Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2013 Bc. Kateřina Borská

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Marketing státních hradů a zámků

Autor diplomové práce: Bc. Kateřina Borská

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miroslav Karlíček, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Marketing státních hradů a zámků“ vypracovala samostatně s využitím literatury a informací, na něž odkazuji.

V Praze dne 30. dubna 2013 Borská Kateřina

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Miroslavu Karlíčkovi, Ph.D. za odborné vedení, poskytnuté informace a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

Dále děkuji za úzkou spolupráci a poskytnuté informace panu Daliboru Urbanovi, kastelánu hradu Litice, panu Petru Fedorovi, kastelánu hradu Veveří, panu Miloši Jirouškovi, kastelánu hradu Kunětická hora, panu Vojtěchu Troupovi, kastelánu zámku Kratochvíle a paní Kateřině Rozinkové, pracovnici pro styk s veřejností na hradě a zámku Bečov nad Teplou. Všem jsem velice zavázána za vstřícnost, s jakou mi poskytli nezbytná data pro tuto práci.

Vděčnost chci vyjádřit také své rodině, která mi byla neodmyslitelnou oporou a s pochopením snášela průběh psaní této práce.

Název diplomové práce:

Marketing státních hradů a zámků

Abstrakt:

Tato diplomová práce je zaměřena na marketing státních hradů a zámků. Skutečnost, že se jedná o kulturní dědictví, které musí být zachováno pro příští generace, udává marketingu hradů a zámků jedinečná specifika. Cílem této práce je stanovit marketingová doporučení pro státní hrady a zámky a další památkové objekty v České republice, vyplývající z expertních rozhovorů s kastelány či dalšími pracovníky českých hradů a zámků a ze studia dostupné české i zahraniční literatury.

Klíčová slova:

Marketing, kulturní dědictví, hrady a zámky, návštěvnost, expertní rozhovor

Title of the Master´s Thesis:

Marketing of the state castles and chateaus

Abstract:

This thesis is focused on marketing of the state castles and chateaus. The fact, that they are considered as a cultural heritage which must be preserved for the future generations, gives marketing of the castles and chateaus unique characteristics. The aim of this thesis is to determine marketing recommendations for the state castles and chateaus and another historical buildings within the Czech Republic, resulting from the expert interviews with the castellans and other personnel of the Czech castles and chateaus and from the research of available Czech and foreign literature.

Key words:

Marketing, cultural heritage, castles, attendance, expert interviews

OBSAH

ÚVOD **1**

TEORETICKÁ ČÁST **4**

1 TYPOLOGIE KULTURNÍCH PAMÁTEK 4

1.1 Rozlišení památek na základě jejich vlastnictví *5*

1.2 Rozlišení památek dle významu, teritoria, fyzického stavu a druhu *6*

1.3 Rozlišení památek dle marketingových aktivit *7*

2 NÁVŠTĚVNOST KULTURNÍCH PAMÁTEK 9

3 NÁVŠTĚVNÍCI KULTURNÍCH PAMÁTEK 15

3.1 Motivy a bariéry návštěvnosti kulturních památek *15*

3.2 Profil návštěvníka kulturních památek *17*

3.3 Trendy v kulturně poznávací turistice *19*

4 MARKETING KULTURNÍHO DĚDICTVÍ 21

4.1 Marketingová strategie a plánování *22*

4.2 Segmentace návštěvníků kulturních památek a výběr cílové skupiny *24*

4.3 Marketingový mix *25*

6 KULTURNÍ DĚDICTVÍ JAKO PRODUKT 27

6.1 Teorie kulturní destinace *29*

7 CENA KULTURNÍHO DĚDICTVÍ 32

8 DISTRIBUCE 34

9 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE 35

PRAKTICKÁ ČÁST **37**

10 METODOLOGIE VÝZKUMU 37

10.1 Kvalitativní výzkum *37*

10.2 Konkrétní metoda šetření *38*

10.3 Oblast výzkumu *39*

10.4 Výběr vzorku *39*

11 VÝSLEDKY VÝZKUMU 44

ZÁVĚR **57**

ZDROJE **60**

CITOVANÁ LITERATURA 60

ELEKTRONICKÉ ZDROJE 61

SEZNAMY 63

SEZNAM ZKRATEK 63

SEZNAM OBRÁZKŮ 63

SEZNAM TABULEK 63

SEZNAM GRAFŮ 63

PŘÍLOHA 64

ÚVOD

Česká republika nemá moře ani vysoké horské masívy, přesto má svým návštěvníkům co nabídnout. Vedle krásné přírody a bohaté historie jsou to především historické kulturní památky, které lákají nejen české, ale i zahraniční turisty k návštěvě. Tyto památky již sice dávno neplní své původní funkce, ale jsou neodmyslitelným produktem naší historie a součástí kulturního dědictví. Jejich posláním je přenášet historické hodnoty z minulosti do současnosti pro další generace. V zájmu nejen organizací spravujících kulturní dědictví, ale i každého člověka by mělo být tyto památky trvale uchovávat a chránit. Vztah obyvatel České republiky ke kulturním památkám je naštěstí velmi pozitivní a péče o kulturní památky je u nás, podobně jako ve většině evropských států, předmětem celospolečenského zájmu.

Počátky zpřístupňování památkových objektů a areálů sahají ke konci 18. století, kdy vznikaly první vlastenecké spolky zabývající se sběrem a prezentací umění. Na počátku 19. století se pak začala veřejnosti zpřístupňovat šlechtická sídla. Často však návštěvníci neměli přístup do celého objektu, protože některé části soukromých hradů a zámků využívala šlechta pro soukromé účely. K rozmachu zpřístupnění památkových objektů došlo za první republiky, kdy řadu zřícenin zpřístupnil Klub českých turistů. Další samostatnou kapitolu tvoří období 2. světové války, tehdy byla řada objektů veřejnosti uzavřena a využívána pro potřeby říšských představitelů. Po rozsáhlých konfiskacích po 2. světové válce byl záměr socializace kulturního majetku především v rukách osobnosti české kultury Zdeňka Wirtha. Nemovitosti od roku 1946 přebírala Národní kulturní komise. Do státního vlastnictví se tak dostala zhruba čtvrtina českých hradů a zámků. V roce 1953 převzala soubor zpřístupněných kulturních objektů Státní památková správa, která se zaměřila na zkvalitňování průvodcovské činnosti. Od roku 1959 byly státní kulturní památky v rukách krajských národních výborů, v pozdějších letech pak byly některé objekty převáděny pod Krajská střediska státní památkové péče a ochrany přírody. Od roku 2003 jsou státní památky ve správě Národního památkového ústavu. V současné době jsou vedle státních památek návštěvníkům zpřístupněny rovněž památky ve správě měst a obcí, státních neziskových organizací či v soukromém vlastnictví.[1]

Kulturní památky se pomalu přeměňují z organizací orientovaných na produkt, jeho uchovávání a zkoumání úzkým okruhem znalců, na instituce otevřené zákazníkům a jejich potřebám a přáním využít aktivně volný čas. K tomu musí plnit funkci nejen poznávací, ale i

[1] SVOBODA, Petr. Památky a jejich návštěvnost: typologie, preferované služby, důvody spokojenosti a nespokojenosti, vývoj od roku 1989. 2012. Expertní studie.

zábavnou, aby obstála v konkurenci dalších aktivit. Marketing může přispět svými nástroji k dosažení těchto cílů.

Kulturní objekty se musí potýkat s mnoha problémy. Jedním z nich je stav památek a jejich financování. Příjmy z provozu objektu totiž zpravidla nepokryjí veškeré výdaje. Většina kulturních památek tak není schopná se obejít bez státních či jiných subvencí. Dalším problémem je kolísavá návštěvnost. Státním kulturním památkám se každý rok snižuje počet návštěvníků na jeden objekt. Příčinou této negativní skutečnosti je zřejmě přesun návštěvníků do kulturních objektů v soukromém vlastnictví. Vedle toho je nutné si uvědomit, že trh volnočasových aktivit je nasycený. Po otevření hranic v roce 1989 lidé navíc vyhledávají kulturní památky i v zahraničí. Je tedy zřejmé, že pokud má organizace kulturního dědictví na dnešním trhu uspět, potřebuje kvalitní marketing umožňující poznat potřeby a požadavky potencionálních zákazníků, na které bude vhodným způsobem reagovat.

Tato diplomová práce je zaměřena na marketing nemovitých kulturních památek, a to konkrétně na marketingové aktivity státních hradů a zámků. **Cílem této práce je stanovit marketingová doporučení pro památkové objekty v České republice, vyplývající z expertních rozhovorů s kastelány a dalšími pracovníky českých hradů a zámků a ze studia dostupné české i zahraniční literatury.** Práce je orientována především na návštěvnost, samotného návštěvníka a jeho motivy. Vychází z předpokladu, že prioritou kulturních objektů je získání co největšího počtu návštěvníků. Dalším bodem zkoumání jsou konkrétní specifika marketingového mixu v oblasti kulturního dědictví.

Diplomová práce je pro přehlednost koncipována do dvou hlavních částí. Teoretická část je rešerší české a zahraniční literatury a poskytuje znalostní podklad pro oblasti, které jsou dále v praktické části dotčeny za účelem dosažení cíle práce.

Na začátku práce jsou vymezeny základní pojmy, které jsou pro tuto práci důležité. První kapitola je navíc věnována typologii kulturních památek. Význam tohoto rozdělení spočívá v tom, že práce nezahrnuje veškeré kulturní památky, ale zaměřuje se na konkrétní druh památek. Druhá část se týká návštěvnosti a jejího vývoje na území České republiky. Určitou pasáž této kapitoly tvoří analýza dat Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu, jejímž cílem jsou poznatky o vývoji návštěvnosti samotných památkových objektů a jejich doprovodných akcí. Důraz je především kladen na odlišnosti návštěvnosti památek dle jejich správy. Na tuto kapitolu plynně navazuje další kapitola s názvem „Návštěvníci“, která popisuje profil návštěvníka, jeho motivy a bariéry pro návštěvu památkového objektu a doporučení pro segmentaci návštěvníků a výběr cílové skupiny. Další kapitoly nastiňují problematiku marketingu v oblasti kulturního dědictví. Jsou zde rozebírány jednotlivé nástroje

marketingového mixu a jejich specifické vlastnosti pro marketing památkových objektů. Praktickou část uzavírá speciální kapitola věnovaná teorii kulturní destinace.

V praktické části je zejména analyzováno, s jakými marketingovými problémy se potýkají památkové objekty a jaké nástroje využívají, aby zlepšily jejich situaci na trhu kulturního dědictví. Vlastní výzkum spočívá v expertních rozhovorech s kastelány a dalšími pracovníky hradů a zámků.

TEORETICKÁ ČÁST

Následující text je věnován vymezení teoretických pojmů souvisejících s tématem práce. Hlavní důraz je kladen na marketing kulturního dědictví, návštěvnost kulturních objektů a profil návštěvníků kulturních organizací. Poměrně velká část textu se týká typologie památek.

1 Typologie kulturních památek

Tato kapitola je zaměřena na vymezení základních pojmů a na systém rozdělení památkových objektů dle určitých specifik.

Kulturní dědictví je mimořádně důležitou součástí lidstva. Jedná se o významný prvek společnosti, který přispívá k jejímu růstu. Podílí se na rozvoji intelektu, morálky i emocí každého člověka. Jednu z nejvýznamnějších částí kulturního dědictví národa tvoří kulturní památky, jejichž přínos plyne především z hodnot historických, uměleckých, estetických, památkových i ekonomických (zejména ve spojení s cestovním ruchem).[2] V České republice je registrováno necelých 40 000 nemovitých kulturních památek (z toho více než 100 nemovitostí je prohlášeno národními kulturními památkami) a více než 700 000 movitých památek.

Za **kulturní památky** jsou na základě prohlášení Ministerstva kultury České republiky považovány nemovité a movité věci, popřípadě jejich soubory, které jsou významnými doklady historického vývoje, způsobu života a prostředí společnosti od nejstarších dob do současnosti, jako projevy tvůrčích schopností a práce člověka z nejrůznějších oborů lidské činnosti, pro jejich hodnoty revoluční, historické, umělecké, vědecké a technické, a které mají přímý vztah k významným osobnostem a historickým událostem.[3]

Za **kulturně poznávací cestovní ruch** (kulturní turismus) dle Evropské asociace pro vzdělávání v cestovním ruchu a rekreologii (ATLAS) je považován pohyb osob na kulturních památkách vzdálených od jejich trvalého bydliště, se záměrem shromáždit nové informace a zkušenosti k uspokojení jejich kulturních potřeb.[4]

Jedním z možných způsobů diferenciace památkových objektů na základě různých aspektů je rozlišení objektů dle správy památky,

[2] MINISTERSTVO KULTURY. *Příručka vlastníka kulturní památky: Kulturní památky a péče o ně* [online]. 2007 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=2273

[3] ZÁKON Č. 20/1987 ve znění zákona ČNR č. 425/1990 Sb., o státní památkové péči

[4] TIRCA, Alexandra, STANCIULESCU, Gabriela, CHIS Alexandru. *Heritage Tourism: A Marketing Focused Approach*. [online]. 2009 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: http://search.proquest.com/pqcentral/docview/1196967982/13D02EEBF3065AC081D/4?accountid=17203

významu, lokace, fyzického stavu a druhu památky. Toto členění lze doplnit o členění na základě marketingu, který daný objekt využívá.

1.1 Rozlišení památek na základě jejich vlastnictví

Kulturní památky mohou být ve vlastnictví **státu, krajů, obcí, soukromých osob, církve či náboženských společností.**

Za správu kulturních památek v majetku **státu** je od 1. 1. 2003 zodpovědný **Národní památkový ústav zřízený Ministerstvem kultury ČR.**

Národní památkový ústav (dále jen NPÚ) je odbornou a výzkumnou organizací státní památkové péče s celostátní působností. Je státní příspěvkovou organizací ve smyslu platného zákona o státní památkové péči (zák. č. 20/1987 Sb., ve znění pozdějších novel) řízenou ministerstvem kultury. NPÚ spravuje největší soubor nemovitého kulturního dědictví České republiky, stará se celkem o 104 památkových objektů (hrady, zámky, památky zahradního umění, kostely, kláštery a další řeholní domy, vesnická lidová stavební tvorba), z nichž sedm je zapsáno na Seznamu světového dědictví UNESCO (zámecký komplex Český Krumlov, zámek Litomyšl, zámek Telč, poutní kostel svatého Jana Nepomuckého na Zelené hoře ve Žďáru nad Sázavou, zámky Valtice, Lednice a Janův Hrad v rámci Lednicko-valtického areálu, Arcibiskupský zámek a zahrady v Kroměříži). Mezi hlavní činnosti NPÚ patří výzkum a vývoj, jakož i odborné a metodické činnosti usměrňující péči o památky a o památkově chránění území, a péče o soubor zpřístupněných kulturních památek, které jsou ve správě NPÚ.[5]

Posláním NPÚ je zejména chránit svěřené kulturní dědictví České republiky takovým způsobem, aby zůstalo zachováno pro další generace. NPÚ zajišťuje zpřístupnění kulturních památek široké veřejnosti formou prohlídkových tras, které dokládají život někdejších majitelů v původním prostředí a rozmanitém historickém období s dobovým zařízením. Vedle toho vzdělává návštěvníky skrze tematické expozice, edukativní programy a mimořádné akce. Dalším úkolem NPÚ je správa, zajištění a obnova nemovitostí. Nedílnou součástí činnosti ústavu je také řízení vztahů s veřejností ve smyslu šíření pozitivních postojů k dané kulturní památce.[6]

Další skupinu správců kulturních památek v ČR tvoří **obce**, které vlastní poměrně velké množství nemovitého kulturního dědictví. Obce jsou jako správci ve značně složitějším postavení nežli NPÚ, jelikož vlastní z hlediska turistické atraktivity většinou objekty druhořadé

[5] Národní památkový ústav: Národní památkový ústav – charakteristika poslání a činnosti. [online]. 2010 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: http://www.npu.cz/pro-odborniky/narodni-pamatkovy-ustav/

[6] Tamtéž

nebo zcela nevyužívané či v nevyhovujícím technickém stavu. Obce navíc disponují jen omezeným množstvím financí, což jim neumožňuje rozsáhlejší rekonstrukce a někdy ani základní údržbu památkových objektů. Většinou se jedná o objekty dříve využívané k hospodářským účelům.[7]

Soukromí vlastníci kulturních památek, kam patři především restituenti z řad bývalé české a moravské šlechty, se významným způsobem podíleli a podílejí na rozvoji památek díky osvědčeným zahraničním marketingovým postupům. Vzhledem ke skutečnosti, že soukromé památky využívají pro svůj provoz specifických ekonomických vzorců, nemohou být přirozeně jejich zkušenosti přeneseny na památky státní a obecní, nicméně jsou pro ně přinejmenším inspirací. Mezi soukromé vlastníky kulturních památek patří jak fyzické, tak právnické osoby (nestátní neziskové organizace či komerční subjekty).[8] I když primárním cílem soukromého vlastnictví je tvořit zisk, vedení takového objektu musí mít též na paměti ochranu a vzdělávání. Z dlouhodobého hlediska, i z pohledu zajištění udržitelnosti tohoto zdroje dědictví je nezbytné, aby tento typ podnikání pokračoval i v budoucnosti.[9]

Poslední skupinou jsou **církev či náboženská společnost**, které vlastní především kostely a kaple.

1.2 Rozlišení památek dle významu, teritoria, fyzického stavu a druhu

Z hlediska **významu** lze kulturní památky rozdělit na

- nadnárodní (UNESCO[10], známka Evropského kulturního dědictví, významné archeologické naleziště, bojiště světové historie aj.),
- národní (NKP, památná místa, kulturní krajina),

[7] SZCZYRBA, Zdeněk, FŇUKAL, Miloš a KUDRNOVSKÝ, Emil. Návštěvnost památkových objektů v Čr – vývojové tendence po roce 1989 [online]. 2005 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: http://geography.upol.cz/soubory/lide/fnukal/clanek2005-2.pdf

[8] SZCZYRBA, Zdeněk, FŇUKAL, Miloš a KUDRNOVSKÝ, Emil. Návštěvnost památkových objektů v Čr – vývojové tendence po roce 1989 [online]. 2005 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: http://geography.upol.cz/soubory/lide/fnukal/clanek2005-2.pdf

[9] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha, 2008

[10] V seznamu UNESCO je zapsáno 12 památkových objektů na území České republiky. Patří mezi ně historická centra Prahy, Českého Krumlova, Telče a Kutné Hory, vesnická rezervace Holašovice, poutní kostel sv. Jana Nepomuckého na Zelené hoře ve Žďáru nad Sázavou, Lednicko-valtický areál, areál Arcibiskupského zámku a Květné a Podzámecké zahrady v Kroměříži, renesanční zámek a historické centrum v Litomyšli, sloup Nejsvětější Trojice v Olomouci, vila Tugendhat v Brně, židovská čtvrť a románsko-gotická bazilika sv. Prokopa v Třebíči.

- regionální,
- lokální.

Teritoriálně lze památkové objekty diferenciovat na

- památky v Čechách x památky na Moravě,
- památky v centru x na periferii,
- památky v obci x památky mimo obec,
- památky ve velkých městech x památky v malých obcích,
- samostatné objekty x komplex objektů (památková zóna, památková rezervace).

Z pohledu **fyzického stavu** památkových objektů lze rozlišit

- originál (objekt bez jakýchkoliv zásahů),
- dokončenou obnovu,
- probíhající obnovu (oprava, rekonstrukce aj.),
- ruinu definitivní,
- ruinu ze zanedbání (= možnost záchrany).

Existuje několik **druhů** kulturních památek, jedná se o

- hrad,
- zámek,
- církevní/náboženský objekt (klášter, křesťanský kostel, modlitebna, židovská synagoga, fara a jiné nesakrální objekty),
- industriální stavbu,
- skanzen,
- památné místo,
- jiné (archeologické naleziště, drobné památky v krajině, vodní díla, parky, kulturní krajina).

1.3 Rozlišení památek dle marketingových aktivit

Na základě marketingových činností lze objekty rozlišit například podle toho, jakou mají otevírací dobu, organizaci prohlídek či zda návštěvník musí zaplatit vstupné.

Kulturní památky lze dle **otevírací doby** diferencovat na

- otevřené celoročně,
- přístupné sezónně,
- přístupné jen několikrát do roka během akcí,

- přístupné jednou ročně,
- přístupné jen na vyžádání či povolení,
- nepřístupné, uzavřené před návštěvníky.

Prohlídka objektu může být **organizována**

- s průvodcem,
- bez průvodce,
- s možností audioprůvodce,
- s tištěným průvodcem.

Památky se na základě **vstupného** dělí na památky

- s placeným vstupným,
- s volným vstupem.

2 Návštěvnost kulturních památek

Laik by si mohl myslet, že statistických dat o kultuře je relativně dost. Mýlil by se. Ve srovnání např. s oblastí školství, zdravotnictví či sociální péče lze najít skutečně vypovídajících, úplných regionálně členěných dat za kulturu výrazně méně. Ve statistikách návštěvnosti kulturních památek existuje právě problém s úplností souboru. Návštěvnost památkových objektů je vděčnou částí statistiky kultury zejména pro českou veřejnost s bohatou turistickou tradicí a také pro média, která veřejnost zásobují tipy na výlety. Data o návštěvnosti by měla také zajímat provozovatele a majitele objektů. V neposlední řadě je návštěvnost památek jednou z mála výkonových charakteristik pro analytiky cestovního ruchu na úrovni obcí a měst, regionů i státu.[11]

Návštěvy památkových objektů jsou součástí cestovního ruchu, který má důležitý ekonomický přínos pro obce a regiony. Tzv. regionální marketing je stále více doceňován jako nástroj rozvoje regionů, především těch, které jsou znevýhodněné např. svou odlehlostí. Úroveň návštěvnosti je dlouhodobě ovlivněna růstem životní úrovně, volného času, mobility a vzdělanosti, které ovlivňují zájem o poznávání národního kulturního dědictví. Krátkodobě je pak ovlivněna makroekonomickými cykly a sezónními vlivy, především počasím. Typickým příkladem sezónního vlivu je deštivé léto, které zvyšuje návštěvnost památkových objektů.[12] Pro odvětví cestovního ruchu bývá sezónní charakter často závažným problémem, ale v případě kulturně poznávacího cestovního ruchu by měl být považován za překonatelnou překážku. Vzhledem k tomu, že si lidé berou kratší dovolenou vícekrát za rok a rovněž vzhledem ke stárnoucí populaci budou turisté chtít prozkoumávat pro ně nová území jak v turistické sezóně, tak i mimo ni.[13]

Návštěvnost kulturních památek v České republice měla za poslední dvě desetiletí zajímavý vývoj související s měnícími se možnostmi tuzemské a mezinárodní turistiky před a po roce 1989. Zatímco pro předrevoluční období bylo typické, že hrady a zámky byly kapacitně zcela

[11] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Kultura v regionálním pohledu* [online]. Praha, 2011[cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://notes3.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/25003AC479/$File/a-331711a.pdf

[12] Tamtéž

[13] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Využití kulturních a přírodních památek pro cestovní ruch* [online]. Praha, 2007[cit. 2013-04-08]. Dostupné z: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:dJV58xb1uFMJ:www.mmr.cz/getmedia/473a8dbe-5c92-4eef-818e-0252a54c8200/GetFile2.pdf+&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEESjuoz8SBD6f-prDLskGFWMqwC8U4GxdauLlG09Uor4k3496euU_8xTVQuDU5GLzBKeV10-3kM9E9KYuVEeO6et_fHS15Zu_pkatSUMJFOL1nOSBMmlNUoYXL0Q6bXSLunfolSDv&sig=AHIEtbSa4XUeebVydUT7cL0JHuPi9J959w

vytíženy (a to i přes zanedbanou technickou infrastrukturu a minimum doprovodných akcí), na počátku 90. let, kdy došlo k otevření zahraničního trhu, výrazně poklesla návštěvnost. Příčina tohoto propadu je zcela logická. Čeští občané dostali konečně možnost poznávat národní kulturní dědictví a přírodní krásy jiných zemí. Vedle změny cílových turistických destinací došlo i ke změně forem poznávání cestovního ruchu. Časem začal počet návštěvníků opět růst, ale i přes uplatnění dříve nevyužívaných marketingových nástrojů (např. reklama, doprovodné akce) se nepodařilo dosáhnout tak vysokého počtu návštěvníků na jeden památkový objekt jako v období před Sametovou revolucí.[14] Tuto skutečnost dokládají statistiky ministerstva kultury v rámci systému Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. Ačkoliv je počet návštěvníků hradů a zámků v současné době oproti roku 1989 téměř dvojnásobný, návštěvnost na jednu památku klesá. Příčinou může být navyšující se počet památkových objektů zpřístupněných veřejnosti, který se za porovnávaná období více než zdvojnásobil. Je tedy nepochybné, že kapacitní potenciál hradů a zámků v ČR není zcela využit a měly by se i nadále hledat cesty ke zlepšení např. skrze marketingové aktivity.

Přestože jsou státní památkové objekty v České republice rovnoměrně rozloženy, návštěvnost památek se v jednotlivých krajích značně liší. Navštěvované jsou především díky zahraničním turistům památky v Praze a v jejím okolí (především Pražský hrad, Chrám sv. Víta, hrad Karlštejn, Průhonický zámek). Nezanedbatelný počet návštěvníků má, zejména kvůli státnímu hradu a zámku v Českém Krumlově a zámku Hluboká, také Jihočeský kraj. Naopak nejmenší počet návštěvníků jezdí do Karlovarského, Moravskoslezského, Olomouckého kraje a kraje Vysočina.

Na základě dat o návštěvnosti jednotlivých památek za rok 2011 zveřejňovaných střediskem NIPOS, lze obecně zjistit procentuální návštěvnost v jednotlivých typech kulturních objektů. Co se týče celkové návštěvnosti památkových objektů, největší počet návštěvníků mají zámky, na druhém místě pak hrady a nejméně návštěvníků mají ostatní památky (kostely, kláštery, věže, mlýny, usedlosti aj.). Téměř polovina (47 %) z celkového počtu návštěvníků památkových objektů navštívila zámek. Nemalé procento návštěvníků (34 %) pak zavítalo na některý z českých hradů. Méně atraktivní jsou ostatní objekty, které v součtu za rok 2011 navštívilo téměř 20 % návštěvníků. Více však o popularitě jednotlivých druhů památek vypoví návštěvnost na jeden památkový objekt. Největší počet návštěvníků na jeden objekt připadá na hrad. Jeden hrad má přibližně o 21 % návštěvníků více nežli jeden zámek a o 26 % více než ostatní památky.

[14] SZCZYRBA, Zdeněk, FŇUKAL, Miloš a KUDRNOVSKÝ, Emil. *Návštěvnost památkových objektů v Čr – vývojové tendence po roce 1989* [online]. 2005 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: http://geography.upol.cz/soubory/lide/fnukal/clanek2005-2.pdf

Státní statistickou službu za oblast kultury na základě zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, zabezpečuje od roku 1994 **Národní informační a poradenské středisko pro kulturu** (NIPOS) z pověření Ministerstva kultury České republiky. Předmětem statistiky kultury je zjišťování údajů o činnosti kulturních zařízení zřizovaných ministerstvem kultury, dalšími orgány státní správy, kraji, obcemi, městy, občanskými sdruženími, obecně prospěšnými společnostmi, církvemi, podnikatelskými subjekty aj. Vedle hradů, zámků a dalších památkových subjektů zpřístupněných za vstupné jsou podrobeny statistickému šetření také divadla, galerie, muzea a památníky, hudební tělesa, hvězdárny, planetária a astronomické pozorovatelny, veřejné knihovny, kulturní domy, výstavní činnost v oblasti profesionálního výtvarného umění a architektury, vydavatelská činnost a divadelní, filmové, hudební a taneční festivaly pořádané v ČR.[15]

Následující tabulky poskytují přehled o činnosti hradů, zámků a dalších památkových subjektů zpřístupněných za vstupné podle **typu zřizovatele** (pro porovnání za roky 2007 a 2011). Nejprve jsou uvedena zařízení zřizovaná orgány státní správy, kraji, obcemi a městy, dále pak zařízení zřizovaná podnikatelskými subjekty a v poslední řadě zařízení zřizovaná občanskými sdruženími, církvemi aj.

[15] *Národní informační a poradenské středisko pro kulturu*. [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/

Z následující tabulky vyplývá, že přestože počet památkových objektů mezi lety 2007 a 2011 vzrostl, celková návštěvnost, včetně průměrné návštěvnosti na jeden památkový objekt, za toto období klesla. U památek ve vlastnictví státu, krajů, obcí a měst klesl počet návštěvníků mnohem více (-21 %), než klesla celková návštěvnost všech památkových objektů (-1 %).

Počet kulturních akcí je kolísavý, má výrazně klesající tendenci. V r. 2007 bylo uspořádáno 16 557 různých akcí, zatímco v roce 2011 jen 13 261, což představuje pokles o 20 %. Památkové objekty ve správě státu, krajů obcí a měst korelovaly s celkovým trendem a pořádaly v roce 2011 méně kulturních akcí než v roce 2007. Co se konkrétních akcí týče, bylo realizováno naopak více samostatných výstav a dramatických vystoupení. Návštěvnost všech kulturních akcí kromě samostatných koncertů a akcí tradiční lidové kultury klesla.

Tabulka 1 Přehled o činnosti památek ve správě státu, krajů, obcí a měst

		celkem za rok 2011	celkem za rok 2007	%	zřizovatel: státní správa, kraje, obce a města		
					2011	2007	%
Počet kulturních památek za vstupné		295	272	8	194	185	5
Počet návštěvníků těchto objektů		12 032 499	12 167 914	-1	7 100 495	9 019 696	-21
Průměrný počet návštěvníků na jeden památkový objekt		40 788	44 735	-9	36 600	48 755	-25
Počet kulturních akcí		13 261	16 557	-20	11 153	14 305	-22
V tom	samostatné výstavy	591	572	3	468	440	6
	samostatné koncerty	1 472	1 557	-5	919	1 032	-11
	dramatická vystoupení	1 084	913	19	902	805	12
	kulturní akce při prohlídkách	8 176	11 182	-27	7 383	10 311	-28
	akce tradiční lidové kultury	160			94		
	ostatní	1 778	2 333	-24	1 387	1 717	-19
Počet návštěvníků kulturních akcí		3 649 833	3 895 296	-6	2 794 984	3 329 660	-16
V tom	samostatné výstavy	1 782 663	1 968 817	-9	1 422 172	1 658 274	-14
	samostatné koncerty	349 675	307 511	14	233 989	230 223	2
	dramatická vystoupení	221 936	243 118	-9	181 366	224 750	-19
	kulturní akce při prohlídkách	432 793	515 592	-16	370 807	465 640	-20
	akce tradiční lidové kultury	290 219			142 553		
	ostatní	572 547	860 258	-33	444 097	750 773	-41

Zdroj: NIPOS (vlastní propočet)

Následující tabulka je velmi obdobná jako tabulka předchozí s tím rozdílem, že zahrnuje data týkající se památek v rukách podnikatelských subjektů. Lze vidět, že červeně zvýrazněných dat, která vyjadřují procentuální pokles dat mezi rokem 2011 a 2007, je oproti celkovému trendu výrazně méně. Lze tedy konstatovat, že se podnikatelským subjektům v roce 2011 vedlo o mnoho lépe než v roce 2007 a o mnoho lépe než ostatním památkám v jiné správě.

Stejně jako u památek ve správě státu, krajů, obcí a měst počet památek ve správě podnikatelských subjektů vzrostl. Na rozdíl od klesající tendence návštěvnosti, počet

návštěvníků památek ve správě podnikatelských subjektů se výrazně zvýšil, a to o mimořádných 131 %. Další zajímavou skutečností je fakt, že podnikatelé pořádali celkově méně kulturních akcí, ale počet návštěvníků těchto akcí výrazně vzrostl. Pravděpodobnou příčinou této pozitivní tendence je vyšší počet návštěvníků především samostatných koncertů a dramatických vystoupení díky navýšení počtu těchto pořádaných akcí.

Tabulka 2 Přehled o činnosti památkových objektů ve správě podnikatelských subjektů

		celkem za rok 2011	celkem za rok 2007	%	zřizovatel: podnikatelské subjekty 2011	zřizovatel: podnikatelské subjekty 2007	zřizovatel: podnikatelské subjekty %
Počet kulturních památek za vstupné		295	272	8	60	47	28
Počet návštěvníků těchto objektů		12 032 499	12 167 914	-1	2 884 030	1 249 331	131
Průměrný počet návštěvníků na jeden památkový objekt		40 788	44 735	-9	48 067	26 581	81
Počet kulturních akcí		13 261	16 557	-20	1 459	1 536	-5
V tom	samostatné výstavy	591	572	3	76	75	1
	samostatné koncerty	1 472	1 557	-5	158	118	34
	dramatická vystoupení	1 084	913	19	143	67	113
	kulturní akce při prohlídkách	8 176	11 182	-27	749	821	-9
	akce tradiční lidové kultury	160			47		
	ostatní	1 778	2 333	-24	286	455	-37
Počet návštěvníků kulturních akcí		3 649 833	3 895 296	-6	652 670	308 109	112
V tom	samostatné výstavy	1 782 663	1 968 817	-9	288 687	179 467	61
	samostatné koncerty	349 675	307 511	14	58 064	24 591	136
	dramatická vystoupení	221 936	243 118	-9	37 099	10 408	256
	kulturní akce při prohlídkách	432 793	515 592	-16	52 984	39 579	34
	akce tradiční lidové kultury	290 219			98 925		
	ostatní	572 547	860 258	-33	116 911	54 064	116

Zdroj: NIPOS (vlastní propočet)

V poslední skupině sledovaných památek, které jsou ve správě občanských sdružení, obecně prospěšných společností a církve, se počet památkových objektů od roku 2007 zvýšil ze 40 na 41 v roce 2011. Celkový počet návštěvníků, přestože počet kulturních akcí klesl, překvapivě vzrostl o 8 %. Pozitivní změnu návštěvnosti lze sledovat opět u samostatných koncertů a akcí tradiční lidové kultury.

Tabulka 3 Přehled o činnosti památkových objektů ve správě občanských sdružení, obecně prospěšných společností a církve

		celkem za rok 2011	celkem za rok 2007	%	zřizovatel: ostatní 2011	zřizovatel: ostatní 2007	zřizovatel: ostatní %
Počet kulturních památek za vstupné		295	272	8	41	40	2
Počet návštěvníků těchto objektů		12 032 499	12 167 914	-1	2 047 974	1 898 887	8
Průměrný počet návštěvníků na jeden památkový objekt		40 788	44 735	-9	49 951	47 472	5
Počet kulturních akcí		13 261	16 557	-20	649	716	-9
V tom	samostatné výstavy	591	572	3	47	57	-18
	samostatné koncerty	1 472	1 557	-5	395	407	-3
	dramatická vystoupení	1 084	913	19	39	41	-5
	kulturní akce při prohlídkách	8 176	11 182	-27	44	50	-12
	akce tradiční lidové kultury	160			19		
	ostatní	1 778	2 333	-24	105	161	-35
Počet návštěvníků kulturních akcí		3 649 833	3 895 296	-6	202 179	257 527	-21
V tom	samostatné výstavy	1 782 663	1 968 817	-9	71 804	131 076	-45
	samostatné koncerty	349 675	307 511	14	57 622	52 697	9
	dramatická vystoupení	221 936	243 118	-9	3 471	7 960	-56
	kulturní akce při prohlídkách	432 793	515 592	-16	9 002	10 373	-13
	akce tradiční lidové kultury	290 219			48 741		
	ostatní	572 547	860 258	-33	11 539	55 421	-79

Zdroj: NIPOS (vlastní propočet)

Z předchozích dat vyplývá, že počet památkových objektů sice roste, ale udržet si minimálně stejný počet návštěvníků, je pro památkové objekty velmi složité. Nedaří se to objektům ve správě státu, krajů, obcí a měst, jejichž zákazníci zřejmě přechází do památek ve správě ostatních subjektů. Příčinou rostoucí popularity památek ve správě podnikatelů může být růst počtu pořádaných samostatných koncertů a dramatických vystoupení, které přilákaly mimořádný počet návštěvníků. Dalším důvodem bude pravděpodobně marketingová podpora akcí podnikatelskými subjekty. Přestože se v památkách ve správě státu, krajů, obcí a měst odehrálo dramatických vystoupení v roce 2011 více než v roce 2007, návštěvnost těchto akcí oproti památkám ve správě podnikatelů, klesla. Určitý potenciál lze spatřit v pořádání samostatných koncertů, které i přes jejich pokles, lákají čím dál více návštěvníků.

Přestože se marketing památkových objektů ve vlastnictví podnikatelských subjektů nedá zcela aplikovat na objekty ve státní správě a správě krajů, obcí či měst, mohou být aktivity podnikatelských subjektů pro majitele ostatních památek zdrojem inspirace.

3 Návštěvníci kulturních památek

Lidé v současnosti kladou čím dál větší důraz na to, jak stráví svůj volný čas. Jsou stále náročnější a zralejší a už jim nestačí tradiční formy cestovního ruchu, touží po něčem více „autentickém“, což jim umožňuje právě kulturní turistika.[16]

McKercher a du Cros definují 5 typů návštěvníků kulturních objektů:[17]

záměrný (úmyslný) kulturní turista – kulturní turistika je jeho základním důvodem k návštěvě destinace a jedinec prožívá hluboký kulturní zážitek,

prohlídkový kulturní turista – kulturní cestovní ruch je základním či hlavním důvodem jeho návštěvy destinace, ale zážitek je víceméně povrchní,

kulturní turista – „šťastlivec/objevitel“ – který necestoval do destinace z kulturních důvodů, ale když už se účastnil, končí s hlubokými kulturními zážitky,

příležitostný kulturní turista – kulturní turistika je slabým důvodem pro návštěvu destinace a výsledný zážitek je tak zákonitě povrchní,

nahodilý kulturní turista – tento turista nepřijíždí do destinace z důvodu kulturní turistiky, nicméně účastní se některých aktivit a má povrchní zážitky.

Další model diferenciace návštěvníků rozlišuje vzdělané uživatele, profesionály, rodiny nebo skupiny, žáky a hledače nostalgie.[18]

3.1 Motivy a bariéry návštěvnosti kulturních památek

Management památkového objektu by si měl klást následující otázky: „Proč návštěvník přichází do památkového objektu, místo aby se věnoval jiné činnosti? Co si od návštěvy slibuje?“ Neexistuje jednotná verze toho, co je hlavním motivem návštěvy památkového objektu kulturního dědictví. Odpovědi návštěvníků na dotazy ohledně motivů návštěvy památky zahrnují

[16] TIRCA, Alexandra, STANCIULESCU, Gabriela, CHIS Alexandru. *Heritage Tourism: A Marketing Focused Approach*. [online]. 2009 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: http://search.proquest.com/pqcentral/docview/1196967982/13D02EEBF3065AC081D/4?accountid=17203

[17] MCKERCHER, B., CROS, H. *Cultural tourism. Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*. New York: The Haworth Press, 2002. ISBN 0-7890-1106-9, s. 144

[18] TIRCA, Alexandra, STANCIULESCU, Gabriela, CHIS Alexandru. *Heritage Tourism: A Marketing Focused Approach*. [online]. 2009 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: http://search.proquest.com/pqcentral/docview/1196967982/13D02EEBF3065AC081D/4?accountid=17203

široké spektrum obecných i konkrétních odpovědí. Tirca uvádí jako nejčastější motiv návštěvy památkového objektu snahu návštěvníků dozvědět se o dědictví jejich vlastní kultury a kultury jiných zemí.[19] Dle jiného zdroje patří mezi nejčastější důvody návštěv kulturních památek sebevzdělání, vzhled památky a zábava. Jako další motiv návštěvy bývá uváděn emocionální aspekt, kdy se lidé nejezdí pouze „dívat", ale také „cítit".[20] Další zdroj rozlišuje různé motivy dle toho, zda se jedná o tzv. „prvonávštěvníka" či o návštěvníky, kteří již památku navštívili a vracejí se. Prvonávštěvníci se zajímají o objevování celé kulturní destinace a mají silné přání odhalit kulturní a přírodní nabídky. Vracející se návštěvníci interesují spíše sociální zážitky, zábava, nákupy a stravovací služby. Z toho vyplývá, že prvonávštěvníci vykazují tendence být více aktivními turisty než „vracející se", účastní se vyššího počtu aktivit a navštěvují více míst. Podobně lidé, kteří uvedli sledovanou památku jako svůj hlavní cíl cesty, vykazovali odlišné chování než ti, kteří návštěvu památky uvedli jako druhou v pořadí či kolem ní jen projížděli. Většinou platí, že pokud návštěvníci uvedli památkový objekt jako hlavní důvod cesty, zůstali v dané destinaci déle než ostatní. Návštěvníci hlavní (cílové) destinace ji s největší pravděpodobností použijí jako základnu pro průzkumné výlety do okolních oblastí, s pravděpodobným záměrem hledat sekundární a terciární atraktivity.[21]

Samozřejmě vedle motivů, proč návštěvníci navštěvují daný kulturní objekt, existují i **bariéry**, které vedou naopak k negativnímu vnímání objektu a jeho nabídky služeb. V současné době narůstá tzv. ritualizace životních stylů, která se promítá i do způsobů trávení volného času. Jedná se o to, že příslušníci určitých sociálních skupin vlivem potřeby shody s životním stylem, hodnotami, sociálním statusem a postoji jejich referenční skupiny nemohou zcela svobodně rozhodovat o náplni svého volného času. Příkladem může být teenager, pro kterého by se návštěva památkového objektu mohla stát nepřípustnou, jelikož se v rámci jeho sociální skupiny jedná o neakceptovatelnou formu trávení volného času. Důležitějším faktorem ovlivňujícím návštěvnost jsou kulturní kompetence návštěvníka. Výzkumy potvrzují, že čím lépe člověk dané oblasti rozumí, tím více se jí věnuje. Mezi další bariéry, které radikálně zužují možnost výběru v nabídce trávení volného času, patří samozřejmě nedostatek času, disponibilních prostředků, informací a negativní vnímání památky a jejích služeb.[22]

---

[19] TIRCA, Alexandra, STANCIULESCU, Gabriela, CHIS Alexandru. *Heritage Tourism: A Marketing Focused Approach*. [online]. 2009 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: http://search.proquest.com/pqcentral/docview/1196967982/13D02EEBF3065AC081D/4?accountid=17203

[20] PORIA, Y., BUTLER, R., AIREY, D. *The core of heritage tourism* [online]. 2003 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: http://epubs.surrey.ac.uk/1103/1/fulltext.pdf

[21] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha, 2008

[22] Tamtéž

3.2 Profil návštěvníka kulturních památek

V roce 2001 společnost Mintel ve spolupráci s TGI provedla rozsáhlý marketingový výzkum týkající se znalostí a kultury dospělé populace ve Velké Británii. Tento průzkum také odhalil značné rozdíly v profilech návštěvníků. Jednalo se například o zjištění, že památky kulturního dědictví navštěvují spíše turisté ve věku nad 50 let nebo starší (40 %). Hnacím motorem pro návštěvu památek je pravděpodobně určitý nárůst nostalgie starší populace. Dále bylo zjištěno, že památky kulturního dědictví navštěvují o něco více ženy než muži. Co se sociálně – ekonomického hlediska týče, ukázalo se, že cestovní ruch kulturního dědictví má tendenci přilákat spíše osoby se střední a vysokou úrovní vzdělání a disponibilního důchodu.[23]

V České republice proběhl v roce 2011 obdobný výzkum, který si NPÚ nechal vypracovat od společnosti IBRS (International Business and Research Services). Výzkum byl proveden na vzorku 1000 respondentů z ČR metodou „face to face" rozhovorů tazatele s respondentem. Cílem průzkumu byla zjištění o znalosti památek, návštěvnosti památek, doprovodu při návštěvě památek, době strávené při návštěvě památek, využívaných akcí, spokojenosti se současným stavem zpřístupněných památek aj.[24]

Průzkum ukázal, že české památky navštěvuje pravidelně více než dvě třetiny lidí. Alespoň jednu z památek v roce 2011 navštívilo 39 procent dotázaných. Zajímavou příležitost vidí NPÚ ve skupině 28 procent respondentů, kteří sice deklarovali zájem o památky, ale za uplynulý rok nenavštívili ani jediný památkový objekt. Nejvíce respondentů (43 %) stráví návštěvou památky 1–2 hodiny, hned v závěsu jsou respondenti, kteří stráví návštěvou památky 2-3 hodiny. Návštěvníci mají zájem především o prohlídky expozic společně s průvodcem (62 %), dále pak o návštěvy kulturních akcí (18 %) a o speciální prohlídky (8 %).

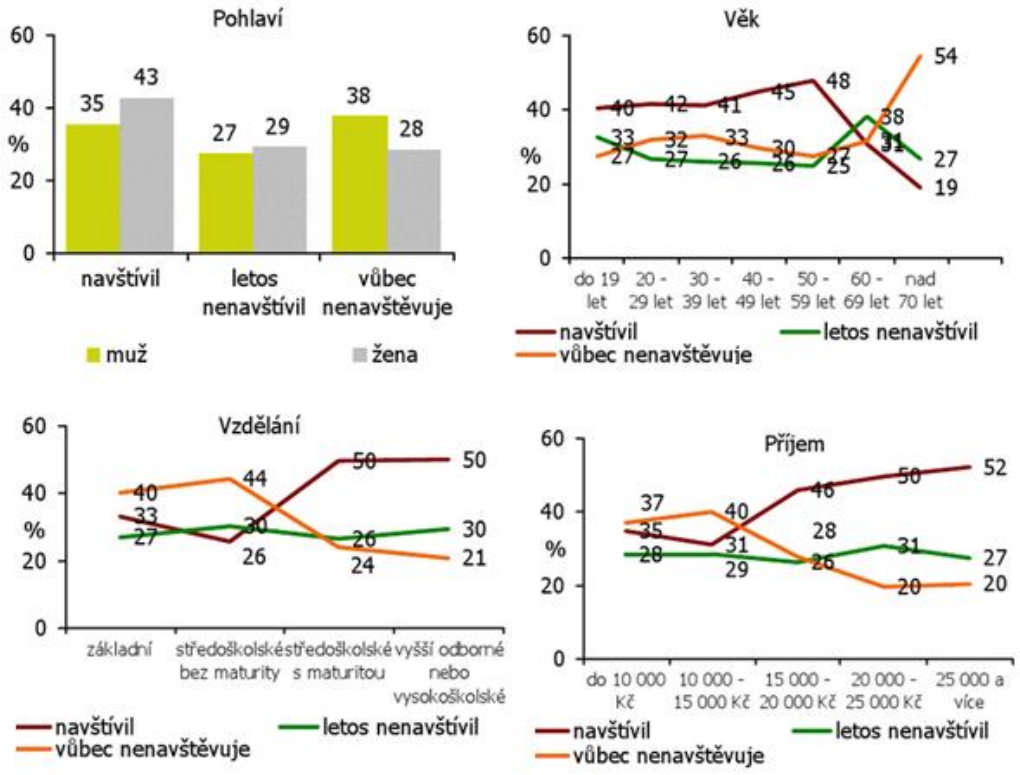
Výsledky dále ukázaly, že památky navštěvují o něco více ženy než muži. Dalším zajímavým zjištěním je, že návštěvu památek podle výzkumu ovlivňuje jak vzdělání, tak příjem respondenta. Typický návštěvník má příjem minimálně 15 tis. Kč měsíčně a minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitou.

---

[23] TIRCA, Alexandra, STANCIULESCU, Gabriela, CHIS Alexandru. *Heritage Tourism: A Marketing Focused Approach*. [online]. 2009 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: http://search.proquest.com/pqcentral/docview/1196967982/13D02EEBF3065AC081D/4?accountid=17203

[24] Památky 11/2011: Národní památkový ústav [online]. IBRS, 2011 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:i7mxS1ht7V4J:www.npu.cz/download/1325849182/TZ0106-vysledky-vyzkumu.ppt+&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEESg8Qol4hJjVSWsP_WO1oRgwlEyFO3mFyRF8bz3wBTm2izQzJkwUbIMAbPQfR9yaqV1y2zD96o8O0HCcADRBCHzWSH-W3RIYmnEYDYzbf12TJsONFVfdES23-NbjOC7gcGOle5Si&sig=AHIEtbRH3MG0ySqF5pXVM3QnyCefqjD5mg

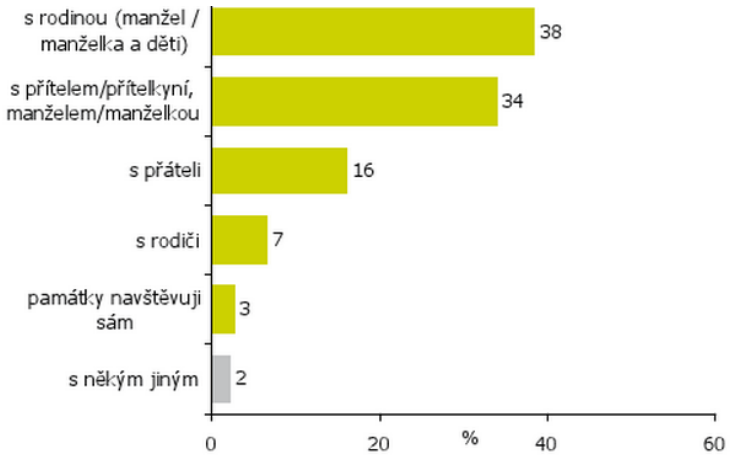
Graf 1 Návštěvnost dle pohlaví, věku, vzdělání a příjmu



Zdroj: výzkum IBRS pro NPÚ, 11/2011

Až na výjimky nejsou návštěvníci památek osamoceni, nejčastější skupinou návštěvníků jsou rodiny, manželský pár nebo partneři. Přizpůsobení služeb jednotlivým návštěvníkům na základě jejich doprovodu by mohlo být cestou vedoucí k větší spokojenosti návštěvníka.

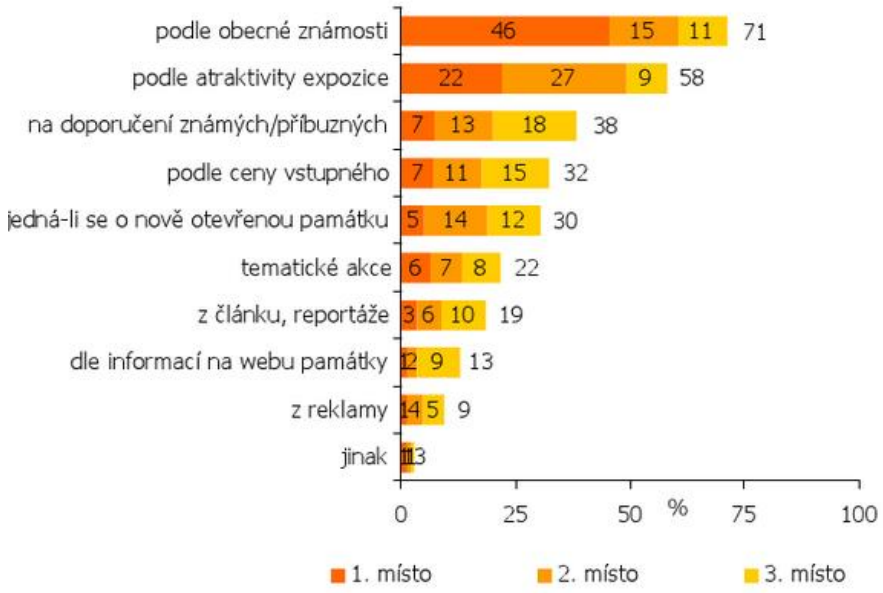
Graf 2 S kým nejčastěji památky navštěvujete?



Zdroj: výzkum IBRS pro NPÚ, 11/2011

Respondenti si památky vybírají především podle obecné známosti, atraktivity expozice a na doporučení známých či příbuzných. Naopak nejméně účinnými nástroji k přilákání návštěvníků jsou dle vyjádření respondentů informace na webu památky a reklama.

Graf 3 Jak si památky k návštěvě vybíráte?



Zdroj: výzkum IBRS pro NPÚ, 11/2011

Lze obecně konstatovat, že spokojenost návštěvníků se současným stavem památek a úrovní poskytovaných služeb je poměrně vysoká (dvě třetiny dotázaných). Za nejčastější aspekt spokojenosti je uváděn dobrý stav památky, celkový pozitivní dojem a kvalita průvodce. Naopak největší nespokojenost respondentů je spojena s nedostatečnými opravami objektů a vysokým vstupným. Dotazovaní pak příliš nerozlišují mezi objekty ve správě státu či obcí a v soukromém vlastnictví. Na státních památkách si návštěvníci nejvíce cení věrohodnosti výkladu a na soukromých památkách oceňují zážitek spojený s návštěvou památky.[25]

3.3 Trendy v kulturně poznávací turistice

Trendy v cestovním ruchu nejsou stálé, ale vyvíjí se v závislosti na změnách ekonomických ukazatelů, změnách ve společnosti či změnách životního stylu. Pro sektor cestovního ruchu je velmi důležité tyto změny včas podchytit a reagovat na ně vhodnou úpravou nabídky služeb.

[25] Památky 11/2011: Národní památkový ústav [online]. IBRS, 2011 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:i7mxS1ht7V4J:www.npu.cz/download/1325849182/TZ0106-vysledky-vyzkumu.ppt+&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEESg8Qol4hJjVSWsP_WO1oRgwlEyFO3mFyRF8bz3wBTm2izQzJkwUbIMAbPQfR9yaqV1y2zD96o8O0HCcADRBCHzWSH-W3RIYmnEYDYzbf12TJsONFVfdES23-NbjOC7gcGOle5Si&sig=AHIEtbRH3MG0ySqF5pXVM3QnyCefqjD5mg

Návštěva kulturních památek spadá pod tzv. kulturně poznávací turistiku, která je součástí cestovního ruchu. Následující tvrzení o demografickém vývoji obyvatelstva v ČR vychází z předpokladu, že lze výzkumy prováděné obecně na celkový cestovní ruch zobecnit na kulturně poznávací turistiku.

Mezi základní demografické charakteristiky, dělící trh do určitých skupin, patří pohlaví, věk, vzdělání, struktura domácností či výše příjmů. Následující text je zaměřen na vývoj těchto demografických charakteristik v České republice a jeho vliv na kulturně poznávací turistiku. Co se **pohlaví** týče, ženy vyhledávají bezpečí a upřednostňují cesty, kde je zajištěný program i pro jejich děti. Oproti tomu muži vyhledávají spíše dobrodružství. V kulturně poznávací turistice nepatrně převažují návštěvníci ženského pohlaví. Mezi nejvýznamnější demografické trendy patří **věková struktura** obyvatelstva. Dochází k tzv. stárnutí populace, které je způsobené především poklesem porodnosti, růstem naděje na delší život a také vstupem silných populačních ročníků do důchodového věku. Každá věková skupina má pak své specifické životní potřeby a tím také požadavky na cestovní ruch. Mladí lidé představují významný segment trhu. Hodně cestují a jsou ochotni za cestování utrácet. Lze obecně říci, že mladší věkové skupiny požadují menší komfort služeb, informace vyhledávají především na internetu a rádi poznávají něco nového. Starší věkové skupiny pak upřednostňují kvalitní služby, jistotu a pohodlí, informace získávají především na základě referencí od přátel a známých a často využívají služeb cestovních kanceláří. **Struktura domácností** také není stálá a lze sledovat určité trendy. Dochází k poklesu počtu čtyř- a tříčlenných domácností a prudký nárůst jednočlenných domácností. Nejmarkantnější jsou tyto změny v Evropě a v dalších ekonomicky vyspělých zemích světa. Je třeba soustředit marketingové aktivity na segmentaci návštěvníků dle jejich doprovodu a následné přizpůsobení služeb jednotlivým skupinám. Úroveň **vzdělání** je přímosměrná počtu cest - čím vyšší vzdělání, tím více cest. Vzdělanější lidé se také více zajímají o kulturní a poznávací cesty. Co se týče **výše příjmů**, lze předpokládat, že se počet navštívených památek sníží s poklesem disponibilních prostředků domácností a že turisté budou vyhledávat kulturní památky nacházející se v kratší vzdálenosti od jejich bydliště.[26] Podle odhadu expertů by mělo docházet k poklesu reálných příjmů a tím i poklesu životní úrovně.

[26] HLÁVKOVÁ, Monika. *Cestovní ruch a nové demografické trendy*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita

4 Marketing kulturního dědictví

Většina lidí chápe marketing pouze jako reklamu a prodej. Přestože jsou reklama a prodej pro produkt či službu důležité, představují pouze dvě marketingové funkce a často ne ty nejvýznamnější. V současné době je za obecný marketingový cíl organizace považováno porozumění potřebám zákazníků a poskytnutí produktů či služeb, které identifikované potřeby uspokojují a zároveň vedou k dosažení strategických cílů organizace.[27]

Tato definice platí i pro tzv. marketing kulturního dědictví, který vznikl v 50. letech 20. století, kdy v Severní Americe došlo ke zrození marketingu jako vědní disciplíny. Specifikem marketingu kulturního dědictví, který spadá pod tzv. art marketing, je uspokojení potřeb zákazníků s ohledem **na ochranu kulturního dědictví**. Soudobým problémem je zvyšující se opotřebení památek, které je často způsobeno extra kroky marketingových aktivit. Poskytovatelé kulturního dědictví pak musí navrhnout marketingové činnosti tak, aby uspokojili poptávku spotřebitele a zároveň uchovali památky pro budoucí generace.[28]

Jedním z příkladů, jak přimět návštěvníky, aby si uvědomili důležitost a křehkost nemovitého kulturního dědictví, je projekt realizovaný ve Velké Británii. V kostele u Rochesteru byl návštěvníkům předložen problém: „Co se stane se zdmi kostela v budoucnosti?“ Návštěvníci se doposud domnívali, že zdi jsou věčné a nemění se zvětráváním a netrpí při restaurátorských zákrocích. Při výzkumu byly použity dva prostředky. Obrázek postavy uvnitř zdi a otázka: „Co znamená být zdí?“ Díky personifikovanému obrázku byl prezentován vliv větru, deště, slunce a lidí. Druhým motivem byla série znázorněných lešení kolem této části zdi v průběhu historického vývoje. Návštěvník měl možnost zeď prozkoumat a najít důkazy o její přestavbě. Po provedeném výzkumu měli návštěvníci možnost o svém pozorování hovořit. Pro dětské návštěvníky byl připraven výtah, aby si i oni mohli zblízka prohlédnout zeď a rozpoznat provedené změny. Výsledky ukázaly, že návštěvníci byli jednotlivé zásahy schopni rozeznat a že jim současný stav objektu ani jeho budoucnost nebyly lhostejné. Poté byl Rochester vizuálně znázorněn bez kostela a následovala otázka: „Co by Vám chybělo, kdyby se kostel zhroutil?“ Vyhodnocení výzkumu ukázalo, že právě tato otázka návštěvníky silně rozrušila. Žádný z návštěvníků si před výzkumem neuvědomoval křehkost a důležitost historického prostředí.[29]

[27] KOTLER, Philip. *Moderní Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2, s.38

[28] TIRCA, Alexandra, STANCIULESCU, Gabriela, CHIS Alexandru. *Heritage Tourism: A Marketing Focused Approach*. [online]. 2009 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: http://search.proquest.com/pqcentral/docview/1196967982/13D02EEBF3065AC081D/4?accountid=17203

[29] Hems A., Blockley M. *Heritage Interpretation*. Taylor and Francis Group, 2006, Routledge. ISBN 0-415-23797-1

Marketingové činnosti a management jsou v případě kulturních památek nejčastěji vykonávány kastelánem a jeho spolupracovníky. Mezi jejich základní úlohy patří především **ochrana** památky. Jak již bylo dříve uvedeno, jedná se o zajištění stavu, kdy užívání dědictví současnou generací nesnižuje schopnost užití budoucí generací. Další povinností manažera objektu by mělo být zabezpečení **dostupnosti**. Památkový objekt má význam pouze tehdy, je-li nadále přínosem pro společnost. Pokud je lidem bráněno užívat služby památek, přestanou památky vnímat jako součást svého dědictví. Vysoká míra dostupnosti však může vést k tomu, že památky budou zničeny. Další důležitou roli hraje **vzdělání.** Aby návštěvníci dostatečně pochopili památku, musí porozumět její přirozenosti a důležitosti. Dále by měl manažer objektu dbát na **význam** památky. Památkový objekt musí být významný pro co nejširší obecenstvo. Čím více se návštěvník s památkou identifikuje, tím více pro něj památka znamená a je na ni hrdý. Posláním památky by mělo být též **pobavit** návštěvníky. Pokud se při návštěvě památky budou nudit, nebudou se chtít vrátit a návštěvu svým blízkým nedoporučí. Pokud chtějí památky dosáhnout svých cílů, musí být **finančně zdravé**. Finanční prostředky však nemohou být generovány pouze ze vstupného, jelikož musí krýt nákladné restaurační práce. Památkový objekt by měl mít také důležitý ekonomický multiplikační efekt pro **místní komunitu** a nabízet svým zákazníkům služby vysoké **kvality**.[30]

Je nutné podotknout, že samotný marketing nestačí, je pouze partnerem pro přilákání a udržení zákazníků. Veškeré činnosti, které jsou kulturním objektem realizovány, pak musí tvořit systém poskytování hodnoty pro zákazníka, což je jakýsi poměr mezi tím, co zákazník získá, a co obětuje. Návštěvník si pak volí tu marketingovou nabídku, která mu přináší nejvyšší hodnotu.[31]

4.1 Marketingová strategie a plánování

Stanovení marketingové strategie hradů a zámků by měla předcházet **situační analýza**. Ta zahrnuje stručnou analýzu nabídky a poptávky, analýzu konkurenceschopnosti, přehled nabídkových a poptávkových trendů trhu cestovního ruchu a SWOT analýzu kulturních památek.

Analýza **SWOT** nebo tzv. marketingový audit patří k základním analýzám ve firmách i neziskových organizacích. Analýza silných a slabých stránek (Strengths, Weaknesses), se týká

[30] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha, 2008

[31] KOTLER, Philip. *Moderní Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

vnitřního prostředí organizace, analýza příležitostí a ohrožení (Opportunities, Threats), prostředí vnějšího.[32]

Atraktivita příležitostí je posuzována na základě schopnosti objektu dosáhnout z takové aktivity nějakou formu zisku. Tento zisk nemusí být pouze finanční, může se promítnout do vyšší návštěvnosti, prestiže, renomé, spokojenosti zákazníků, což se zprostředkovaně projeví ve výši dotací, pozornosti sponzorů, promítne do lepšího vztahu se zřizovatelem i ostatní veřejností.

Externí příležitosti a ohrožení musejí být hodnoceny vzhledem k interním možnostem a zdrojům kulturních organizací. Sebelepší marketingová příležitost nemá pro instituci význam, pokud na ni organizace nemá finanční a lidské zdroje, prostory, či v některých případech, souhlas zřizovatele.[33]

Když si je organizace vědoma svých silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, měla by jasně definovat svůj cíl a poslání. Státní organizace kulturního dědictví jsou financovány z veřejných zdrojů, a proto na ně roste politický i veřejný tlak, aby lépe vycházely vstříc širšímu okruhu zákazníků. [34]

Jedním z hlavních **marketingových cílů** kulturních organizací je přilákání co největšího počtu návštěvníků. Je kladen důraz na budování věrnosti k danému místu či objektu, jejímž důsledkem by měly být opakované a častější návštěvy. Jak však bylo uvedeno výše, je třeba vzít v potaz, že marketingové aktivity organizací kulturního dědictví se budou v určitých ohledech značně lišit od marketingu klasických produktů, jelikož budou muset být realizovány s ohledem na uchování historických památek pro další generace. Posláním kulturních organizací je pak nejen ochrana dědictví, ale i co nejširší zpřístupnění veřejnosti spolu s vytvářením podmínek pro kulturní rozvoj a duševní obohacení návštěvníků. V souladu s tímto posláním by měl být i marketing těchto institucí přizpůsobován. To znamená, měl by vést k posilování schopnosti návštěvníka si z návštěvy kulturní instituce odnést hodnotné zkušenosti a k šíření povědomí o nezastupitelné funkci těchto objektů.

Tyto cíle a poslání organizace se **marketingový plán** snaží zprostředkovat zákazníkům, partnerům a širší veřejnosti. Tento plán by měl začínat stručným přehledem hlavních cílů a doporučení. Po tomto tzv. executive summary, které pomáhá managementu organizace rychle identifikovat ústřední body plánu, následuje marketingový audit organizace. Po situační analýze stanoví organizace své cíle a zváží problémy, které na ně budou mít vliv. Tyto cíle pak

[32] KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5

[33] JOHNOVÁ, Radka, ČERNÁ, Jitka a kol. *Arts marketing: Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1276-1

[34] Tamtéž

představují úkoly, které by organizace ráda splnila během období, pro něž je plán určen. Následuje nastínění marketingové strategie, které směřuje k dosažení stanovených cílů. Organizace by měla především odhalit **cílové segmenty** a pro každý z nich by měla sestavit samostatnou marketingovou strategii. Součástí marketingové strategie by mělo být navržení specifických strategií pro jednotlivé prvky **marketingového mixu**. Z marketingových strategií pak vznikají programy konkrétních činností. Plány činností pak umožňují manažerovi kulturní organizace vytvořit podpůrný rozpočet. Poslední část plánu zahrnuje kontrolní mechanismy, které se používají pro sledování jeho plnění.[35]

4.2 Segmentace návštěvníků kulturních památek a výběr cílové skupiny

Segmentace trhu je proces dělení celkového trhu s cílem vytvořit jednu nebo více homogenních skupin, které pak mohou být efektivně cílené, na základě jejich dostupnosti a disponibilních zdrojů organizace. Tržní segmenty kulturní organizace by měly splňovat několik kritérií. Měly by být měřitelné, tj. jednoznačně identifikovatelné a relativně homogenní, dostupné, stabilní a dostatečně velké. Pro instituce kulturního dědictví se nabízí několik skupin kritérií, na jejichž základě lze jednotlivé segmenty publika definovat:[36]

- geografické (domácí × zahraniční turisté; turisté, kteří v místě přenocují × návštěvníci, kteří přicházejí (přijíždějí) na jednodenní výlet; turisté, přicházející v rámci organizované skupiny × turisté individuální),
- demografické (věk, pohlaví, stav, tzv. fáze životního cyklu, příjem, nejnověji i sexuální orientace),
- psychografické (vzdělání, hodnotové orientace, životní styl),
- podle četnosti návštěvy,
- behaviorální, tj. dle způsobu využití nabídky,
- zájmové.

Mezi další hlediska diferenciace návštěvníků lze zařadit vnímání kulturní památky jako součást kulturního dědictví. Bylo zjištěno, že pokud návštěvníci vnímají památku jako součást svého kulturního dědictví, jsou s návštěvou více spokojeni, prodlužují dobu spojenou

[35] KOTLER, Philip. *Moderní Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

[36] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha, 2008

s prohlídkou kulturního objektu, využívají služeb průvodce v menší míře a považují návštěvu daného objektu za silný emocionální zážitek.[37]

Navazujícím krokem na segmentaci je výběr segmentu návštěvníků a určení pozice na trhu. Kulturní památky by neměly být pozadu a měly by vytvářet marketingové strategie a konkrétní produktovou nabídku pro jednotlivé segmenty návštěvníků. Je však rozdíl, zda se jedná o objekt ve správě komerčních subjektů nebo veřejně zřizované instituce. V případě státních památek je omezujícím faktorem segmentace fakt, že jejich marketingová strategie není jen prostředkem ke zvýšení počtu návštěvníků, ale také k naplňování poslání objektu, který je určen nejširší veřejnosti. Státní objekt se tak nemůže zaměřovat pouze na určité skupiny návštěvníků, nicméně může určit, kdo tvoří cílovou skupinu či skupiny a primárně se na ně soustředit. To však neznamená, že ostatní segmenty ze spotřeby služeb kulturního dědictví zcela vyloučí. Kritéria pro volbu návštěvnického segmentu mohou být různá. Může se jednat o výběr segmentu, ve kterém shledává kulturní instituce potenciál, či o volbu skupiny, která je mezi návštěvníky dosud nedostatečně zastoupena a instituce chce tuto skutečnost napravit.[38]

4.3 Marketingový mix

Marketingový mix (tzv. 4P) představil profesor Jerry McCarthy ve své knize Marketing v roce 1960. Obsahuje čtyři taktické marketingové nástroje - **P**roduct (produkt), **P**rice (cenu), **P**lace (distribuci) a **P**romotion (propagaci).

Dle Philipa Kotlera a Garyho Armstronga lze marketingový mix definovat jako soubor taktických marketingových nástrojů - výrobkové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.[39] K tomu, aby marketingový mix správně fungoval, nesmí se na něj marketér dívat z pohledu prodávajícího, nýbrž z pohledu kupujícího. Marketingový mix pak bude vypadat následovně:

produkt přejde v zákaznickou hodnotu - **C**ustomer Value,

z ceny se stane vydání zákazníka - **C**ost to the Customer,

místo se přemění na zákaznické pohodlí - **C**onvenience,

z propagace se stane komunikace se zákazníkem - **C**ommunication.

[37] PORIA, Y., BUTLER, R., AIREY, D. *The core of heritage tourism* [online]. 2003 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: http://epubs.surrey.ac.uk/1103/1/fulltext.pdf

[38] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha, 2008

[39] KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3, s. 105

Ze 4P se tedy stanou 4C, ze kterých lze vyvodit, že zákazník vyžaduje hodnotu, nízkou cenu, vysoké pohodlí a komunikaci, nikoliv propagaci.

Marketingový mix kulturního dědictví spadá pod marketing služeb, kdy se ke klasickým čtyřem nástrojům přidávají ještě další čtyři nástroje, a to **people** (lidé), **partnership** (spolupráce), **packaging** (balík služeb) a **programming** (programová specifikace služeb).

Kategorii **lidé** lze rozdělit na dvě části – na zaměstnance a návštěvníky. U zaměstnanců kulturních objektů jsou vyžadovány určité vlastnosti a schopnosti, jako např. potřebná kvalifikace, komunikativnost, znalost cizích jazyků, ochota se dále vzdělávat či příjemný vzhled. Jelikož lidský faktor má silný vliv na úspěšnost prodeje a spokojenost zákazníků, může kvalitní výběr zaměstnanců představovat silnou stránku památkového objektu. U návštěvníků je třeba znát potřeby jednotlivých skupin, rozhodnout se, na které se zaměřit a přizpůsobit tomu komplex služeb. **Partnerství** je forma mnohostranné spolupráce, při které jsou spojeny aktivity všech zainteresovaných fyzických i právnických osob. Přestože výsledný produkt vzniká součinností mnoha lidí a organizací, návštěvníkem je vnímán jako jeden celek. V případě, že je jedna služba nekvalitní, hodnotí návštěvník většinou negativně celý soubor služeb. **Balík služeb** představuje souhrn služeb, za který je stanovena souhrnná cena. Balík služeb by měl být vytvořen na základě přání zákazníka a vést k jeho větší spokojenosti. **Programová specifikace služeb** je úzce svázána s marketingovým nástrojem balík služeb. Pro balíky služeb je nutné vytvořit obsahovou náplň jednotlivých doplňkových služeb, a zvýšit tak přitažlivost nabízených produktů. Jedná se například o speciální a doprovodné akce či festivaly. Účelem programování je zejména reagovat na poptávku zákazníků v horizontu sezónnosti či nabízet určité služby navíc. Programová specifikace se často uplatňuje v mimosezónním období.

6 Kulturní dědictví jako produkt

Pod pojmem produkt v marketingu rozumíme jakoukoli nabídku zákazníkovi. Produkt je nejzákladnějším nástrojem marketingového mixu, bez kterého by nemělo smysl používat nástroje další.

Skutečnost, že většina produktů, které tvoří nabídku památkových objektů, jsou **služby,** pak určuje pro marketing památkových objektů určitá specifika. První charakteristikou služeb je především jejich **nehmotnost**, což má za následek, že si zákazník nemůže produkt vyzkoušet, osahat, prohlédnout. Příkladem může být například to, že zákazník netuší, jak kvalitního průvodce dostane. Dalším specifikem služeb je **neoddělitelnost,** což znamená, že produkci a spotřebu služby od sebe nelze oddělit. Služby jsou ve své kvalitě více **proměnlivé** než produkty. Záleží nejen na tom, kdo službu poskytuje, ale také na tom, kdy je služba nabízena. Hlavní příčinou proměnlivosti kvality je návštěvnost.[40] Poslední typickou vlastností služeb je jejich **pomíjivost**, což znamená, že služby nelze uchovat do zásoby v době, kdy kapacita objektu není zcela využita. Důležitým úkolem poskytovatelů služeb, který se v našich podmínkách zpravidla opomíjí, je zajistit rovnováhu mezi poptávkou a nabídkou (např. rozložit prohlídku v čase či motivovat k návštěvě mimo špičku - sezónní slevy, balíčky pro speciální zájmové skupiny). Příkladem je případ Pražské informační služby, která hledala, jak řešit plynulý tok prohlídky v „Bludišti“ na Petříně. Většina návštěvníků se zdržovala před zrcadly, a tím blokovala plynulý pohyb kulturní památkou. Řešením se stalo otočení směru prohlídky a ve volném prostoru na začátku (dříve na konci) vybudovat interaktivní expozici optického klamu. Zájemci se přirozeně rozptýlili podle zájmu o teorii a vlastní prožitky.[41]

Produktem v kulturně poznávacím cestovním ruchu jsou samotné památkové objekty včetně interiérů a okolí, dále dočasné a trvalé expozice, odborné služby (prohlídky s průvodcem, přednášky, besedy aj), výrobky objektu (reprodukce děl, modely exponátů, publikace vydávané institucí aj.) či doprovodné služby.[42] Pořádají se zde nejen drobné kulturní akce v rámci prohlídek (tanec, hraní hudebních skladeb v dobovém oděvu, šerm, scény ze života na zámku apod.), ale také koncerty, divadelní představení apod. Počet těchto kulturních akcí závisí nejen na organizačních schopnostech správců jednotlivých památkových objektů, ale i na dostatečné

[40] JOHNOVÁ, Radka, ČERNÁ, Jitka a kol. *Arts marketing: Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1276-1

[41] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha, 2008

[42] JOHNOVÁ, Radka, ČERNÁ, Jitka a kol. *Arts marketing: Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1276-1

nabídce různých divadelních a hudebních souborů, šermířských skupin atd. z blízkého okolí.[43] Dalším produktem může být pronájem objektu, který v podobě firemních akcí, výstav a konferencí představuje potenciál především na B2B trzích. Dále se může jednat o spolupráci s hotelovými řetězci či soukromými organizacemi. Příkladem mohou být zámky Edinburgh a Stirling ve Skotsku, které jsou nejčastějším místem při volbě podnikání na trhu „business" cestovního ruchu. Zámek Edinburgh například poskytuje 120 míst k sezení a 1000 míst ke stání a zámek Stirling nabízí ubytování pro 700 klientů a je schopen zajistit až 300 hlavních jídel.[44]
Na některých objektech se zavádí nabídka projížděk na koni či v kočáře, ojediněle i golf.

Vedle hlavního produktu spadají pod tento nástroj i kvalita služeb a značka. Posuzování **kvality** produktu kulturní organizace z pohledu návštěvníka by mělo zahrnovat jak hmotné, tak nehmotné aspekty. Z mnoha výzkumů vyplynulo, že návštěvníci si všímají především rozšířených aspektů produktu, jako jsou dostupnost parkování, místa pro odpočinek, čistota toalet či kvalita občerstvení, osvětlení, celková atmosféra či chování personálu. Nedostatků v této oblasti si všímají návštěvníci více než vad samotného základního kulturního produktu a odvozují od nich kvalitu celého památkového objektu. Důležitou součástí řízení kvality je pravidelné získávání zpětné vazby. Tu zpravidla poskytují jen média, odborná kritika a další představitelé zájmových skupin. O to důležitější je získat alespoň nějakou reakci od běžných návštěvníků např. osvědčenou metodou monitorování komentářů zachycených v návštěvních knihách, pravidelným získáváním poznatků personálu, který nejvíce přichází do styku s návštěvníky či periodickým průzkumem návštěvníků. Cenná zjištění může poskytnout i průzkum realizovaný pomocí marketingové metody Mystery shopping, kdy hodnotitelé kvality anonymně navštěvují objekt a s pomocí strukturovaného dotazníku hodnotí jeho úroveň.[45]

Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jeho smyslem je odlišit zboží nebo službu jednoho prodejce, nebo skupiny prodejců od produktů konkurence.[46] Značka má značný význam především u služeb, protože jak bylo uvedeno, zákazník si službu nemůže nijak ohmatat a spoléhá se pouze na pověst značky. Vysoká hodnota značky má spoustu příznivých dopadů, jako např. snížení marketingových nákladů, věrnost a loajalita zákazníků, jednodušší distribuce a komunikace aj. Produkty s vysokou hodnotou značky

[43] Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/

[44] TIRCA, Alexandra, STANCIULESCU, Gabriela, CHIS Alexandru. *Heritage Tourism: A Marketing Focused Approach*. [online]. 2009 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: http://search.proquest.com/pqcentral/docview/1196967982/13D02EEBF3065AC081D/4?accountid=17203

[45] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha, 2008

[46] KOTLER, Philip. Marketing management. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169- 600-5

se lépe prodávají a zákazníci jsou za ně ochotni zaplatit vyšší cenu.[47] Lidé si ke kulturním objektům vytvářejí vztah zcela podvědomě – pravidelnými návštěvami, vyprávěním příběhů a historie. Na rozdíl od komerčních subjektů, pracují kulturní instituce často v podmínkách daných historickými tradicemi, jsou omezeny dostupností artefaktů nebo lokalitami, budovami atd. a nemohou zcela volně budovat svou identitu a její prvky. Mnohé z institucí spravujících kulturní dědictví a objekty historické architektury jejich značku a zejména její vizuální identitu nijak nepropaguje a nebuduje, což může způsobit, že jejich návštěvníci si časem mnohem hůře spojují jméno navštíveného místa s jeho obrazem. Masivní publicita však není považována v případě kulturních objektů za vhodnou formu budování značky. Může sice vést k silnému zájmu o památku, ale její dopad bývá většinou krátkodobý.[48] Např. L. Kesner varuje, že přílišná orientace na silnou značku může vést ke krátkodobému přílivu zvědavců, nemůže se však stát základem soustavného zájmu a zákaznické věrnosti.[49] Za nejznámější případ značky v našem prostředí lze považovat Pražský hrad, který je populární nejen u Čechů, ale je známý i v zahraničí. Jedná se o výraznou značku spojenou s českou státností. Jako značka má výrazný název i vizuální identitu, která byla výrazně posílena využitím tohoto motivu na známkách a bankovkách. Dalším příkladem značky může být přijetí památkového objektu do Seznamu světového kulturního dědictví UNESCO. Tato značka je považována za velmi prestižní a udává jakousi univerzální hodnotu kvality, která na potencionální návštěvníky působí jako „magnet“.[50]

6.1 Teorie kulturní destinace

Přírodní a kulturní dědictví je obvykle rozloženo do několika lokalit a samotná jedna oblast nemusí být pro návštěvníka příliš zajímavé. Řešením je spojení takových míst dohromady. Pokud dojde ke spojení míst, mohou se stát společně dostatečně zajímavými, aby přivábila potřebný počet turistů. Někdy však seskupování není postačující a destinace potřebuje být doplněna výraznou zajímavostí (např. modelová středověká vesnice a sál pro pořádání hudebních festivalů). Je zapotřebí, aby se kolem každé z těchto atraktivit vytvořily doplňkové produkty, a

[47] JOHNOVÁ, Radka, ČERNÁ, Jitka a kol. Arts marketing: Marketing umění a kulturního dědictví. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1276-1

[48] HANUŠOVÁ, Petra. *Strategie značky na trzích umění a kulturního dědictví*. Praha, 2010. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze

[49] KESNER, L. 2005. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1104-4

[50] TIRCA, Alexandra, STANCIULESCU, Gabriela, CHIS Alexandru. *Heritage Tourism: A Marketing Focused Approach*. [online]. 2009 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: http://search.proquest.com/pqcentral/docview/1196967982/13D02EEBF3065AC081D/4?accountid=17203

inspirovaly tak turisty k delšímu pobytu. Začlenění typově podobných atraktivit do sítí či řetězců představuje účinný marketingový nástroj.[51]

Pod pojmem destinace se v oblasti cestovního ruchu rozumí místo prožitku návštěvníka, soubor atraktivit včetně produktů a služeb, které jsou návštěvníky konzumovány pod integrujícím jménem či značkou destinace.[52] Destinaci, v rámci jejíž nabídky představuje dominantní, popř. výrazný podíl kultura, nazýváme **kulturní destinací**. Kulturní destinací bývají jednak územní jednotky, zejména regiony, města a obce, na jejichž území se vyskytují návštěvníkům zpřístupněné historické památky a muzea, jednak i jednotlivá zařízení, která poskytují kulturní produkt (např. galerie, muzea, historické a památkové objekty, skanzeny atp.). V rámci jedné destinace mohou být kulturní nabídky spojeny do jednoho produktu, případně do produktového balíčku. Pro vznik funkční kulturní destinace je nezbytné zajistit atraktivní základní produkt, doprovodné služby a produkty, investice do rozvoje a inovace produktu a profesionální management, součinnost mezi samosprávou oblasti a managementem kulturních zdrojů, které se v místě nacházejí. [53] Turisté, kteří mají zájem o poznávání přírody a kultury, se nechají silně ovlivnit kvalitou a typem ubytování a stravování. Ubytování a stravování nejsou atraktivitou samy o sobě, tvoří ale nedílnou součást téměř každé dovolené, a jsou-li správně pojaty, mohou značně přispět k celkové přitažlivosti dané destinace. Průzkumy ukazují, že lidé upřednostňují menší ubytovací zařízení, kde se cítí vítanými hosty, a očekávají kvalitní gastronomii, kdy preferují typické národní speciality. Dále vyžadují dostatek informací vztahujících se k jejich pobytu v dané lokalitě.[54]

Kulturní zdroje jsou často jedinou devizou turistického ruchu, která umožňuje zatraktivnění dané oblasti pro návštěvníky, čímž výrazně přispívá ke komplexnímu rozvoji destinace (příliv pracovních míst, rozvoj terciárního sektoru atd.). Je tedy zcela logické, že v posledních

[51] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Využití kulturních a přírodních památek pro cestovní ruch* [online]. Praha, 2007[cit. 2013-04-08]. Dostupné z: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:dJV58xb1uFMJ:www.mmr.cz/getmedia/473a8dbe-5c92-4eef-818e-0252a54c8200/GetFile2.pdf+&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEESjuoz8SBD6f-prDLskGFWMqwC8U4GxdauLlG09Uor4k3496euU_8xTVQuDU5GLzBKeV10-3kM9E9KYuVEeO6et_fHS15Zu_pkatSUMJFOL1nOSBMmlNUoYXL0Q6bXSLunfolSDv&sig=AHIEtbSa4XUeebVydUT7cL0JHuPi9J959w

[52] BUHALIS, Dimitrios. *Marketing the competitive destination of the future* [online]. 2000 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://epubs.surrey.ac.uk/1087/1/fulltext.pdf

[53] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha, 2008

[54] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Využití kulturních a přírodních památek pro cestovní ruch* [online]. Praha, 2007[cit. 2013-04-08]. Dostupné z: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:dJV58xb1uFMJ:www.mmr.cz/getmedia/473a8dbe-5c92-4eef-818e-0252a54c8200/GetFile2.pdf+&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEESjuoz8SBD6f-prDLskGFWMqwC8U4GxdauLlG09Uor4k3496euU_8xTVQuDU5GLzBKeV10-3kM9E9KYuVEeO6et_fHS15Zu_pkatSUMJFOL1nOSBMmlNUoYXL0Q6bXSLunfolSDv&sig=AHIEtbSa4XUeebVydUT7cL0JHuPi9J959w

desetiletích dochází na mezinárodní úrovni k cílenému budování kulturních destinací, ať už revitalizací stávajícího kulturního dědictví či vytvářením nových kulturních atraktivit. Marketing zde využívá stále vzrůstajícího mediálního vlivu, neboť vyhledávanými destinacemi se stávají místa, která de facto nejsou nikterak zajímavá, ale jsou spojena s konkrétní událostí či mediálně často prezentovanou celebritou – např. rodiště či bydliště slavných osob, dějiště mediálních fikcí, ba dokonce místa tragických událostí (tzv. temný cestovní ruch).[55]

Příkladem správně pojatého kulturního destinačního managementu je město Gmunden v Horním Rakousku. V roce 2008 zde probíhala hornorakouská zemská výstava na téma „Solná komora“. Ve 14 obcích bylo prezentováno to nejlepší z místní historie, kultury, tradic a zvyků. Nad rámec klasické nabídky návštěvních míst pro turisty (muzea, zámky, skanzeny), byly vyčleněny další prostory pro živou ukázku života v Solné komoře v minulosti a současnosti. Návštěvník měl možnost se v rámci výstavy seznámit se zvláštnostmi přírodních krás, s typickou venkovskou kulturou, kulturními památkami i různými sociálními aspekty. Ve zdejším zámku Ort se mohl návštěvník seznámit s místní kulturní, hospodářskou, sociální a přírodní historií. Kolem zámku byla veřejnosti otevřena naučná stezka o těžbě a dopravě soli a dřeva. V parku u Vily Toscana byla instalována pro rodiny s dětmi a školní třídy výstava hádanek, které se vázaly k poznatkům o Solné komoře, jejích obyvatelích a prázdninových hostech (např. děti měly určit, jaké vousy měl císař či s jakými hračkami si hrály venkovské děti). Další výstavy pojednávaly o typickém „gmundenskému“ produktu – keramice. V muzeu měli zájemci možnost zhlédnout výstavu keramiky a porcelánu, dále kuriózní výstavu se sbírkami sanitární keramiky. Dopravní dostupnost všech výstavních míst byla vylepšena o bezplatné služby vodního taxi. V okolních obcích se bylo možné seznámit například s řezbářskou tradicí, s malíři lžic, s kulturou oblékání a historií houslařství a hry na housle, s historií Habsburské monarchie, mýty a zajímavostmi o známých osobnostech, které navštívily region. Pro návštěvníky destinace byla vytvořena speciální karta, která opravňovala nejen k cenově dostupnějším vstupům na jednotlivé akce, ale byla zároveň také jízdenkou v rámci klasické dopravy po železnici i na nostalgické jízdy vlakem taženým parní lokomotivou. Výstavy v jednotlivých místech byly doprovázeny koncerty, divadelními představeními, soutěžemi, slavnostmi či takovými atrakcemi, jako je „císařská procházka po obchodech“ se sníženými cenami. Společnou propagaci podpořilo vytvoření jednotného loga – dvou krejčovských panen oblečených do stylizovaných typických atributů místních obyvatel. Dále byl vytvořen společný portál a společný propagační prospekt doplněný místními plakáty, prospekty, letáky a ukazateli.[56]

[55] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha, 2008

[56] Tamtéž

7 Cena kulturního dědictví

V současnosti probíhá celosvětová diskuze, zda má veřejnost za zážitky z návštěvy kulturního dědictví platit. Stoupenci myšlenky ponechání placeného vstupu jsou toho názoru, že památky, které potřebují ochranu a poskytují prezentaci dědictví, příjmy ze vstupného jednoduše potřebují. Naopak odpůrci placení oponují, že památky patří veřejnosti a měly by bezplatně sloužit pro blaho lidí.[57]

Cena je ekvivalentem hodnot služeb, které si zákazník kupuje. Výše ceny u zákazníků vytváří očekávání týkající se kvality a rozsahu poskytovaných služeb. Vedle klasického vstupného – (volné, dobrovolné, na základě ceníku) nástroj cena zahrnuje i různé slevy - množstevní, rodinné, sezónní, časové, věrnostní aj.

Výše vstupného ve spojení s dalšími bariérami může z důvodu nedostatku disponibilních zdrojů odradit řadu potenciálních návštěvníků. Je třeba brát v úvahu skutečnost, že náklady návštěvníka památkového objektu nejsou zpravidla dány jen uhrazením vstupného, ale je třeba k nim připočítat náklady na dopravu a stravování, případně i ubytování. Tyto náklady poté mohou rozhodnout o tom, že návštěva dané destinace se pro případného zájemce stane nepřijatelnou alternativou. Na druhou stranu se může stát, že příliš nízká cena vstupného přiláká nevhodné zákaznické skupiny, které svým nekulturním chováním způsobí škody, které mnohokrát převýší příjem z uměle zvýšené návštěvnosti.[58]

Cena památek kulturního dědictví je specifická v tom, že dolní limit ceny netvoří náklady ani nemusí být stanoven s ohledem na zisk. Cena těchto objektů je dotována ze státního nebo místních rozpočtů, jelikož památky mají pro společnost specifický význam z hlediska vzdělanosti a zachování kulturního dědictví. Přestože je vstupné jedním ze zdrojů památek, je ve společenském zájmu, umožnit co největší přístup objektu široké veřejnosti.

Každý manažer památkového objektu může uplatňovat různé **cenové strategie (**Johnová, 2007). Může se jednat o strategii **maximalizace počtu návštěvníků**, kterou využívají především objekty, které si jsou jisti, že skutečný zážitek spojený s památkou předčí návštěvníkovo očekávání. Tyto památky kulturního dědictví si pak mohou dovolit stanovit nízké vstupné (či volné vstupné), protože se jim peníze vracejí v podobě útraty návštěvníků za ostatní služby (restaurace, suvenýry). Další uplatňovanou cenovou strategií je **maximalizace příjmů**, která je zaměřena na okamžitý přínos peněz, který je upřednostňován před pověstí památkového objektu.

[57] TIMOTHY, D.J., BOYD. S.W., *Heritage tourism.* Harlow: Pearson, 2003. ISBN 0-582-36970

[58] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha, 2008

Orientace na zisk má však svá negativa. Vysoká cena může odradit potencionální zákazníky či snížit příjmy z doprovodných služeb. Nejčastěji uplatňovanou strategií v oblasti kulturního dědictví je **sociálně spravedlivá cena**. Cílem této strategie je stanovit takové vstupné, které zajišťuje fiskální stabilitu objektu a zároveň je v souladu se společenským posláním památky. Příkladem mohou být pozitivně diskriminační ceny. Naopak za sociálně spravedlivé nelze označit památky s volným vstupným, jelikož na aktivity památkového objektu pak přispívají i sociálně slabší občané ze svých daní, kteří nemusí mít zájem o návštěvu daného objektu. Poslední strategií je **návratnost nákladů a zisková rezerva na budoucí náklady.** Pokud se objektu podaří vybrat vyšší než plánované vstupné, měly by dotované či sponzorované objekty tuto částku využít jako rezervu na další akce, které mohou být zdrojem dodatečných příjmů.

8 Distribuce

Vliv místa, kde se kulturní památka nachází, je značný právě proto, že služby cestovního ruchu nelze transportovat. Distribuce památkových objektů je ovlivněna především místem objektu, dostupností, působností (místní, národní, celosvětová), atraktivitou či atmosférou kulturního dědictví.[59]

Zajištění optimální dostupnosti kulturní destinace je základní součástí marketingové strategie. Tento úkol má dva aspekty – zajištění fyzické a senzorické dostupnosti. **Fyzická dostupnost** zahrnuje otevírací dobu vycházející vstříc potřebám návštěvníků (např. odstraněním poledních přestávek), usnadnění spojení (optimální značení přístupových cest, parkovací místa, kyvadlová doprava, mimořádné autobusové linky) a usnadnění pohybu a odpočinku v rámci dané památky a okolí včetně bezbariérových vstupů a výtahů pro postižené. **Senzorická dostupnost** nabízených produktů je spojena s eliminováním psychologických a senzorických potíží návštěvníků (vady zraku či sluchu, syndrom poruchy pozornosti a hyperaktivity, potíže se čtením či orientací aj.). Jedná se především o vizuálně přehledné uspořádání expozic a výstav, vytvoření nových textů s důrazem na srozumitelnost, dostatečně velké a kontrastní písmo, osvětlení exponátů, zajištění adekvátních odpočinkových zón či speciální haptické expozice pro nevidomé.[60]

Na **atraktivitu** objektu lze nahlížet z externího a interního hlediska. Mezi externí faktory patří architektura, okolí a celková atmosféra. Za interní faktor je pak považován počet návštěvníků, který chce mít organizace samozřejmě co nejvyšší, na druhou stranu musí dbát na zachování mikroklimatu, jehož zhoršení by mohlo vést k poškození památky a jejích exponátů. Mezi interní faktory dále patří osvětlení, výtahy, orientační uspořádání, čistota toalet aj.[61]

[59] JOHNOVÁ, Radka, ČERNÁ, Jitka a kol. *Arts marketing: Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1276-1

[60] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha, 2008

[61] JOHNOVÁ, Radka, ČERNÁ, Jitka a kol. *Arts marketing: Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1276-1

9 Marketingová komunikace

Spotřebitel je vystaven obrovskému množství informací o nabídce volnočasových aktivit a destinací, které v médiích a informačních kanálech vzájemně soupeří o jeho pozornost. Nedostatečné či zcela chybějící povědomí o existenci či aktuální nabídce služeb je proto základní bariérou pro celou řadu potenciálních návštěvníků. Prvotním úkolem managementu je zajistit, aby se informace o existenci a aktuální nabídce objektu dostala ke všem rozhodujícím cílovým skupinám. Přitom je důležité, aby potenciální návštěvník mohl získat nejen základní informace o existenci určité destinace či akce, ale rovněž o charakteru a podstatě specifického produktu, který zde může získat.

Hlavním úkolem komunikace marketingu kulturního dědictví je změnit chování zákazníka tak, aby chtěl využít služeb památkového objektu. Úspěšná komunikační strategie vychází z marketingového auditu (analýzy SWOT) a musí znát odpovědi na otázky: **co** říci? (obsah zprávy), **komu** to říci? (cílové skupiny), **jak** to říci? (struktura zprávy), jak to **zakódovat** do symbolů? (formát zprávy), **jak často** to říkat? (počet opakování), **kdo** to bude říkat? (volba médií) a vědět, **proč** to říkáme.[62]

Reklama je jakákoliv neosobní placená prezentace prostřednictvím různých médií. Mezi hlavní funkce reklamy patří funkce informační, přesvědčovací a připomínající. Za hlavní výhody této formy komunikace jsou považovány široká působnost reklamy, rychlost a relativně nízké náklady na cíleného jedince. Naopak nevýhodou reklamy jsou vysoké celkové náklady, neosobnost a špatná měřitelnost účinků. Mezi typické formy reklamy kulturních objektů patří tištěné reklamy (plakáty, billboardy), tištěné reklamy k prostudování, audiovizuální reklama, internet aj.

Otázka elektronického zpřístupnění objektu je v současné době velmi aktuální. Je velmi důležité, aby kulturní organizace měla vlastní webové stránky, jelikož slouží především jako informační portál o otevírací době, vstupném, dostupnosti aj., e-shop či jako komunikační prostředek. Webové stránky jako součást propagace napomáhají k získání potencionálních zákazníků, pro které může být kupříkladu zhlédnutí virtuální prohlídky impulsem k návštěvě.[63] Webové stránky jsou ideální především pro spojení se čtenáři v zahraničí, a to zejména pro

[62] SCHULTZ, Don E., BARNES, Beth E. *Strategic Advertising Campaigns*. NTC Business Books, 1994. ISBN 0-8442-3015-4

[63] JOHNOVÁ, Radka, ČERNÁ, Jitka a kol. *Arts marketing: Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1276-1

menší, novější nebo odlehlejší objekty, které nemají potřebné finanční podmínky pro zorganizování rozsáhlé propagační kampaně.

Podpora prodeje je krátkodobým komunikačním nástrojem v místě prodeje nebo poskytování služeb s cílem navýšit okamžitou poptávku po produktu či službě. V oblasti kulturně poznávacího cestovního ruchu se jedná především o snižování ceny a různé cenové nabídky, které mají sloužit k vyrovnání výkyvů návštěvnosti, především v období mimo sezónu, a k získání nových segmentů návštěvníků.

Public relations představuje plánované i neplánované kontinuální působení na veřejnost a zájmové skupiny s cílem vytvořit pozitivní obraz o objektu samotném, jeho činnostech a službách. PR v oblasti kulturního dědictví je jedním z nejdůležitějších komunikačních nástrojů a zahrnuje články v tisku, pořádání seminářů, veřejné projevy, představení instituce, výroční zprávy, charitu a sponzoring, vydávání publikací a časopisů, styk s veřejností a místními komunitami, lobbování, prezentaci v médiích či veřejné oslavy.

Direkt marketing je formou osobní komunikace, která je speciálně přizpůsobena každému jedinci či skupině. Hlavními výhodami této metody je zacílení, vyšší účinnost a její měřitelnost. Mezi nevýhody patří především skutečnost, že je osloveno menší procento lidí a je nutné vedení databáze kontaktů. Jedná se především o distribuci pozvánek na různé akce dárcům, sponzorům a dalším významným lidem poštou, telefonicky či prostřednictvím e-mailu.

Zajímavou příležitostí v oblasti komunikace se jeví spojenectví mezi jednotlivými památkovými objekty a následná společná propagace. Pozitivním příkladem tohoto partnerství může být například prodloužení turisticky atraktivní německé Burgenstrasse (vedená z Porýní do Norimberka) i na české území. Jako neméně perspektivní se jeví společný projekt Francie a středoevropských zemí (Polsko, ČR, Slovensko a Maďarsko) „Cesta po hradech a zámcích“. Velké rezervy lze však najít v informační oblasti. Hlavními problémy jsou nedostatečná spolupráce s CzechTourismem (Centrálou cestovního ruchu) i se sdružujícími se informačními středisky, případně cestovními kancelářemi a velké rezervy v edici obsahově kvalitních turistických průvodců a přímá spolupráce.[64]

[64] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Využití kulturních a přírodních památek pro cestovní ruch* [online]. Praha, 2007[cit. 2013-04-08]. Dostupné z: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:dJV58xb1uFMJ:www.mmr.cz/getmedia/473a8dbe-5c92-4eef-818e-0252a54c8200/GetFile2.pdf+&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEESjuoz8SBD6f-prDLskGFWMqwC8U4GxdauLlG09Uor4k3496euU_8xTVQuDU5GLzBKeV10 3kM9E9KYuVEeO6et_fHS15Zu_pkatSUMJFOL1nOSBMmlNUoYXL0Q6bXSLunfolSDv&sig=AHIEtbSa4XUeebVydUT7cL0JHuPi9J959w

PRAKTICKÁ ČÁST

10 Metodologie výzkumu

Marketingová doporučení pro státní hrady a zámky v České republice jsou v praktické části vyvozeny z expertních rozhovorů s kastelány a dalšími pracovníky památkových objektů.

Každý výzkumný proces má svá specifika, která vyplývají z jedinečné povahy řešených problémů. V následujícím textu bude objasněna charakteristika použité metody výzkumu.

10.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum se na rozdíl od výzkumu kvantitativního, který zkoumá množství výskytu jevů, zaměřuje na podstatu problému.[65] Neexistuje jeden obecně uznávaný způsob, jak vymezit nebo dělat kvalitativní výzkum. Dle významného metodologa Creswella je kvalitativní výzkum definován jako proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.[66] V typickém případě je kvalitativní výzkum realizován tak, že se na začátku výzkumu určí téma a konkrétní výzkumné otázky, které mohou být modifikovány v průběhu výzkumu. Proto je kvalitativní výzkum často označován jako pružný typ výzkumu. Role kvalitativního výzkumníka by se dala přirovnat k roli detektiva. Výzkumník na základě svých úvah vybírá lokaci pozorování nebo jedince a vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek. Výzkumník je v intenzivním kontaktu s terénem nebo situací jedince či skupinou jedinců. Daty pro analýzu výzkumu jsou přepisy terénních poznámek z pozorování a rozhovorů, fotografie, audio- a videozáznamy, deníky, osobní komentáře, poznámky, úřední dokumenty, úryvky z knih a vše, co nám přibližuje všední život zkoumaného vzorku. Hlavním úkolem tohoto typu výzkumu je pochopit, co se děje a proč lidé jednají určitým způsobem. Závěrečná zpráva o kvalitativním výzkumu je pak tvořena

[65] KOLEKTIV. *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1169-6, s. 68

[66] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-262-0219-6, s. 48

popisem místa zkoumání, rozsáhlými citacemi rozhovorů a poznámek, které si výzkumník zapisoval při své práci.[67]

10.2 Konkrétní metoda šetření

Pro účely této diplomové práce byla využita metoda kvalitativního šetření, a to konkrétně **expertní rozhovor**. Expertní rozhovor je strukturovaný hloubkový rozhovor s respondentem, který se v dané oblasti pohybuje několik let, dokáže sdělit své zkušenosti a odborně reagovat na kladené dotazy. Experti jsou zdrojem cenných rad, dokáží odhalit souvislosti, které žádný jiný výzkum mnohdy nezjistí, mohou upozornit na možné chyby a poskytnout doporučení, která jsou založena na jejich letitých zkušenostech.

Metodu expertních rozhovorů je vhodné použít v počátečních fázích výzkumu, kdy je třeba proniknout do zkoumané problematiky a vytvářet co nejširší možné množství hypotéz, které poté budou v dalším vývoji výzkumu kvantitativně testovány.[68]

U expertního dotazování je kladen velký důraz na samotného tazatele. Ústní dotazování je u mnoha druhů výzkumu nenahraditelné, především proto, že při osobním kontaktu může tazatel zároveň ověřovat pravdivost respondentovy odpovědi či může klást otázky, které nepatří do struktury rozhovoru, ale mohou přinést neočekávané nebo zajímavé informace a pomoci lépe objasnit zkoumaný problém.

Nevýhodou je však na druhé straně vysoká časová a finanční nákladnost a za velmi relevantní nebezpečí je považováno chování tazatele. Osoba tazatele je pro tento typ výzkumu klíčová, jelikož může zkreslit výsledky výzkumu například tím, že bude ovlivňovat respondenta gesty, slovními pobídkami či dokonce navrhováním možných odpovědí.[69]

Expertním rozhovorům předcházela tvorba scénáře s podrobnými otázkami, ten je uveden v příloze této práce. Tento scénář obdrželi dotazovaní s předstihem, aby si mohli vytvořit představu o rozhovoru a případně dohledat konkrétní data. V úvodu bylo kastelánům a dalším pracovníkům památkových objektů vysvětleno téma diplomové práce a její cíle, včetně plánované délky rozhovoru, která se pohybovala okolo hodiny a půl. Scénář byl sestaven formou

[67] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-262-0219-6

[68] Sociologické projekty. [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: http://haltmarova.cz/metody/kvalitativni/

[69] CARSON, D., GIlMORE, A., PERRY, Ch., GRONHAUG, K. *Qualitative Marketing Research*. Sage: 2001. ISBN: 0-7619-6366-9, s. 76

strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami, které byly zaměřené na zkušenosti, názory, znalosti a vnímání experta.

10.3 Oblast výzkumu

Expertní rozhovor je rozdělen do deseti hlavních okruhů. Odpovědi na jednotlivé otázky by měly částečně postihnout problematiku marketingu státních hradů a zámku. První okruh otázek se týká marketingových činností a kompetencí dotazovaného na daném objektu. Druhá oblast otázek směřuje ke stěžejnímu prvku památkových objektů, kterým je návštěvník. Otázky jsou především orientovány na profil návštěvníka, jeho hlavní motivy k návštěvě objektu a jeho spokojenost. Následující čtyři okruhy jsou zaměřeny na jednotlivé složky marketingového mixu. U produktu je zkoumána jeho výjimečnost oproti konkurenci, šířka nabídky služeb a doprovodných akcí. Otázky v oblasti ceny se týkají vstupného – jeho výše a přiměřenosti. Další důležitou oblastí výzkumu je komunikace. Je zkoumáno, jak probíhá propagace kulturní památky, která média objekt využívá či jak se stanovuje rozpočet na reklamu. Co se týče distribuce, je např. zjišťována dostupnost objektu, dostatečnost navigace či vhodnost zvolené otevírací doby. Sedmý okruh otázek se týká budování značky. Dále je výzkumu zkoumáno, co respondent shledává za silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby dané památky. To vše je shrnuto do jedné oblasti s názvem SWOT analýza. Marketingové činnosti nelze realizovat bez dostatečného množství finančních prostředků, proto je další okruh otázek věnován právě jim. Odpovědi na poslední otázky by měly být jakýmsi shrnutím. Po expertech je zde požadován souhrn doporučení pro marketingové činnosti v oblasti nemovitého kulturního dědictví.

10.4 Výběr vzorku

Státní hrady a zámky byly vybrány na základě specifických marketingových atributů. Jedním z nich je omezený přísun financí. Památky ve správě státu nejsou totiž dotovány žádnými podnikatelskými subjekty či jinými nestátními organizacemi. To kastelánům a dalším pracovníkům státních památkových objektů neumožňuje vynakládat takové prostředky na propagaci, jakých by bylo zapotřebí. Dalším specifikem státních památek je spíše klesající tendence návštěvnosti, oproti památkovým objektům ve správě podnikatelských subjektů, kterým návštěvnost naopak výrazně stoupá. V neposlední řadě je marketing nemovitých kulturních památek určen jejich správou, kdy památky nemají působit na okolí pouze jako samostatný objekt, ale i jako součást památkového celku NPÚ.

Co se konkrétních státních památek týče, byly poptávány památky, které jsou ve správě NPÚ, jsou zpřístupněné sezónně, s placeným vstupným, a kterým z roku 2010 na rok 2011 vzrostla návštěvnost. Důvodem poslední podmínky výběru vzorku byla skutečnost, že jejich návštěvnost nekoreluje se současným trendem klesající návštěvnosti na jeden státní památkový objekt. Omezujícím faktorem pro výběr konečného vzorku byla vstřícnost kastelánů daných památkových objektů. Nakonec byl expertní rozhovor proveden na státních hradech Litice, Veveří a Kunětická hora, na státním zámku a hradu Bečov nad Teplou a na státním zámku Kratochvíle. Jedná se tedy o zastoupení kulturních památek z různých krajů České republiky. V následujícím textu jsou stručně popsány charakteristiky jednotlivých zkoumaných památek včetně jejich vstupného, otevírací doby, návštěvnosti za roky 2010 a 2011 a jména pověřené osoby, se kterou byl expertní rozhovor realizován.

Hrad Litice

Hrad Litice se nachází v podhůří Orlických hor nad stejnojmennou vesnicí ležící na řece Divoká Orlice. Hrad Litice byl založen posledními Přemyslovci koncem 13. století v rámci kolonizace tehdy ještě řídce osídleného pohraničního pralesa severovýchodních Čech. Svým návštěvníkům může nabídnout rozsáhlý hradní areál, vnitřní prostory dochovaného jižního paláce, ukázky archeologických nálezů z 15. až 17. Století, rytiny okolních hradů, expozice dobových pohlednic či věž s rozhledem do okolí. V areálu se dále příležitostně konají výstavy, vystoupení skupin historického šermu a další kulturní a společenské akce. [70]

Plné vstupné:[71] 50 Kč

Otevírací doba:

- duben, září, říjen: víkendy + svátky 9:00 – 16:00
- květen – srpen: úterý až neděle + svátky 9:00 – 17:00
- listopad – březen: hrad uzavřen

Počet návštěvníků v roce 2010: 10 493

Počet návštěvníků v roce 2011: 12 181

Kastelánem od r. 2002: Dalibor Urban

Obrázek 1 Hrad litice



Zdroj: autor

[70] Hrad Litice. [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.hrad-litice.cz/

[71] Za plné vstupné je považováno nezlevněné vstupné za nejdražší okruh

Hrad Veveří

Hrad Veveří se nachází na pravém břehu Brněnské přehrady nedaleko města Brno. Tento jeden z nejrozsáhlejších a bohužel v současné době také i nejvíce zanedbaných hradních areálů u nás vznikal postupně během téměř osmisetleté historie. První zmínka pochází z roku 1213, kdy hrad původně sloužil zřejmě jako malý lovecký hrádek či pouze dvorec moravských markrabat. Veveří jako opravdový kamenný hrad vzniká pravděpodobně až před polovinou 13. století. Potencionální návštěvníci hradu se mohou těšit na prohlídku hradních interiérů a areálu, výstavu Draci a drakobijci určenou především dětem, šermířské dny, koncerty a další doprovodné akce.[72]

Plné vstupné: 120 Kč

Otevírací doba:

- duben, říjen: víkendy + svátky 9:00 – 17:00
- květen – září: úterý až neděle + svátky 9:00 – 18:00
- listopad – březen: hrad uzavřen

Počet návštěvníků v roce 2010: 60 531

Počet návštěvníků v roce 2011: 72 915

Kastelánem od r. 1999: Petr Fedor

Obrázek 2 hrad Veveří



Zdroj: autor

Hrad Kunětická hora

Hrad Kunětická hora se nachází na vrcholku stejnojmenného výrazného vrchu severně od Pardubic. Nejstarší hradní stavba je datována do druhé poloviny 14. století. Dnešní podoba pozdně gotického hradu pak vznikla rozsáhlou přestavbou staršího objektu za Pernštejnů na přelomu 15. a 16. století. Hrad svým návštěvníkům nabízí dva okruhy prohlídek (palác a věž, hradní kaple) a doprovodné akce jako jsou divadelní představení, hudební festivaly a koncerty či ukázky sokolnictví a tradičních řemesel.[73]

Plné vstupné: 80 Kč

Otevírací doba:

- duben, říjen: víkendy + svátky 10:00 – 16:00
- květen – srpen: úterý až neděle + svátky 9:30 – 17:30
- září: všední dny 10:00 – 16:00,
  víkendy + svátky 10:00 – 17:00
- listopad – březen: hrad uzavřen

Obrázek 3 hrad Kunětická hora



Zdroj: autor

[72] Státní hrad Veveří. [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.veveri.cz/

[73] Státní hrad Kunětická hora. [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.hrad-kunetickahora.cz/

Počet návštěvníků v roce 2010: 28 488

Počet návštěvníků v roce 2011: 31 172

Kastelánem od r. 1993: Miloš Jiroušek

Hrad a zámek Bečov nad Teplou

Státní hrad a zámek Bečov nad Teplou je situován v západní části České republiky nedaleko lázní Karlovy Vary na pravém břehu řeky Teplá. Hlavní turistickou atrakcí je bezesporu unikátní románská ostatková schránka - relikviář sv. Maura (druhá nejcennější zlatnická památka České Republiky), která je zde veřejnosti trvale prezentována od roku 2002. Klasický zámecký návštěvnický okruh bude v blízké době rozšířen o zrekonstruované hradní prostory. Vedle hlavních prohlídkových tras památkový objekt nabízí širokou škálu doprovodných programů.[74]

Plné vstupné: 120 Kč

Otevírací doba:

- duben, říjen: víkendy + svátky 10:00 – 17:00
- květen, červen, září: úterý až neděle + svátky 10:00 – 17:00
- červenec, srpen: úterý až neděle + svátky 10:00 – 18:00
- listopad – březen: objekt uzavřen

Počet návštěvníků v roce 2010: 55 645

Počet návštěvníků v roce 2011: 57 683

Zástupce kastelána od roku 2010: Kateřina Rozinková

Obrázek 4 zámek Bečov nad Teplou



Zdroj: autor

Zámek Kratochvíle

Státní zámek Kratochvíle se nachází u města Netolice severozápadně od Českých Budějovic a jeho vznik je datován do druhé poloviny 16. století. Zámek je odrazem okázalé velkorysosti předního velmože království Viléma z Rožmberka. Na zámku se pravidelně koná velké množství doprovodných akcí, jako např. divadelní představení, koncerty, besedy či taneční večery. [75]

Plné vstupné: 130 Kč

Otevírací doba:

- duben, říjen: víkendy + svátky 9:00 – 12:00, 13:00 – 16:30
- květen, září: úterý až neděle + svátky 9:00 – 12:00, 13:00 – 16:30

[74] Státní hrad a zámek Bečov nad Teplou. [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.zamek-becov.cz/

[75] Státní zámek Kratochvíle: národní kulturní památka. [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.zamek-kratochvile.eu/

- červen - srpen: úterý až neděle + svátky 9:00 – 12:00, 13:00 – 17:30
- listopad – březen: objekt uzavřen

Počet návštěvníků v roce 2010: 29 641

Počet návštěvníků v roce 2011: 41 539

Kastelánem od roku 1985: Vojtěch Troup

Obrázek 5 zámek Kratochvíle



Zdroj: autor

11 Výsledky výzkumu

11.1 Marketing, marketingové řízení a náplň činnosti

Téměř veškeré marketingové aktivity jsou realizovány samotnými kastelány a jejich pomocníky. V žádném ze zkoumaných památkových objektů neexistuje samostatná pracovní pozice, která by byla soustředěna pouze na marketing. Těsná spolupráce v oblasti marketingu probíhá s NPÚ, pod který státní památkové objekty spadají.

Vojtěch Troup: *„S marketingovými činnostmi nám pomáhá Národní památkový ústav, který plní koordinační a pomocnou funkci. NPÚ má jednotlivá územní pracoviště, kde pracují 1 – 2 pracovníci, kteří sledují a usměrňují objekty v jejich činnostech, dávají vědět o objektech médiím a konají tiskové konference.“*

Všichni dotazovaní kasteláni se shodli v tom, že jsou spokojeni se svými kompetencemi a za hlavní překážky při vykonávání marketingových činností považují nedostatek financí a nedostatek personálu a s ním související nedostatek času. Dle Miloše Jirouška je příčinou nedostatku času na marketingové řízení narůstající administrativa, která dále okrádá pracovníky o jejich kreativitu.

Miloš Jiroušek: *„Instituce se snaží zabarikádovat a ochránit svou práci. Jednotlivé odbory a úřady vytvářejí soubor nařízení ohledně vyjádření a prohlášení, aby je nikdo nemohl zrušit a byly potřebné.“*

Problémem v personální oblasti je především to, že „všichni dělají všechno“. Kastelán má na práci především údržbu a ochranu objektu, dále odborná povolení, stavební povolení, přípravu rozpočtu, nákup a prodej zboží, bezpečností zabezpečení, personální činnosti, účetnictví, pořádání akcí atd. Vojtěch Troup odhaduje, že marketing tvoří jednu dvacetinu veškeré jeho činnosti, což považuje za nedostatečné. Další problém v oblasti personalistiky shledává Kateřina Rozinková v nedostatečném vyškolení zaměstnanců. Pracovníci často netuší, jak mají daný marketingový problém řešit. Funguje zatím vzájemná rada mezi objekty.

Miloš Jiroušek: *„Dříve byla překážkou při vykonávání činností, vedle omezujících faktorů času a personálu, kontrola NPÚ skrze směrnice, od které se naštěstí opustilo.“*

Co se týče marketingové strategie, mají všichni experti jasno. Aby byl daný památkový objekt na trhu kulturního dědictví úspěšný, musí být diametrálně odlišný od ostatních.

Petr Fedor: *„Největší chybou je začít přemýšlet, jak to udělali jinde a jak to uděláme stejně. Lidé nechtějí vidět druhý Karlštejn.“ Pokud má objekt nějaký nedostatek, můžete z něj udělat přednost. Příkladem je právě hrad*

Veveří. Objekt se nachází uprostřed rekonstrukce a lidé mohou sledovat, jak vypadal hrad před, v průběhu i po rekonstrukci.“

11.2 Návštěvníci

Většina dotazovaných není plně spokojena s návštěvností na jejich objektu. Kapacity nejsou dostatečně využity především v období mimo hlavní sezónu (červenec, srpen).

„Návštěvnost sledují všechny památky NPÚ skrze pokladní systém Koloseum. Nemáme však podchycené vlivy na návštěvnost, což vnímám jako velkou chybu,“ uvedl Dalibor Urban.

Přestože se všem objektům zvýšila z roku 2010 na 2011 návštěvnost, nepřipisují tuto skutečnost (kromě kastelána zámku Kratochvíle, který úspěch připisuje provedené obnově) žádným konkrétním příčinám. Dotazovaní experti se shodli, že návštěvnost hradů a zámků je kolísavá a dlouhodobě se snižuje, což souvisí s nárůstem možností pro trávení volného času. Velký vliv na návštěvnost má především počasí. Dalibor Urban dále rozlišuje, zda se jedná o hrad či zámek. Lidé podle něj ve špatném počasí navštěvují pouze zámky.

Jelikož byl průzkum proveden na hradech a zámcích, které nepatří mezi největší tuzemské turistické atrakce, tvořila zahraniční klientela pouze nepatrnou část (max. 10%) celkové návštěvnosti. Část expertů se domnívá, že procento zahraniční klientely ani výrazně navýšit v současné situaci nelze. Cizinci jsou v České republice často na určitý počet dní, kdy mají daný jasný itinerář památek, které navštíví a na ostatní jim nezbyde čas. Všichni dotazovaní se shodli, že nejčastějšími návštěvníky hradů a zámků jsou rodiny s dětmi a senioři, kteří se stávají aktivnějšími a mají lepší zdravotní kondici nežli dříve. Další skupinou návštěvníků jsou mladí lidé, které kupříkladu Miloš Jiroušek motivuje k návštěvě pomocí hudebních festivalů (např. Hrady.cz). Zanedbatelné procento návštěvníků tvoří jedinci.

Co se týče motivů návštěvy hradů a zámků, odpovědi expertů byly odlišné. Kasteláni hradů Veveří a Kunětická hora a kastelán zámku Kratochvíle se shodli na tom, že hlavním motivem návštěvy památky je vyplnění volného času či hledání zážitku.

Vojtěch Troup: *„Hrady a zámky jsou v České republice největším lákadlem pro trávení volného času – především o dovolených. Dalším motivem pro návštěvu objektu jsou doprovodné akce. Každý druhý den se u nás něco děje.“*

Hlavním motivem pro návštěvu hradu a zámku Bečov nad Teplou je dle Kateřiny Rozinkové fenomén relikviář sv. Maura. Dalibor Urban pak rozděluje návštěvníky dle motivu návštěvy objektu do tří stejně velkých skupin.

Dalibor Urban: *„Jednu třetinu tvoří návštěvníci, kteří se o památku skutečně zajímají. Přijdou často připravení a mají fundované dotazy. Další třetinu tvoří lidé, kteří se zajímají obecně o historii a hledají zážitek na odborné úrovni. A poslední třetinou jsou lidé, kteří si jedou udělat hezký den.“*

Jiného názoru je Petr Fedor, který nevěří, že velké procento návštěvníků jezdí na památku právě kvůli její historické hodnotě. Edukativní účel návštěvy považuje za podružný.

Přístup k získávání věrnosti je téměř u všech objektů obdobný. Kasteláni motivují návštěvníky k opakované návštěvě skrze doprovodné akce.

Miloš Jiroušek: *„Jelikož většinu našich návštěvníků tvoří místní, snažím se zajistit opakovanou návštěvu pomocí častých doprovodných akcí, obměny a rozšíření expozice.“*

Dalibor Urban: *„Snažím se motivovat návštěvníky k opakované návštěvě především skrze různé akce. Tento způsob budování vztahu s návštěvníkem mi přijde ale vhodnější pro zámecké objekty. Opakovaná návštěva objektu probíhá i přirozenou cestou. Lidé předávají zkušenost s objektem dalším generacím a vracejí se na hrad s potomky. Přibližně za 5 – 8 let se návštěvníci na objekt vracejí, protože je zajímá, co je na objektu nového.“*

Hrad Bečov nad Teplou, který je zpřístupněn veřejnosti pouze párkrát za rok v podobě prohlídky skrze probíhající rekonstrukce, buduje věrnost díky vytváření databáze návštěvníků, kterým jsou pravidelně zasílány aktuální informace týkající se hradního objektu. E-mail včetně zpětné vazby získávají pracovníci hradu díky dotazníku, který návštěvníci obdrží na konci prohlídky.

Všichni dotazovaní se shodli, že návštěvník a jeho spokojenost jsou na prvním místě. Přesto širší analýza spokojenosti návštěvníků na zkoumaných objektech neprobíhá. Experti zkoumají spokojenost především skrze návštěvní knihy nebo vůbec. Na zámku a hradě Bečov nad Teplou a zámku Kratochvíle pak vedle návštěvní knihy sledují spokojenost díky příchozím e-mailům. Další možností analýzy může být jednorázový dotazník, který využívají kasteláni hradu Litice a zámku Kratochvíle. Vedle spokojenosti v něm zkoumali, odkud se lidé o památce dozvěděli. Za Miloše Jirouška navíc spokojenost návštěvníků zjišťují studenti skrze středoškolské a bakalářské práce. Nejčastěji lidé hodnotí lidský faktor, kdy památkové objekty sklízí spíše pozitivní ohlasy. Dále jsou návštěvníci často spokojeni s prohlídkou objektu bez průvodce. Nespokojení jsou návštěvníci nejčastěji s kvalitou průvodce či nedostatkem určitých služeb.

Dalibor Urban: *„Ve výzkumu se nám potvrdilo to, co jsme intuitivně čekali. Návštěvníkům chybělo občerstvení a stálá expozice. Občerstvení jsme zajistili a instalaci expozice plánujeme v nejbližší době.“*

Obdobně jako s analýzou návštěvnosti to vypadá i s analýzou toho, z jakého zdroje se lidé o památce dozvěděli. Pokud kasteláni či další pracovníci objektu nezkoumají spokojenost

návštěvníka, většinou nezjišťují, odkud se návštěvníci o památce dozvěděli. U objektů, které důvod sledují, probíhá šetření formou jednorázových dotazníků. Nejčastěji se lidé o památce dozvídají od známých tzv. „od ucha k uchu“, dále upozorněním na konkrétní akce skrze různá média či z internetu.

11.3 Marketingový mix - produkty a projekty

Všichni dotazovaní experti jsou si vědomi výjimečnosti svého produktu.

Miloš Jiroušek: *„Hrad je jediným kopcem široko daleko a stává se tak orientačním bodem v okolí. Vedle toho má jedno z nejzachovalejších opevnění v České republice. Jelikož nemá vlastní inventář, slouží interiér hradu jako prostor pro nestatické instalace, výstavy a expozice.“*

Vojtěch Troup: *„Zámek má mimořádnou architektonickou hodnotu – jediný typ renezanční vily s unikátní štukovou výzdobou. Jedná se o klenot, který se v nedávné době otevřel veřejnosti. Jelikož se nejedná o městský zámek, má dojem zvláštní intimity a stává se jakousi „oázou uprostřed divočiny.“*

Kateřina Rozinková: *„Zámek je výjimečný expozicí relikviáře sv. Maura. Máme na něj ochrannou známku a do budoucna chceme prodávat produkty s tímto názvem. Prozatím jsme vydali CD a publikace. Snažíme se vyslat do ostatních objektů poselství, že každý hrad a zámek má svého „maura“. Vedle toho jsme výjimeční tím, že se zde nachází jeden z nejlépe dochovaných hradů, který bude veřejnosti zpřístupněn od roku 2015. Bude určen návštěvníkům s hlubším zájmem o památky.“*

Petr Fedor: *„Hrad je výjimečný tím, že se nachází uprostřed rekonstrukce a návštěvník si může prohlédnout, jak zdi hradu vypadaly před, v průběhu a po rekonstrukci.“*

Dalibor Urban: *„Jelikož jsme menší objekt, působíme na návštěvníky rodinným dojmem. V budoucnu se chceme od ostatních památek odlisovat interaktivní stavebnicí historického portálu.“*

Na hradě Kunětická hora si návštěvníci mohou zvolit prohlídku s průvodcem nebo bez průvodce. *„Lidé si mohou expozice prohlížet sami bez průvodce. Máme na to velmi pozitivní ohlasy. Lidem se líbí, že jsou „páni svého času“,“* řekl Miloš Jiroušek. Snaží se oprostit od akcí, které jsou všude (sokolnictví, šermířství či laciným akcím typu výstava strašidélek). Za nejúspěšnější projekt, ke kterému by se chtěl vrátit, ale bohužel nemá dostatečně finanční prostředky, považuje projekt Středověký hrad Fáber. Díky této akci se proměnil hrad na několik dní do co nejvíce autentického stavu, kdy v areálu chodili lidé ve středověkých kostýmech, zvířata a návštěvník si mohl prohlédnout ukázku všemožných řemesel využívajících původních materiálů a technologií. Každý týden hrad láká návštěvníky na profesionální divadelní scénu. Další finanční prostředky získává hrad z pronájmu krčmy a prostorů pro firmy či svatby.

V období mimo hlavní sezónu jsou pořádány projekty pro školní zájezdy. Miloš Jiroušek považuje projekt Oživlé památky NPÚ za vhodný. Vnímá ho jako začátek celorepublikového PR.

Na zámku Kratochvíle je možná prohlídka pouze s průvodcem. *„O prohlídce bez průvodce neuvažujeme, jelikož jsou interiéry moc vzácné. Přestože máme kamerový systém, zdá se nám nedostatečný a na hlídače nemáme finance,“* zmínil se Vojtěch Troup. Ojediněle se návštěvníci mohou procházet v prostorách zámku sami. Jedná se o noční prohlídky, na které mají návštěvníci velmi pozitivní ohlasy. Objekt je známý především díky divadelním akcím Kratochvílení. *„Nemáme v plánu s tímto projektem pokračovat, nelze dělat věčně,“* dodal kastelán zámku. Za velmi úspěšný projekt, který zvýšil o 90 % návštěvnost, považuje kastelán květinové instalace renesančních interiérů spojené s noční prohlídkou. Na zámku se velmi často konají divadelní představení, koncerty a různé besedy. Mimo hlavní sezónu jsou na objektu připraveny akce pro školní zájezdy. Tematických měsíců NPÚ kastelán občas využívá. Tento projekt se mu zdá vhodný především proto, že je dalším impulsem k návštěvě památky. Zámek bývá pronajímán pro účely firemních akcí a svateb. Občerstvení je zajištěno pronájmem jednoho z renesančních domků, ve kterém se nachází kavárna a cukrárna.

Návštěvníkům zámku Bečov nad Teplou jsou k dispozici dva návštěvnické okruhy - relikviář sv. Maura a zámecké interiéry. Oba okruhy jsou doprovázeny průvodcem či audioguidem ve formě společných reproduktorů (na výběr z 9 jazyků). *„V současnosti volný pohyb po objektu bohužel z bezpečnostních důvodů není možný,“* sdělila Kateřina Rozinková. Vedle prohlídkových tras nabízí zámek různé kulturní akce včetně zapojení se do projektu NPÚ „Oživlé památky“. Je zde snaha o konání pouze velkých akcí, které mají šanci stát se tradičními. Objekt bývá komerčně pronajímán (zejména svatby, firemní akce). Občerstvení je zajištěno pouze formou automatů na studené a teplé nápoje, uvažuje se o rozšíření o automat na potraviny. Pro objekt jsou stěžejní dva projekty.

První projekt nese název „Relikviář pro každého“. Jedná se o spolupráci s dětmi a mládeží mimo období hlavní sezóny, tedy v květnu a červnu. Průvodci jezdí po školách s dotykovým modelem relikviáře. Žáci pak mohou se školou absolvovat skutečnou prohlídku. Často se také stává, že pokud škola nevyužije nabídky skutečné prohlídky, dítě se zmíní rodičům, že by na zámek chtělo. Projekt je určen i seniorům, kde nabídka kulturních akcí není tolik rozšířená. Původně byl dotykový model vyroben pro účely prohlídky pro zrakově hendikepované, ale poptávka nakonec nesplnila původní očekávání.

Projekt „Myslíme na děti“ je, jak už z názvu vyplývá, zaměřený pro podporu dětské návštěvnosti. Na zámku byl vybudován dětský koutek s prolézačkou ve tvaru hradu, malbami na

stěnách, hračkami podporujícími jemnou motoriku, propagací návštěvnické trasy a turistickým průvodcem pro děti „Pohádka o bečovském dávnosnění“. Pro tyto účely byla vytvořena postava Mauříka, který provází děti po celé prohlídce. Panely s textem a obrázky jsou na trase instalovány do výše očí a informace jsou psané dětskou formou. Dětem jsou zdarma zapůjčeny kostýmy, ke kterým si mohou dokoupit dobový meč či korunku.

Hrad Bečov bude zpřístupněn veřejnosti pravděpodobně již v roce 2015. Už nyní mají lidé ale přibližně třikrát do roka možnost zúčastnit se samotné obnovy hradu.

Hrad Veveří nabízí zákazníkům placenou volnou prohlídku po areálu a dva okruhy prohlídek s průvodcem. Dětem je určena výstava pohádkového světa „Draci a drakobijci“. Vedle stálých výstav se v objektu konají různé výstavy či koncerty. Z důvodu nedostatku finančních prostředků neprovádějí obchodní aktivity ve vlastní režii.

Hrad Litice nabízí svým návštěvníkům prohlídku s průvodcem (pouze v českém jazyce) a prohlídku bez průvodce, která je za stejnou cenu. *„Důvodem zavedení jednotné ceny byla skutečnost, že se lidé někdy připojili ke skupině s průvodcem, což pak bylo nespravedlivé vůči návštěvníkům, kteří si za průvodce zaplatili příplatek,“* uvedl Dalibor Urban. Lidé jsou s volným pohybem po hradu velmi spokojeni. Tento způsob prohlídky využívají především rodiny s dětmi, milenci a lidé, kteří spěchají. Dalibor Urban se domnívá, že na objekty torzální architektury kulturní akce moc nepatří. Snaží se získávat návštěvníky spíše pozvolnou stabilní cestou. Přesto doprovodné akce na hradě probíhají, ale jedná se pouze o akce, které jsou pro státní památku důstojné, a které jsou tematicky blízké k danému objektu. Jedná se například o akci Letní šermování, kde se představují jednotlivá řemesla a hraje se divadlo a o Turnajové hry Jiříka z Poděbrad. Tematických měsíců, které jsou společné pro všechny památky ve správě NPÚ, Dalibor Urban moc nevyužívá, protože se mu zdají vhodné spíše pro zámky. Projekt se mu zdá ale vhodný díky tomu, že se díky němu prezentuje NPÚ jako celek. Mimo hlavní sezónu bývají pořádány akce pro školy. Vedle toho je hrad pronajímán firmám a svatebčanům. Návštěvníci si v areálu mohou zakoupit občerstvení a upomínkové předměty. *„V prodeji suvenýrů hrad Litice vyniká především kvůli nízkému vstupnému,“* domnívá se kastelán hradu.

Žádný ze zkoumaných objektů neposkytuje návštěvníkům možnost ubytování přímo v prostorech památky. Za nejčastější důvod je uváděn nedostatečný prostor pro hotelové pokoje.

11.4 Marketingový mix – cena

Otázka, zda platit za kulturní dědictví, které patří národu, je velmi diskutabilní.

Miloš Jiroušek: *„Přestože se domnívám, že kulturní dědictví patří lidem a mělo by vést k jejich vzdělanosti, není vhodné nechat vstup zdarma. To souvisí s etikou a vzdělaností národa. Lidé považují to, co je zdarma, za méně kvalitní, s nižší hodnotou. Domnívají se pak, že s objektem mohou nakládat libovolně a to může vést k jeho poškození.“*

Všichni experti se domnívají, že je vstupné nastavené vhodně a že je adekvátní délce prohlídky a nabízeným službám. Žádný z dotazovaných neuvažuje o změně vstupného, protože si návštěvníci na její výši nestěžují.

Jelikož velké procento návštěvníků tvoří lidé, kteří mají zájem o vnější obraz objektu a motivem návštěvy je vyplnění volného času, navštíví často pouze areál objektu. Skrytým potenciálem pak může být zpoplatnění dosud volně přístupných prostor objektu. Příkladem úspěšného zpoplatnění může být hrad Veveří, kde počet těchto návštěvníků tvoří polovinu celkové návštěvnosti.

Petr Fedor: *„Spousta lidí ze začátku protestovala se zavedením vstupného do areálu. Nyní jsou však návštěvníci spokojeni. Při zaplacení malého vstupného získají vstup navíc ještě na výstavu a věž a obdrží mapku areálu. Zavedením vstupného se rozhodně nesnížila návštěvnost.“*

Dalibor Urban si zpoplatněním areálu není zcela jist. Domnívá se, že lidé, kteří nemusí platit vstupné, vynaloží větší finanční prostředky za suvenýry a občerstvení. V konečném důsledku zde nechají stejnou částku, jako kdyby vstupné zaplatit museli. Miloš Jiroušek vidí ve zpoplatnění areálu přísun financí, které objekt potřebuje. Přesto vstup nechá volný, protože nechce připravit místní obyvatele, kteří areál využívají jako park, o jejich kulturní dědictví.

Slevy jsou nastaveny dle jednotné strategie NPÚ a jsou poskytovány dětem, studentům, seniorům, ZTP a rodinám s dětmi (2 dospělí + 2 děti).

Miloš Jiroušek: *„Vycházíme vstříc i ostatním návštěvníkům. Například dvěma matkám s dětmi poskytneme rodinnou slevu, přestože se o rodinu nejedná.“*

Cestou ke zvýšení návštěvnosti může být i poskytnutí slev na základě spolupráce s jinými organizacemi. Příkladem je hrad Veveří, který má smlouvu s dopravním podnikem a zoologickou zahradou. Díky nákupu společné jízdenky a vstupenky, obdrží návštěvník 30% slevu na jízdné a vstupné. Díky této integrované kartě se hradu zvýšila návštěvnost o 20%.

11.5 Marketingový mix – komunikace

Na všech šetřených památkových objektech jsou využívány především neplacené formy propagace. Hlavní příčinou je nedostatek financí. Za nejúčinnější formu propagace s dlouhodobým účinkem považují experti to, že si lidé sdělí pozitivní zážitky z návštěvy památky, kterou následně doporučí svým přátelům a známým.

> Dalibor Urban: *„Po zkušenostech vím, že nejlépe funguje metoda „od ucha k uchu“, kdy lidé doporučí památku svým známým.“*

> Vojtěch Troup: *„Nemáme finance na větší propagaci objektu, a proto spoléháme na to, že si lidé sdělí, jak je zámek krásný. Otázkou je, zda to není chyba.“*

> Miloš Jiroušek: *„Domnívám se, že z dlouhodobého hlediska je neúčinnější předávání zkušeností mezi lidmi. Z krátkodobého hlediska jsou vhodná velká média, která díky zmínce o objektu, okamžitě zvednou návštěvnost. Účinná je v tomto ohledu i negativní zpráva, která dokáže přilákat velké množství návštěvníků.“*

Spolupráce probíhá především s veřejnoprávními a regionálními médii. Celostátní média se o památku zajímají především na začátku sezóny či při určitých zásadních změnách. Komunikace často probíhá skrze tisk, rozhlas, televizi, tiskové zprávy, informační centra a doprovodné akce jsou propagovány pomocí plakátů, které navrhují objekty často samy. Kvůli nedostatku financí jsou jednou z nejdůležitějších komunikačních prostředků internetové stránky. Program si většina kastelánů musela zakoupit, ale stránky spravují a pravidelně aktualizují sami. Přestože většina objektů má vlastní facebookové stránky, ty jsou využívány spíše lidmi, kteří jsou nějakým způsobem s objektem spjati (např. bývalí průvodci).

> Petr Fedor: *„Dle mého názoru chybí celostátní propagace památek. Budete například zahraniční filmař a řeknete, že chcete vidět nabídku renesančních sálů. V tom si někdo vzpomene, že existuje například zámek Kratochvíle, který by mohl filmařovo podmínky splňovat. Už ale není schopen poskytnout videoprezentaci interiérů. A to je chyba.“*

Rozpočet na reklamu probíhá ve většině objektů formou „co si mohou dovolit“.

11.6 Marketingový mix – distribuce

Všichni dotazovaní se domnívají, že byla otevírací doba na jejich objektech vhodně zvolena a nemají žádné stížnosti ze strany návštěvníků. Při stanovení otevírací doby je třeba brát v úvahu

i únosnost památky. Na objektu musí probíhat také údržba a rekonstrukce. *„Není vhodné, aby byl objet přístupný veřejnosti pořád. Památka si také musí „oddychnout,“* uvedl Dalibor Urban.

S čím jsou však experti nespokojeni, je navigace památky, kterou vnímají jako nedostatečnou. Ve většině případů si informační tabule museli pořídit ve vlastní režii.

> Dalibor Urban: *„Domnívám se, že Ministerstvo kultury zvolilo špatný systém umisťování informačních tabulí bez ohledu na význam památky a pořadí, ve kterém památky za sebou následují. Na rozdíl od Slovenska na tabulích chybí kilometráž.“*
>
> Kateřina Rozinková: *„Nejsme spokojeni s navigací mimo areál, kterou spravuje město. S městem o změnách komunikujeme, bohužel na ně nejsou peníze.“*
>
> Petr Fedor: *„Navigace není dostatečná na většinu památek, jelikož se nachází pouze na silnicích první a druhé třídy. Na dálnicích informační tabule památky většinou nemají, jelikož jsou příliš drahé.“*

11.7 Positioning, značka

Kasteláni se shodli na tom, že výjimečnost objektu veřejnosti nedostatečně komunikují a zaměřují se spíše na propagaci jednotlivých akcí, což zřejmě není v pořádku. „*Zámek Bečov nad Teplou se naopak soustředí na budování značky. Každý by si měl pod názvem Bečov nad Teplou uvědomit, že je to místo, kde se nachází relikviář,“* uvedla zástupkyně kastelána.

Dalibor Urban si je též vědom potřeby budování značky a přál by si, aby se Litice staly „místem, kde se zastavil čas“ a lidé vnímali hrad jako součást obce.

Značkou je i Národní kulturní památka, zahrnující nejvýznamnější památky, které jsou součástí kulturního bohatství národa. Toto označení nesou ze zkoumaných objektů zámek a hrad Bečov nad Teplou, hrad Kunětická hora a zámek Kratochvíle. Cenu Europa Nostra získal hrad Bečov nad Teplou. Tímto způsobem jsou oceňovány objekty za největší úspěchy v oblasti kulturního dědictví.

11.8 SWOT analýza

Každý hrad a zámek má své specifické silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V následujícím textu je nastíněna SWOT analýza zkoumaných kulturních památek. Téměř všichni experti došli ke stejnému závěru, že hlavními slabými stránkami státních památek je nedostatek financí a personálu a silnými stránkami výjimečnost památky.

Mezi další slabé stránky hradu Litice patří skutečnost, že nemají stálou expozici a nemají podchycené vlivy působící na návštěvnost. Hrad je situován v Pardubickém kraji, který je nejméně navštěvovaným krajem v ČR, přestože je zde velká koncentrace památek. Kromě velké vzdálenosti od Prahy, je v oblasti nedostatek penzionů, hospod a kaváren. Dalším nedostatkem je malé parkoviště, jehož velikost je v hlavní sezóně a při doprovodných akcích nevyhovující. Za silné stránky jsou kastelánem považováni kvalitní průvodci, příjemné prostředí, ve kterém se hrad nachází a rodinná atmosféra památky. Největší hrozbou je pro hrad špatné počasí a změna životního stylu. Naopak příležitostí pro objekt může být pořádání více školních akcí mimo sezónu, instalace vnitřní interaktivní expozice, zpoplatnění celého areálu či instalace stojanů pro cyklisty ke zvýšení turistického zájmu.

Kastelán hradu Kunětická hora shledává za slabou stránku objektu především nedostatek personálu. Nezřídka se stává, že zaměstnanci musejí pracovat nad rámec povolené pracovní doby stanovené zákoníkem práce. Dalším problémem je fakt, že brigádníci smí pracovat pouze na poloviční úvazek, přičemž je zapotřebí, aby pracovali více než na plný úvazek. *„Brigádníkům je nabízeno málo peněz, takže o práci není takový zájem a nemáme z čeho vybírat. Často se pak stává, že máme nestálé průvodce, kteří jsou méně kvalitní. Naší silnou stránkou je možnost volného pohybu po objektu bez průvodce. Impulsem pro zavedení prohlídek bez průvodce pro mě byl „light motiv“ z dětství. Pamatuji si, jak mi jako dítěti byly dlouhé prohlídky nepříjemné, a jak mě nebavily.“* vyjádřil se Miloš Jiroušek. Hrozbou je pro hrad nepříznivé počasí. Příležitostí by mohlo být zpoplatnění vstupu do areálu, získání finančních prostředků především doprovodnými službami, daňovými úlevami či spoluprací se školstvím a profesionalizace průvodců.

Vedle nedostatku financí, je slabou stránkou zámku Bečov nad Teplou absence vhodných prostor pro divadelní hry a festivaly a nedostatečné proškolení zaměstnanců v oblasti marketingu. Mezi silné stránky zámku patří výjimečnost prohlídky díky expozici relikviáře sv. Maura. Za příležitost považuje Kateřina Rozinková získání dotací z Norských fondů, zavedení prohlídky bez průvodce, zaměstnání průvodce se znalostí ruského jazyka, instalaci mobilního pódia na nádvoří a vytvoření podmínek, aby lidé zůstali v dané oblasti déle (např. rozšířením nabídky ubytování pro všechny sociální třídy).

Kastelán zámku Kratochvíle vnímá (kromě nedostatku finančních prostředků a personálu) za slabou stránku fakt, že památka kvůli své poloze nemá žádného vhodného partnera a je závislá na grantech Ministerstva kultury. Příležitostí pro rozvoj zámku může být využití objektu pro filmové účely.

Hlavní nedostatky hradu Veveří je absence finančních prostředků, personálu a kvalitních průvodců. Silou stránkou objektu je krásné okolí a skutečnost, že byl hrad velmi poškozen.

Kastelán tuto původně negativní stránku hradu přeměnil v pozitivum. Hrozbou je růst možností volnočasových aktivit a počasí. Za příležitost Petr Fedor považuje změnu systému ve správě a péči památek kulturního dědictví.

11.9 Finance

Jak již bylo zmíněno, největším problémem, se kterým se kulturní objekty ve správě státu setkávají, jsou chybějící finanční prostředky. Většinu příjmů tvoří příjmy ze vstupného. Finanční podpora je zajištěna prostředky z veřejných rozpočtů. Pokud je na zachování a obnovu kulturních památek mimořádný společenský zájem, může finanční prostředky hradům a zámkům poskytnout Ministerstvo kultury. Jelikož se jedná o objekty ve správě státu, těžko se shání sponzor. Podnikatelské subjekty dotují stát ze svých daní a stát by pak měl zajistit dostatečné finance pro péči a chod památkových objektů.

Petr Fedor: *„Velkým problémem je nedostatek financí. Když už se ale peníze na rekonstrukci seženou, nemáme lidi, kteří by objekt v daném stavu udržovali. Často se stává, že je objekt za 10 let kvůli tomu ve stejném stavu, jako před rekonstrukcí. Dalším problémem je skutečnost, že existuje pouze jedna instituce, která spravuje objekt a zároveň dohlíží na státní památkovou péči. Všechny peníze, co si jednotlivé objekty vydělají, musí odevzdat. Následně dostávají dotaci, která je často nižší než částka, kterou si objekty vydělaly, protože se z těch peněz dotuje státní památková péče. Pak se nemůžeme divit, že jsme na tom o mnoho hůře než v Evropě.“*

Vojtěch Troup: *„Důležitým zdrojem financování kultury na zámku jsou samozřejmě granty MK ČR, Jihočeského kraje apod. Tyto granty vždy v různé míře pomáhají při financování akcí návštěvní sezóny. Jsou pomocí, byť nedotují všechny naše náklady. Velké akce restaurátorské obnovy zámku byly částečně financovány Programem záchrany architektonického dědictví MK ČR, který však byl v posledních letech transformován do programu ISPROFIN a dalších programů. V současnosti z těchto fondů již nečerpáme.“*

11.10 Doporučení

Všichni dotazovaní dospěli k jednotnému závěru. Nejdůležitější je uvědomit si, že na prvním místě je zákazník. Návštěvník by se měl na památkovém objektu díky personálu a službám cítit příjemně a mělo by se mu vycházet vstříc. *„Propagace formou „náš návštěvník, náš pán“ je neúčinnější. Pokud se návštěvník u nás cítil dobře, doporučí návštěvu památky svým přátelům a známým,“* domnívá se Kateřina Rozinková. Dále jsou experti přesvědčeni, že cesta k úspěchu vede skrze diferenciaci. Každá kulturní památka by měla mít svou značku a vytvořený individualizovaný obraz objektu.

Miloš Jiroušek: *„Jelikož se jedná o státní památky, domnívám se, že by měly být realizovány především aktivity založené na historickém základu objektu. Některé doprovodné akce se mi zdají pro státní památky nevhodné.“*

Kateřina Rozinková: *„Pracovníci památky by také neměli usnout na vavřínech. Velmi důležitá je pravidelná mravenčí práce například v podobě aktualizace webových stránek.“*

Dalším problémem je pro většinu objektů nedostatečné vzdělání zaměstnanců v určitých oblastech. *„Řešením by mohlo být školení zaměstnanců v různých oblastech, např. v oblasti marketingu, kde máme jisté rezervy,“* uvedla Rozinková. Vedle toho jsou experti nespokojeni s kvalitou jejich průvodců. Kvůli nízkému nabízenému platu nemají velkou možnost výběru mezi uchazeči. Právě lidský faktor často určí, zda návštěvník opustí památku spokojen nebo ne. Proto je dalším doporučením profesionalizace průvodců. Problém nedostatku financí je mnohem složitější a je zakotven právě ve správě státních památek. Skutečnost, že zkoumané památky jsou ve vlastnictví státu, jim neumožňuje získávat finanční prostředky ze sponzoringu. Památky jsou závislé na státních dotacích a svých příjmech, které jsou často nedostatečné. Petr Fedor se domnívá, že je problémem společná správa a péče státních památek.

„Je složité vysvětlit, že správa objektu je odlišná od péče o objekt. Nadřízení si myslí, že když je vyřešena péče, je hotovo. A to je zásadní chyba. To, že jedna instituce spravuje a zároveň dohlíží na státní památkovou péči, existuje pouze v České republice. S občanským sdružením kastelánů se snažíme tuto situaci zlepšit, ale nedaří se nám to. Iniciativa pro zlepšení situace nepřichází ani od pracovníků, kteří se v krajích zabývají marketingem památek. Ještě nikoho nenapadlo obejít kastelány a zeptat se jich, co by chtěli zlepšit, co vnímají jako největší problém atd.,“ uvedl kastelán hradu Veveří.

Miloš Jiroušek: *„Kulturní dědictví patří národu, proto by vstupné mělo být v takové výši, aby si ho každý návštěvník mohl dovolit. Jsem pro získávání financí skrze doprovodné akce, daňové úlevy a spolupráce se školstvím.“*

Kasteláni hradu Veveří a Litice vidí příležitost v zavedení jednotného turistického portálu.

Petr Fedor: *„Zásadním problémem je skutečnost, že si každý hraje na svém písečku a nikdo se není schopen dohodnout, aby se zaplatil společný informační server s jednotnou politikou. Upřímně se domnívám, že návštěvníkovi je jedno, kdo památku spravuje.“*

Téměř všichni dotazovaní doporučují spolupráci s dopravním podnikem a dalšími organizacemi a zavedení multifunkčních cestovních pasů, které jsou typické zejména pro památky v zahraničí.

Další příležitostí je zpoplatnění areálu, které by mohlo poskytnout památkám určitou finanční podporu.

Památka by se mohla stát pro návštěvníky více atraktivní díky zpřístupnění interiérů bez průvodce. Samozřejmě pouze za předpokladu, že je to z bezpečnostních a jiných důvodů možné. Kasteláni, kteří nabízí tento způsob prohlídky, si ho nemohou vynachválit.

Další doporučení v podobě umístění prodejny suvenýrů a kavárny má Dalibor Urban:

> *„V zahraničních památkových objektech se nachází prodejna upomínkových předmětů na konci prohlídky. Toto umístění se mi zdá vhodné. Aby se návštěvníci dostali ven z objektu, musí přímo projít prodejnou suvenýrů a většinou si něco koupí. Také jsem pro instalaci tzv. „bookshops" umístěných v rámci prohlídky. Lidé si mohou během prohlídky objektu odpočinout, dát si kávu, prohlédnout si knihy, letáky, publikace atd. Něco je může zaujmout a koupí si to."*

> *„Natočení filmu na dané památce by mohlo zvýšit zájem návštěvníků a přilákat i nový segment návštěvníků,"* domnívá se Vojtěch Troup.

Úspěch podnikatelských subjektů přisuzuje většina z dotazovaných agresivnímu marketingu, pořádání velkého množství doprovodných akcí, bez ohledu na jejich vhodnost a dostatku finančních prostředků na marketingové aktivity.

ZÁVĚR

I kulturní organizace typu hrady a zámky musí reagovat na aktuální situaci na trhu, měnící se poptávku, konkurenční prostředí apod. Realizace produktů pro veřejnost je však u těchto organizací součástí jejich širšího poslání, jehož základem je uchovávání a ochrana kulturního dědictví. Základní otázka, která vymezuje celou problematiku marketingu a managementu kulturního dědictví zní: Jak vytvářet zájem a poptávku návštěvníků a zároveň naplňovat zákonem stanovené role kulturních památek – zejména ochranu kulturního dědictví, výzkumné, edukativní a další funkce? Primárním cílem kastelánů kulturních památek je jejich ochrana a správa. Teprve poté vytváří nabídku produktů, které mají sloužit k uspokojení potřeb zákazníků. V některých případech se kasteláni z důvodu přečerpání kapacitní únosnosti objektu nesnaží přilákat na památku více návštěvníků, jelikož by mohlo dojít k jejímu poškození. V takovém případě se hovoří o tzv. demarketingu. Státní památky mají situaci o to složitější, že nemají dostatek finančních prostředků a vyškoleného personálu, který by vykonával marketingové činnosti. Dalším specifickým problémem státních kulturních objektů je spíše klesající tendence návštěvnosti. Počet státních památek sice roste, ale udržet si minimálně stejný počet návštěvníků, je pro památkové objekty ve správě státu velmi složité. Jejich zákazníci pravděpodobně využívají jiných volnočasových atraktivit či přechází do památek, které jsou ve správě podnikatelských subjektů. Příčinou popularity památek ve správě podnikatelů může být nárůst počtu pořádaných samostatných koncertů a dramatických vystoupení, které lákají mimořádný počet návštěvníků. Přestože se marketing památkových objektů ve vlastnictví podnikatelských subjektů nedá zcela aplikovat na objekty ve státní správě, mohou být aktivity podnikatelských subjektů pro majitele ostatních památek zdrojem inspirace.

Následující faktory úspěšnosti památkových objektů byly stanoveny na základě praktického uplatnění kulturně poznávacího cestovního ruchu v zahraničí a v ČR, dále na základě proběhlých výzkumů, které se touto tematikou zabývaly a doporučení expertů, kteří mají v oblasti marketingu kulturního dědictví dlouholetou praxi.

Orientace na návštěvníka a jeho potřeby je zásadní. Přestože si většina kastelánů tento fakt uvědomuje, příliš nevěnuje pozornost tomu, s čím je návštěvník spokojen a s čím naopak spokojen není. Kasteláni by také měli znát profil jejich typického návštěvníka a jeho hlavní motivy k návštěvě památky, aby mu mohli přizpůsobit nabízené produkty. Vhodnými metodami pro tato šetření jsou monitorování komentářů zachycených v návštěvních knihách, pravidelné získávání poznatků personálu, který nejvíce přichází do styku s návštěvníky, periodický průzkum návštěvníků či mystery shopping. Na základě studií a výpovědí expertů vyplývá, že nejčastějšími

návštěvníky jsou rodiny s dětmi a senioři. Tento závěr je pozitivní, jelikož se dá předpokládat, že vzhledem k tzv. stárnutí populace, bude mít počet návštěvníků vzrůstající tendenci. Použité zdroje uvádí různé motivy návštěvy kulturních památek. Většina kastelánů je přesvědčena, že hlavní příčinou návštěvy hradů a zámku je vyplnění volného času a hledání zážitku, zatímco autoři zahraniční literatury považují za hlavní motiv návštěvy historickou hodnotu památky a snahu o sebevzdělání.

Cesta k úspěchu vede především skrze diferenciaci. Každá kulturní památka by měla mít vytvořený individualizovaný obraz objektu a svou značku. Produkty s vysokou hodnotou značky se lépe prodávají a zákazníci jsou za ně ochotni zaplatit vyšší cenu. Odlišit lze kulturní památku od ostatních její unikátností, významností či neobvyklostí expozice, typem doprovodných služeb, prezentací významné události, která se na objektu udála či významné osobnosti, která je s památkou spjata. Další možností je přeměnit slabinu památky v její silnou stránku.

Zatraktivnění dané oblasti pro návštěvníky umožňuje spojení míst s přírodním a kulturním dědictvím dohromady a vytvoření tzv. kulturní destinace. Důležitá je v této oblasti především kvalita doprovodných služeb, zejména stravování a ubytování.

Na státních památkách si návštěvníci nejvíce cení věrohodnosti výkladu. Přitom kvalita průvodců je nejčastějším kritickým faktorem mnoha památkových objektů. Školení, profesionalizace a pravidelná kontrola činnosti těchto zaměstnanců by mohla vést ke zvýšení spokojenosti zákazníka. Dalším doporučením pro rozšíření nabízených služeb je zavedení prohlídek bez průvodce a umožnění volného vstupu po objektu. Tento způsob prohlídek, který je často využíván v zahraničí, oceňují především rodiny s dětmi, milenci a návštěvníci s nedostatkem času.

Otázka, zda platit za kulturní dědictví, které patří národu, je velmi diskutabilní. Získávání nezbytných finančních prostředků by nemělo vést cestou navyšování vstupného, nýbrž cestou pronájmu objektu v podobě firemních akcí, konferencí, výstav, svateb, doprovodných služeb či spolupráce se školstvím. Zejména v období mimo hlavní sezónu lze doplnit kapacity pořádanými akcemi pro školní zájezdy. Další příjmy mohou plynout z prodeje upomínkových předmětů. V zahraničí úspěšně praktikují instalaci těchto prodejen na konec prohlídky, kdy návštěvník musí skrze prodejnu přímo projít, což zvýší šanci, že si suvenýr koupí. Zlepšení komfortu návštěvníka v podobě kavárny spojené s prodejnou publikací či upomínkových předmětů umístěnou v průběhu prohlídky, by mohlo také přinést navýšení financí. Vše samozřejmě záleží na interiérových a bezpečnostních možnostech objektu. Jelikož velké procento návštěvníků tvoří lidé, kteří mají zájem o vnější obraz objektu a motivem návštěvy je vyplnění volného času,

navštíví často pouze areál objektu. Skrytým potenciálem pak může být zpoplatnění dosud volně přístupných prostor objektu.

Co se týče doporučení v oblasti distribuce, měli by se kasteláni a další pracovníci kulturních objektů snažit o eliminaci překážek fyzické i senzorické dostupnosti. Příležitostí vedoucí ke zvýšenému zájmu potencionálních návštěvníků může být spolupráce s dopravním podnikem a dalšími organizacemi a zavedení multifunkčních cestovních pasů.

Za nejúčinnější formu propagace s dlouhodobým účinkem považují experti sdělení pozitivních zážitků z návštěvy a následné návštěvníkovo doporučení památky jeho přátelům a známým. Z krátkodobého hlediska má na návštěvnost největší vliv medializace objektu. Zajímavou příležitostí v oblasti komunikace se jeví spojenectví mezi jednotlivými památkovými objekty a následná společná propagace. Z důvodu nedostatku finančních prostředků jsou využívány především neplacené formy propagace. Velmi důležitým komunikačním prostředkem jsou proto finančně nepříliš nákladné internetové stránky, které by měly být pravidelně aktualizovány. Neexistuje jednotný informační server, který by propagoval potencionálním návštěvníkům veškeré kulturní památky v ČR. Příležitostí se jeví zavedení jednotného turistického portálu s jednotnou politikou, jelikož návštěvníkovi nezáleží na tom, kdo je správcem objektu. Tento portál by mohl vylepšit i situaci nedostatečné přehlednosti prezentace památek České republiky pro zahraniční klienty, která často vede k jejich nezájmu o objekty v určitých regionech.

Přehled doporučení není jistě vyčerpávající a nelze se jimi řídit v každém případě, ale mohou správcům kulturních objektů rozšířit obzory v oblasti marketingu kulturního dědictví, především hradů a zámků.

ZDROJE

CITOVANÁ LITERATURA

- BERNSTEIN, Joanne Scheff. *Arts marketing insights: The dynamics of building and retaining performing arts audiences*. Jossey Bass, 2007. ISBN 978-0-7879-7844-0
- HANUŠOVÁ, Petra. *Strategie značky na trzích umění a kulturního dědictví.* Praha, 2010. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze
- HEMS, A., BLOCKLEY, M. *Heritage Interpretation*. Taylor and Francis Group, 2006, Routledge. ISBN 0-415-23797-1
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-262-0219-6
- HLÁVKOVÁ, Monika. *Cestovní ruch a nové demografické trendy*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita
- JOHNOVÁ, Radka, ČERNÁ, Jitka a kol. *Arts marketing: Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1276-1
- KESNER, L. 2005. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1104-4
- KOLEKTIV. *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1169-6
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5
- KOTLER, Philip. *Moderní Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3
- MCKERCHER, B., CROS, H. *Cultural tourism. Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*. New York: The Haworth Press, 2002. ISBN 0-7890-1106-9
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha, 2008
- MISIURA, Shashi. *Heritage marketing*. Oxford: Elsevier, 2006. ISBN 978-0-7506-6318-2

- CARSON, D., GIlMORE, A., PERRY, Ch., GRONHAUG, K. *Qualitative Marketing Research*. Sage: 2001. ISBN: 0-7619-6366-9

- SCHULTZ, Don E., BARNES, Beth E. *Strategic Advertising Campaigns*. NTC Business Books, 1994. ISBN 0-8442-3015-4

- SVOBODA, Petr. *Památky a jejich návštěvnost: typologie, preferované služby, důvody spokojenosti a nespokojenosti, vývoj od roku 1989.* 2012. Expertní studie.

- TIMOTHY, D.J., BOYD. S.W., *Heritage tourism*. Harlow: Pearson, 2003. ISBN 0-582-36970-3

- ZÁKON Č. 20/1987 ve znění zákona ČNR č. 425/1990 Sb., o státní památkové péči

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- BUHALIS, Dimitrios. *Marketing the competitive destination of the future* [online]. 2000 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://epubs.surrey.ac.uk/1087/1/fulltext.pdf

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Kultura v regionálním pohledu* [online]. Praha, 2011[cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://notes3.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/25003AC479/$File/a-331711a.pdf

- Hrad Litice. [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.hrad-litice.cz/

- MINISTERSTVO KULTURY. *Příručka vlastníka kulturní památky: Kulturní památky a péče o ně* [online]. 2007 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=2273

- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Využití kulturních a přírodních památek pro cestovní ruch* [online]. Praha, 2007[cit. 2013-04-08]. Dostupné z: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:dJV58xb1uFMJ:www.mmr.cz/getmedia/473a8dbe-5c92-4eef-818e-0252a54c8200/GetFile2.pdf+&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEESjuoz8SBD6f-prDLskGFWMqwC8U4GxdauLlG09Uor4k3496euU_8xTVQuDU5GLzBKeV10-3kM9E9KYuVEeO6et_fHS15Zu_pkatSUMJFOL1nOSBMmlNUoYXL0Q6bXSLunfolSDv&sig=AHIEtbSa4XUeebVydUT7cL0JHuPi9J959w

- *Národní informační a poradenské středisko pro kulturu*. [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/

- *Národní památkový ústav* [online]. 2010. vyd. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: http://www.npu.cz/

- PORIA, Y., BUTLER, R., AIREY, D. *The core of heritage tourism* [online]. 2003 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: http://epubs.surrey.ac.uk/1103/1/fulltext.pdf

- Památky 11/2011: Národní památkový ústav [online]. IBRS, 2011 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:i7mxS1ht7V4J:www.npu.cz/download/1325849182/TZ0106-vysledky-vyzkumu.ppt+&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEESg8Qol4hJjVSWsP_WO1oRgwlEyFO3mFyRF8bz3wBTm2izQzJkwUbIMAbPQfR9yaqV1y2zD96o8O0HCcADRBCHzWSH-W3RIYmnEYDYzbf12TJsONFVfdES23-NbjOC7gcGOle5Si&sig=AHIEtbRH3MG0ySqF5pXVM3QnyCefqjD5mg

- Sociologické projekty. [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: http://haltmarova.cz/metody/kvalitativni/

- Státní hrad a zámek Bečov nad Teplou. [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.zamek-becov.cz/

- Státní hrad Kunětická hora. [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.hrad-kunetickahora.cz/

- Státní hrad Veveří. [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.veveri.cz/

- Státní zámek Kratochvíle: národní kulturní památka. [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.zamek-kratochvile.eu/

- SZCZYRBA, Zdeněk, FŇUKAL, Miloš a KUDRNOVSKÝ, Emil. *Návštěvnost památkových objektů v Čr – vývojové tendence po roce 1989* [online]. 2005 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: http://geography.upol.cz/soubory/lide/fnukal/clanek2005-2.pdf

- TIRCA, Alexandra, STANCIULESCU, Gabriela, CHIS Alexandru. *Heritage Tourism: A Marketing Focused Approach*. [online]. 2009 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: http://search.proquest.com/pqcentral/docview/1196967982/13D02EEBF3065AC081D/4?accountid=17203

SEZNAMY

SEZNAM ZKRATEK

MK	Ministerstvo kultury
NIPOS	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
NKP	Národní kulturní památka
NPÚ	Národní památkový ústav
PR	Public relations, řízení vztahů mezi organizacemi a jejich veřejností
TGI	Target group index
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Hrad litice 40
Obrázek 2 hrad Veveří 41
Obrázek 3 hrad Kunětická hora 41
Obrázek 4 zámek Bečov nad Teplou 42
Obrázek 5 zámek Kratochvíle 43

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled o činnosti památek ve správě státu, krajů, obcí a měst 12
Tabulka 2 Přehled o činnosti památkových objektů ve správě podnikatelských subjektů 13
Tabulka 3 Přehled o činnosti památkových objektů ve správě ostatních subjektů 14

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Návštěvnost dle pohlaví, věku, vzdělání a příjmu 18
Graf 2 S kým nejčastěji památky navštěvujete? 18
Graf 3 Jak si památky k návštěvě vybíráte? 19

PŘÍLOHA

SCÉNÁŘ EXPERTNÍHO ROZHOVORU S MANAŽERY PAMÁTKOVÝCH OBJEKTŮ, KASTELÁNY A DALŠÍMI PRACOVNÍKY

Datum a čas provedení rozhovoru:
Jméno tazatele:
Jméno a pracovní pozice respondenta:
Název památkového objektu:

1) **Marketing, marketingové řízení, náplň činnosti**
   - Zkusil(a) byste mi, prosím, vyjmenovat, jaké činnosti v rámci marketingového řízení na památkovém objektu provádíte?
   - Jaké vnímáte překážky při vykonávání Vašich aktivit?
   - Jak Vám vyhovují Vaše kompetence pro marketingové řízení?
   - Můžete krátce popsat Vaši marketingovou strategii?

2) **Návštěvníci**
   - Jste spokojen(a) s návštěvností na památkovém objektu? Proč ano, proč ne?
   - Jak se blíží návštěvnost ke kapacitním možnostem objektu?
   - Jak sledujete návštěvnost? Zpracováváte tyto údaje statisticky? Využíváte je k něčemu, např. pro vyrovnání výkyvů v návštěvnosti, pro analýzu vývoje návštěvnosti atd. – a jakým způsobem?
   - Oproti většině památkových objektů se vám z roku 2010 na 2011 zvýšila návštěvnost. Čemu připisujete tento úspěch?
   - Co Vás nejvíce trápí v souvislosti s návštěvníky?
   - Jaký je profil typického návštěvníka (věk, pohlaví, jedinec vs. rodina, rezident vs. nerezident aj.)?
   - Jací lidé objekt naopak nenavštěvují a proč? Dalo by se toho nějak využít?
   - Máte možnost nějak motivovat návštěvníky k opakovaným návštěvám? Máte věrnostní program?
   - Co si myslíte, že je hlavním motivem pro návštěvu této památky?
   - Zkoumáte spokojenost/nespokojenost návštěvníků? Jak?
   - Na co si návštěvníci nejvíce stěžují?
   - S čím jsou návštěvníci naopak nejvíce spokojeni?

- Pracujete nějak s těmito informacemi o spokojenosti či nespokojenosti návštěvníka? Jak?
- Zjišťujete, jakým způsobem se návštěvníci o památce dozvěděli? Jak?

3) Marketingový mix - produkty a projekty

- Co všechno návštěvníkům nabízíte? Můžete to podrobně vyjmenovat?
- Jste spokojeni s touto nabídkou? Jak by se dala vylepšit?
- Snažíte se obměňovat nabídku pro návštěvníky? Jak?
- Pokud jste pořádali doprovodné akce v minulosti, domníváte se, že měly značný vliv na návštěvnost památky? Pokud ano, která akce byla nejúčinnější?
- Odhadněte prosím, jaký je poměr běžných návštěvníků objektu a návštěvníků kulturních či jiných akcí navíc?
- Účastníte se projektů společných pro více památkových objektů a institucí ve vašem okolí? Jakých?
- Vytváříte vlastní projekty? Pokud ano, jaké? Pokud ne, proč?

4) Marketingový mix – cena

- Jsou podle Vás ceny přiměřené tomu, co nabízíte, konkurenci, nákladům na provoz, poptávce návštěvníků?
- Chystáte změnu vstupného? Pokud ano, tak proč a jakou změnu?
- Vnímají návštěvníci výši vstupného jako přiměřenou, nebo jako příliš vysokou / nízkou?
- Máte zvýhodněné či zvýšené vstupné pro některé návštěvníky či skupiny? Vyplácí se vám to nějak, nebo se jedná o zvyklost?
- Můžete odhadnout, jaký podíl z příchozích si koupí vstupenku a naopak kolik lidí se jen podívá zvenčí na vaši památku a nevstoupí do placeného prostoru?

5) Marketingový mix – komunikace

- Jaká prezentace vaší památky je nejúčinnější? (placená, neplacená – a kde?)
- Která média využíváte? (tištěná, web, turistické portály, facebook, rozhlas, plakáty)
- Oslovují vás redaktoři sami, nebo se musíte do médií aktivně dostávat?
- Sledujete, zda se zvýší návštěvnost po mediální informaci o vás? Fyzicky i na internetu? Jak?

- Komunikujete aktivně s lidmi na sociálních sítích, aktualizací webu či podobnými online nástroji?
- Pokud je váš objekt částečně nebo plně uzavřený před návštěvníky, prezentujete se na veřejnosti jiným způsobem? Jak?
- Jak využíváte rozpočet pro reklamu? (částkou, nebo poměrem, jak rozdělujete finance)
- Prezentujete objekt sám/sama, nebo na to máte pracovníka na celý, částečný úvazek?

6) Marketingový mix – distribuce

- Kdy máte otevřeno? Proč zrovna takto? Uvažujete o změně?
- Máte informace o tom, jestli jsou návštěvníci spokojeni s otevírací dobou?
- Jaké výhody / nevýhody vnímáte v umístění Vašeho památkového objektu (dostupnost, parkoviště u objektu, atraktivita kraje aj.)?
- Lze výhody/nevýhody umístění nějakým způsobem využít či zlepšit – jak?
- Má objekt vhodnou navigaci?

7) Positioning, značka

- Jak byste chtěli, aby byl váš památkový objekt vnímán?
- Máte informace o tom, jak objekt návštěvníci skutečně vnímají?
- Budujete nějakým způsobem značku památky?

8) SWOT analýza

- Můžete vyjmenovat silné stránky památkového objektu? Na co máte vliv a dobře zvládáte?
- Můžete vyjmenovat slabé stránky? Co byste mohli ovlivnit, ale z nějakého důvodu se to nedaří?
- Co shledáváte za příležitost?
- V čem vidíte ohrožení?

9) Finance

- Máte dostatek prostředků na provoz památkového objektu? Kolikanásobek byste potřebovali?
- Máte dostatek investic na opravy památky – alespoň na udržení daného stavu?

- Můžete uvést přibližnou výši podílů na financování provozu a údržby objektu – ze vstupného, od zřizovatele či majitele, státu, kraje, města, sponzorů, grantů atd.?
- Daří se vám sponzorské aktivity či dárcovství?
- Kdo vás finančně či jinak podporuje a co za to očekává?
- Koho podporujete a jaké za to získáváte výhody?

10) Doporučení

- Mohl(a) byste mi poskytnout z vlastních zkušeností konkrétní doporučení, jaké marketingové aktivity by měl hrad/zámek mít, aby přilákal více návštěvníků?
- Mohl(a) byste mi poskytnout z vlastních zkušeností konkrétní doporučení, jakých marketingových aktivit by se měl vyvarovat?
- Tušíte, proč jsou památky v rukách podnikatelských subjektů úspěšné?