornost kvalitě a aktuálnosti obsahu, být aktivní; polovičatě zpracované prezentace nepřitáhnou pozornost a mohou spíše uškodit.

V cestovním ruchu je běžná tvorba balíčků služeb a trend směřuje ke tvorbě balíčků na míru, památkové objekty je však zatím používají spíše výjimečně. Balíčky služeb přitom přinášejí výhody jak zákazníkům (jednoduchý nákup, nižší cena než při nákupu jednotlivých služeb), tak provozovatelům (zvýšení tržeb, zvýšený prodej doplňkových

produktů k hlavnímu produktu). Balíček pro typického návštěvníka by mohl obsahovat vstupenku (na jeden či více zámeckých okruhů), poukázku na nákup/slevu v prodejně suvenýrů či místním občerstvení/restauraci a další služby, které jsou poskytované nejen památkovým objektem samotným, ale i soukromými subjekty v bezprostředním okolí památky. Vedlejším efektem balíčků by bylo také doporučení kvalitních výrobků a služeb, které by návštěvníkům usnadnilo orientaci v místní nabídce.

Nabídka hradů a zámků se také rozšiřuje o tematické programy. Tematickým programem jsou např. na sebe navazující kulturní akce, programy se pořádají také k příležitosti výročí významných událostí či osobností. Programy často vznikají ve spolupráci několika subjektů a je třeba zajistit jim odpovídající publicitu, aby se s nimi veřejnost včas seznámila a měla příležitost je navštívit.

Aplikujeme-li na památky Paretovo pravidlo, pak lze říci, že 20 % návštěvníků přináší 80 % tržeb. Vyvstává tedy otázka, co je možné nabídnout navíc těmto 20 % věrných zákazníků. Stejně jako se sdružují např. turisté v Klubu českých turistů, je třeba nabídnout zvláštní příležitost a formální platformu pro setkávání i příznivcům památek. Takové uskupení dosud nefunguje, jeho potenciální přínosy pro obě strany jsou však nezanedbatelné. Každý podnik si cení svých stávajících zákazníků, neboť přilákání nového zákazníka je násobně dražší než udržení stávajícího, stávající návštěvník má navíc potenciál nadchnout nové. Vytvoření klubu přátel hradů a zámků by bylo jasným signálem, že si správy těchto objektů svých návštěvníků váží, uznáním jejich významu. Pro návštěvníky by jistě byla zajímavá možnost účastnit se speciálních akcí, potkávat se a vyměňovat si zážitky, nahlédnout za oponu správy památek a pochopit její komplexnost i omezení.

4 Hrádek u Nechanic

Státní zámek Hrádek u Nechanic leží nedaleko obce Hrádek, 14 km západně od Hradce Králové (viz *Příloha č. 2*). Zámek byl vystavěn jako letní lovecké a reprezentační sídlo rodu Harrachů na místě zvaném Lubenský vrch. Iniciátor stavby zámku, František Arnošt z Harrachu, se nechal na svých cestách po Evropě inspirovat stylem tudorské gotiky a ke stavbě povolal anglického architekta Edwarda Bucktona Lamba (půdorys stavby viz *Příloha č. 3 a 4*) a rakouského stavitele Karla Fischera. Základní kámen zámku byl položen 3. června 1841, stavba byla dokončena v roce 1857, jedná se tak o jednu z nejmladších stavebních památek tohoto druhu u nás. Interiér zámku však obsahuje četné cenné předměty dovezené z harrachovských zámků v Rakousku a Itálii. Budovu zámku obklopuje terasa ve francouzském stylu a 18ti hektarový anglický park, založený roku 1844. Harrachové zámek vlastnili až do roku 1945, kdy jim byl na základě tzv. Benešových dekretů¹⁵ odebrán – poslední majitel zámku, Jan Nepomuk Harrach, totiž přijal říšské občanství a byl důstojníkem wehrmachtu. Již v roce 1953 byl Hrádek zpřístupněn veřejnosti, v letech 1959–60 prošel rekonstrukcí, při níž byla jeho původně červená fasáda nahrazena žlutou, od roku 1998 se opět rekonstruuje a vrací k původní barevnosti (práce dosud nebyly zcela dokončeny). V roce 2001 byl zámek vyhlášen národní kulturní památkou. Restituční spory o harrachovský majetek probíhaly až do roku 2012, kdy byly nároky Harrachů zamítnuty Evropským soudem pro lidská práva ve Štrasburku (MF Dnes, 2012, č. 216). Zámek je v současnosti ve správě územního odborného pracoviště NPÚ v Josefově.

Následující kapitola se bude věnovat zámku z marketingového pohledu s využitím marketingového mixu 8P, typického pro služby v cestovním ruchu, jak jej identifikoval Morrison (1995), tj. Product (produkt), Place (místo), Promotion (propagace), Price (cena), People (lidé), Programming (programování), Packaging (tvorba balíčků) a Partnership (partnerství).

4.1 Product

Hlavním produktem zámku je prohlídka jeho interiéru, mezi další produkty patří zámecký park, vlastní prodejna suvenýrů, pořádání kulturních akcí a ostatní komerční aktivity.

¹⁵ Šlo o Dekret č. 12/1945 Sb. o konfiskaci a urychleném rozdělení zemědělského majetku Němců a Maďarů, jakož i zrádců a nepřátel českého a slovenského národa ze dne 21. června 1945 a Dekret č. 108/1945 Sb. o konfiskaci nepřátelského majetku a Fondech národní obnovy ze dne 25. října 1945.

Zámek nabízí v současné době dvě základní varianty prohlídek – **tzv. malý a velký okruh**. Malý okruh trvá 45 minut a návštěvníky provede přízemím zámku, kde se nachází reprezentační prostory a zámecká kaple sv. Anny. Mezi hlavní zajímavosti tohoto okruhu patří reprezentační Zlatý sál se zlacenými koženými tapetami, soubor kurfiřtských židlí v Mühlgrubském salonku či knihovna s unikátním cyklem 12ti obrazů zachycujících lidské nemoci. Malý okruh je bezbariérový, což řadí zámek mezi úzkou skupinu objektů, které jsou přizpůsobené potřebám hendikepovaných návštěvníků. Velký okruh trvá 90 minut a jeho součástí jsou vedle reprezentačních prostor a kaple také obytné prostory zámku. Návštěvníky zde láká možnost nahlédnout do života šlechtické rodiny na přelomu 19. a 20. století, do pánských i dámských obytných prostor, rodinných pokojů i koupelny z 20. let 20. století. Od roku 2012 je díky nákupu schodolezu i velký okruh přístupný hendikepovaným návštěvníkům. Oba typy prohlídek zámek nabízí s cizojazyčným výkladem (anglicky, německy, polsky, holandsky, francouzsky a italsky), zahraniční návštěvníci se mohou také zúčastnit české prohlídky s využitím textového průvodce zámekem, dostupného kromě angličtiny a němčiny také v holandštině, polštině, francouzštině a ruštině.

Zámecký **park** je přístupný návštěvníkům celoročně, a to zdarma. Park prochází od července 2011 do prosince 2012 celkovou revitalizací, jejíž součástí je ošetření, kácení a výsadba dřevin, která se vrací k fotografiemi doložené podobě parku z roku 1937. Jako pomyslná spojnice parku a zámecké budovy přiléhá z jižní strany zámku terasa, původně upravená ve francouzském stylu. Na její rekonstrukci však při opravách zámku ani revitalizaci parku nedošlo, což narušuje dojem návštěvníků z jinak upravené scenérie.

Vlastní **prodejna suvenýrů** nabízí tištěné materiály s tematikou zámku (pohlednice, leporela, brožury o zámku), ale např. i hrníčky či víno se zámeckou etiketou a mapy. Vzhledem k téměř dokončené rekonstrukci fasád správa zámku vydává aktuální pohlednice a brožuru o zámku (viz *Příloha č. 5*). Prodejna je umístěná ve zrekonstruovaných prostorech na nádvoří zámku. V době konání kulturních akcí je sortiment doplněn, např. o Vánocích se rozšiřuje o cukroví či vánoční zámecký punč, bývá také možné zakoupit další suvenýry s tematikou akce, které jsou prodávány soukromými subjekty (např. velikonoční či vánoční výzdoba).

Pro zvýšení návštěvnosti pořádá zámek také četné **kulturní akce**. Jejich skladba se v průběhu let mění, některé akce zanikly, nové vznikají (Velikonoce na zámku, Svatohubertské slavnosti). Doprovodné akce zde mají dlouhou tradici, první z nich, „Přijelo panstvo“ a „Vánoce na zámku“, se konají již od počátku 90. let 20. století. V roce

2012 bylo naplánováno celkem 8 akcí (viz *Příloha č. 6*). Sezónu otevřely koncem března „Velikonoce na zámku“, akce, která byla do programu zařazena v roce 2010. Připomíná velikonoční zvyky a v jejím průběhu se otevírá oblíbená zámecká kuchyně, která v tomto ročním období nabízí Sváteční zámecký likér, na Velikonoční pondělí pak nechybí mše svatá v kapli sv. Anny. V červnu se konal již XIV. ročník festivalu klasické a romantické hudby „Romantický Hrádek“. Po celé léto pak byla návštěvníkům zpřístupněná výstava s názvem „Hrádek u Nechanic a rod Harrachů, 300 let harrachovské sklárny“, která mapuje nejen stavebně historický vývoj zámku, ale i osudy Harrachů. V letošním roce, kdy původně harrachovská sklárna Nový Svět v Krkonoších¹⁶ slavila své třísté výročí založení, byla výstava doplněna i o exponáty vztahující se k historii skla. V červenci se konala již tradiční akce „Zahradní slavnost“, jejíž součástí byl program na nádvoří zámku (květinová show, večerní koncert, šermíři, sokolníci, divadelníci, hudebníci, jarmark), slavnostní květinová výzdoba zámecké expozice a večerní ohňostroj. V této době na zámku provádí hraběcí rodina a služebnictvo v podání amatérských herců, konají se i noční prohlídky. V srpnu návštěvníky čekalo „Zámecké posvícení a setkání s folklórem“ – programem velmi podobná akce doplněná o přehlídku mezinárodních folklórních souborů na nádvoří zámku a večerní divadelní představení. Na výročí harrachovské sklárny navázala v září i odborná přednáška v rámci „Dnů historického dědictví“. V letošním roce byly nově zařazeny „Svatohubertské slavnosti“, jejichž součástí je svatohubertská troubená a zpívaná mše, prezentace mysliveckých sdružení či ukázka cvičení loveckých psů a dravců. Rok uzavře již tradiční a velmi úspěšná akce „Vánoce na zámku“, která návštěvníky seznámí s tradiční vánoční výzdobou a zvyky, bude opět zpřístupněna zámecká kuchyně, jejímž největším lákadlem je v tomto období anglický punč. V programu nechybí ani adventní koncerty.

Správa zámku také realizuje **komerční aktivity**, v jejichž rámci pronajímá zámecký park společnosti Golf Hrádek s.r.o a své prostory k soukromým společenským a obchodním akcím, svatebním obřadům a natáčení filmů a jiných pořadů. Kromě prostor je možné zajistit také služby spojené s pořádáním akce (podrobnosti viz *Příloha č. 7*). Nejčastější komerční aktivitou je pořádání svatebních obřadů. Zámek se také stal dějištěm natáčení již 39 filmů či seriálů, a to jak domácí, tak zahraniční provenience. Mezi

¹⁶ Sklárna byla založena rodem Harrachů v roce 1712, v roce 1945 byla spolu s ostatním majetkem znárodněna, v roce 1993 ji koupil JUDr. František Novosad z Nového Boru. Navzdory krizi ve sklářství je dodnes v provozu.

nejznámější zde natáčená díla lze zařadit např. pohádku Princ a Večernice, výpravný Tmavomodrý svět či americký film Z pekla – seznam filmů viz *Příloha č. 8*.

4.2 Place

Jak bylo řečeno v úvodu této kapitoly, zámek leží 14 km západně od Hradce Králové. Je možné se sem dopravit individuálně motorovým vozidlem, veřejnou dopravou, na kole či pěšky. Zámek nabízí takřka ideální podmínky pro motoristy – cca 200 m od něj je umístěno rozlehlé parkoviště, kde je možné vozidlo za menší poplatek zaparkovat. Hendikepovaným návštěvníkům pak správa zámku nabízí možnost zaparkovat zdarma v areálu parku, před bránou na nádvoří zámku. Návštěvníci mohou využít i veřejnou dopravu, neboť bezprostředně před vstupem do zámeckého areálu leží zastávka „Hrádek, zámek“. Ta je obsluhována autobusovou linkou na trase Hradec Králové – Myštěves. Počet spojů je dostatečný pouze v pracovní dny, kdy je zámek obsluhován 9x za den, o víkendu je to pouze 3x denně (viz *Příloha č. 9*). Ne všechny z těchto spojů jezdí v otevírací době zámku, což využití veřejné dopravy dále ztěžuje. Další možností pro návštěvníky, kteří chtějí veřejnou dopravu využít, je autobusová linka Hradec Králové – Nový Bydžov. Pokud návštěvník vystoupí na zastávce Nechanice, zámek je vzdálen 3 km pěšky. Kolem zámku vede cyklotrasa č. 144 (Hlušice, Nový Bydžov, Hrádek u Nechanic), č. 181 (Obora v Cholticích, Lodín, Hrádek u Nechanic, Stěžery), č. 4200 (Hradec Králové, Hrádek u Nechanic, Chlum) a č. 4270 (Hustířany, Chlum, Všestary, Hrádek u Nechanic). Pro pěší turisty jsou zde značené turistické trasy (zelená a červená).

Zámek je veřejnosti zpřístupněn od dubna do října, 10 dní v době před Velikonočním pondělím a 14 dní na začátku adventu. Vstupenky je možné zakoupit v zámecké pokladně či rezervovat předem písemně, telefonicky či e-mailem. Podrobnosti o otevírací době viz *Příloha č. 10*. Jedinou nevýhodu zvolené otevírací doby, kterou zmiňovali i sami návštěvníci v dotazníkovém šetření uvedeném v kapitole 5, je hodinové přerušení prohlídek i prodeje suvenýrů v poledne, které omezuje komfort návštěvníků. Od sezóny 2013 by měl být tento nedostatek částečně odstraněn zavedením 30minutové přestávky.

4.3 Promotion

Správa zámku využívá celou škálu propagačních aktivit, některé realizuje samostatně (např. vlastní webové stránky www.hradekunechanic.cz, tisk vlastních letáků, pohlednic a brožur), jinde je součástí propagace větších celků (např. objekty ve správě

NPÚ, turisticky významná oblast Hradecko, mikroregion Nechanicko, Česko-polské pomezí a MAS Hradecký venkov).

Webové stránky zámku www.hradekunechanic.cz jsou velmi informativní a vždy zcela aktuální, jsou tedy pro návštěvníky nejlepším zdrojem. Aktuální informace jsou uvedené i na stránkách NPÚ.¹⁷ Zámek se objevuje i na dalších webech, informace na nich umístěné však zpravidla nejsou aktuální a jejich provozovatelé nereagují na výzvy k aktualizaci obsahu.

Některé propagační materiály (pohlednice, leporelo, hrníčky, brožura o zámku atd.) jsou k dispozici k zakoupení v prodejně suvenýrů, jiné (informační letáčky – viz *Příloha č. 11*) jsou distribuovány zdarma. Tyto materiály je možné najít v informačních centrech v okolí (Hradec Králové, Třebechovice pod Orebem, Hořice, Jaroměř, Pardubice atd.) i centrech po obou stranách česko-polské hranice (Náchod, Kudowa Zdrój).

Materiály s tematikou zámku distribuuje také Národní památkový ústav, který vytvořil mj. společný propagační materiál pro všechny objekty ve správě územního odborného pracoviště v Josefově. Velmi aktivním článkem v propagaci zámku je v cca posledních dvou letech Destinační management Hradecko, soustředící se na atraktivitu v okolí Hradce Králové. Zámek je propagován také v materiálech mikroregionu Nechanicko.

V době konání kulturních akcí jsou informace pro návštěvníky součástí regionálních zpravodajů (Zpravodaj Nechanicko a Nechanice), dalším médiím jsou zaslány e-mailem pozvánky a upoutávky. Speciální pozornost zaměřuje správa zámku na návštěvníky z okolí, proto zasílá informace o mimořádných akcích a letáky i obecním úřadům v mikroregionu Nechanicko a dalších obcích.

Publicitu pro zámek se správa snaží získat také informováním médií o doprovodných akcích – tyto informace vycházejí nejčastěji v místních novinách, tj. Hradeckém deníku (ale i denících ostatních – Jičínském, Chrudimském, Rychnovském atd.) a krajských přílohách celostátních novin. Reklamu zámku dělají i články v bezplatném regionálním týdeníku Sedmička a zpravodaji Magistrátu města Hradec Králové Radnice.

¹⁷ NPÚ uvádí informace o všech památkách ve své správě, pro Hrádek u Nechanic viz <http://www.npu.cz/sights/zamek-hradek-u-nechanic/>.

4.4 Price

K ocenění prohlídky slouží vstupné, jeho výše v roce 2012 je uvedena v *Příloze č. 12*. Správa zámku využívá vstupné na základě ceníku a pozitivní diskriminaci určitých skupin – tyto skupiny jsou totožné u většiny památkových objektů, tj. senioři, děti 6–15 let, rodiny s dětmi, studenti 15–26 let, držitelé průkazu ZTP, ZTP/P. Vstup zdarma mají osoby doprovázející držitele průkazu ZTP/P, dále děti do 6ti let, vedoucí předem objednaných skupin (gratuita 20+1), školních výprav (gratuita 20+2) a zaměstnanci NPÚ s rodinnými příslušníky. Vstupné je vyšší v případě speciálních prohlídek v období adventu a nočních prohlídek zámku. Vzhledem k omezené možnosti vlastní cenové tvorby zámek nevyužívá dalších nástrojů, jako je např. členské vstupné, vstup volný v pravidelnou dobu, příležitostný volný vstup, sezónní či dobrovolné vstupné.

Komerční aktivity jsou oceněny vyššími částkami, které odpovídají jak nákladům, tak prestiži, kterou s sebou pronájem národní kulturní památky přináší. Ceník těchto pronájmů je uveden v *Příloze č. 7*.

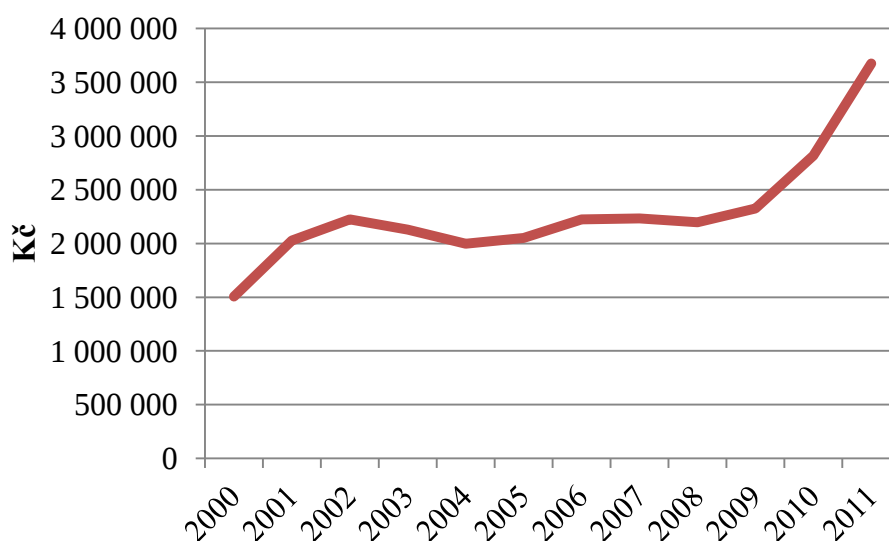
Tržby zámku ukazují *tabulka 4.1* a *graf 4.1*. Vzhledem ke změně metodiky není možné ve sledovaném období 2000–2011 porovnat jednotlivé složky tržeb (tržby z prodeje vstupenek, nájemného, ostatní tržby), na jejich celkové výši ale vidíme výrazně rostoucí trend, který zesílil v letech 2010 a 2011. Od roku 2010 sleduje NPÚ také průměrnou výši vstupného a průměrnou výši celkových tržeb na jednoho návštěvníka (NPÚ, 2012c), v případě Hrádku zahrnuje celková tržba vstupné, suvenýry, fotografování. V roce 2010 utratil průměrný návštěvník na vstupném 62 Kč, celkové tržby pak činily 96 Kč. O rok později to bylo 77 Kč, resp. 103 Kč, došlo tedy k nárůstu průměrné útraty. Předběžné údaje za rok 2012 (po sečtení měsíců 1–8) však nejsou příznivé, průměrná tržba za vstupné klesla na 45 Kč, průměrná tržba na návštěvníka na 69 Kč. Tuto změnu lze přičíst částečně atmosféře ve společnosti zasažené ekonomickou krizí, úspornými opatřeními vlády a převládajícím pesimismem při odhadování budoucího směřování ekonomiky. Specifikem památkových objektů je také silný vliv počasí. To památkám v roce 2011 přálo, neboť léto nebylo příliš horké ani deštivé, lidé tedy jezdili na výlety a spíše než na koupaliště směřovali na památkové objekty. Dalším důvodem poklesu tržeb je změna programu cestovní kanceláře, která na zámek přivázela ruské turisty, jejichž útrata byla vyšší.

Tabulka 4.1: Celkové tržby Hrádku u Nechanic v letech 2000–2011

Rok	Tržby celkem (v Kč)
2000	1 506 426
2001	2 026 392
2002	2 224 534
2003	2 127 653
2004	1 998 168
2005	2 051 450
2006	2 225 141
2007	2 233 116
2008	2 198 566
2009	2 326 087
2010	2 815 646
2011	3 674 921

Zdroj: Národní památkový ústav, 2000–2009, 2012c.

Graf 4.1: Celkové tržby Hrádku u Nechanic v letech 2000–2011



Zdroj: Národní památkový ústav, 2000–2009, 2012c.

4.5 People

Složka marketingového mixu s označením lidé se zaměřuje nejen na zaměstnance objektu, ale také jeho návštěvníky. Kvalita poskytované služby i její vnímání totiž ve velké míře záleží na lidském faktoru.

4.5.1 Zaměstnanci

Správa objektu má v roce 2012 celkem 14 zaměstnanců, z nichž někteří pro zámek pracují celoročně, jiní pouze v sezóně. Sezónně jsou najímáni i průvodci, kteří jsou v bezprostředním kontaktu s návštěvníky. Průvodci jsou většinou studenty vysokých škol

se zájmem o historii či památky, a třebaže na zámku působí pouze několik týdnů v roce, jejich úroveň a profesionální přístup hodnotili návštěvníci v dotazníkovém šetření (viz kapitola 5) velmi vysoko. Naopak jako nedostatek je nutno zmínit, že zaměstnanci zámku v pokladně a prodejně suvenýrů neovládají cizí jazyky.

4.5.2 Návštěvníci

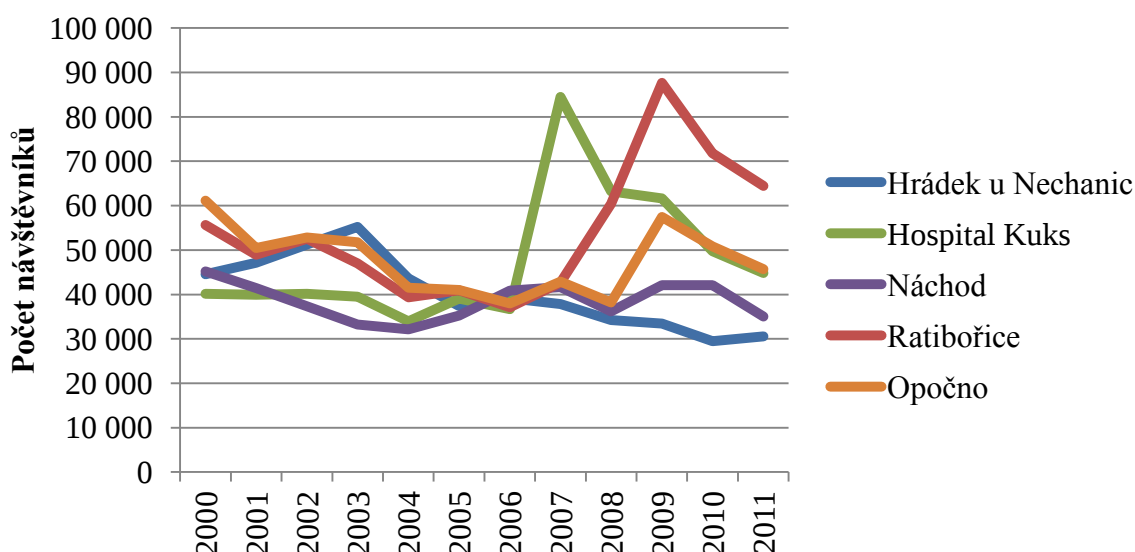
Jak ukazuje následující *tabulka 4.2* i *graf 4.2*, návštěvnost Hrádku u Nechanic ve sledovaném období 2000–2012 vykazuje mírně klesající trend a od roku 2007 je zámek nejméně navštěvovaným objektem ve správě ÚOP NPÚ Josefov. Po započítání zářijových výsledků dojde dle předběžných údajů v roce 2012 pravděpodobně k dalšímu snížení návštěvnosti (NPÚ, 2012c), které se dotkne všech památek s výjimkou zámku v Ratibořicích.

Tabulka 4.2: Návštěvnost objektů ve správě NPÚ Josefov v letech 2000–2011

Rok	Hrádek u Nechanic	Hospital Kuks	Náchod	Ratibořice	Opočno
2000	44 512	40 124	45 186	55 660	61 108
2001	47 163	39 930	41 438	48 972	50 452
2002	51 281	40 139	37 359	52 553	52 805
2003	55 232	39 519	33 219	46 983	51 772
2004	43 638	33 935	32 115	39 329	41 550
2005	37 383	39 043	35 271	40 917	41 043
2006	39 120	36 712	40 843	37 122	38 005
2007	37 828	84 509	41 684	42 671	42 920
2008	34 224	63 205	36 176	60 402	38 226
2009	33 409	61 650	42 091	87 647	57 473
2010	29 468	49 752	42 090	71 810	50 789
2011	30 572	44 853	35 007	64 468	45 675

Zdroj: Národní památkový ústav, 2000–2009, 2012b.

Graf 4.2: Návštěvnost objektů ve správě NPÚ Josefov v letech 2000–2011



Zdroj: Národní památkový ústav, 2000–2009, 2012b.

Na zámek nejčastěji zavítají návštěvníci individuálně, většina z nich v doprovodu rodiny, přátel či partnera (viz výsledky dotazníkového šetření uvedené v kapitole 5). Cestovní kanceláře sem míří pouze nárazově, a to nejčastěji z okolních lázeňských měst (Lázně Bohdaneč, Lázně Běláhoř, Janské Lázně či Poděbrady) či velkých hotelů v Krkonoších. V průběhu akce Vánoce na zámku je ve všední dny zámek častým cílem organizovaných školních skupin.

Správa zámku se v poslední době intenzivně snaží zaměřit pozornost na dětské návštěvníky, kteří sem přicházejí jak ve školních skupinách, tak s rodiči. K akcím Velikonoce a Vánoce na zámku připravila pracovní listy, v rámci letních akcí zařadila hry pro děti, úspěch slavila dětská bitva i přehlídka strašidel. Ve spolupráci s Galerií moderního umění v Hradci Králové se připravují vzdělávací programy pro děti, které by za využití metod zážitkové pedagogiky (workshopy, interaktivní prohlídky) seznámily školní skupiny se zámek a příbuznými tématy (např. stavební slohy, flóra v zámeckém parku).

4.6 Programming

Do kategorie programování, tedy vytváření tematických programů, spadá pořádání kulturních akcí, které zahrnují řadu aktivit a mají společné téma. Jako programy lze tedy označit Velikonoce na zámku, výstavu o stavebním vývoji zámku a rodu Harrachů navazující na prohlídku, Zahradní slavnost, Zámecké posvícení a Setkání s folklórem, Vánoce na zámku. V roce 2012 byl připraven program na téma 300. výročí vzniku sklárny v Novém Světě – o tematiku skla byla doplněna výstava, v rámci Dnů evropského dědictví

se konala přednáška „300 let harrachovské sklárny“, web zámku odkazoval na výstavu Umělecko-průmyslového muzea v Praze s názvem „Z Nového Světa do celého světa – 300 let harrachovského skla“ a na nástupnické sklárny Novosad a Syn v Harrachově.

Díky těmto programům zámecká správa dosahuje rovnoměrnějšího rozložení návštěvnosti v průběhu roku (viz Velikonoce na zámku a hlavně Vánoce na zámku, které významně přispívají k celkové návštěvnosti), zvyšuje rentabilitu a vychází vstříc i jiným segmentům návštěvníků, kteří by zámek v běžném provozu nenavštívili – např. místní obyvatelé by na zámek zavítali méně často, pokud by svou nabídku neobměňoval, akce zaměřené na tradice jsou oblíbeným doplňkem výuky na ZŠ a MŠ.

4.7 Packaging

Třebaže sestavení balíčků vzájemně se doplňujících služeb a jejich prodej za jednu cenu přináší výhody jak zákazníkům, tak poskytovatelům služeb, Hrádek u Nechanic balíčky služeb běžně návštěvníkům nenabízí. Balíček si může sestavit pouze objednatel komerčních služeb tím, že spojí např. pronájem prostoru s cateringem (v tomto případě však stále objednává dvě služby za dvě ceny, nelze tedy hovořit o balíčku v pravém slova smyslu). Balíček služeb byl nabízen pouze cestovní kanceláři, která na zámek vozila v rámci zájezdu klienty z Ruska, součástí balíčku bylo vstupné a fotografování.

4.8 Partnership

Dalším skloňovaným tématem v oblasti cestovního ruchu je partnerství subjektů činných v oboru, a to jak veřejných, tak soukromých. Hrádek u Nechanic spolupracuje s řadou subjektů a podílí se tak na aktivitách destinačního managementu, místní komunity i komerčních.

Nejvýraznější aktivity destinačního managementu v současné době realizuje Destinační management Hradecko v rámci projektu „**Hradecko** – efektivní koordinace aktivit v oblasti cestovního ruchu“, který je plánován na roky 2010–2013. Cílem projektu je vytvoření funkční partnerské sítě atraktivit na území turistické oblasti, její propagace a ucelená prezentace. Hrádek u Nechanic se projektu aktivně účastní, kastelán zámku je členem výkonného výboru projektu. V současné době tak zámek získal informační materiály (viz *Příloha č. 13*) a je prezentován na webu www.hradecko.eu i veletrzích jako jedna z klíčových atraktivit oblasti.

Dalším z partnerů z řad veřejné správy je **Mikroregion Nechanicko**, který zámek propaguje jako hlavní zajímavost na svém území a pravidelně informuje o pořádaných

akcích. Na propagaci zámku spolupracují také **turistická informační centra** v okolních městech. S přílehlou obcí **Hrádek** má zámek smlouvu o spolupráci a podílí se na přípravě akcí pro místní děti, v plánu je spolupráce při vytvoření naučné stezky. Dále zámek spolupracuje s **MAS Hradecký venkov**, v jejímž rámci vzniká síť novogotických památek na území členských obcí.

Golf Hrádek s.r.o. provozuje v zámeckém parku 9ti jamkové golfové hřiště s tréninkovým centrem a Zámeckou kavárnu. Právě spojení s golfem vyvolává v řadě návštěvníků atmosféru starobylého anglického sídla a vytváří silný dojem. Společnost pořádá na zámku i Dny otevřených dveří, kdy je možné si golf vyzkoušet zdarma, a láká tak na zámek potenciální návštěvníky. Na druhou stranu se tato spolupráce ukazuje jako nefunkční, což je na první pohled patrné v případě provozu Zámecké kavárny, která je jediným dostupným občerstvením v areálu. Kavárna je ve velmi zanedbaném stavu a její sortiment neodpovídá potřebám a nárokům návštěvníků zámku.

Zámek spolupracuje i s **podniky v okolí** – příkladem jsou restaurace U Ságnerů a restaurace U Šimlů v nedalekých Nechanicích, které jsou návštěvníkům doporučovány. Restaurace U Ságnerů navíc nabízí tradiční pokrmy, na které jsou návštěvníci upozorňováni v průběhu speciálních velikonočních a vánočních prohlídek.

5 Analýza návštěvnosti zámku

Analýza návštěvnosti zámku Hrádek u Nechanic proběhla formou dotazníkového šetření v prostorách zámku za laskavé podpory jeho správy. Plné znění dotazníku je součástí *Přílohy č. 14*. Dotazníky byly distribuovány v průběhu letních sezón 2010 a 2011 (červenec, srpen), dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 333 respondentů. Šetření bylo realizováno ve dvou po sobě jdoucích letech, neboť původním záměrem práce bylo získat a zvláště analyzovat odpovědi účastníků kulturních akcí a návštěvníků v době běžného provozu. Jako období pro sběr dat byly vybrány dvě letní sezóny v očekávání, že tak bude zajištěn dostatečný počet respondentů. Praktická aplikace však ukázala, že návštěvníci nejsou v době konání kulturních akcí příliš ochotní účastnit se šetření a sebraný vzorek nebyl dostatečně velký, aby bylo možné data vyhodnocovat zvláště, proto byly sebrané vzorky sloučeny.

Přínosem aktuálního dotazníkového šetření je možnost jej porovnat s šetřeními provedenými v minulosti – v letní sezóně 2004 se návštěvností zámku zabývala ve své diplomové práci s názvem „Marketingová koncepce zámku Hrádek u Nechanic“ Hana Fryčková, v zimní sezóně 2009 realizovala další šetření autorka této práce v rámci bakalářské práce s názvem „Zámek Hrádek u Nechanic a jeho vliv na cestovní ruch Hradecka“. Výzkumy z roku 2004 i z let 2010 a 2011 byly provedeny v hlavní turistické sezóně, výzkum z roku 2009 ve vedlejší sezóně v průběhu kulturní akce „Vánoce na zámku“. Je tedy možné nejen porovnat změny, ke kterým došlo v hlavní sezóně v průběhu 7 let, ale také identifikovat rozdíly v návštěvnosti mezi hlavní a vedlejší sezónou. Výzkum z roku 2004 probíhal v květnu až srpnu a zúčastnilo se jej 238 respondentů, v roce 2009 to bylo 363 respondentů a v letních sezónách 2010 a 2011 již zmíněných 333 respondentů. Možnost porovnat vývoj návštěvnosti s minulými obdobími ovlivnila skladbu otázek aktuálního dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 19 otázek.

K analýze výsledků dotazníkového šetření byl využit statistický program SPSS. Tato kapitola uvede četnosti odpovědí, jejich procentuální zastoupení a poukáže na vzájemné závislosti. Analýzy závislostí byly provedeny za použití statistického Pearsonova chí-kvadrát testu¹⁸ na hladině minimálně 95% spolehlivosti.

¹⁸ Pearsonův chí-kvadrát test je test nezávislosti dvou kategoriálních (nespojitéch) proměnných, který ověřuje hypotézu, že jsou tyto proměnné nezávislé. Hypotézu o nezávislosti dvou proměnných tradičně zamítáme na hladině významnosti 5 %, což znamená, že k napozorovanému rozdělení dat mohlo při nezávislosti proměnných dojít s pravděpodobností 5 % a menší. V takovém případě usuzujeme, že proměnné nezávislé nejsou.

5.1 Analýza návštěvnického provozu

1. Jak jste se o existenci zámku poprvé dozvěděl(a)?

Cílem první otázky bylo zjistit, jakým způsobem se návštěvníci o existenci zámku poprvé dozvídají. Zdaleka největší význam měl přenos znalosti od přátel či rodiny, který uvedlo 40,8 % respondentů. Tento zdroj byl nejvýznamnějším ve všech provedených šetřeních a jeho podíl se ukázal jako poměrně stabilní. Zde je však vhodné zdůraznit, že v šetření z roku 2004 respondenti mohli označit více odpovědí, zatímco v ostatních dvou výzkumech první otázka směřovala na zjištění jednoho původního zdroje. Druhým nejvýznamnějším zdrojem informací byl internet (15,9 %). Význam internetu se od šetření v roce 2004 výrazně zvýšil – tehdy jej uvedlo 10 % dotázaných. Tato změna je v souladu s trendy v cestovním ruchu a odpovídá tomu, že počet domácností připojených na internet neustále roste.¹⁹ Třetím nejvýznamnějším zdrojem byl turistický průvodce nebo mapa, který označilo 15,3 % respondentů. Jak je vidět z *tabulky 5.1* i *grafu 5.1*, tento informační zdroj zaznamenal dramatický vývoj – v roce 2004 byl druhým nejvýznamnějším a dosáhl 30,7 %, v zimní sezóně jej označilo pouze 3,3 % respondentů. To je způsobeno tím, že v zimní sezóně zámek navštěvovali hlavně lidé z okolí, kteří již turistické průvodce ani mapy při plánování výletu nepoužívají, zatímco ostatní turisté z těchto průvodců čerpají ve větší míře.²⁰ Zdá se, že všechny ostatní zdroje (kromě tisku a jiných zdrojů) oproti roku 2004 ztratily na významu, to lze však přičíst jinému metodickému přístupu při hodnocení této otázky. Jako nejčastější jiný zdroj, ze kterého se návštěvníci dozvídali o existenci zámku, byl uváděn fakt, že návštěvník v okolí zámku bydlí. Lidé, kteří se o zámku dozvěděli z internetu, zde byli relativně častěji poprvé, zatímco návštěvníci uvádějící zdroj jiné byli na zámku častěji 3x a víckrát a měli také vyšší povědomí o kulturních akcích. Internet jako prvotní zdroj uváděli poměrně častěji návštěvníci ve věkové kategorii 0–15 let, jak ale ukázaly další otázky, tato skupina v nejmenší míře sledovala internetové stránky zámku před jeho návštěvou.

¹⁹ Dle údajů ČSÚ (2012a) bylo v roce 2004 vybaveno internetem 12,4 % českých domácností, zatímco v roce 2010 to bylo již 56 %.

²⁰ Tuto domněnku potvrzuje také zjištění, že návštěvníci, kteří v oblasti Hradecka využili ubytovacích služeb, uváděli turistické průvodce a mapy relativně častěji jako primární zdroj informace o zámku.

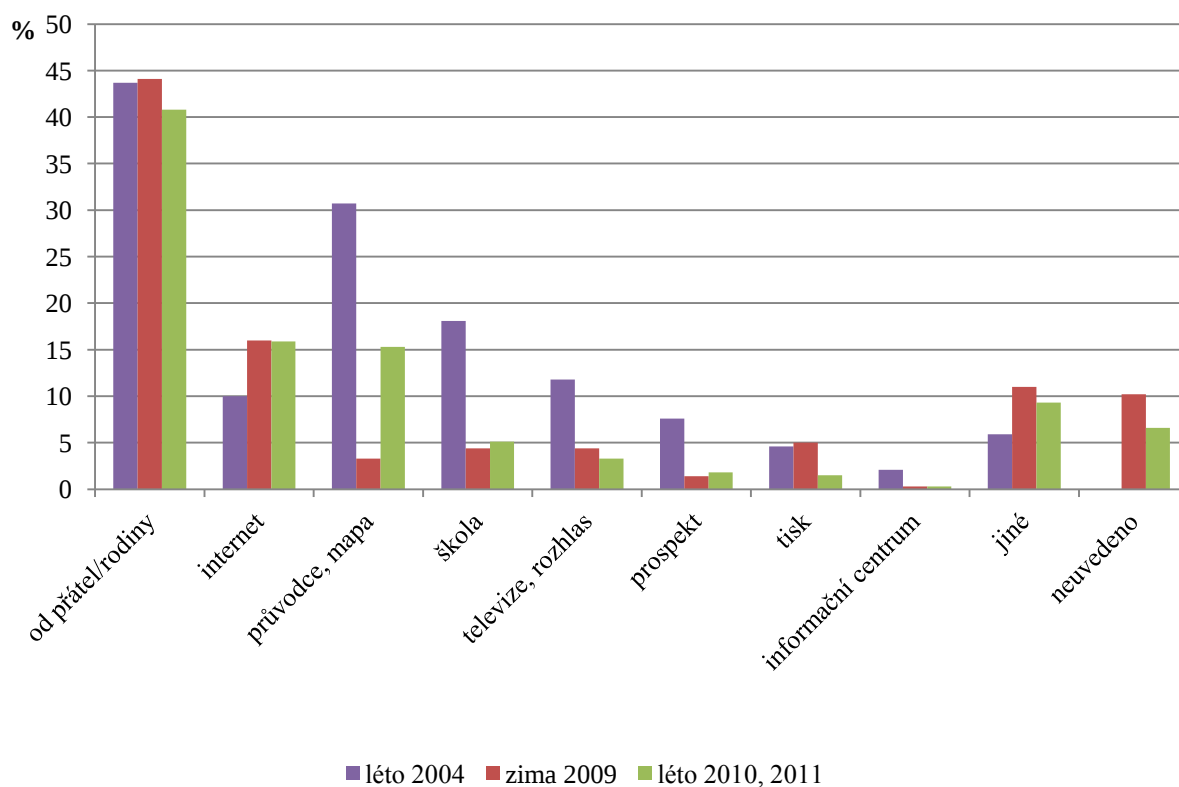
Tabulka 5.1: 1. Jak jste se o existenci zámku poprvé dozvěděl(a)?

Odpověď	Léto 2004	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Podíl*	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
Od přátel/rodiny	43,7 %	160	44,1 %	136	40,8 %
Internet	10,0 %	58	16,0 %	53	15,9 %
Turistický průvodce, mapa	30,7 %	12	3,3 %	51	15,3 %
Škola	18,1 %	16	4,4 %	17	5,1 %
Televize, rozhlas	11,8 %	16	4,4 %	11	3,3 %
Prospekt	7,6 %	5	1,4 %	6	1,8 %
Tisk	4,6 %	18	5,0 %	5	1,5 %
Informační centrum	2,1 %	1	0,3 %	1	0,3 %
Jiné	5,9 %	40	11,0 %	31	9,3 %
Neuveдено	–	37	10,2 %	22	6,6 %

* V dotazníku z roku 2004 mohli respondenti volit více zdrojů, z nichž se o zámku dozvídali.

Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

Graf 5.1: 1. Jak jste se o existenci zámku poprvé dozvěděl(a)?



Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

2. Víte o kulturních akcích, které zámek během roku pořádá?

Zámek pořádá v průběhu roku několik kulturních akcí – zda je tato skutečnost známa jeho návštěvníkům zkoumala druhá otázka. Z návštěvníků v hlavní sezóně o těchto

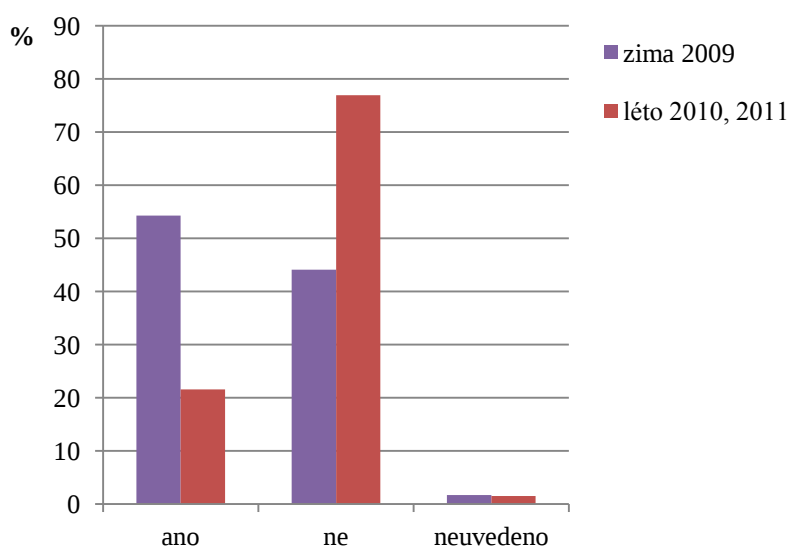
akcích vědělo pouze 21,6 %, mezi návštěvníky v zimní sezóně to však bylo 54,3 %. Rozdíl je výrazně ovlivněn skladbou návštěvníků, neboť v zimě zámek navštívili místní lidé, kteří jeho nabídku lépe znají. Povědomí o kulturních akcích bylo ovlivněno tím, zda si respondent před návštěvou prohlédl webové stránky objektu – pokud je navštívil, akce spíše znal. Akce častěji znaly ženy než muži a obyvatelé Královéhradeckého kraje (mezi nimi dosáhlo povědomí o akcích 44,8 %); významná korelace byla zjištěna mezi znalostí akcí a počtem předchozích návštěv zámku – lidé, kteří byli na Hrádku u Nechanic již třikrát a vícekrát, nejčastěji akce znali, nejmenší obeznámenost byla zjištěna u prvnávštěvníků.

Tabulka 5.2: 2. Víte o kulturních akcích, které zámek během roku pořádá?

Odpověď	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
Ano	197	54,3%	72	21,6 %
Ne	160	44,1 %	256	76,9 %
Neuvedeno	6	1,7 %	5	1,5 %

Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

Graf 5.2: 2. Víte o kulturních akcích, které zámek během roku pořádá?



Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

Součástí otázky č. 2 byla také otázka, zda se návštěvníci znali akcí některé z nich účastnili a pokud ano, o kterou akci šlo. Odpověď na tuto otázku ukázala, že akce nenavštívilo 90,1 % z celkového počtu dotazovaných – ze 72 návštěvníků, kteří věděli o zámekem pořádaných akcích, se jich skutečně zúčastnilo pouze 32, tj. 44,4 %. Vychází tedy otázka, proč lidé, kteří o akcích věděli, programy nenavštívili? Nejvyšší míra účasti byla zjištěna u obyvatel Královéhradeckého kraje (31,3 % osob z tohoto kraje se účastnilo

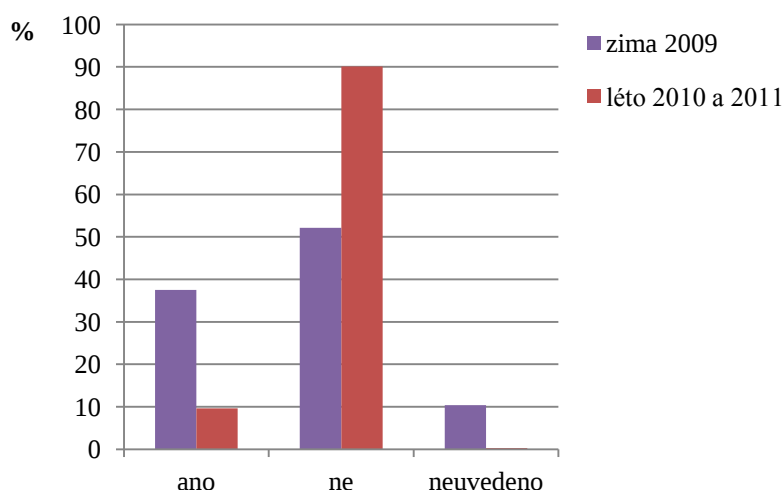
kulturních akcí) a osob, které zámek navštívily 3x a vícrát (90% hladina významnosti). V porovnání se zimní sezónou zde opět vidíme výrazný pokles podílu respondentů, kteří se kulturních akcí účastnili, a to z 37,5 % na pouhých 9,6 %.

Tabulka 5.3: 2.a Zúčastnila(a) jste se jich?

Odpověď	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
Ano	136	37,5 %	32	9,6 %
Ne	189	52,1 %	300	90,1 %
Neuvedeno	38	10,4 %	1	0,3 %

Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

Graf 5.3: 2.a Zúčastnila(a) jste se jich?



Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

Poslední část druhého dotazu se zabývala otázkou, jakých kulturních akcí využívají návštěvníci nejčastěji. V případě zimní sezóny byly nejčastěji zmiňované akce pořádané v létě²¹ a Vánoce na zámku (šetření probíhalo v době konání této akce, proto je její podíl vyšší). V letní sezóně se skladba odpovědí příliš nezměnila, 41 % účastníků akcí uvedlo letní akce, 31,3 % pak Vánoce na zámku. Jak je vidět z výsledků ze zimní sezóny, tehdejší návštěvníci byli schopni odlišit i ostatní a rozsahem menší akce, které zámek pořádá. Tuto skutečnost lze opět připsat jejich lepší obeznámenosti s nabídkou zámku v důsledku toho, že většina respondentů (56,5 %) pocházela z Královéhradeckého kraje.

²¹ V letní sezóně pořádá správa zámku tradičně dvě víkendové akce – v sezóně 2012 nesly název Zámecké posvícení a Zahradní slavnost. Tyto akce jsou si velmi podobné a návštěvníci často nedokázali určit, o kterou událost se jednalo, proto jsou tyto akce v dotazníku vyhodnoceny jako „letní akce“.

Tabulka 5.4: 2.b Které kulturní akce jste se zúčastnil(a)?

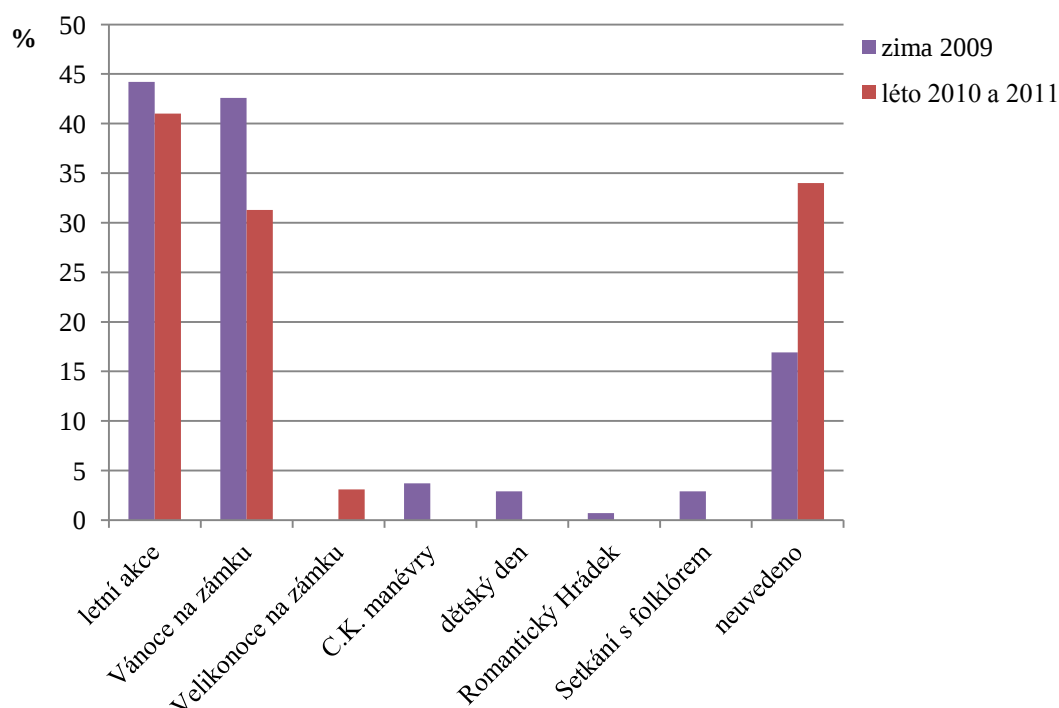
Odpověď	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Četnost*	Podíl**	Četnost*	Podíl*
Letní akce	60	44,2 %	13	41 %
Vánoce na zámku	58	42,6 %	10	31,3 %
Velikonoce na zámku	0	0 %	1	3,1 %
C.K. manévry	5	3,7 %	0	0 %
Dětský den	4	2,9 %	0	0 %
Romantický hrádek	1	0,7 %	0	0 %
Setkání s folklórem	4	2,9 %	0	0 %
Neuvedeno	23	16,9 %	11	34 %

* Akci se zúčastnilo celkem 135 osob (zima 2009), resp. 32 osob (léto 2010 a 2011), někteří lidé se zúčastnili více akcí, proto součet akcí neodpovídá počtu osob.

** Základem pro výpočet procent je 135 osob (zima 2009), resp. 32 osob (léto 2010 a 2011), které se zúčastnily kulturních akcí.

Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

Graf 5.4: 2.b Které kulturní akce jste se zúčastnil(a)?



Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

3. Jaký je hlavní motiv Vaší návštěvy zámku?

Motivace respondentů k návštěvě Hrádku u Nechanic byla předmětem třetí otázky. Na tomto místě je nutné zdůraznit, že znění otázky z výzkumu v roce 2004 umožnilo volit více odpovědí, zatímco pozdější výzkumy se snažily zjistit motivaci primární, na základě jejíž znalosti by bylo možné zvolit vhodný způsob komunikace s veřejností. Výsledky lze tedy porovnat pouze do té míry, která z motivací byla více či méně důležitá než jiné

motivy. U návštěvníků v letních sezónách se ukázalo, že návštěvu zámku považují především za příjemný způsob trávení volného času, 47,1 % návštěvníků v letních sezónách 2010 a 2011 uvedlo tuto motivaci jako hlavní. Na druhém místě se zajímali návštěvníci zámku o historii (26,7 %). Oproti tomu výsledky ze zimní sezóny ukazují, že nejdůležitějším motivem k návštěvě byla doprovodná akce²² – potvrzují se tak slova NIPOSu (2012a, s. 17), že pro návštěvnost památkových objektů je důležitá možnost pořádání doprovodných akcí.

Tabulka 5.5: 3. Jaký je hlavní motiv Vaší návštěvy zámku?

Odpověď	Léto 2004	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Podíl*	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
Příjemné strávení volného času	70,2 %	57	15,7 %	157	47,1 %
Zájem o architekturu	18,1 %	5	1,4 %	16	4,8 %
Zájem o historii	46,6 %	14	3,9 %	89	26,7 %
Účast na doprovodné akci	3,4 %	194	53,4 %**	–	—***
Jiné	8 %	7	1,9 %	14	4,2 %
Neuvedeno	–	86	23,7 %	57	17,1 %

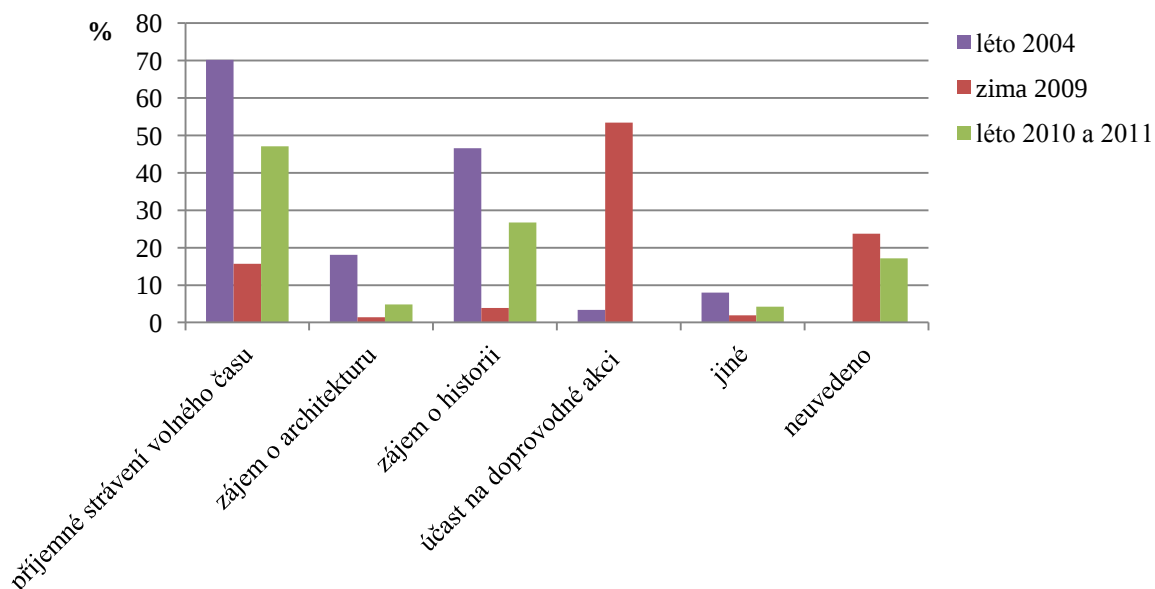
* Ve výzkumu z roku 2004 návštěvníci mohli volit více motivů, proto součet procent neodpovídá 100 %.

** V tomto případě se kategorie nazývala „Účast na akci Vánoce na zámku“, tato akce probíhala po celou dobu sběru dotazníků.

***V letní sezóně 2010 a 2011 nebyla tato možnost návštěvníkům nabídnuta, bylo ale možno ji označit a specifikovat prostřednictvím odpovědi *Jiné*.

Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

Graf 5.5: 3. Jaký je hlavní motiv Vaší návštěvy zámku?



Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

²² V případě návštěv v letní sezóně tento motiv nezískal velké zastoupení z toho důvodu, že akce probíhají pouze několik dní a počet návštěvníků, kteří v jejich průběhu dotazníky vyplní, je malý oproti ostatním dnům.

4. Navštívil(a) jste před výletem na zámek jeho webové stránky?

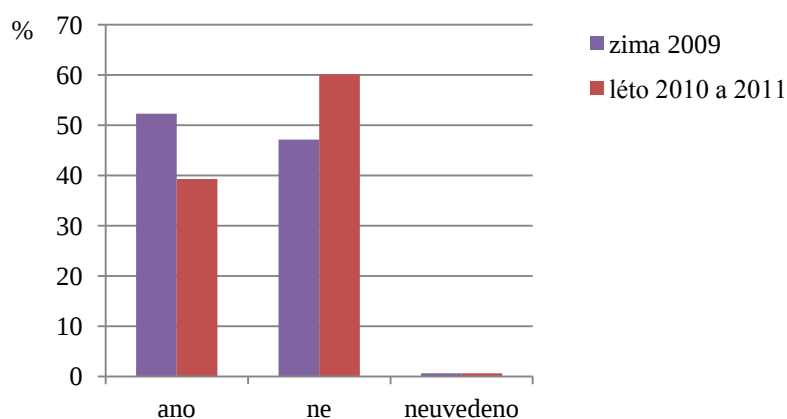
Správa zámku Hrádek u Nechanic provozuje vlastní web, www.hradekunechanic.cz. Návštěvníci byli dotazováni, zda tuto stránku před výletem na zámek navštívili. Web si prohlédlo 39,3 % z nich, v zimní sezóně 2009 to však bylo více – 52,3 %. Z jakého důvodu tento podíl klesl se z šetření nepodařilo zjistit, tato skutečnost je v rozporu s tím, že význam internetu v plánování cest roste. Web poměrně častěji navštívili návštěvníci ve věkové kategorii 26–35 let, naopak nedívali se na něj příležitostní návštěvníci hradů a zámků, kteří tyto objekty navštěvují méně než 1x ročně.

Tabulka 5.6: 4. Navštívil(a) jste před výletem na zámek jeho webové stránky?

Odpověď	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
Ano	190	52,3 %	131	39,3 %
Ne	171	47,1 %	200	60,1 %
Neuvedeno	2	0,6 %	2	0,6 %

Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

Graf 5.6: 4. Navštívil(a) jste před výletem na zámek jeho webové stránky?



Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

5. Jakým dopravním prostředkem jste přijel(a)?

Zdaleka nejčastějším dopravním prostředkem, který návštěvníci zámku volili, byl osobní automobil. Tento údaj není překvapující vzhledem k nárůstu automobilové dopravy ani poloze zámku. Zámek leží nedaleko obce Hrádek a přímo před jeho branami je autobusová zastávka, avšak dopravní spojení sem není příliš časté, a tak je nejsnazší se dopravit vlastním vozem. Před branami zámku je rozlehlé parkoviště, na kterém je téměř vždy možné najít volné místo, podmínky pro motoristy jsou tedy ideální. V létě 2010 a 2011 automobilem přijelo 89,2 % návštěvníků, v roce 2004 to bylo pouze 57,1 %. Tento nárůst byl zaznamenán na úkor již zmíněné autobusové dopravy, kterou v roce 2004 využilo 32,4 % návštěvníků, zatímco v roce 2010 a 2011 již pouze 3,9 %. Autobus jako

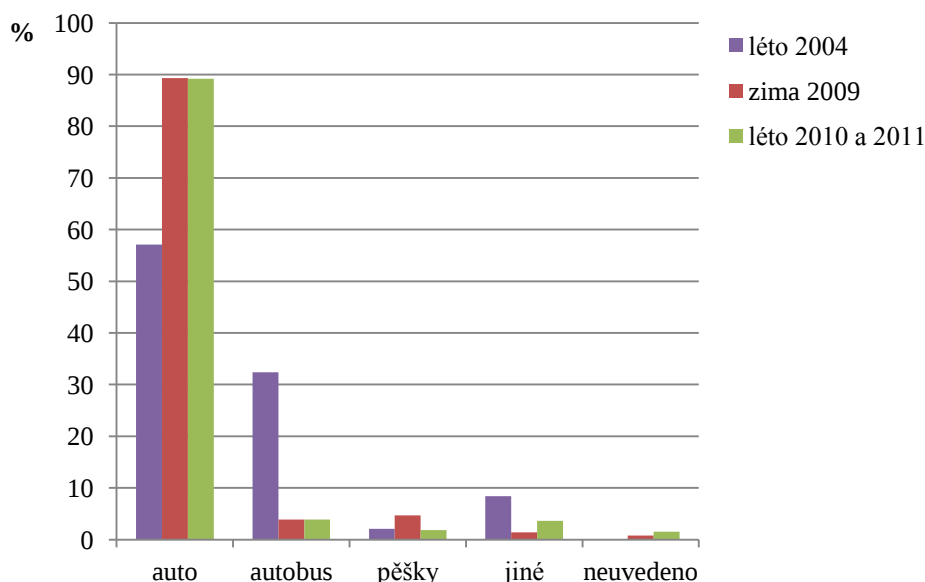
dopravní prostředek uváděli nejčastěji účastníci skupinových zájezdů. Jiným dopravním prostředkem, který návštěvníci využívali, bylo nejčastěji kolo (označilo jej 8 z 12 respondentů) – podíl jiných dopravních prostředků od průzkumu v roce 2004 také výrazně poklesl, a to z 8,4 % na 3,6 %.

Tabulka 5.7: 5. Jakým dopravním prostředkem jste přijel(a)?

Odpověď	Léto 2004	Četnost	Zima 2009	Četnost	Léto 2010 a 2011
	Podíl		Podíl		Podíl
Auto	57,1 %	324	89,3 %	297	89,2 %
Autobus	32,4 %	14	3,9 %	13	3,9 %
Pěšky	2,1 %	17	4,7 %	6	1,8 %
Jiné	8,4 %	5	1,4 %	12	3,6 %
Neuvedeno	–	3	0,8 %	5	1,5 %

Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

Graf 5.7: 5. Jakým dopravním prostředkem jste přijel(a)?



Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

6. S kým jste zámek navštívil (a)?

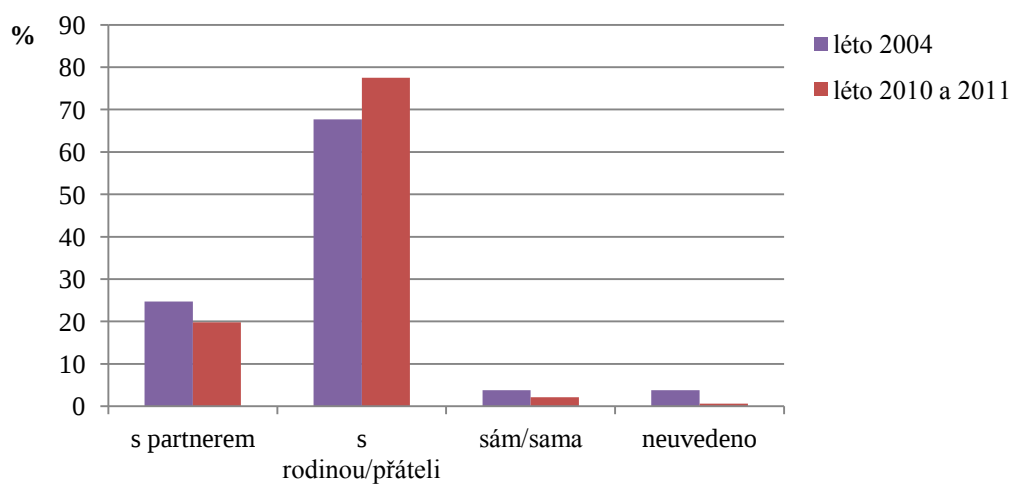
Návštěvníci zámku sem nejčastěji přijíždějí v doprovodu své rodiny nebo přátel (77,5 %), případně s partnerem (19,8 %), velmi zřídka sami (2,1 %). Podíly odpovědí na tuto otázku se v obou obdobích výrazně neměnily.

Tabulka 5.8: 6. S kým jste zámek navštívil(a)?*

Odpověď	Léto 2004	Léto 2010 a 2011	
	Podíl	Četnost	Podíl
S partnerem	24,7 %	66	19,8 %
S rodinou/přáteli	67,7 %	258	77,5 %
Sám/sama	3,8 %	7	2,1 %
Neuvedeno	3,8 %	2	0,6 %

* Data z průzkumu z roku 2009 nejsou uvedena, neboť nejsou srovnatelná – znění otázky neodpovídalo.
Zdroj: Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

Graf 5.8: 6. S kým jste zámek navštívil(a)?



Zdroj: Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

7. Jakým způsobem byl výlet organizován?

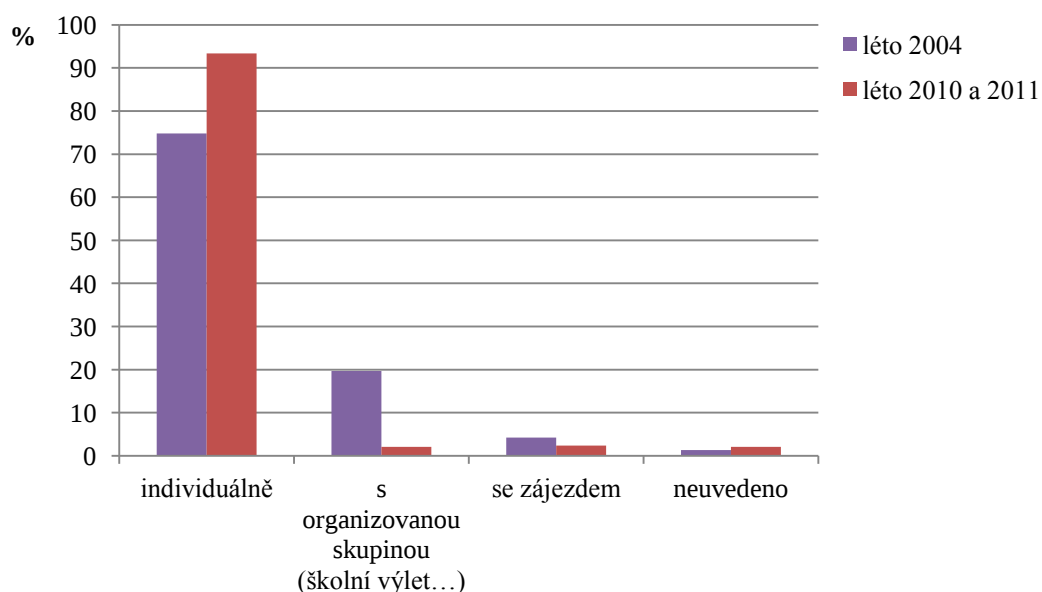
Nejčastějším způsobem organizace výletu byla organizace individuální, která zvýšila svůj podíl ze 74,8 % v roce 2004 na 93,4 % v letech 2010 a 2011. Nejpatrněji poklesl podíl organizovaných skupin (školních či oddílových výletů) – důvodem tohoto poklesu je pravděpodobně odlišná doba sběru dat v letních sezónách – sběr dat v letech 2010 a 2011 se uskutečnil v červenci a srpnu, školní výlety se v té době tedy nekonaly. Pokles můžeme zaznamenat u účastníků zájezdů, a to ze 4,2 % na téměř poloviční hodnotu 2,4 %. Tento údaj koresponduje s poklesem využití autobusové dopravy (viz otázka č. 5). Individuální návštěvníci pro dopravu využívali nejčastěji automobil.

Tabulka 5.9: 7. Jakým způsobem byl výlet organizován?*

Odpověď	Léto 2004	Léto 2010 a 2011	
	Podíl	Četnost	Podíl
Individuálně	74,8 %	311	93,4 %
S organizovanou skupinou (školní výlet...)	19,7 %	7	2,1 %
Se zájezdem	4,2 %	8	2,4 %
Neuvedeno	1,3 %	7	2,1 %

* Data z průzkumu z roku 2009 zde nejsou uvedena, neboť nejsou srovnatelná – znění otázky neodpovídalo.
Zdroj: Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

Graf 5.9: 7. Jakým způsobem byl výlet organizován?



Zdroj: Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

8. Kolikrát jste zámek navštívil(a)?

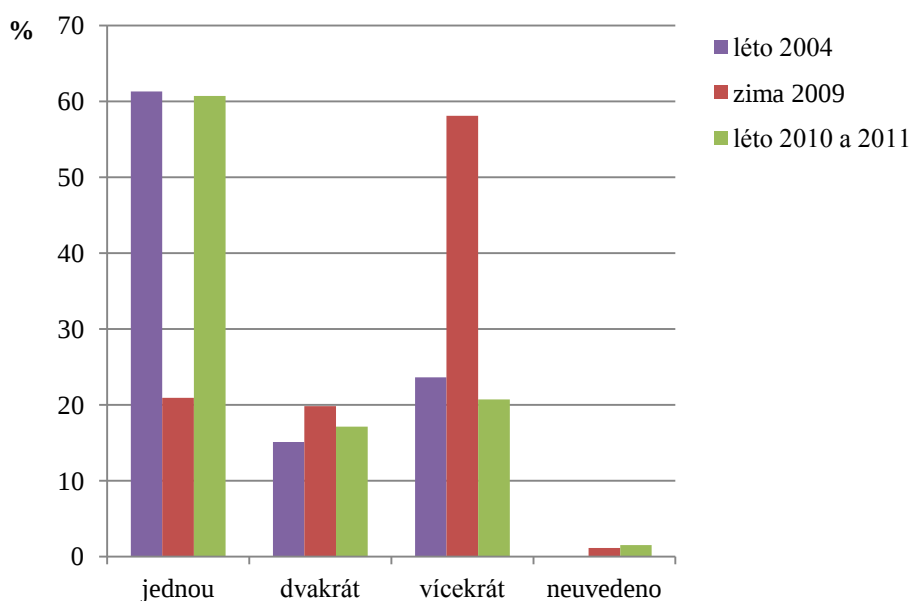
Návštěvníci byli dále tázáni, kolikrát v minulosti Hrádek u Nechanic již navštívili, mezi letními sezónami 2004 a 2010 a 2011 byl zjištěn pouze nevýznamný rozdíl. Výrazně převažoval podíl prvních návštěv, v aktuálním průzkumu dosáhl 60,7 %. S hodnotou 20,7 % následovali návštěvníci opakovaní, kteří na zámku byli 3x a vícekrát. Dvakrát zámek navštívilo 17,1 % dotazovaných. Výsledek ukazuje, že se bezmála 2/5 návštěvníků v letní sezóně na zámek vrátily, někteří z nich opakovaně, což je dobrou zprávou pro správu zámku. Téměř opačná situace nastala v zimní sezóně 2009 – tehdy na zámek zavítali především lidé, kteří zde byli více než dvakrát, tvořili celých 58,1 % návštěvníků. Důvodem je opět odlišná skladba návštěvnosti ve vedlejší sezóně. Poprvé zámek navštívili nejčastěji lidé ve věkové skupině 0–15 let, kteří se o něm dozvěděli z internetu. Možnost vícekrát pak volili častěji lidé žijící v Královéhradeckém kraji, ve věkové skupině 56 let a více. Tito návštěvníci ve zvýšené míře již znají kulturní akce pořádané zámkem a sami se jich účastnili.

Tabulka 5.10: 8. Kolikrát jste zámek navštívil(a)?

Odpověď	Léto 2004	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Podíl	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
Jednou	61,3 %	76	20,9 %	202	60,7 %
Dvakrát	15,1 %	72	19,8 %	57	17,1 %
Vícekrát	23,6 %	211	58,1 %	69	20,7 %
Neuvedeno	–	4	1,1 %	5	1,5 %

Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

Graf 5.10: 8. Kolikrát jste zámek navštívil(a)?



Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

9. Které z těchto služeb jste dnes na Hrádku využil(a)/využijete?

Zámek nabízí návštěvníkům řadu produktů, z nichž je nejvíce využíván produkt primární, tj. prohlídka zámku. Té se zúčastnilo 91 % návštěvníků. Téměř polovina dotazovaných, 49,8 %, na zámku zakoupila také suvenýr, třetina (33 %) pak využila nabídky občerstvení. Z údajů vyplývá, že téměř každý 10. respondent, který navštívil zámecký areál, se prohlídky neúčastní. Co je od prohlídky odradilo, to se snažila zjistit otevřená otázka č. 15. Návštěvníci zde jako důvod zmínili vyšší vstupného (3x) a hodinovou polední přestávku v pokladně (3x). Lze však očekávat, že podíl osob, které zámecký areál navštíví, ale prohlídku nezakoupí, je mnohem vyšší, neboť tito lidé pravděpodobně nevyplňovali dotazníky. Ve srovnání se zimní sezónou je v letním období patrná vyšší poptávka po suvenýrech – nepotvrdila se však domněnka, že by prvonávštěvníci kupovali suvenýry ve větší míře než návštěvníci opakovaní. Důvod patrně spočívá ve skutečnosti, že v zimní sezóně byl prodej suvenýrů realizován pouze v zámecké kuchyni, aby se ušetřily náklady na vytápění samostatné prodejny suvenýrů, a jejich

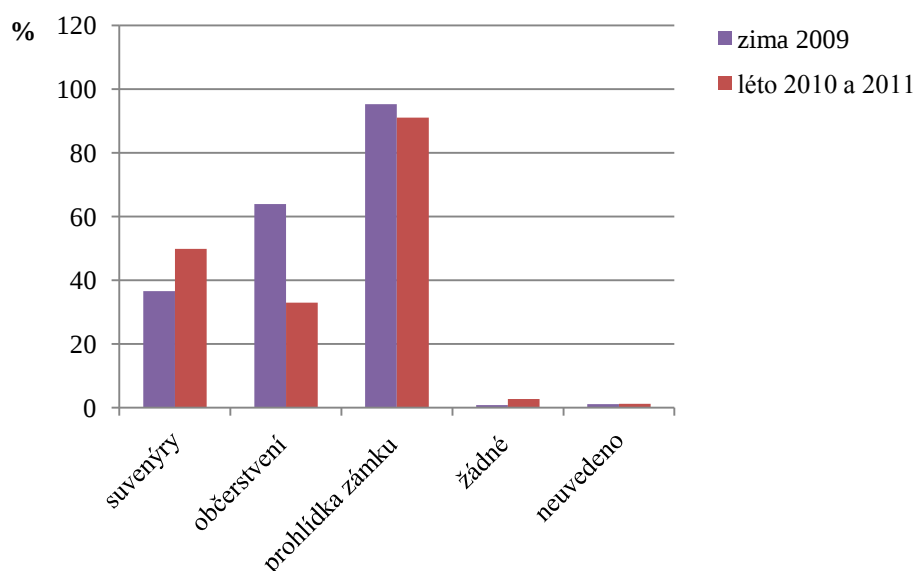
sortiment byl z kapacitních důvodů omezen. Naopak podíl prodaného občerstvení se významně snížil. Důvodem této změny je forma nabídky občerstvení – zatímco v zimě je zpřístupněna zámecká kuchyně s příjemnou atmosférou, nabízející mj. originální punč a vánoční cukroví, v letní sezóně je v nabídce pouze rychlé občerstvení ve stánku nebo v současnosti zanedbaná Zámecká kavárna. Občerstvení kupují častěji návštěvníci, kteří zámek navštívili 3x a vícekrát. Suvenýry jsou poptávány spíše návštěvníky, kteří navštěvují hrady a zámky nejčastěji (5x ročně a vícekrát), nejméně pak skupinou, která na hrady a zámky jezdí 1x ročně. Žádnou službu nevyužili především lidé, kteří na zámek přišli pěšky (6 osob z celkových 9), bydlí tedy v okolí, nabídku zámeckého areálu znají a patrně pouze využili zámecký park k vycházce.

Tabulka 5.11: 9. Které z těchto služeb jste dnes na Hrádku využil(a)/využijete?

Odpověď	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
Suvenýry	133	36,6 %	166	49,8 %
Občerstvení	232	63,9 %	110	33 %
Prohlídka zámku	346	95,3 %	303	91 %
Žádné	3	0,8 %	9	2,7 %
Neuvedeno	4	1,1 %	4	1,2 %

Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

Graf 5.11: 9. Které z těchto služeb jste dnes na Hrádku využil(a)/využijete? (možno více odpovědí)



Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

Podotázkou k otázce č. 9 také bylo zjišťováno, jakou známkou by účastníci ohodnotili prohlídku zámku. Bylo vybráno 6 stupňů, aby se dotazovaní museli přiklonit

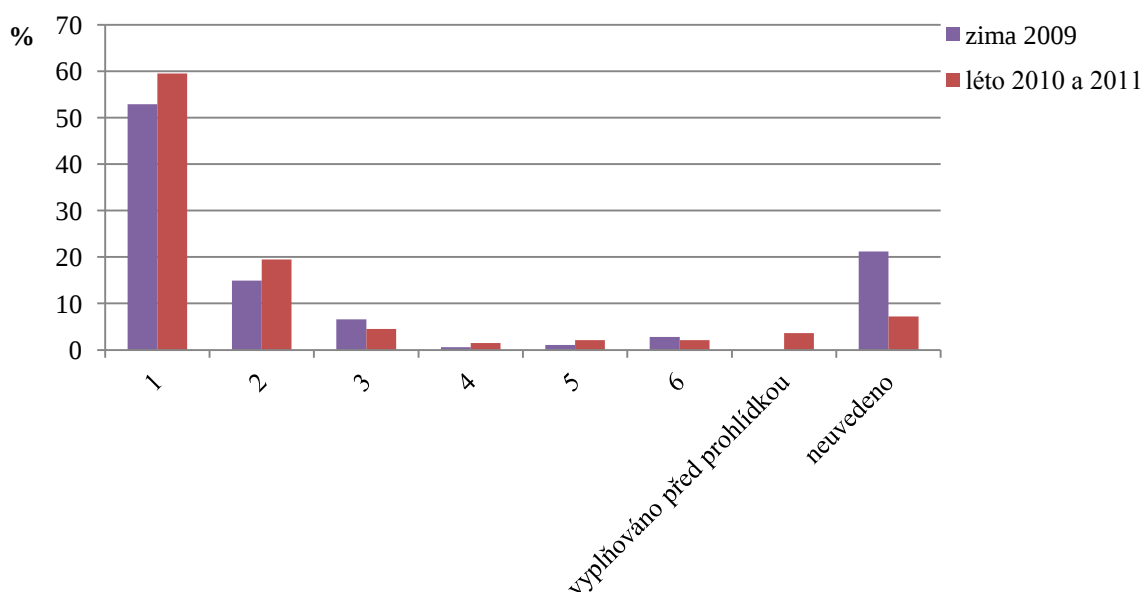
k lepší či horší části spektra, jednička byla známka nejlepší a šestka nejhorší. Prohlídka byla hodnocena velmi pozitivně, 59,5 % návštěvníků zvolilo známku jedna, 19,5 % známku 2. Pouze 10,2 % procenta návštěvníků volilo hodnocení 3 a horší, zbylých 10,8 % prohlídku nehodnotilo. Hodnocení prohlídek v zimní i letní sezóně lze označit jako srovnatelné, nižší procento v zimní sezóně 2009 je dáno pravděpodobně pouze vyšším podílem nezodpovězených otázek. Prohlídku častěji hodnotili jedničkou lidé, kteří jako hlavní motivaci k návštěvě zámku označili zájem o historii, zatímco lidé vyhledávající především příjemné strávení volného času využívali tuto známku relativně méně. To poukazuje na fakt, že prohlídka zámku je pojata spíše odborně.

Tabulka 5.12: 9.a Líbila se Vám prohlídka?

Odpověď	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
1	192	52,9 %	198	59,5 %
2	54	14,9 %	65	19,5 %
3	24	6,6 %	15	4,5 %
4	2	0,6 %	5	1,5 %
5	4	1,1 %	7	2,1 %
6	10	2,8 %	7	2,1 %
Vyplňováno před prohlídkou	0	0 %	12	3,6 %
Neuvedeno	77	21,2 %	24	7,2 %

Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

Graf 5.12: 9.a Líbila se Vám prohlídka?



Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

10. Jak byste ohodnotil(a) obsah prohlídky a výkon průvodce?

Protože hodnocení prohlídky v předchozí otázce neukazuje, čeho konkrétně si návštěvníci při prohlídce cení a co kritizují, desátá otázka byla otázkou otevřenou. Návštěvníci v ní měli možnost zhodnotit prohlídku po obsahové stránce a vyjádřit se ke schopnostem průvodce. Odpověď na otázku uvedlo celkem 210 návštěvníků, tedy 63,1 % respondentů. Jak ukázal test statistické závislosti, na tuto otázku odpovídali ve větší míře lidé, kteří hodnotili prohlídku známkou jedna, naopak méně často byly získány odpovědi od osob, které hodnotily známkou 3. Návštěvníci často hodnotili prohlídku slovním označením známek, které jsou uvedeny v předchozí otázce. Z výsledků dotazníku tedy není možné zjistit mnoho o tom, jak by si návštěvníci prohlídku představovali, co konkrétně považují za dobré a co jim naopak schází. Získané odpovědi byly konsolidovány, aby bylo možné vyjádřit jejich četnosti, a jsou převážně pozitivního charakteru. Nejčastějším hodnocením prohlídky byla vyjádření: výborná, jednička s hvězdičkou, krásná – tato slova volilo 74 návštěvníků. Jako dobrou prohlídku označilo 23 osob, jako velmi dobrou 11, zajímavost prohlídky vyzdvihlo 12 návštěvníků. Další vyjádření k prohlídce, která návštěvníci volili, zahrnovala např.: jsme spokojeni (10x), pěkná (5x), nadprůměrná (4x), dostatečná (3x), srozumitelná (2x). Pokud jde o délku prohlídky, pak čtyři návštěvníci oceňovali její obsáhlost, naopak 3 osoby ji označily za příliš dlouhou.²³ Kvalita průvodců byla návštěvníky hodnocena velmi pozitivně, 35 respondentů je označilo za profesionální (oceňovali mj. jejich znalosti, mluvený projev, ochotu), dalších 20 respondentů vyzdvihlo příjemné vystupování průvodců. Z průvodcovského týmu si návštěvníci nejčastěji pamatovali a v dotaznících ocenili působení Tomáše Navrátila (5x). Negativní hodnocení průvodců se objevilo pouze ve dvou případech – jeden návštěvník označil průvodkyni za arogantní, jiný upozorňoval na patrnou únavu průvodkyně.

11. Doporučil(a) byste návštěvu zámku přátelům či rodině?

Vzhledem k důležitosti osobních doporučení v odvětví cestovního ruchu byla do dotazníku nově zařazena otázka zjišťující, jakým způsobem by návštěvníci o zámku referovali rodině a přátelům. Návštěva zámku byla pro většinu respondentů zřejmě příjemným zážitkem, neboť by ji přátelům a rodině doporučilo 91 % respondentů, pouze 3,3 % návštěvníků by ji nedoporučily. Z návštěvníků, kteří se zúčastnili prohlídky zámku, by jej dále doporučilo 94,4 % dotázaných.

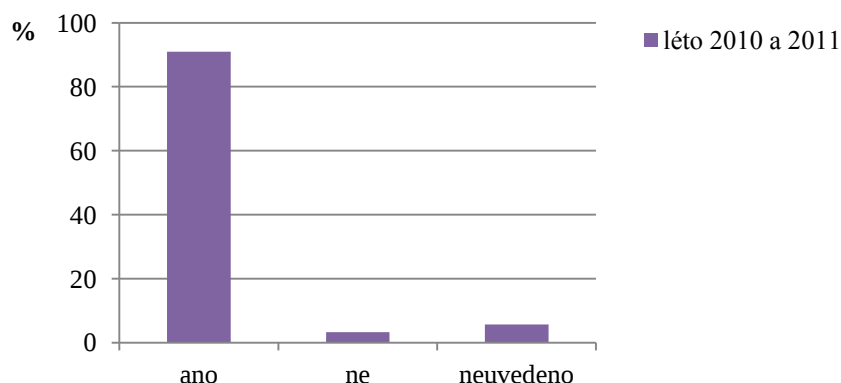
²³ Z dotazníku však bohužel není možné zjistit, zda se tito návštěvníci účastnili prohlídky na velkém (90 minut) či malém okruhu (45 minut), tedy informaci, která je pro hodnocení odpovědí zásadní.

Tabulka 5.13: 11. Doporučil(a) byste návštěvu zámku přátelům či rodině?

Odpověď	Léto 2010 a 2011	
	Četnost	Podíl
Ano	303	91 %
Ne	11	3,3 %
Neuvedeno	19	5,7 %

Zdroj: vlastní výzkum.

Graf 5.13: 11. Doporučil(a) byste návštěvu zámku přátelům či rodině?



Zdroj: vlastní výzkum.

12. Jaké služby cestovního ruchu v oblasti Hradecka využijete / využil(a) jste?

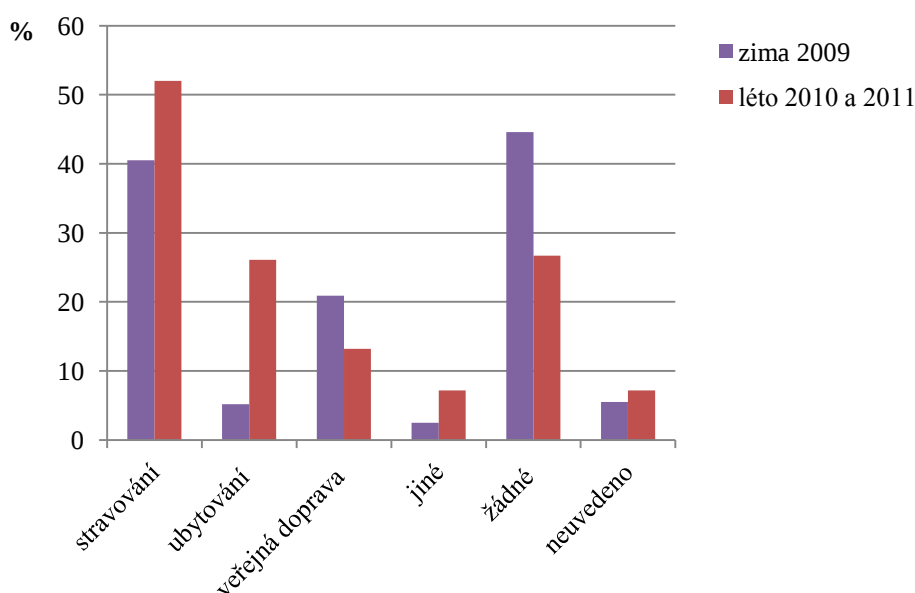
Návštěvníci Hrádku využívali nejen služby na zámku samotném, ale i v jeho okolí, v turistické oblasti Hradecko. Nejčastěji využívanou službou bylo stravování (52 %), následovalo ubytování (26,1 %), veřejná doprava (13,2 %) a jiné služby (7,2 %). Mezi jinými službami – vzhledem k tomu, že se jednalo o letní sezónu – převládala koupaliště. Žádnou ze služeb cestovního ruchu nevyužilo 26,7 % dotazovaných. Tabulka 5.14 ukazuje, že v zimní sezóně byly služby cestovního ruchu využívány méně – hlavním důvodem byla skladba návštěvníků, neboť převládali místní, kteří podnikali jednodenní výlet na zámek a nevyužívali nejčastěji žádné další služby. Statistické testy závislosti ukázaly, že návštěvníci, kteří využívají na Hradecku ubytovacích služeb, využívají také služeb stravovacích. Pokud lidé využili stravovacích služeb na Hradecku, nekupovali s větší pravděpodobností občerstvení na Hrádku. Zde je tedy prostor na domněnku, že pokud by Hrádek byl schopen nabídnout služby stravování v dostatečné kvalitě, návštěvníci by tyto služby čerpali zde. Dotazovaní, kteří nevyužili žádných služeb cestovního ruchu, pocházeli relativně častěji z Královéhradeckého kraje.

Tabulka 5.14: 12. Jaké služby cestovního ruchu v oblasti Hradecka využijete / využil(a) jste?

Odpověď	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
Stravování	147	40,5 %	173	52 %
Ubytování	19	5,2 %	87	26,1 %
Veřejná doprava	76	20,9 %	44	13,2 %
Jiné	9	2,5 %	24	7,2 %
Žádné	162	44,6 %	89	26,7 %
Neuvedeno	20	5,5 %	24	7,2 %

Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

Graf 5.14: 12. Jaké služby cestovního ruchu v oblasti Hradecka využijete / využil(a) jste?



Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

13. Spočil(a) jste výlet na tento zámek s návštěvou jiné památky?

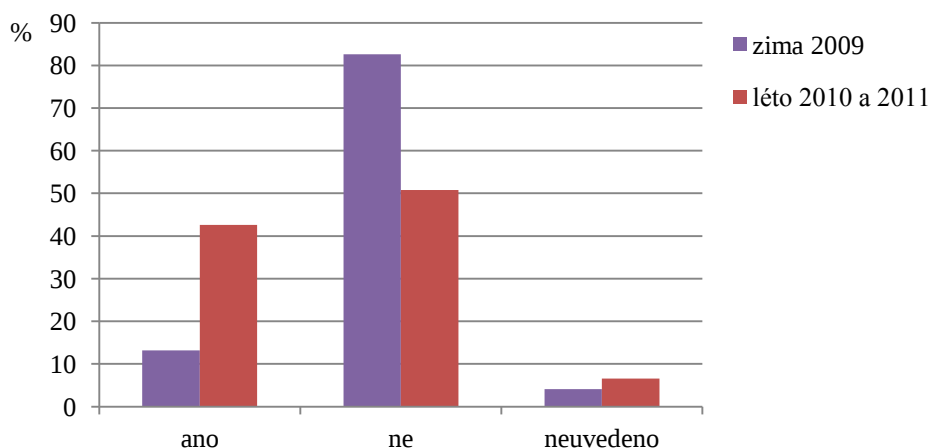
V průběhu letní sezóny, kdy je nabídka zpřístupněných atraktivit širší než v sezóně zimní, spojila poměrně velká část respondentů návštěvu Hrádku u Nechanic s návštěvou dalšího místa. Jejich podíl dosáhl 42,6 %, což je 3,2krát více oproti zimní sezóně, kdy na další památku v rámci jednoho výletu zamířilo pouze 13,2 % návštěvníků. Tento údaj je v souladu s tvrzením, že návštěvníci se snaží v průběhu svých cest stihnout shlédnout více atraktivit. Jinou památku navštěvovaly relativně častěji osoby, které na zámek přijely s partnerem, na Hradecku čerpaly jiné služby (jako jiná služba byla nejčastěji specifikována koupaliště) a nejsou z Královéhradeckého kraje.

Tabulka 5.15: 13. *Spojil(a) jste výlet na tento zámek s návštěvou jiné památky?*

Odpověď	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
Ano	48	13,2 %	142	42,6 %
Ne	300	82,6 %	169	50,8 %
Neuvedeno	15	4,1 %	22	6,6 %

Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

Graf 5.15: 13. *Spojil(a) jste výlet na tento zámek s návštěvou jiné památky?*



Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

Nejčastějším cílem byl Chlumec nad Cidlinou (zámek Karlova Koruna), na který se vydalo 16 respondentů. V zimní sezóně 2009 nebyl zastoupen, neboť nebyl otevřen. Na druhém místě byl nejčastěji navštěvován hřebčín v Kladrubech nad Labem (9 osob), následovaly zámky Kuks (8), Častolovice (6) a Opočno (6). Nedaleký Hradec Králové s historickým centrem přilákal také 6 návštěvníků. S 5ti návštěvníky následovalo Centrum bonsají v obci Libčany, bojiště na Chlumu a ZOO ve Dvoře Králové nad Labem. Výsledky této otázky ukazují, do jaké vzdálenosti se návštěvníci Hrádku vydávají a na co zaměřují svou pozornost. Tyto informace je možné uplatnit např. při uvažování o vhodném umístění informací o zámku. Úplný seznam objektů uvedených návštěvníky v této otázce je k dispozici v *Příloze č. 15*.

Tabulka 5.16: 13.a Kterou památku jste navštívil(a)?

Odpověď	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Četnost*	Podíl**	Četnost*	Podíl**
Chlumec nad Cidlinou	0	0 %	16	11,3 %
Kladruby nad Labem	0	0 %	9	6,3 %
Kuks	1	2,1 %	8	5,6 %
Častolovice	0	0 %	6	4,2 %
Hradec Králové	15	31,3 %	6	4,2 %
Opočno	0	0 %	6	4,2 %
Centrum bonsají, Libčany	0	0 %	5	3,5 %
Chlum	4	8,3 %	5	3,5 %
ZOO Dvůr Králové nad Labem	0	0 %	5	3,5 %
Neuveveno	8	16,7 %	45	31,7 %

* Jinou památku v den návštěvy Hrádku u Nechanic navštívilo celkem 48 osob (zima 2009), resp. 142 osob (léto 2010 a 2011), někteří lidé v letní sezóně navštívili během jednoho dne i více památek.

** Základem pro výpočet procent je 48 osob (zima 2009), resp. 142 osob (léto 2010 a 2011), které navštívily v tentýž den i jinou atraktivitu.

Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

14. Jak často jezdíte na výlety na hrady či zámky?

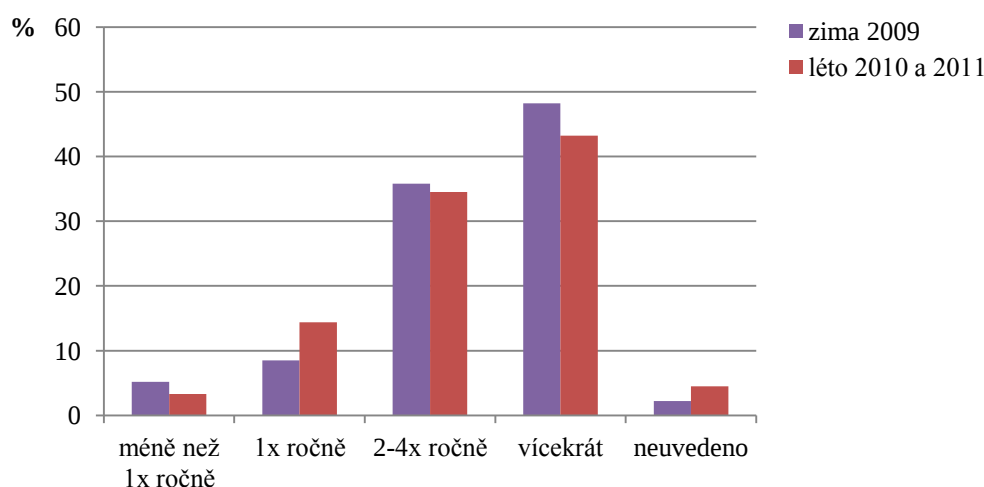
Informace o spotřebním chování návštěvníků Hrádku v oblasti návštěv hradů a zámků dále prohlubovala otázka č. 14. Ta ukázala, že návštěvníci Hrádku jsou většinou pravidelnými návštěvníky hradů a zámků, 43,2 % z nich volí tyto objekty jako cíl výletu 5x ročně a vícekrát. Díky tomu jde o návštěvníky zkušené a znalé nabídky ostatních objektů, kteří jsou schopní poměrně kvalifikovaného srovnání. Těmto návštěvníkům nelze nabídnout nekvalitní produkt, neboť v takovém případě budou pravděpodobně sdílet negativní zážitek se svým okolím, které, dajíc na doporučení, zámek nenavštíví. Na druhé straně mají pravidelní návštěvníci hradů a zámků tyto objekty rádi a bývají si vědomi limitů, kterým památková péče čelí, mohou tedy být shovívavější k nedostatkům. Druhá nejčastější skupina, která navštěvuje hrady a zámky 2–4x ročně, je zastoupena 34,5 %, jde tedy také o relativně zkušené návštěvníky. Jak je vidět v porovnání se zimní sezónou, v letní sezóně přibýlo návštěvníků, kteří navštěvují hrady a zámky 1x ročně (nárůst z 8,5 % na 14,4 %), v ostatních skupinách došlo poklesu o několik procentních bodů. Test závislosti nepotvrdil, že by hrady a zámky navštěvovali ve větší míře lidé s vyšším vzděláním ani v určité věkové skupině.

Tabulka 5.17: 14. Jak často jezdíte na výlety na hrady či zámky?

Odpověď	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
Méně než 1x ročně	19	5,2 %	11	3,3 %
1x ročně	31	8,5 %	48	14,4 %
2–4x ročně	130	35,8 %	115	34,5 %
Vícekrát	175	48,2 %	144	43,2 %
Neuvedeno	8	2,2 %	15	4,5 %

Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

Graf 5.16: 14. Jak často jezdíte na výlety na hrady či zámky?



Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

15. Co se Vám zde líbilo/nelíbilo a navrhl(a) byste nějaké zlepšení?

V rámci patnácté otázky dostali návštěvníci prostor vyjádřit se k zámku jako celku a uvést případná doporučení. Této možnosti využilo 153 osob, tj. 45,9 % dotazovaných. Bylo zaznamenáno celkem 105 kladných hodnocení, 44 záporných a 31 osob uvedlo různá doporučení. Převládly tedy pozitivní reakce na návštěvu zámku, mj. pravděpodobně proto, že na otázku reagovali ve větší míře lidé, kteří hodnotili prohlídku známkou jedna. Otázce se s vyšší pravděpodobností věnovaly ženy a osoby ve věku 46–55 let.

Mezi **kladnými hodnoceními** se nejčastěji objevovaly obecné pochvaly a formulace typu „*vše se mi líbilo*“, které uvedlo 51 návštěvníků. Na druhém místě se shodným počtem 15ti ohlasů se umístil *zámecký park* a *expozice*. *Vzhled zámku a jeho okolí* zmínilo 5 návštěvníků. V zámeckém parku se nachází *golfové hřiště*, které ocenili 3 návštěvníci, stejný počet osob chválil také úroveň *sociálního zařízení* zámku. Jednu návštěvníci nejvíce zaujal *genius loci*. V této otázce se návštěvníci také vraceli k hodnocení prohlídky – třem se líbil *hudební úvod prohlídky* při vstupu do Rytířského sálu, tři nejvíce zaujal *Zlatý sál*, dva lidé zmínili *tajné dveře* v zámku, které upoutaly

hlavně děti. Po jednom návštěvníkovi se pochvaly dočkala zámecká knihovna, možnost *klouzání se v pantoflích* při prohlídce, *květinová výzdoba* interiéru a *výklad* jako celek.

Kritických připomínek byla řada, na žádné z nich však nedošlo mezi návštěvníky k širší shodě. Nejvíce návštěvníků (5) bylo nespokojeno s údajně *špatným značením cesty* na zámek (automobilem, případně na kole), čtyřem osobám se nelíbila červená *barva zámecké fasády* a třem celkový *stav budovy*, která v době výzkumu stále procházela rekonstrukcí. Tři návštěvníci uvedli, že atmosféru zámeckého parku kazí *golfové hřiště*, dva upozorňovali na *volně pobíhajícího psa* v areálu a dva na *rozpor* mezi stavem hřiště s posekaným trávníkem a stavem parkové zeleně. Na tomto místě je však nutné připomenout, že zámecký park prochází od července 2011 celkovou revitalizací za 9,5 mil. Kč. Tři návštěvníci soudili, že *zámek je málo propagován* např. prostřednictvím letáků a tabulí v okolí. Po jednom návštěvníkovi byl kritizován *nepříjemný personál* (pokladní, obsluha občerstvení), *úzký sortiment suvenýrů* a *nevyhovující občerstvení*. Návštěvníci měli připomínky i k prohlídce – třem se nelíbilo, že v době konání *svateb není umožněna prohlídka zámecké kaple* sv. Anny, dalším třem fakt, že jsou některé zámecké *prostory nepřístupné*. Dva návštěvníci měli potíže s nepohodlnými *pantoflemi* při prohlídce, dvěma nevyhovovala *polední pauza* v pokladně a dvěma osobám se nelíbily pruhované *okenní rolety* v interiéru. Jeden návštěvník si stěžoval na *množství rušících dětí na prohlídce*, jeden na patnáctiminutové *opozdění začátku prohlídky* a jeden na *příliš dlouhou prohlídku*.

V **doporučeních** návštěvníci také nebyli jednotní. Nejvíce z nich – devět – by se zaměřilo na *opravu fasády*, s jejíž rekonstrukcí se začalo již v roce 1998 a která na dříve dokončených místech již není v nejlepším stavu. Dva návštěvníci by si přáli *zlepšení nabídky občerstvení*, další dva *zrušení polední pauzy* v pokladně a prodejně suvenýrů. Ostatní doporučení byla vždy uvedena jedním návštěvníkem. Část doporučení se zaměřila na podobu prohlídek. Bylo navrhováno, aby byl zámek rozdělen na *více okruhů* než dva, neboť pokud chce návštěvník vidět soukromé prostory Harrachů, musí absolvovat velký 90minutový okruh. Jeden návštěvník by si přál možnost *fotografování* při prohlídce zdarma, jeden *upozornění na uzavřené prostory* již při nákupu vstupenky, další *více času* na prohlédnutí místností. Jeden návštěvník zdůraznil *potřeby neslyšících*, kteří sice mají možnost se seznámit u vchodu do zámku s textem o jeho historii, ale tento text není příliš informativní.²⁴ Jedna návštěvnice se naopak zaměřila na děti a navrhovala zařazení více kulturních *akcí pro děti* a *zařazení aktivit pro děti do prohlídek*, průvodci by také měli více

²⁴ Zde je třeba podotknout, že neslyšícím návštěvníkům je na prohlídce na požádání zapůjčena brožura s průvodcovským textem.

dbát na dětské účastníky prohlídky a přizpůsobit jim v některých ohledech výklad. Jeden návštěvník navrhoval zařadit do prohlídky více *informací o harrachovském skle*, další *výměnu vyšlapaných koberců* v interiéru a *namazání pantů*. Jeden návštěvník si přál *zlepšení značení cesty k zámku*, jiný *zlepšení dostupnosti* hromadnou dopravou. V zámeckém parku by mohlo být dle názoru návštěvníků umístěno *více laviček* a bohatší *květinová výzdoba*. Z hlediska propagace zámku by měl být kladen větší důraz na *propagaci mimo internet*. V oblasti suvenýrů by si návštěvníci přáli možnost zakoupit je *v pokladně* a také možnost koupit *pohlednice zámku* již s novou červenou fasádou.

5.2 Demografické charakteristiky respondentů

16. Pohlaví

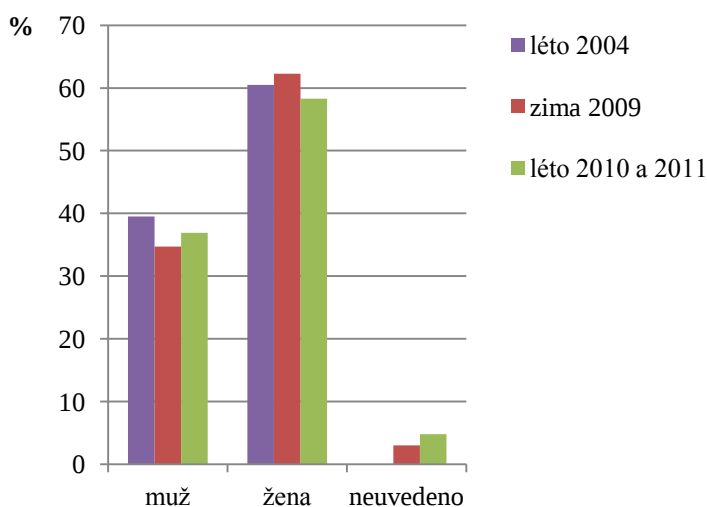
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 58,3 % žen a 36,9 % mužů. Rozdělení respondentů se tedy ve srovnání s předchozími výzkumy liší pouze o několik málo procentních bodů. Z těchto údajů však nelze vyvozovat, že by mezi návštěvníky Hrádku převládaly v takové míře ženy, tato skutečnost pouze potvrzuje, že ženy jsou ochotnější se účastnit dobrovolných dotazníkových šetření.

Tabulka 5.18: 16. Pohlaví

Odpověď	Léto 2004	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Podíl	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
Muž	39,5 %	126	34,7 %	123	36,9 %
Žena	60,5 %	226	62,3 %	194	58,3 %
Neuvedeno	–	11	3 %	16	4,8 %

Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

Graf 5.17: 16. Pohlaví



Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

17. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

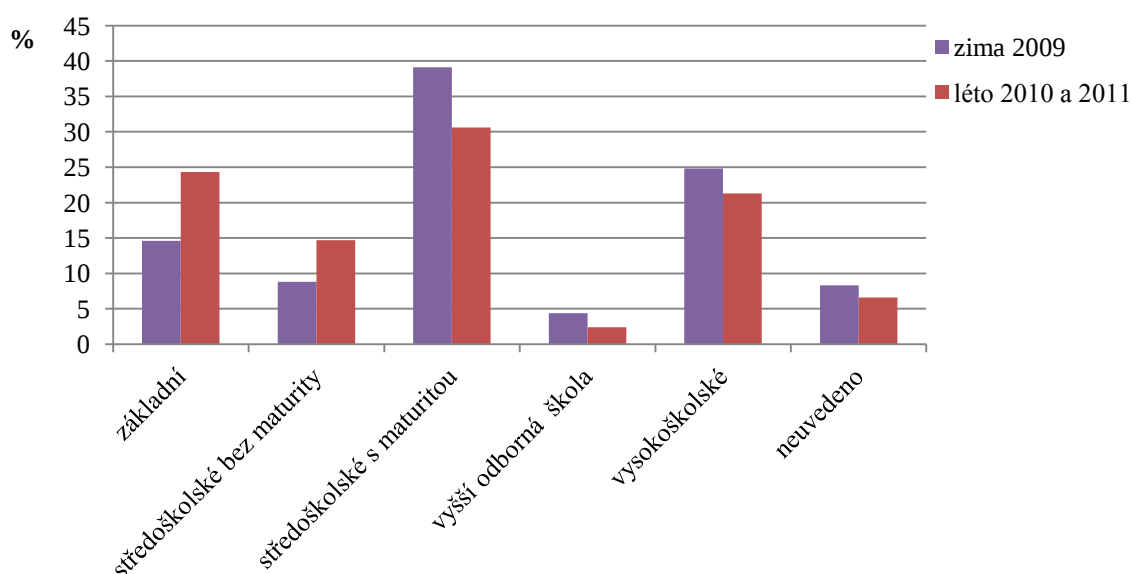
Respondenti dotazníkového šetření nejčastěji disponovali středoškolským vzděláním s maturitou, které mělo 30,6 % návštěvníků. Druhou největší skupinou byly s 24,3 % osoby se základním vzděláním – velké zastoupení této skupiny vyplývá z vysokého podílu návštěvníků ve věku 0–15 let, kteří dotazník vyplňovali. Z pozorování respondentů při vyplňování dotazníku bylo zjištěno, že dotazník byl často využíván rodiči s dětmi ke zkrácení čekání na prohlídku – děti dotazník vyplňovaly podle pokynů rodiny a vyplnily vlastní demografické charakteristiky. Třetí největší skupinou návštěvníků byli vysokoškolsky vzdělaní lidé, kteří tvořili 21,3 % návštěvníků. Pokud tento údaj porovnáme s předběžnými výsledky Sčítání lidu, domů a bytů (SLDB) v roce 2011, podle kterého je v České republice 12,4 % vysokoškolsky vzdělaných obyvatel (ČSÚ, 2012b), vidíme, že návštěvy hradů a zámků jsou opravdu využívány spíše vzdělanějšími skupinami obyvatel. Vzhledem k tomu, že tato skupina roste – dle SLDB 2001 bylo v republice pouze 8,9 % vysokoškolsky vzdělaných obyvatel (ČSÚ, 2012b) – roste i skupina potenciálních návštěvníků hradů a zámků. Porovnáme-li strukturu návštěvnosti dle vzdělání se zimní sezónou 2009, vidíme nárůst pouze u skupiny se základním vzděláním (která koreluje s nárůstem věkové skupiny 0–15 let, viz otázka č. 18) a skupiny se středoškolským vzděláním bez maturity, u ostatních skupin byl zaznamenán pokles.

Tabulka 5.19: 17. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

Odpověď	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
Základní	53	14,6 %	81	24,3 %
Středoškolské bez maturity	32	8,8 %	49	14,7 %
Středoškolské s maturitou	142	39,1 %	102	30,6 %
Vyšší odborná škola	16	4,4 %	8	2,4 %
Vysokoškolské	90	24,8 %	71	21,3 %
Neuvedeno	30	8,3 %	22	6,6 %

Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

Graf 5.18: 17. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?



Zdroj: Dobřenská, 2010; vlastní výzkum.

18. Jaký je Váš věk?

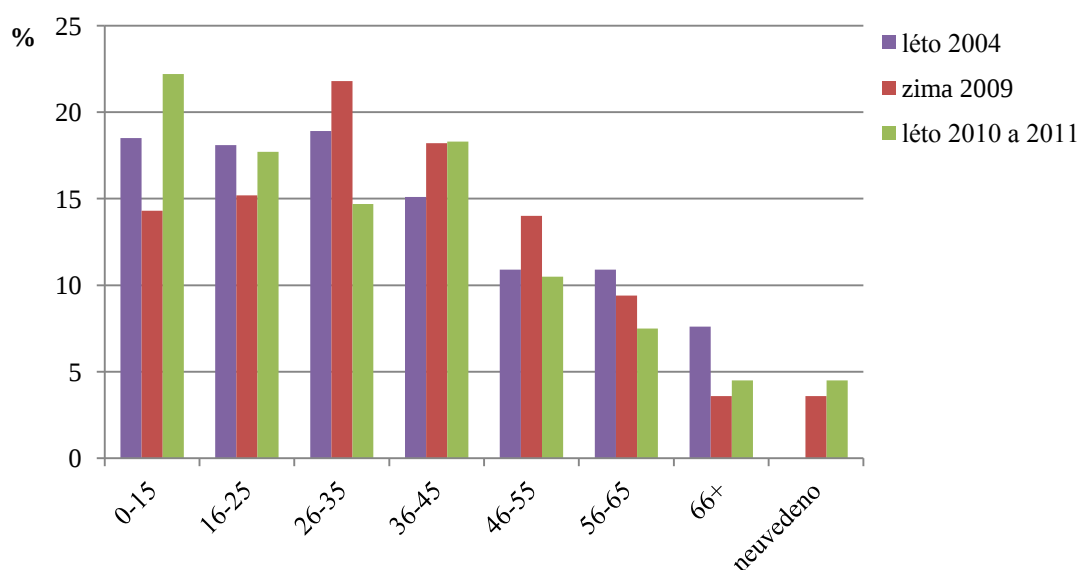
Ve věkové struktuře respondentů převládla skupina 0–15 let s 22,2 %, druhou největší skupinou byly s 18,3 % osoby ve věku 36–45 let, třetí pak se 17,7 % lidé ve věku 16–25 let. Tyto údaje ukazují, že Hrádek navštěvují i mladší lidé, z nichž je možné do budoucna vychovat pravidelné návštěvníky hradů a zámků. Na tyto návštěvníky je nutné zacílit produkt, neboť mají zpravidla jiné požadavky na návštěvu zámku než osoby z ostatních věkových skupin.

Tabulka 5.20: 18. Jaký je Váš věk?

Odpověď	Léto 2004	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Podíl	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
0–15	18,5 %	52	14,3 %	74	22,2 %
16–25	18,1 %	55	15,2 %	59	17,7 %
26–35	18,9 %	79	21,8 %	49	14,7 %
36–45	15,1 %	66	18,2 %	61	18,3 %
46–55	10,9 %	51	14 %	35	10,5 %
56–65	10,9 %	34	9,4 %	25	7,5 %
66+	7,6 %	13	3,6 %	15	4,5 %
Neuvedeno	-	13	3,6 %	15	4,5 %

Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

Graf 5.19: 18. Jaký je Váš věk?



Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

19. Okres bydliště

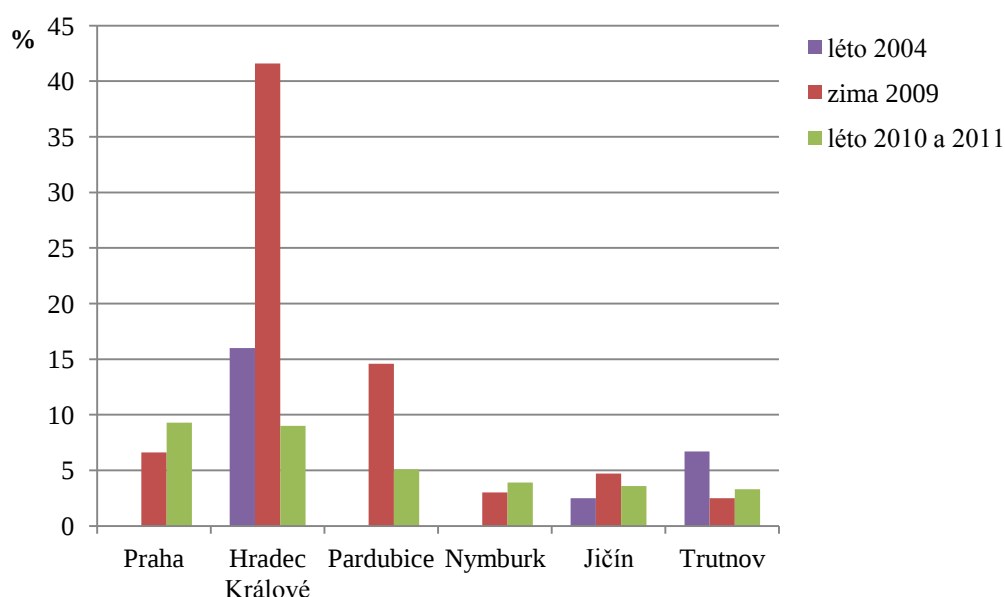
V poslední otázce byli návštěvníci požádáni o uvedení okresu svého bydliště. Nejčastěji návštěvníci pocházeli z Prahy, jejich podíl dosáhl 9,3 %, na druhém místě pak z okresu Hradec Králové s 9% podílem. S větším odstupem následovaly okresy Pardubice, Nymburk, Jičín a Trutnov, které leží v relativní blízkosti. Zámek navštívili lidé z celkem 55 okresů (seznam viz *Příloha č. 14*). Úplné srovnání s výzkumem z roku 2004 nelze provést, neboť tehdy návštěvníci specifikovali pouze okresy v rámci Královéhradeckého kraje. Na výsledcích je ale patrný pokles počtu návštěvníků z okresů Hradec Králové a Trutnov. V porovnání se zimní sezónou je pak patrné, že ve vedlejší sezóně zámek navštěvovali lidé z blízkého okolí (okresy Hradec Králové, Pardubice) v hojnější míře než v sezóně hlavní, kdy pravděpodobně volili vzdálenější cíle svých cest.

Tabulka 5.21: 19. Okres bydliště

Odpověď	Léto 2004	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Podíl	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
Praha	–	24	6,6 %	31	9,3 %
Hradec Králové	16 %	151	41,6 %	30	9 %
Pardubice	–	53	14,6 %	17	5,1 %
Nymburk	–	11	3 %	13	3,9 %
Jičín	2,5 %	17	4,7 %	12	3,6 %
Trutnov	6,7 %	9	2,5 %	11	3,3 %
Neuvedeno	–	33	9,1 %	46	13,8 %

Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

Graf 5.20: 19. Okres bydliště



Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

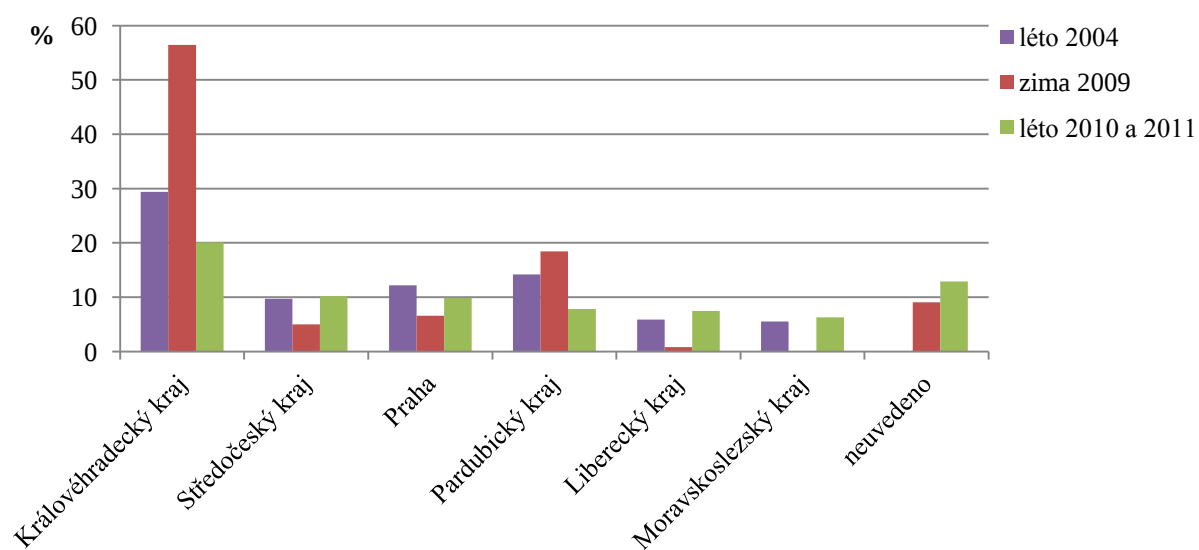
Na základě údajů získaných v otázce č. 19 byla sestavena také tabulka krajů České republiky, z nichž respondenti pocházeli. Stejně jako v předchozích dvou šetřeních byl s 20,1% podílem nejvýznamnější zdrojovou oblastí Královéhradecký kraj. Druhé místo zaujal s 10,2 % Středočeský kraj a třetí místo Hlavní město Praha s 9,9 %. Následovaly kraje Pardubický (7,8 %), Liberecký (7,5 %) a Moravskoslezský (6,3 %). Pořadí ostatních krajů je uvedeno v Příloze č. 15. Z porovnání letních sezón vidíme, že došlo k poklesu podílu návštěvníků z Královéhradeckého a Pardubického kraje, Středočeský kraj a Hlavní město Praha jsou poměrně stabilní. Tato změna může být jednak důsledkem toho, že se mění skladba zdrojových krajů, jednak může být na vině poměrně vysoký podíl nezodpovězených otázek, který dosáhl 12,9 %.

Tabulka 5.22: 19.a Kraj bydliště

Odpověď	Léto 2004	Zima 2009		Léto 2010 a 2011	
	Podíl	Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
Královéhradecký kraj	29,4 %	205	56,5 %	67	20,1 %
Středočeský kraj	9,7 %	18	5,0 %	34	10,2 %
Hlavní město Praha	12,2 %	24	6,6 %	33	9,9 %
Pardubický kraj	14,2 %	67	18,5 %	26	7,8 %
Liberecký kraj	5,9 %	3	0,8 %	25	7,5 %
Moravskoslezský kraj	5,5 %	0	0 %	21	6,3 %
Neuvedeno	–	33	9,1 %	43	12,9 %

Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

Graf 5.21: 19.a Kraj bydliště



Zdroj: Dobřenská, 2010; Fryčková, 2005; vlastní výzkum.

6 Doporučení

6.1 Prohlídka

Pro úspěšnou prohlídku má zámek dobrý základ, jeho průvodcovský sbor je kvalitní, vystupování průvodců profesionální a návštěvníci jej téměř bez výjimek hodnotili velmi dobře.

Nejčastěji uváděným motivem návštěvy (v době mimo konání kulturních akcí) je příjemné strávení volného času. Co si však návštěvníci pod tímto pojmem představují, to je otázka na samostatný výzkum. Vzhledem k trendům pozorovaným v cestovním ruchu obecně lze však očekávat, že návštěvníci vyhledávají zážitek, pokud možno jedinečný, zábavný – pravděpodobně i méně intelektuálně náročný. Při zkoumání závislostí mezi motivací k návštěvě zámku a hodnocením prohlídky totiž bylo zjištěno, že osoby vyhledávající na zámku především příjemné strávení volného času hodnotí prohlídku známkou 1 relativně méně, než lidé s primárním zájmem o historii. Tento jev poukazuje na fakt, že prohlídka Hrádku u Nechanic je v současnosti zaměřená spíše uměleckohistoricky, v čemž se podobá celé řadě prohlídek jiných objektů a nic ji příliš neodlišuje.

Průvodci při neformálních rozhovorech přiznávají, že jakmile se odchýlí od předepsaného textu, pozornost návštěvníků se zvýší a začnou se množit dotazy. Průvodci sami se tedy snaží zdůraznit informace, které tuto pozornost přitahují, vdechnout prezentované památce i jejím bývalým majitelům život. Velmi oblíbené je jak mezi návštěvníky, tak průvodci, téma osudů posledních majitelů zámku. Vzhledem k pohnuté válečné době je propojené s otázkami kolaborace, viny a trestu a nese s sebou velmi silný příběh. Snahy průvodců vyjít vstříc zájmu návštěvníků však nejsou koordinované a hrozí zde riziko, že vyústí v uvedení nepravdivé informace, což by se stávat nemělo. Z uvedeného důvodu je velmi vítaný záměr správy zámku vytvořit nový průvodcovský text, který by respektoval trendy v prezentaci kulturního dědictví, a zapojit se i do projektu Otevřete 13. komnatu. Projekt je v současné době realizován na 10 objektech, na nichž návštěvníky provází postava či legenda z jeho historie a návštěvníci řeší v průběhu prohlídky záhadu. Taková prohlídka pak splňuje požadavky návštěvníků na jedinečný zážitek, který nemohou získat jiným způsobem ani na jiném místě.

Významnou skupinu návštěvníků zámku tvoří děti, které se účastní prohlídek, jež pro většinu z nich v aktuální podobě nejsou srozumitelné. Je tedy třeba, aby průvodci měli připravené zajímavosti či úkoly pro případ, že v provázené skupině jsou děti – tuto přípravu ve většině ocení i dospělí návštěvníci, pro které je zajímavým zpestřením.

V současnosti je v prohlídce několik momentů, kdy je možné zapojit děti (nejčastěji při hledání skrytých dveří), je však třeba zaměřit více pozornosti na hledání dalších příležitostí, aby bylo možné ozvláštnit většinu místností. V tomto kontextu je zajímavý projekt „Průvodce s pastelkami“, který připravuje NPÚ i pro Hrádek u Nechanic – jeho cílem je přístupným způsobem předat informace dětskému návštěvníkovi a vytvořit tak individualizovanou vzpomínku na návštěvu objektu.

Zámek v současnosti nabízí tzv. malý a velký okruh, tyto názvy však pro návštěvníky nejsou návodné a budou se na doporučení NPÚ měnit. Jak již zmiňovala kapitola 4, malý okruh trvá 45 minut a zahrnuje reprezentační prostory zámku, velký okruh za 90 minut obsáhne jak reprezentační prostory, tak soukromé pokoje. Řadu návštěvníků zajímá především způsob, jakým šlechta žila, a tak volí velký okruh. Jeho délka je však pro mnoho z nich nevyhovující – děti a mnohdy ani dospělí neudrží po celou dobu pozornost, prohlídka znamená zátěž pro osoby s pohybovými obtížemi atd. Jako vhodné řešení se tedy nabízí rozdělit zámek do 3 okruhů – reprezentačních prostor, soukromých pokojů a spojeného velkého okruhu. Stavební dispozice zámku toto rozdělení bez dalších nákladů umožňuje – hlavní překážkou je předem stanovený rozpočet na mzdy, který v současné podobě neumožňuje personální zajištění 3 okruhů. Bohatství zámeckých depozitářů by přitom umožnilo i vznik okruhu čtvrtého, jehož součástí by byly velmi dobře zachovalé hostinské pokoje v přízemí západního křídla, kde je nyní umístěn depozitář.

Největší část návštěvníků sem přijíždí v doprovodu rodiny, přátel či partnera. V takové situaci se stává, že někteří lidé pouze následují rozhodnutí své skupiny, i když by ve skutečnosti preferovali jiný typ trávení volného času (na tento fakt upozornilo několik návštěvníků v dotazníku). Tito návštěvníci v lepším případě nemají žádná očekávání, v horším přicházejí negativně zaujatí a mohou zážitek z návštěvy znepříjemnit ostatním. S nabídkou je tedy třeba myslet i na tuto skupinu. Únikem, který je možné nabídnout těmto návštěvníkům, je právě netradiční způsob prohlídky či další služby, především důstojné občerstvení, kde by mohli návštěvníci v příjemném prostředí posedět.

Jak ukázalo dotazníkové šetření, hlavní produkt, tj. prohlídku zámku, využilo 91 % dotazovaných. Proč 9 % osob zámek vůbec nenavštívilo, se nepodařilo otevřenými otázkami zjistit, závěry tedy lze vyvozovat pouze na základě pozorování návštěvníckého provozu. Návštěvníky, kteří na prohlídce nebyli, lze tak rozdělit do několika skupin: část jsou místní lidé, kteří zámek již znají, ale vyšli si na procházku do přilehlého parku; dále lidé, kteří na zámek sice přijeli z větší vzdálenosti, ale spokojili se s prohlídkou exteriéru zámku, neboť prohlídky nevyhledávají (jak ukázal výzkum, často jsou to cyklisté);

případně přijeli v době polední pauzy a nebyli ochotní čekat na nejbližší prohlídku. Je možné, že příčinou vynechání prohlídky bylo i vstupné, neboť řada návštěvníků v posledních letech čelí dopadům ekonomické krize. Je třeba počítat s tím, že někteří lidé na zámek nepůjdou, zavítají-li však do jeho areálu, je nutné nabídnout jim alternativy ke strávení volného času, aby se zdrželi déle a svou „útratou“ přispěli k dalšímu provozu památky. Nemá-li návštěvník zájem o interiér zámku, zaujme ho jistě možnost příjemného občerstvení a posezení – atmosféra zámecké kavárny by byla vhodným zpestřením víkendového výletu.

6.2 Kulturní akce

Kulturní akce hrají v nabídce zámku velmi důležitou roli. Z pohledu správy zámku jsou náročné na přípravu, avšak dělají zámku jméno, přitahují opakovaně návštěvníky (ve velké míře místní) a zvyšují příjmy. Z návštěvnické perspektivy jde o zajímavou atrakci a alternativu k běžnému provozu zámku, který nevyhovuje všem návštěvnickým skupinám. Zapojením prvku zábavy, kterou mimořádné kulturní akce přináší, se kulturní památka stává atraktivnější pro širší spektrum potenciálních návštěvníků. Kulturní akce umožňuje odlehčit kulturně-výchovné zaměření objektu a zvyšuje konkurenceschopnost památky na trhu atraktivit.

Jak ukázal výzkum, informovanost návštěvníků (v letní sezóně) o akcích není příliš vysoká. Akcí se někdy v minulosti zúčastnila necelá polovina návštěvníků, kteří je znají – je zde tedy prostor pro další propagaci akcí a zvýšení motivace návštěvníků se jich účastnit. Jako nenákladné a poměrně nenáročné řešení lze doporučit širší využití vnitřní reklamy. Vhodné je zvýšit dostupnost letáčků se seznamem kulturních akcí v prostoru portiku, kde návštěvníci čekají na prohlídku a často vyhledávají jakýkoli způsob, jak si čekání ukrátit. Dalším prostředkem je pak vytištění plakátu s informací o nadcházející kulturní akci a jeho umístění v témže prostoru. Návštěvníci spokojení se současnou návštěvou zámku si pak spíše zapamatují, že jeho nabídka je širší, a naplánují si opakovanou návštěvu právě na dobu kulturní akce. Další možností, jak zvýšit atraktivnost opakované návštěvy a účast na kulturní akci, je vydávání slevového kupónu s omezenou platností např. na vstupence, který by poskytoval výhodu na další vstup na modifikovanou prohlídku v době kulturní akce a povzbudil opakovanou návštěvu.

Jako mimořádnou kulturní akci, která je vhodná pro místní návštěvníky, kteří znají stávající prohlídky a dokonce se účastnili i speciálních prohlídek, je možné zařadit prohlídky zámku s kastelánem. Zámek má pro tyto prohlídky řadu vhodných prostor –

v samotné budově by bylo možné nabídnout např. hodinovou věž s netradičním pohledem na zámecký areál a do širokého okolí či ochoz nad Rytířským sálem. Součástí areálu jsou také rozsáhlé hospodářské budovy. Ty jsou nyní ve velmi špatném stavu, přesto je prohlídka jízдарny, zámeckého divadla, prostoru stájí a dalších velmi působivá – jde mj. o vynikající demonstraci ohrožení, v jakém se vlivem nedostatečné péče ocitá část našeho kulturního dědictví, a ukázkou, kolik úsilí je třeba vyvinout, aby bylo zachováno dalším generacím. Tento typ prohlídky by tedy nabídl zcela odlišný pohled na výzvy spojené s provozem památkového objektu a ukázal, že provoz zámku nezahrnuje jen přípravu a provoz expozice, ale i mnoho problémů skrytých oku návštěvníka.

V letních měsících je návštěvníkům zpřístupněna výstava o stavebním vývoji zámku a rodu Harrachů, která svým obsahem velmi vhodně navazuje především na velký okruh – právě v jeho rámci se návštěvníci dozvídají o pohnutém příběhu posledních obyvatel zámku a výstava jim jej dále přibližuje. Bylo by však vhodné, aby bylo dosaženo návaznosti i v případě malého okruhu – ten se ve své současné podobě tématu posledních pánů téměř nevěnuje a výstava tak neplní funkci doplňku k prohlídce. Produkty nabízené zámkem je tedy nutné lépe provázat a využít vnitřní reklamy, která v průběhu prohlídky upozorní na další nabídku. Zajímavým námětem pro výstavu by také bylo téma ukazující život na zámku dříve a nyní. V tomto případě je možné využít i námětu z navrhovaných prohlídek s kastelánem a zařadit např. fotografie hospodářských budov a divadla v jejich podobě minulé a současné.

Řada správ objektů si láme hlavu, jakým způsobem přilákat na zámek dětské návštěvníky, a vychovat tak další generaci zájemců o památky. Vedle přizpůsobení či ozvláštnění prohlídky jsou vhodným prostředkem právě mimořádné akce. Podíváme-li se však na stávající program akcí, vidíme, že mezi Velikonocemi a červencovou letní slavností není akce vhodná pro děti, jako příležitost se tedy jeví zařadit dětský den, který připadá na 1. června. Dětské dny často organizují jednotlivé obce, zámek je však velmi atraktivním místem pro jejich pořádání. V případě spolupráce s obcemi a školami v okolí by mohla vzniknout jedinečná akce. Zámecký park je svým omezeným rozsahem ideálním místem pro hry zaměřené např. na hledání pokladu či různé bojové a strategické hry, čestný dvůr může poskytnout zázemí pro hry méně náročné na prostor, různé dílny s tematikou památek a samozřejmě občerstvení.

Zámecké správě se nabízí široká paleta možností, jak dále ozvláštnit nabídku, ne všechny jsou však vhodné. Jak uvádí Ivan Šenk, kastelán Hrádku, zámku se nevyplatí pořádat speciální akce v Mezinárodní den památek a sídel, který připadá na 18. dubna.

V této době je návštěvnost zpravidla nízká, a pokud den připadá na všední den, návštěvnický zájem o takovou akci by byl ještě nižší. Další událostí, ke které se správa zámku nepřipojuje, je Hradozámecká noc, která se odehrává vždy v první zářijový víkend. Noční prohlídky totiž na zámku probíhají hned při dvou příležitostech v rámci letních kulturních akcí a místní návštěvníci, na které by byl program zacílen, již tedy měli dle vyjádření správy zámku dostatek příležitostí prohlédnout si noční interiér a přínos takové akce by byl sporný. Na druhé straně je nutné zdůraznit, že Hradozámecká noc je akcí celostátní a velmi úspěšnou, jejíž propagace je již zajištěna ze strany NPÚ, je tedy poměrně jednoduché se k ní připojit.

6.3 Služby

Při vstupu do parku se v bývalé budově vrátnice nachází tzv. Zámecká kavárna provozovaná společností Golf Hrádek s.r.o. Toto občerstvení je bolavým místem v nabídce služeb, svou kvalitou ani sortimentem neodpovídá potřebám návštěvníků.²⁵ Prostředí novogotického sídla obklopeného golfovým hřištěm je však exkluzivní a pro zachování génia loci potřebuje odpovídající zázemí. Vzhledem k odlehlosti zámku není pravděpodobné, že by zde byl rentabilní provoz restaurace, zámecká kavárna s cukrárnou a úzkým sortimentem jídel by však pokryla potřeby většiny návštěvníků. Takové místo by oslovilo i návštěvníky, kteří se neúčastní prohlídek, a přispělo k pozitivnímu zážitku z návštěvy. Jak zmiňuje ve své diplomové práci Hana Fryčková (2005), již v roce 2004 bylo připravováno přemístění kavárny do prostor domku č.p. 80, 81 naproti hlavnímu vchodu zámku. V uplynulých letech byl připraven projekt kavárny, realizace se však doposud nedočkal. Oblíbeným místem k občerstvení je v době Vánoc a Velikonoc zámecká kuchyně, její hygienické zázemí a mobiliář však neumožňují pravidelný provoz, navíc prostor je ve stávající podobě velmi malý. Na kuchyni přitom navazuje druhá místnost, která slouží jako zázemí k jejímu provozu, i tu by však bylo dobré využít pro hosty a nabídnout zde místa k sezení.

Klasický suvenýr z výletu, pohlednice, čelí v současné době tvrdé konkurenci digitální fotografie. V době, kdy téměř každý návštěvník vlastní fotoaparát, vyhledává mnoho lidí pohledy, které si nemohou vyfotografovat sami. Tento požadavek nejlépe plní historické či letecké snímky nebo fotografie pořízené za neobvyklých světelných a klimatických podmínek. Tento trend je třeba zohlednit při tvorbě nových pohlednic

²⁵ Autorka práce podnikla několikrát mystery shopping, místo bylo vždy špinavé, sortiment se zaměřoval na nápoje (nabízené teplé nápoje byly připravovány ze surovin nižší kvality), k jídlu byly v nabídce pouze párky.

a nabídce prodejny suvenýrů. Nabídka také ve své současné podobě málo reflektuje trend regionálních produktů, jehož zapracování by mohlo výrazně podpořit prodej. Hrady a zámky by měly být místem, kde se turista setkává s místní komunitou a tradicí, a suvenýry mohou nabídnout jedinečnost regionu, kterou je možné odvézt s sebou domů. Vzhledem k současnému trendu jsou produkty místních řemeslníků, ideálně i s tematikou památky, správnou cestou.

6.4 Propagace objektu

Nejvýznamnějším informačním zdrojem byli pro návštěvníky zámku rodinní příslušníci nebo přátelé. Lze předpokládat, že jejich doporučení a subjektivní hodnocení bylo klíčové pro rozhodnutí zámek navštívit. V současné době, kdy je člověk doslova zavalen reklamními sděleními, má ústní reklama od blízkých osob největší váhu, rostoucí význam osobních doporučení zdůrazňuje ve svých dokumentech i Evropská komise cestovního ruchu. Je tedy nutné zajistit, aby ze zámku návštěvníci odcházeli spokojení a s pocitem, že se o svůj zážitek musí podělit s ostatními. Jak ukázaly odpovědi v dotazníkovém šetření, návštěvníci z Hrádku odcházejí zpravidla s pozitivními dojmy a 91 % z nich je připraveno návštěvu objektu dále doporučit. Praxe řady odvětví však ukazuje, že spokojenost není vždy dostatečným impulsem k šíření doporučení – ideální je, aby si návštěvník odnesl zážitek, který je pro dané místo typický a nemůže jej získat jinde. Splnění tohoto cíle je jednou z největších výzev, kterým zpřístupněný památkový objekt čelí.

Jako důležité zdroje ústní reklamy je nutné chápat také zaměstnance zámku vč. sezónních průvodců, kteří mohou doporučením velmi výrazně ovlivnit své okolí a inspirovat je k návštěvě. Tito lidé také přesně znají nabídku zámku a mohou poradit, která doba je pro návštěvu nejvhodnější. S nadsázkou řečeno, spokojenost návštěvníka je tak předem zajištěna.

Druhým nejvýznamnějším zdrojem informace o zámku byl internet, webová prezentace je tedy dalším ze základních pilířů práce s návštěvníky. V tomto ohledu se ukázalo, že stávající analýza návštěvnosti neposkytuje dostatečně podrobné informace o způsobu, jakým návštěvníci informace o zámku našli – zda využili přímo oficiální stránky objektu, stránky turistické oblasti Hradecko, NPÚ, weby zaměřené na hrady a zámky obecně, Wikipedii či jiný zdroj. Pokud by se podařilo údaj zpřesnit, bylo by jasné, která další umístění (vedle vlastního webu a webu NPÚ) je nutné pravidelně aktualizovat a kde je možné s návštěvníky komunikovat. Vzhledem k tomu, že význam internetu

v posledních letech roste (převážně na úkor tištěných turistických průvodců a map), bude se zvyšovat i potřeba analýzy internetových zdrojů.

Prezentace zámku na vlastním webu je vždy aktuální a návštěvník zde najde vše potřebné, informace jsou logicky řazené. Poněkud skrytá je tu však kniha přání a stížností, která odkazuje na externí portál pro hodnocení podniků www.zarukakvalit.cz. Aby stránky umožňovaly snadnější oboustrannou komunikaci mezi správou zámku a návštěvníkem, považuji za vhodnější umístit odkaz na knihu přání a stížností mezi odkazy na ostatní kapitoly v levé části stránky. Vzhledem ke grafické úpravě externího portálu také doporučujeme využívat spíše vlastní formulář pro zanechání vzkazu či hodnocení, který by dodržel grafickou úpravu webu. V oblasti internetové prezentace je možné dále doporučit viditelné umístění odkazu na web zámku i na internetové stránky nedaleké obce Hrádek, které zámek sice zmiňují, avšak odkaz na jeho stránky zde není k nalezení. Dále je na zvážení správy zámku přepracování informací o zámku na webu Otevřené encyklopedie Wikipedia, obzvláště v anglické, německé a polské jazykové mutaci.

Potřebu diverzifikovat způsob komunikace tak, aby zasáhla mladší návštěvnícké segmenty, je možné v internetovém prostředí řešit prostřednictvím sociálních sítí. Vzhledem k tomu, že Hrádek u Nechanic je spíše památkou regionálního významu, jeví se jako nejvhodnější způsob propojit hrady a zámky Královéhradeckého kraje či objekty pod správou ÚOP NPÚ Josefov a propagovat aktuální aktivity na sociální síti Facebook. Vytvořená stránka by mohla být buď spravována jedním správcem, který by dostával e-mailem upozornění na jednotlivé akce, která by zveřejňoval, případně by mohli mít kasteláni přístup k administraci takové stránky a zveřejňovat zde aktuality. Jde o poměrně nenáročný způsob prezentace, který by při zvolení vhodné formy mohl výrazně zasáhnout hlavně mladší publikum zajímající se o památky a hledající inspiraci pro výlet v okolí.

Výsledky výzkumu informačních zdrojů o zámku odpovídají výzkumu agentury Ipsos Tambor (2011), která uvádí jako nejdůležitější zdroje přátele/příbuzné a internet, upozorňuje na nárůst významu internetu a naopak pokles významu turistických informačních center, prospektů a průvodců.

Výzkum návštěvnosti ukázal, s jakými atraktivitami spojují návštěvníci Hrádku u Nechanic své cesty. Jednalo se nejčastěji o zámek Karlova koruna, hřebčín Kladruby nad Labem, Kuks, Častolovice, Opočno, Centrum bonsají v Libčanech, Chlum, Hradec Králové a ZOO Dvůr Králové nad Labem. Je třeba zajistit, aby na těchto místech byly k dispozici propagační materiály zámku vč. informací o kulturních akcích, neboť návštěvníci těchto míst jsou cílovou skupinou zámku. Další místa, na která je vhodné

zaměřit pozornost intenzivněji, jsou okolní lázeňská města. Vzhledem k trendu stárnutí obyvatel a zvyšující se účasti na zdravotním cestovním ruchu poroste význam těchto zdrojových oblastí, je tedy třeba upevnit spolupráci s místními cestovními kanceláři a turistickými informačními centry.

6.5 Partnerství

Velkou příležitostí pro zámek je udržování a rozšiřování partnerství se soukromým, neziskovým i veřejným sektorem. Zámek je v současné době zapojen do celé řady aktivit či sdružení, které se snaží oživit region, a to jak v bezprostředním, tak i širším okolí (MAS Hradecký venkov, mikroregion Nechanicko, TVÚ Hradecko, spolupráce s obcí Hrádek a další). Spouští také spolupráci s Galeríí moderního umění v Hradci Králové na vzdělávacích programech pro školy formou workshopů. Objekt je dokladem místní historie a umění a jako takový může svou roli místního kulturního centra dále posílit v oblasti spolupráce s místními řemeslníky a umělci. Prostor, ve kterém je v červenci a srpnu instalována výstava o rodu Harrachů a historii objektu, se může stát dějištěm (prodejní) výstavy místních umělců a přilákat na tuto mimořádnou akci návštěvníky z okolí. Do podobné aktivity lze zapojit i žáky okolních škol, kteří mohou v návaznosti na návštěvu zámku při hodinách výtvarné výchovy zpracovávat tematický zaměřený projekt, který bude následně vystaven na zámku – celá řada rodičů se pak ráda přijede na výsledek práce svých potomků podívat a navštíví zámek.

Pakliže zámek plánuje v rámci vzdělávacích programů realizovat workshopy pro děti, pro něž je třeba vymezit vhodný prostor, může svou nabídku rozšířit také o workshopy pro dospělé. Při tvorbě vánoční a velikonoční výzdoby se shromáždila znalost tvorby tradičních dekorací z přírodních materiálů, kterou je možné dále předávat a přispět k zachování tradičních postupů, což je plně v souladu s kulturně-výchovným posláním památky.

6.6 Tvorba balíčků

Zámek zatím nevyužívá tvorbu balíčků, ta s sebou přitom nese zvýšení tržeb a podporu prodeje doplňkových služeb, proto je vhodné tuto strategii přehodnotit. Některé varianty tvorby jsou navíc organizačně málo náročné. Na zámku je např. možné fotografovat za poplatek 100 Kč, prodej této služby je tedy poměrně nízký. Prodej vstupenky dohromady s povolením k fotografování za pouze nepatrně zvýšenou cenu (v řádu 10–20 Kč) by zvýšil prodej služby a v součtu pravděpodobně měl vyšší přínos.

Další příležitostí je v ceně vstupenky nabídnout i vstup na výstavu (je otevřena v létě), poukázku/slevu na nákup suvenýrů a v době otevření zámecké kuchyně také nápoj zdarma (výhodou „placení“ za nápoj vstupenkou by bylo zjednodušení placení v omezeném prostoru kuchyně).

6.7 Dopravní dostupnost

Většina návštěvníků volí jako způsob dopravy na zámek automobil, tito návštěvníci zde mají téměř ideální podmínky. Složitější je situace pro osoby využívající veřejnou dopravu, avšak zvýšení obslužnosti trasy Hradec Králové – Myštěves o víkendech pravděpodobně není v silách správy zámku. Zámek je také cílem cyklistů, kteří zde na první pohled nemají ideální zázemí – svá kola sice mohou uzamknout na nádvoří, avšak tato metoda nezaručuje, že se kolo nestane předmětem krádeže. Na druhý pohled je však správa zámku k cyklistům vstřícnější – v pokladně je možné dohodnout umístění kola v bezpečných prostorách zámku. Na tuto možnost však cyklisté nejsou upozorněni, proto doporučuji nabídku pro cyklisty uvést na dobře přístupném místě. Podle slov Ivana Šenka, kastelána zámku, se většině objektů nevyplatí investovat do certifikací typu Cyklisté vítání, neboť cyklisté často na zámek pouze přijedou, v krátkosti si prohlédnou exteriér a pokračují v cestě, sportovní vyžití má přednost před kulturou. Umístění informace o možnosti bezpečné úschovy kola na web a u zámku je však pouze malým opatřením, které návštěvu objektu pro cyklisty zatraktivní.

6.8 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Statut národní kulturní památky	Nejnižší návštěvnost mezi objekty ve správě ÚOP NPÚ Josefov
Novogotický sloh	Pokles návštěvnosti
Rekonstruovaná budova zámku	Pokles průměrných tržeb
Revitalizovaný park	Špatná dopravní dostupnost veřejnou dopravou
Bohatý mobiliář	Chátrající hospodářské budovy v bezprostředním okolí
Vyřešené restituční nároky rodu Harrachů	Nerekonstruovaná jižní terasa
Bezbariérový přístup	Golf omezující pohyb v parku
Golf pro dokreslení genia loci anglického sídla	Nedostatek laviček v parku
Kvalitní průvodcovský sbor	Odborně pojatá prohlídka nevyužívající příběhy z historie
78 % návštěvníků hodnotí prohlídku známkou 1 či 2 (ze 6)	Příliš dlouhý velký okruh
Široká nabídka kulturních akcí	Při běžném provozu chybí produkty pro děti

	a rodiny s dětmi
Aktivity pro děti při kulturních akcích	Polední pauza
Zavedené mimosezónní akce (Velikonoce a Vánoce na zámku)	Jazyková nevybavenost části zaměstnanců
Relativně rovnoměrné rozložení návštěvnosti v průběhu roku	Nízké povědomí o kulturních akcích
Znalost výrobních postupů tradičních dekorací (Vánoce, Velikonoce)	Malá vnitřní propagace akcí
Přístupná zámecká kuchyně	Nevytváří balíčky služeb
Parkoviště, blízkost autobusové zastávky	Nízká úroveň občerstvení
Vysoká míra zapojení do aktivit v regionu	Neoriginální sortiment suvenýrů
Zapojení do destinačního managementu TVÚ Hradecko	
Aktuální a informativní webové stránky	
91 % návštěvníků by zámek dále doporučilo	
Nabídka komerčních pronájmů	
Upravené sociální zařízení	
Příležitosti	Hrozby
Opatření k růstu návštěvnosti	Neoddělený systém památkové péče a správy památek
Počasí v letní sezóně	Reforma NPÚ provedená navzdory nesouhlasu odborné veřejnosti
Opatření k růstu tržeb	Ekonomická krize
Dokončení rekonstrukce zámku	Pokles průměrné návštěvnosti památkových objektů
Rekonstrukce jižní terasy zámku	Počasí v letní sezóně
Rozdělení prohlídkových okruhů na kratší	Pokles průměrných tržeb
Zrušení polední pauzy	Regionální význam památky
Vznik nového prohlídkového okruhu	Úzké portfolio navazujících služeb
Nový syllabus prohlídky	Nespokojenost návštěvníků s kvalitou doplňkových služeb
Zapojení do projektu Otevřete 13. komnatu	Konkurence ostatních atraktivit a akcí
Zaměření na dětské návštěvníky	Finanční stropy jednotlivých kapitol rozpočtu
Příprava programů pro školy	
Nové akce – prohlídky s kastelánem, dětský den	
Zapojení do Hradozámecké noci	
Vybudování kavárny v domku č.p. 80 a 81	
Zaměření se na okolní lázně jako perspektivní zdrojové oblasti	
Tvorba balíčků	
Umožnění fotografování zdarma	
Širší využití vnitřní propagace	
Propagace na atraktivitách v okolí	
Pořádání workshopů využívajících znalost tvorby tradičních dekorací	
Diverzifikace propagace na internetu	

(sociální sítě)

Rozšíření spolupráce s MAS
a regionálními spolky

Širší zapojení místních umělců, řemeslníků
a produktů (výstavy, suvenýry)

Rozšíření spolupráce s okolními školami

Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat změny, jimiž v poslední době prochází prezentace hradů a zámků veřejnosti, a tyto poznatky následně aplikovat na prostředí státního zámku Hrádek u Nechanic. Pro dosažení stanoveného cíle bylo využito kombinace primárního a sekundárního výzkumu. Sekundární výzkum se zaměřil na oblast trendů v odvětví cestovního ruchu a kulturního cestovního ruchu, využití hradů a zámků zpřístupněných veřejnosti a vztah mezi cestovním ruchem a památkovou péčí. Primární výzkum byl zastoupen prostřednictvím osobních rozhovorů s odborníky na správu památek a dotazníkového šetření na Hrádku u Nechanic.

Hlavní identifikované kvantitativní trendy poukazují na celkový pokles návštěvnosti hradů a zámků i pokles průměrného počtu návštěvníků na jeden objekt, přičemž počet objektů je stabilní. Navzdory tomuto vývoji se však zvyšují tržby hradů a zámků, roste tedy průměrná útrata na návštěvníka. Nejvyšší průměrnou návštěvnost vykazují objekty ve správě podnikatelských subjektů.

Kvalitativní trendy poukazují především na výzvy, kterým čelí tradiční kulturně-výchovná role zpřístupněných hradů a zámků. Návštěvníci se orientují na zážitek spíše než poznání a díky vysoké konkurenci komerčních i nekomerčních atraktivit mají možnost své představy naplnit. Hrady a zámky se tomuto vývoji mohou přizpůsobit prostřednictvím zákaznický orientovaného marketingu. Prohlídky jako základní produkt je možné modifikovat za využití příběhů, populárně-naučných poznatků a moderních lektorských metod; návštěvníky lákají zpravidla kulturní akce, kterými je třeba oživit standardní nabídku. Správci památek dále reagují rozšířením nabídky doplňkových služeb (stravování, suvenýry, komerční pronájmy a mnoho dalších). Mění se také způsob vnímání návštěvníka, který je hostem památkového objektu a jemuž je třeba nabídnout kvalitní službu, do hledáčku zájmu se tak dostává oblast řízení kvality. Trendem je individualizace nabídky, která vyžaduje segmentaci návštěvníků. Propagace památek se přesouvá na internet, a to jak na oficiální webové stránky, tak na sociální síť. Zásadní roli však nadále hraje doporučení přátel a rodiny. Památky ve vyšší míře využívají principu partnerství, tvoří tematické programy a balíčky služeb. Hrady a zámky se nově stávají aktéry regionálního rozvoje a místními kulturními centry, čímž navazují na své historické role správních a ekonomických center.

Možnost reagovat na aktuální trendy je bohužel podvázána nízkými investicemi do kulturního dědictví, v případě veřejně spravovaných objektů pak především

nereformovaným systémem památkové péče a správy památek. Zde je však nutné zdůraznit, že adaptace hradů a zámků na současné trendy a přání návštěvníků je možná pouze do určité míry, a to s ohledem na základní principy památkové péče a trvalé udržitelnosti.

Porovnáním výše uvedených zjištění s nabídkou Hrádku u Nechanic a výsledky dotazníkových šetření vzešla doporučení, z nichž budou připomenuta ta nejdůležitější.

- * V případě hlavního produktu, prohlídky, má zámek dobrý základ, kterým je návštěvníky oceňovaný průvodcovský sbor. Na druhou stranu obsah prohlídky málo využívá silné příběhy ze zámecké historie a nedosahuje tak svého potenciálu.
- * Jako úspěšné lze hodnotit kulturní akce, které jsou rozloženy v průběhu roku, efektivně pomáhají k zrovnoměnění návštěvnosti a vychází vstříc trendu prodloužení turistické sezóny. V nabídce akcí doporučuji zvážit zařazení dětského dne a prohlídek s kastelánem.
- * Značné rezervy lze spatřovat v poskytování doprovodných služeb, a to obzvláště v případě občerstvení, které ve stávající podobě nevyhovuje; další příležitostí je přizpůsobení sortimentu upomínkových předmětů trendu renesance regionálních produktů a tvorba produktových balíčků, jejíž výhody jsou v současnosti zcela opomíjeny.
- * Propagace objektu je realizována řadou metod, často ve spolupráci s dalšími subjekty. Finanční možnosti jsou omezené, je tedy třeba efektivně využít daných prostředků. Důležitou složkou propagace je spokojenost stávajících návštěvníků; vzhledem k rostoucímu významu internetu a nástupu sociálních sítí je dále možné využít poměrně nenákladné prezentace na webu s důrazem na diverzifikaci právě prostřednictvím sociálních sítí. Jelikož je Hrádek u Nechanic památkou spíše regionálního významu, je nutné jej propagovat zejména na ostatních atraktivitách v regionu.
- * Správa zámku využívá principu partnerství s řadou institucí a subjektů a tyto vztahy je třeba dále posilovat, neboť přispívají k upevnění role zámku v životě regionu.

Zdroje

Publikace

- CMS/LORD Culture Consulting. *Strategie rozvoje kulturního cestovního ruchu v České republice*. 1. vydání. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2002.
- FORET, M., FORETOVÁ, V. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha : Grada, 2001.
- Hrady, zámky, quo vadis?* Praha : Národní památkový ústav, ústřední pracoviště, 2009.
- INDROVÁ, J. *Cestovní ruch. Základy*. 2. přepracované vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2009.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha : Grada, 2009.
- JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha : Grada, 2007.
- KADLEC, M., SVOBODA, M. *Památková péče, cestovní ruch a veřejná správa*. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007.
- KESNER, L. a kol. *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008.
- McKERCHER, B., DU CROS, H. *Cultural Tourism. Partnership between Tourism and Cultural Heritage Management*. New York : The Haworth Press, 2002.
- MORRISON, A. M. *Marketing v pohostinství a cestovním ruchu*. Praha : Victoria Publishing, 1995.
- Národní památkový ústav. *Výroční zpráva za rok 2011*. Praha : Národní památkový ústav, 2012a.
- Národní památkový ústav. *Územní odborné pracoviště Josefov. Výroční zpráva za rok 2011*. Praha : Národní památkový ústav, 2012b.
- NOSEK, P. *Hrádek u Nechanic*. 2. upravené vydání. Libice nad Cidlinou : Gloriet, 2012.
- OECD. *The Impact of Culture on Tourism*. Paris : OECD Publishing, 2009.
- OLINS, W. *O značkách*. Praha : Argo/Dokořán, 2009.
- PETRŮ, Z. *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. 2. upravené vydání. Praha : Idea Servis, 2007.
- SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2006.
- VITÁKOVÁ, M. *Využití kulturních a přírodních památek pro cestovní ruch*. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007.
- Zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, ve znění pozdějších předpisů.

Internetové zdroje

- Adresář Národního památkového ústavu* [online]. 2012 [cit. 2012-10-12]. Dostupné z: <http://monumnet.npu.cz/organizace/adresar.php?mod=1&uop=362>.
- Attingham Trust Conference. *Mosty mezi hrady a zámky – Quo Vadis II* [online]. 2012 [cit. 2012-11-01]. Dostupné z: <http://quovadis2.eu/Attingham-Trust>.

Česká republika od roku 1989 v číslech. Počítač a internet v českých domácnostech. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2012a [cit. 2012-09-21]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#08.

Hradecko [online]. 2012 [cit. 2012-10-07]. Dostupné z: <http://www.hradecko.eu/>.

Hrádek u Nechanic [online]. 2012 [cit. 2012-10-06]. Dostupné z: <http://www.hradekunechanic.cz/>.

Kultura České republiky v číslech. *Národní informační a poradenské středisko pro kulturu* [online]. Praha, 2009 [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/kultura-cr-v-cislech-2009.pdf>.

Kultura České republiky v číslech. *Národní informační a poradenské středisko pro kulturu* [online]. Praha, 2011a [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Kultura_v_cislech_2011_web.pdf.

Kultura České republiky v číslech. *Národní informační a poradenské středisko pro kulturu* [online]. Praha, 2012a [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Kultura_v_cislech_2012_web.pdf.

O NIPOSu. *Národní informační a poradenské středisko pro kulturu* [online]. 2012b [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/?page_id=1921.

OECD Tourism Trends and Policies 2010. *OECD* [online]. 2011 [cit. 2012-07-14]. Dostupné z: <http://www.oecd-ilibrary.org.ezproxy.vse.cz/docserver/download/fulltext/8510011e.pdf?expires=1342370697&id=id&accname=ocid195691&checksum=BBCDD4B620D5411A548A223595DAA99A>.

Po stopách historie. *Czechtourism* [online]. 2009 [cit. 2012-10-25]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.com/holiday/In-the-footsteps-of-history.aspx>.

Mosty mezi hrady a zámky. *Quo Vadis II* [online]. 2012 [cit. 2012-11-03]. Dostupné z: <http://quovadis2.eu/index.php>.

Sběr informací – domácí cestovní ruch – Česká republika (vyhodnocení etapy Léto 2011). *Ipsos Tambor* [online]. 2011 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/622/sber-informaci-domaci-cestovni-ruch-ceska-republika>.

Sběr informací – domácí cestovní ruch – Česká republika (vyhodnocení etapy Zima 2011/12). *Ipsos Tambor* [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/641/sber-informaci-domaci-cestovni-ruch-ceska-republika>.

Segmentace DCR – vstupní omnibus. *Czechtourism* [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/639/segmentace-dcr-vstupni-omnibus>.

Souhrnná data o České republice. *Český statistický úřad*. [online]. Praha, 12.4.2012b [cit. 2012-09-29]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice.

Tisková zpráva generální ředitelky NPÚ: Restrukturalizace Národního památkového ústavu 2012–2013. *Národní památkový ústav* [online]. 16. 7. 2012 [cit. 2012-11-14]. Dostupné z: <http://www.npu.cz/news/10368-n/>.

Tourism Trends for Europe. *European Travel Commission* [online]. 2006 [cit. 2012-07-13]. Dostupné z: http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/ETC_Tourism_Trends_for_Europe_09-2006_ENG.pdf.

UNWTO Tourism Highlights. *World Tourism Organization* [online]. 2012 [cit. 2012-07-14]. Dostupné z: https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/storageapi/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enhr_1.pdf.

Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2010: I. díl. Kulturní dědictví muzea, galerie a památkové objekty. *Národní informační a poradenské středisko pro kulturu* [online]. Praha, 2011b [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Statistika_kultury_2010_Kulturni_dedictvi_web.pdf.

Zpřístupněné hrady a zámky. *Národní památkový ústav* [online]. 6. 3. 2011 [cit. 2012-10-25]. Dostupné z: www.npu.cz/pro-navstevniky/zpristupnene-pamatky-npu/hrady-a-zamky/.

Články z periodik

BERNÁ, V. Turisté: O elektronické pasy nestojíme. *Lidové noviny*. 2012, roč. 25, č. 242.

KARÁSKOVÁ, I. Kdo chce slyšet, že panstvo mělo pod parukou blechy. *MF Dnes*. 2012, roč. 23, č. 174.

NETKOVÁ, J., SVATOŇOVÁ, J. Návštěvní řády a zpřístupňování hradů a zámků. Část I. *Památky a příroda*. 1984, roč. 9, č. 8, str. 449–460.

NETKOVÁ, J., SVATOŇOVÁ, J. Návštěvní řády a zpřístupňování hradů a zámků. Část II. *Památky a příroda*. 1984, roč. 9, č. 9, str. 523–528.

NETKOVÁ, J. Úloha památek ve vývoji cestovního ruchu. *Památky a příroda*. 1985, roč. 10, č. 4, str. 205–210.

TROUP, Z. Nic proti pestrosti, ale bez průvodců to nejde. *MF Dnes*. 2012, roč. 23, č. 182.

VÍTKOVÁ, K. Harrach přišel o kus Krkonoš. *MF Dnes*. 2012, roč. 23, č. 216.

Interní materiály

BOBEK, K. *Rozšířená realita při prezentaci expozic hradů a zámků aneb zpřístupnění kulturního odkazu prostřednictvím elektronických nástrojů a metod*. Příspěvek na konferenci Hrady, zámky – Quo vadis II/Mosty mezi hrady a zámky. 2.11.2012.

Národní památkový ústav: *Mise, vize*. 2012.

Národní památkový ústav: *NPÚ Statistiky* [online]. 2012c [cit. 2012-10-12]. Dostupné z: <http://statistiky.npu.cz/>.

Národní památkový ústav, ÚOP Josefov: *Přehled o návštěvnosti a tržbách*. 2000–2009.

Projekt Hradecko: HANUŠOVÁ, J. *ROP-PPP Prezentace*. Ppt prezentace, 2009.

SZ Hrádek u Nechanic: NOSEK, P. *Průvodce zámekem*. 2004. 21 s.

Kvalifikační práce

DOBŘENSKÁ, L. *Zámek Hrádek u Nechanic a jeho vliv na cestovní ruch Hradecka*. 2010. 56 s. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

FRYČKOVÁ, H. *Marketingová koncepce zámku Hrádek u Nechanic*. 2005. 122 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

HOFBAUEROVÁ, T. *Divadlo a cestovní ruch – Theatrum Kuks*. 2003. 83 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

ULLRICHOVÁ, L. *Postavení hradů a zámků v cestovním ruchu České republiky*. 2000. 102 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

Osobní rozhovory

Ing. Marie Krejčová, kastelánka státního zámku Konopiště

Ing. Petr Svoboda, náměstek generální ředitelky Národního památkového ústavu pro správu památkových objektů

Ivan Šenk, kastelán státního zámku Hrádek u Nechanic

Karel Bobek, kastelán státního zámku Kozel

Seznam tabulek

Tabulka 3.1: Vybrané údaje o památkových objektech (2006–2011)	14
Tabulka 3.2: Vybrané údaje o památkových objektech, dlouhodobý trend (1980–2011)...	15
Tabulka 3.3: Vybrané údaje o pam. objektech dle formy vlastnictví (2006–2010)	16
Tabulka 3.4: Vybrané vstupné v památkách zřizovaných veř. spr. dle krajů v roce 2010 ..	19
Tabulka 3.5: Počet kult. akcí uskutečněných v památkách a jejich návštěvnost v roce 2010	25
Tabulka 3.6: Vývoj počtu kulturních akcí uskutečněných v památkách dle zřizovatele a typu akce (2006–2010)	26
Tabulka 4.1: Celkové tržby Hrádku u Nechanic v letech 2000–2011	38
Tabulka 4.2: Návštěvnost objektů ve správě NPÚ Josefov v letech 2000–2011	39
Tabulka 5.1: 1. Jak jste se o existenci zámku poprvé dozvěděl(a)?	45
Tabulka 5.2: 2. Víte o kulturních akcích, které zámek během roku pořádá?	46
Tabulka 5.3: 2.a Zúčastnil(a) jste se jich?	47
Tabulka 5.4: 2.b Které kulturní akce jste se zúčastnil(a)?	48
Tabulka 5.5: 3. Jaký je hlavní motiv Vaší návštěvy zámku?	49
Tabulka 5.6: 4. Navštívil(a) jste před výletem na zámek jeho webové stránky?	50
Tabulka 5.7: 5. Jakým dopravním prostředkem jste přijel(a)?	51
Tabulka 5.8: 6. S kým jste zámek navštívil(a)?*	52
Tabulka 5.9: 7. Jakým způsobem byl výlet organizován?*	53
Tabulka 5.10: 8. Kolikrát jste zámek navštívil(a)?	54
Tabulka 5.11: 9. Které z těchto služeb jste dnes na Hrádku využil(a)/využijete?	55
Tabulka 5.12: 9.a Líbila se Vám prohlídka?	56
Tabulka 5.13: 11. Doporučil(a) byste návštěvu zámku přátelům či rodině?	58
Tabulka 5.14: 12. Jaké služby cest. ruchu v oblasti Hradecka využijete/využil(a) jste?	59
Tabulka 5.15: 13. Spojil(a) jste výlet na tento zámek s návštěvou jiné památky?	60
Tabulka 5.16: 13.a Kterou památku jste navštívil(a)?	61
Tabulka 5.17: 14. Jak často jezdíte na výlety na hrady či zámky?	62
Tabulka 5.18: 16. Pohlaví	64
Tabulka 5.19: 17. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?	65
Tabulka 5.20: 18. Jaký je Váš věk?	66
Tabulka 5.21: 19. Okres bydliště	67
Tabulka 5.22: 19.a Kraj bydliště	68

Seznam grafů

Graf 3.1: Vybrané údaje o památkových objektech, dlouhodobý trend (1980–2011)	15
Graf 3.2: Vývoj počtu památek dle zřizovatele (2006–2010)	17
Graf 3.3: Vývoj počtu návštěvníků památek dle zřizovatele (2006–2010)	17
Graf 3.4: Vývoj počtu kulturních akcí uskutečněných v památkách dle zřizovatele (2006–2010)	27
Graf 4.1: Celkové tržby Hrádku u Nechanic v letech 2000–2011	38
Graf 4.2: Návštěvnost objektů ve správě NPÚ Josefov v letech 2000–2011	40
Graf 5.1: 1. Jak jste se o existenci zámku poprvé dozvěděl(a)?	45
Graf 5.2: 2. Víte o kulturních akcích, které zámek během roku pořádá?	46
Graf 5.3: 2.a Zúčastnil(a) jste se jich?	47
Graf 5.4: 2.b Které kulturní akce jste se zúčastnil(a)?	48
Graf 5.5: 3. Jaký je hlavní motiv Vaší návštěvy zámku?	49
Graf 5.6: 4. Navštívil(a) jste před výletem na zámek jeho webové stránky?	50
Graf 5.7: 5. Jakým dopravním prostředkem jste přijel(a)?	51
Graf 5.8: 6. S kým jste zámek navštívil(a)?	52
Graf 5.9: 7. Jakým způsobem byl výlet organizován?	53
Graf 5.10: 8. Kolikrát jste zámek navštívil(a)?	54
Graf 5.11: 9. Které z těchto služeb jste dnes na Hrádku využil(a)/využijete? (možno více odpovědí)	55
Graf 5.12: 9.a Líbila se Vám prohlídka?	56
Graf 5.13: 11. Doporučil(a) byste návštěvu zámku přátelům či rodině?	58
Graf 5.14: 12. Jaké služby cest. ruchu v oblasti Hradecka využijete/využil(a) jste?	59
Graf 5.15: 13. Spojil(a) jste výlet na tento zámek s návštěvou jiné památky?	60
Graf 5.16: 14. Jak často jezdíte na výlety na hrady či zámky?	62
Graf 5.17: 16. Pohlaví	64
Graf 5.18: 17. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?	66
Graf 5.19: 18. Jaký je Váš věk?	67
Graf 5.20: 19. Okres bydliště	68
Graf 5.21: 19.a Kraj bydliště	69