

Marketing a propagace Státního zámku Vranov nad Dyjí

Bc. Tamara Hotařová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tamara Hotařová**
Osobní číslo: **K11548**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Marketing a propagace Státního zámku Vranov nad Dyjí**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o marketingu památkové péče a specifikách jeho cílových skupin (návštěvníků, veřejnosti, sponzorů, orgánů státní a veřejné správy).
2. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte pracovní hypotézy a cíle práce.
3. Zpracujte analýzu marketingu a marketingové komunikace Státního zámku Vranov nad Dyjí. Vymezte jednotlivé cílové skupiny marketingu zámku a zjistěte jejich preference týkající se poskytovaných služeb. Formulujte silné a slabé stránky současného stavu marketingu zámku.
4. Na základě výsledků analýzy zpracujte návrh úprav poskytovaných služeb zámku. Zhodnoťte předpokládanou efektivitu změn dle Vašeho návrhu a otázku jeho financovatelnosti a personálního zabezpečení.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012, 183 s. ISBN 978-80-87472-25-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: Iart marketing v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0.

KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1104-4.

PALATKOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 207 s. ISBN 978-80-247-3749-2.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

19. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka

L.S.

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 16.4.2013

Temere Hoteřová! 
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydělěčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požítovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3.

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, u které-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo;

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá marketingem Státního zámku Vranov nad Dyjí. Teoretická část poskytuje teoretická fakta o památkové péči v České republice a marketingu památkových objektů. V praktické části je definován marketingový mix zámku Vranov, na který navazuje marketingový výzkum, jehož cílem je identifikovat silné a slabé stránky produktu. Projektová část představuje soubor dílčích návrhů na odstranění zjištěných nedostatků a zkvalitnění, popř. rozšíření portfolia služeb.

Klíčová slova: marketingový mix, návštěvník, organizované prohlídky, památková péče, památkový objekt, průvodce, hrad, zámek

ABSTRACT

The diploma thesis deals with marketing of the Vranov nad Dyji State Chateau. The theoretical part provides theoretical facts about the heritage preservation in the Czech republic and marketing of the heritage sites. The analytical part defines marketing mix of Vranov Chateau which is followed by marketing research. Its aim is to identify the strengths and weaknesses of the product. The project presents a set of proposals to eliminate the identified deficiencies and improve or extend the service portfolio.

Keywords: marketing mix, visitor, organized tours, heritage preservation, heritage site, guide, castle, chateau

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce Ing. Mgr. Radimu Bačuvčíkovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a konstruktivní kritiku. Velký dík patří manželům Janíčkovým, kteří mi poskytli trochu svého cenného času a podělili se se mnou o informace nezbytné pro vypracování této práce. Rovněž velmi děkuji celému Ústavu marketingových komunikací, a to všem pedagogům, pracovníkům i kolegům, kteří mě před téměř dvěma lety, kdy jsem sem nastoupila po vystudování jiné fakulty, vzali za svou. Byly to nejkrásnější dva roky mých studií. Největší dík patří mé rodině, která mě všestranně podporovala za všech okolností.

`„This it is, and nothing more.“`

`Edgar Allan Poe, The Raven`

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PAMÁTKOVÁ PÉČE V ČR	12
1.1 HISTORIE PAMÁTKOVÉ PÉČE.....	12
1.2 INSTITUCE ZABÝVAJÍCÍ SE PAMÁTKOVOU PÉČÍ	14
1.2.1 Ministerstvo kultury	15
1.2.1.1 Odbor památkové péče	15
1.2.1.2 Národní památkový ústav	15
1.2.2 Památková inspekce	18
1.2.3 Další orgány a organizace	18
1.3 LEGISLATIVA.....	18
1.4 ÚSTŘEDNÍ SEZNAM KULTURNÍCH PAMÁTEK	20
1.5 KULTURNÍ PAMÁTKY	20
1.6 NÁRODNÍ KULTURNÍ PAMÁTKY	21
1.7 VEŘEJNĚ PŘÍSTUPNÉ PAMÁTKOVÉ OBJEKTY	22
2 MARKETING A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE PAMÁTKOVÉ PÉČE	23
2.1 PAMÁTKOVÉ OBJEKTY JAKOŽTO DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU	23
2.2 MARKETINGOVÝ MIX PAMÁTKOVÉ PÉČE	24
2.2.1 Produkt	26
2.2.2 Cena.....	28
2.2.3 Distribuce	28
2.2.4 Lidé	29
2.2.4.1 Zaměstnanci	29
2.2.4.2 Návštěvníci	31
2.2.5 Zapojení návštěvníků	31
2.2.6 Marketingová komunikace.....	32
2.3 VLIVY A FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA NÁVŠTĚVNOST	33
3 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ METODY	35
3.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	35
3.2 CÍL PRÁCE	35
3.3 VÝZKUMNÉ METODY	35
3.3.1 Dotazování	35
3.3.2 Zúčastněné pozorování.....	36
3.3.3 Analýza návštěvnických knih	36
3.3.4 SWOT analýza	36
3.3.5 Analýza konkurence.....	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
4 MARKETINGOVÝ MIX SZ VRANOV NAD DYJÍ	38
4.1 PRODUKT	38
4.1.1 Objekt.....	38
4.1.2 Prohlídkové okruhy zámku	39
4.1.2.1 První okruh – Reprezentační interiéry	39

4.1.2.2	Druhý okruh - Kaple	40
4.1.2.3	Třetí okruh - Výstava	41
4.1.2.4	Čtvrtý okruh - Zahrada	41
4.1.3	Doplňkové a jiné služby	41
4.2	CENA	42
4.2.1	Vstupné	42
4.2.2	Financování zámku	43
4.3	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	43
4.4	DISTRIBUCE	44
4.4.1	Otevírací doba	45
4.4.2	Návštěvnost	45
4.5	LIDÉ	47
4.5.1	Průvodci	48
5	NÁVŠTĚVNÍCI	51
6	MARKETINGOVÝ VÝZKUM	52
6.1	ZÚČASTNĚNÉ POZOROVÁNÍ	52
6.2	ANALÝZA NÁVŠTĚVNÍCH KNIH	54
6.3	PRŮZKUM MEZI ZAMĚSTNANCI ZÁMKU	56
6.4	ANALÝZA KONKURENCE	60
6.5	SWOT ANALÝZA ZÁMKU VRANOV	63
6.5.1	Silné stránky	63
6.5.2	Slabé stránky	63
6.5.3	Příležitosti	64
6.5.4	Hrozby	64
6.5.5	Shrnutí SWOT analýzy	64
6.6	SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI	65
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	66
7	NÁVRHY ÚPRAV NA ZKVALITNĚNÍ SLUŽEB SZ VRANOV	67
7.1	HLAVNÍ PROHLÍDKOVÁ TRASA	67
7.1.1	Úpravy instalovaných interiérů	68
7.1.2	Revize průvodcovského textu	70
7.2	NEDOSTATKY PRŮVODCŮ	70
7.3	ORGANIZACE PROHLÍDEK	71
7.4	VYŽITÍ PRO RODINY S DĚTMI	73
7.5	ZÁZEMÍ PRO NÁVŠTĚVNÍKY	74
7.6	ORIENTACE V AREÁLU	75
7.7	DALŠÍ NÁVRHY	75
ZÁVĚR		77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		80
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		86
SEZNAM OBRÁZKŮ		87
SEZNAM TABULEK		88
SEZNAM GRAFŮ		89

ÚVOD

Památková péče zastává v České republice významnou kulturní funkci v podobě ochrany, a snahy o zachování a rozvoj movitého i nemovitého kulturního dědictví země. Jejím zá-
měrem je také prezentace tohoto dědictví publiku především v podobě muzeí a zpřístupně-
ných památkových objektů. Některé z památkových objektů se také staly významnými
destinacemi cestovního ruchu. I v tomto odvětví je do jisté míry patrný konkurenční boj o
zákazníka, kterým je v tomto případě návštěvník, neboť příjmy z návštěvnosti tvoří vý-
znamnou součástí rozpočtu památkové péče.

V této diplomové práci se zabývám marketingem Státního zámku Vranov nad Dyjí, a pře-
devším službami, které nabízí. Teoretická část poskytuje základní fakta o památkové péči
v České republice, její historii, organizaci, legislativním ošetření, financování a památko-
vých objektech, přičemž je kladen důraz na památky ve správě státu, tedy Ministerstva
kultury, potažmo Národního památkového ústavu. Na tuto kapitolu pak navazuje obecné
pojednání o marketingu památkových objektů a faktorech působících na jejich návštěvnost.
Zásadní součástí teoretické části tvoří výzkumné otázky, které jsou základem pro celý vý-
zkum a z něj vycházející projektovou část. Tyto výzkumné otázky zní: Jaká jsou nejpro-
blematičtější místa v nabídce poskytované návštěvníkům Státním zámkem Vranov nad
Dyjí? Jaká opatření by SZ Vranov nad Dyjí mohl podniknout, aby eliminoval nedostatky a
zlepšil nabízené služby?

Cílem práce je tedy na základě výsledků provedeného marketingového výzkumu formulo-
vat odpovědi na položené výzkumné otázky, tzn. zjistit nedostatky služeb zámku Vranov a
navrhnout možná řešení k jejich odstranění a zlepšení kvality služeb či produktu samotné-
ho.

Úlohou praktické části je sběr informací o zámku Vranov, jeho produktu, poskytovaných
službách, vývoji návštěvnosti, financování, komunikaci, a také lidech s tímto produktem
spojených, tedy především zaměstnancích a návštěvnících, ale především samotný marke-
tingový výzkum. Hlavními použitými výzkumnými metodami je dotazování zaměstnanců,
především průvodců, zúčastněné pozorování a analýza návštěvnických knih. Důležitou
součástí je i analýza konkurence. Na provedený výzkum navazuje SWOT analýza, která
shrnuje zjištěné silné a slabé stránky produktu a existující příležitosti a hrozby.

Poslední, tedy projektová část práce je východiskem provedených analýz a zároveň odpo-
vědí na druhou výzkumnou otázku - Jaká opatření by SZ Vranov nad Dyjí mohl podnik-

nout, aby eliminoval nedostatky a zlepšil nabízené služby? Představuje tedy soubor dílčích návrhů na odstranění zjištěných nedostatků a zkvalitnění či rozšíření portfolia služeb, které by správa zámku mohla sama, popř. za přispění odborníků vykonat, aby zefektivnila některé procesy, posílila atraktivitu zámku a zajistila zvyšování návštěvnosti a spokojenosti návštěvníků objektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PAMÁTKOVÁ PÉČE V ČR

Úvodní kapitola předkládané diplomové práce se věnuje památkové péči v České republice, její historii a současnosti, legislativním ošetřením, institucemi, které se památkovou péčí zabývají, a dále pak kulturními a národními kulturními památkami. Kapitulu uzavírají veřejně přístupné památkové objekty.

Hlavním úkolem památkové péče je ochrana, obnova, podpora a prezentace movitého i nemovitého kulturního dědictví. Nejvyšším státním orgánem spravujícím tuto kulturní oblast je Ministerstvo kultury ČR, které pro tento účel zřídilo Národní památkový ústav.

1.1 Historie památkové péče

V poválečném období v tehdejším Československu byly pro památkovou péči zásadní tzv. Benešovy dekrety č. 108/1945 Sb. a především dekret č. 12/1945 Sb. Na jejich základě přešly do státního vlastnictví stovky objektů, mezi nimi hrady, zámky, tvrze, a další historické nemovitosti, které se tak staly součástí státních památkových fondů, a spolu s nimi i jejich veškerý mobiliář¹ (Památková péče, 2008, [online]). Tyto nemovitosti přešly do péče národních správců jmenovaných Zemskými národními výbory.

V srpnu 1945 vznikla na popud Zdeňka Wirtha, poradce Ministerstva školství a osvěty, Památková komise, která měla, na starost evidenci a klasifikaci daných objektů (Kroupa, 2007, [online]). Na základě této klasifikace bylo vybráno 48 nejvýznamnějších hradů a zámků, označených výnosem Ministerstva zemědělství 15. ledna 1946 jako objekty první kategorie, určené výhradně ke kulturním účelům. Poúnorová vláda se následně rozhodla zvýšit počet těchto objektů na rovnou stovku. Na Památkovou komisi pak navázala Národní kulturní komise v čele se Zdeňkem Wirthem, zřízená roku 1947 zákonem č. 137/1946 Sb. Ta v září roku 1949 převzala do správy 26 hradů a zámků, coby "objektů nejvyššího řádu", ke kterým později přibývaly další objekty. Pod tlakem veřejnosti chápající dosud uzavřené památky jako nevyužité a vhodné například pro řešení bytové situace, se komise rozhodla pro jejich neodkladné zpřístupnění alespoň takzvanou zatímní instalací. Zdeněk Wirth 27. ledna 1948 předložil plán stálých instalací, v němž vypracoval kategorizaci a využití hradů a zámků.

¹ jako mobiliář je označeno vnitřní vybavení památkových objektů

Větší část [památkových objektů] měla být upravena jako tzv. muzea bytové kultury. Renesanční muzea měla být ve Velkých Losinách, Jindřichově Hradci, Českém Krumlově, Kratochvíli, Bučovicích, Nelahozevsi a Telči. Barokní muzea v Náchodě, Libochovicích, Rychnově nad Kněžnou, Vranově nad Dyjí, Veltrusech a Vizovicích. Rokoková muzea v Nových Hradech u Vysokého Mýta a případně v Dobříši, muzeum stylu Ludvíka XVI. v Kozlu, muzeum empiru a rokoka v Krásném Dvoře, Kynžvartě, Kačině, Litomyšli, Kostelci nad Orlicí, Křivicích, Liběchově, Ploskovicích, Zákupcích a ve Vizmburku. Muzeum romantické doby poloviny 19. století v Hluboké, Sychrově, Hrádku u Nechanic, Rožmberku, Lednici a ve Žlebech. Muzeum napodobení historických slohů v druhé pol. 19. století v Opočně, Častolovicích a Bouzově. (Kroupa, 2007, [online])

Zmíněné instalace měly být slohově dokonalé a počítalo se i s rekonstrukcemi objektů, pečlivým výběrem a sestavením mobiliáře ze všech dostupných fondů. Další objekty bylo v plánu upravit jako speciální muzea věnovaná významným osobnostem, historickým událostem atp., například muzeum Boženy Němcové v Ratibořicích. Počítalo se i s památkami, kde nebylo v úmyslu provést změny v instalaci z důvodu zachování autenticity. Jednalo se kupř. o Karlštejn, Bouzov nebo Telč.

Konečný Plán využití objektů spravovaných Národní kulturní komisí byl vypracován o dva roky později a obsahoval podrobné plány využití každého hradu a zámku, včetně seznamu objektů určených k propůjčení jiným institucím.

Jelikož památkové objekty sloužily ke kulturně-vzdělávacím účelům, je nasnadě, že byly využívány i jako zdroj propagandy. Existovaly ideově zaměřené expozice, ale i průvodcovské texty byly za tímto účelem pečlivě sestaveny a kontrolovány. To se změnilo až v šedesátých letech.

Do roku 1958 nebyla památková péče řádně právně podložena a neexistovaly ani odpovídající instituce s jasnými kompetencemi, které by se o památkový fond staraly. To se změnilo až s vydáním zákona č. 22/1958 Sb., který vymezil základní povinnosti spojené s památkami a zásady ochrany, obnovy a evidence kulturního fondu, ovšem neobsahoval žádná sankční opatření. V reakci na úpravy organizace státní správy a její vývoj byl vydán nový právní předpis, zákon č. 20/1987 Sb., s účinností od 1. 1. 1987 (viz níže), který s několika novelizacemi platí dodnes. Na rozdíl od předešlého zákona přesně stanovuje, jaké objekty mohou být kulturními památkami a jak se jimi mohou stát, zřizuje centrální

evidenci památek a Památkovou inspekci jako dozorčí orgán, a neopomněl ani sankce pro případ porušení zákona.

Památková inspekce má za úkol vykonávat dozor nad dodržováním zákona a činnosti spojené s ochranou a obnovou památkového fondu (Činnost Památkové inspekce, 2007, [online]). Provádí systematické kontroly a na základě zjištěných nedostatků následně navrhuje příslušným orgánům památkové péče opatření k jejich odstranění.

Následně byla zřízena i centrální evidence sbírek, jež je veřejně přístupným informačním systémem zahrnujícím sbírky muzejní povahy. Tyto sbírky jsou spravovány, využívány a dotovány ve veřejném zájmu zpravidla z veřejných rozpočtů.

V současnosti mají české památky nezanedbatelné zastoupení i na Seznamu světového dědictví UNESCO (World Heritage, 2013, [online]). Ten čítá dohromady 962 kulturních i přírodních památek z celého světa, přičemž 12 z nich je z České republiky. V počtu zapsaných kulturních památek tedy ČR předstihla například Rakousko s devíti památkami, Belgii (11), Kanadu (7²), Egypt (5), Izrael (7), Nizozemsko (8), Norsko (6) Slovensko (5), Spojené arabské emiráty (1), nebo také Spojené státy Americké (8,5³).

Ministerstvo kultury aktuálně vede řadu dotačních programů na záchranu, obnovu a rozvoj kulturního dědictví, kupříkladu Havarijní program, Program záchrany architektonického dědictví, Program restaurování movitých kulturních památek, Program Podpora záchraných archeologických výzkumů, a další. Z těchto programů jsou poskytovány příspěvky na potřebné projekty. (Dotační programy, 2012, [online])

1.2 Instituce zabývající se památkovou péčí

Orgány a organizace státní památkové péče ČR upravuje část čtvrtá zákona č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči. Podle něj je památková péče vykonávána orgány státní památkové péče, jinými slovy Ministerstvem kultury, krajskými úřady a obecními úřady obcí s rozšířenou působností. Tyto orgány pak spolupracují s dalšími odbornými organizacemi, především vědeckými a uměleckými, které pomáhají se správou a údržbou památek.

² Číselné údaje odpovídají zapsaným kulturním památkám na seznamu UNESCO, nejsou zde zahrnuty památky přírodní.

³ Uvedenou „polovinu“ památky tvoří Papahānaumokuākea, což je na seznamu uvedeno jako smíšený druh památky, tedy kulturní a přírodní zároveň.

1.2.1 Ministerstvo kultury

Ministerstvo kultury je nejvyšším orgánem státní správy v rámci péče o kulturní památky České republiky. Plní všechny důležité funkce zabezpečující správu památek ve prospěch veřejnosti a v souladu se zájmy státní kulturní politiky, a koordinuje veškeré činnosti s tímto spojené. Spolupracuje s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, a to nejen v kulturně vzdělávací sféře, ale také na vzdělávání budoucích i stávajících pracovníků v oboru státní památkové péče.

1.2.1.1 Odbor památkové péče

Odbor památkové péče ministerstva kultury plní funkci ústředního správního úřadu stanovené mu zákonem o státní památkové péči. Jeho úkolem je, mimo jiné, vykonávat veškeré úkony spojené s návrhy na prohlášení věci nebo souboru věcí za kulturní památku, popřípadě rozhoduje o zrušení tohoto prohlášení, zpracovává návrhy právních předpisů týkajících se památkové péče, uděluje povolení k restaurování památek, provádění archeologických výzkumů, či vývozu památek do zahraničí, metodicky řídí činnost nižších orgánů státní památkové péče a v neposlední řadě řídí Národní památkový ústav.

Odbor památkové péče sestává ze tří oddělení: oddělení ochrany kulturních památek, oddělení regenerace kulturních památek a památkově chráněných území a nezbytného právního oddělení.

1.2.1.2 Národní památkový ústav

Národní památkový ústav je státní příspěvkovou organizací zřízenou ministerstvem kultury. Zastává funkci správce sto tří památkových objektů zpřístupněných veřejnosti, a zároveň je odbornou organizací státní památkové péče. (Národní památkový ústav, 2007, [online]) Podle zákona o památkové péči je činností odborné organizace státní památkové péče zpracování rozborů stavu státní památkové péče a dlouhodobých výhledů jejího rozvoje. Určuje metodologii památkové péče, je zároveň metodickým, dokumentačním i informačním pracovištěm a zabývá se dokumentací a průzkumy kulturních památek. Spadá pod ni i kulturně výchovné využití kulturních památek a jejich propagace, stejně jako zpracování odborných podkladů pro Ministerstvo kultury či jiné orgány památkové péče. Vytváří si jednotlivá územní odborná pracoviště určená pro zajištění výkonu státní památkové péče. Není ale správním orgánem, tudíž nemá oprávnění rozhodovat ve správních řízeních.

Základními dokumenty pro činnost Národního památkového ústavu jsou Statut a Hlavní organizační řád NPÚ s účinností od 1. 1. 2013. (Základní informace, 2013, [online])

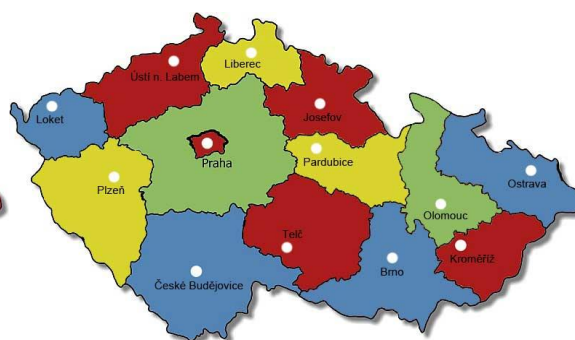
K 1. lednu 2013 došlo v rámci zefektivnění procesů k reorganizaci a restrukturalizaci NPÚ, která se nejvíce projevila na správě památkových objektů. (Správa státních památek, 2013 [online])

Při této příležitosti bylo místo stávajícího Ústředního pracoviště v Praze, které bylo koncipováno především pro metodické, nikoli manažerské vedení památkové péče, zřízeno generální ředitelství NPÚ. Generální ředitelkou byla jmenována Ing. arch. Naděžda Goryczková.

V rámci restrukturalizace vznikla i čtyři nová pracoviště označená jako Územní památkové správy, a to v Praze, Českých Budějovicích, Kroměříži a na Sychrově. Tato pracoviště zajišťují „komplexní odborný servis pro památky v péči NPÚ zpřístupněné veřejnosti podílí se také na vytváření a implementaci strategie cestovního ruchu a propagace kulturního dědictví daných regionů s jejich specifiky, infrastrukturou a destinačním managementem“. (Základní informace, 2013, [online]) Kasteláni jednotlivých památkových objektů se nyní zodpovídají přímo ředitelům jednotlivých Územních památkových správ, kterými jsou Mgr. Dušan Mechelfeit (ÚPS v Praze), Mgr. Petr Pavelec (ÚPS v Českých Budějovicích), Ing. Jan Slezák (ÚPS v Kroměříži) a PhDr. Miloš Kadlec (ÚPS na Sychrově). Vedoucí památkových objektů podle NPÚ současně získávají větší pravomoci při správě jim svěřených objektů. Pod každou ÚPS spadá přibližně stejný počet památkových objektů a svým kastelánům mohou nabídnout kupříkladu služby expertů na inventury historického mobiliáře, specialistů na zřizování nových expozic či tvorbu průvodcovských textů, a v neposlední řadě i služby marketingových pracovníků.



Obr. 1: Působení Územních památkových správ NPÚ (zdroj: Mapka, 2013, [online])



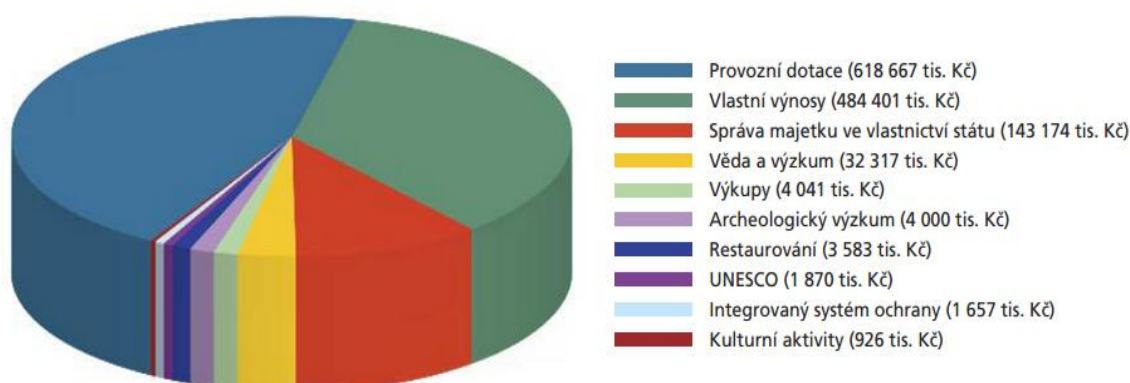
Obr. 2: Působení Územních odborných pracovišť NPÚ (Mapa ÚOP, 2013, [online])

Odborná památková péče je i nadále zajišťována územními odbornými pracovišti NPÚ se sídly v jednotlivých krajích ve stejném rozsahu jako doposud. Nové uspořádání tedy nadále respektuje krajské hranice, čímž je zajištěna spolupráce jednotlivých památek a krajů, a díky zachování ÚOP se nemění ani podmínky spolupráce s výkonnými orgány státní správy na úseku státní památkové péče. Obrázky č. 1 a 2 znázorňují působnost nově vzniklých Územních památkových správ (vlevo) a přetrvávajících Územních odborných pracovišť zastoupených v jednotlivých krajích ČR, nikoli však nutně v krajských městech, jak je tomu například ve Zlínském kraji, kde se ÚOP nachází v Kroměříži.

Pro běžné návštěvníky to podle NPÚ přinese zlepšování služeb hradů a zámků „kvalitnější prohlídky, více prohlídkových tras, zajímavější a lépe propagované kulturní akce. Návštěvníkům a příznivcům památek budou nově sloužit i nová infocentra a reprezentační prodejny. [...] Od návštěvnické sezony 2013 bude fungovat i celostátní rezervační systém pro návštěvníky památek, který doposud dobře funguje ve středních Čechách.“

1.2.1.2.1 Hospodaření NPÚ v roce 2011

V roce 2011 dosáhl NPÚ zisk 54 866,72 Kč z hlavní činnosti a 738 809,43 Kč z jiné činnosti, přičemž celkový obrat činil více než 1 297 000 000 Kč. Tímto NPÚ dosáhl splnění plánu vlastních výnosů na sto čtyři procenta a plánu nákladů na sto dvě procenta.



Obr. 3: Rozhodující zdroje financování NPÚ (zdroj: Výroční zpráva, 2012, s. 88 [online])

Po provozních dotacích poskytovaných státem tvoří jednu z nejvýznamnějších složek příjmů (Obr. 3), díky kterým se hospodaření dostalo do zisku, „tržby⁴ ze vstupného s celko-

⁴ Tržby ze vstupného jsou na Obr. 3 označeny jako vlastní výnosy.

vým překročením rozpočtované částky o 30 332 tisíc Kč a příjmy z pronájmů, kdy skutečnost byla oproti očekávanému předpokladu o 13 015 tisíc Kč vyšší“ (Výroční zpráva, 2012, s. 87 [online]).

Zvýšení tržeb ze vstupného NPÚ vysvětluje v první řadě účinnou aplikací marketingových strategií v podobě rozšířené nabídky prohlídkových tras a hodnotnějších doprovodných služeb, a dále lehkým zvýšením cen vstupného na některých památkových objektech. Pozitivně zapůsobilo i příznivé počasí pro tento druh kulturního vyžití. Do překročení plánovaných příjmů z nájemného se promítlo zvýšené nájemné a mimořádné příjmy z natáčení a různých eventů pořádaných na památkách NPÚ. Zmíněné výnosy, jež překročily plán, byly použity jako investice do nezbytných oprav památkových objektů.

1.2.2 Památková inspekce

Památková inspekce je kontrolní orgán zřízený Ministerstvem kultury, jehož specializací je výkon ústředního dozoru nad dodržováním zákona a všech platných předpisů. Je tedy dozorním orgánem nad průběhem péče o památky, dodržování rozhodnutí orgánu státní památkové péče a navrhuje opatření vedoucí ke zlepšení stavu památek. V případě zjištění neplnění povinností spojených s památkovou péčí smí, kromě vydání opatření k odstranění zjištěných nedostatků, uložit dané fyzické či právnické osobě pokutu.

1.2.3 Další orgány a organizace

Dalšími orgány a organizacemi, do jejichž působení spadá i spolupráce na památkové péči jsou například celní úřady, které kontrolují případné vyvážení památek do zahraničí a jejich návrat zpět, krajské úřady, jež řídí výkon památkové péče na krajské úrovni, obecní úřady obcí s rozšířenou působností, jejichž úkolem je vykonávání a organizace památkové péče na svém území, obce pečující o místní kulturní památky, dále komise státní památkové péče, konzervátor státní památkové péče, který je členem komise a sleduje stav památek, vypracovává zprávy o něm a navrhuje potřebná opatření, a zpravodajové státní památkové péče.

1.3 Legislativa

Základní právní normou upravující nakládání s památkovým fondem je Zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči. Jeho účelem je rozšiřování kulturně výchovné funkce státu,

tedy ve spojitosti s kulturním dědictvím jeho zachování, vhodné využívání a zpřístupňování, což by mělo vést k rozvoji kultury, tradic a vlastenectví.

Definuje, co může být kulturní památkou, a jakým způsobem může být věc za kulturní památku prohlášena. Část druhá tohoto zákona se věnuje péči o kulturní památky, jejich ochraně a užívání. Upravuje práva a povinnosti vlastníků kulturních památek a ostatních fyzických i právnických osob ve vztahu k památkovému fondu. Zabývá se i památkovými rezervacemi, zónami a ochrannými pásmy, jakožto i restaurováním a opatřeními k zajištění péče o památky. Třetí část tvoří archeologické nálezy a výzkumy – oprávnění, uznávání odborné kvalifikace k provádění výzkumů, vlastnictví movitých nálezů. Další část určuje orgány a organizační uspořádání státní památkové péče. Nechybí ani opatření při porušení zákonem daných povinností, a společná a závěrečná ustanovení. V přílohách lze také najít seznam teoretických a praktické oblastí, které tvoří obsah vzdělávání a přípravy vyžadované v České republice pro výkon činnosti restaurování (příloha č. 3), nebo také seznam teoretických a praktických oblastí, které tvoří obsah vzdělávání a přípravy vyžadované v České republice pro provádění archeologických výzkumů (příloha č. 4).

Dalšími právními předpisy z oblasti památkové péče jsou Zákon č. 101/2001 Sb., o navrácení nezákonně vyvezených kulturních statků, v platném znění a Zákon č. 71/1994 Sb., o prodeji a vývozu předmětů kulturní hodnoty, v platném znění (Právní předpisy, 2010). Dále je v platnosti Nařízení Rady ES č. 3911/92/EHS o vývozu kulturních statků a následující přímo návazné předpisy mezinárodního práva: Evropská úmluva o krajině (č. 13/2005 Sbírky mezinárodních smluv), Úmluva o ochraně archeologického dědictví Evropy (č. 99/2000 Sbírky mezinárodních smluv), Úmluva o ochraně architektonického dědictví Evropy (č. 73/2000 Sbírky mezinárodních smluv) a Druhý protokol k Haagské úmluvě na ochranu kulturních statků za ozbrojeného konfliktu z roku 1954 Haag (č. 71/2007 Sbírky mezinárodních smluv).

Kulturní památky včetně péče s nimi spojené jsou i předmětem aktuálních Cílů státní kulturní politiky schválené usnesením vlády ze dne 19. listopadu 2008 č. 1452 o Státní kulturní politice na léta 2009 až 2014. Těmito cíli je míněno ekonomicky využít přínosů umění a kulturního dědictví, posílit roli kultury v individuálním osobnostním růstu občanů, poskytovat podporu pro uchování a prohlubování kulturních hodnot, a v neposlední řadě podporovat kulturní aktivity a vytvářet pro ně vyhovující prostředí.

Existují i mezinárodní úmluvy týkající se tohoto tématu, a sice Sdělení Federálního ministerstva zahraničních věcí č. 159/1991 Sb., o sjednání Úmluvy o ochraně světového kulturního a přírodního dědictví, Vyhláška Ministerstva zahraničních věcí č. 15/1980 Sb., o Úmluvě o opatřeních k zákazu a zamezení nedovoleného dovozu, vývozu a převodu vlastnictví kulturních statků, a Vyhláška ministra zahraničních věcí č. 94/1958 Sb., o Úmluvě na ochranu kulturních statků za ozbrojeného konfliktu a Protokolu k ní.

1.4 Ústřední seznam kulturních památek

Jedná se o velmi rozmanitý soubor kulturních statků zahrnující nejrůznější typy nemovitostí, hrady a zámky počínaje, a krajinnou architekturou konče, ale také movitých, vesměs historických předmětů.

Seznam byl založen s nabytím účinnosti zákona č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči. Cílem bylo zavedení nutné jednotné centrální evidence památkového fondu, která by obsahovala nezbytné údaje pro správu těchto statků. Do té doby byla tato evidence vedena nedostatečně a především decentralizovaně na úrovni jednotlivých správních obvodů.

V současné době se na Ústředním seznamu kulturních památek České republiky nachází:

- 43 246 rejstříkových čísel movitých kulturních památek (tzn. téměř jeden milion jednotlivých movitých věcí),
- 40 293 nemovitých kulturních památek,
- 594 památkově chráněných území, tedy památkových rezervací a zón,
- 272 národních kulturních památek nebo jejich souborů a
- 12 památek na Seznamu světového dědictví UNESCO

Seznam chráněných nemovitostí a památkově chráněných území je veřejně přístupný na webových stránkách Národního památkového ústavu monumnet.npu.cz. Do přehledu movitých památek smí nahlížet zaměstnanci státní správy z pracovních důvodů, vlastníci či správci kulturních památek, osoby pro studijní, popř. výzkumné účely po předložení písemného potvrzení školy, příslušné instituce, či zadavatele výzkumu. Ostatní zájemci pro nahlédnutí do databáze potřebují písemný souhlas vlastníka památky.

1.5 Kulturní památky

Za kulturní památky prohlašuje Ministerstvo kultury movité a nemovité památky, které jsou „významnými doklady historického vývoje, životního způsobu a prostředí společnosti

od nejstarších dob do současnosti, jako projevy tvůrčích schopností a práce člověka z nej-různějších oborů lidské činnosti, pro jejich hodnoty revoluční, historické, umělecké, vědecké a technické; které mají přímý vztah k významným osobnostem a historickým událostem“ (Kulturní památky, 2007 [online]).

Jedná se tedy o:

- a) movité věci či jejich soubory, a to především z oblasti uměleckých řemesel, archeologie, techniky apod.,
- b) nemovitosti, zejména stavby historické nebo architektonické hodnoty, mezi které se řadí např. hrady, zámky, církevní stavby, objekty lidové architektury, městské hradby a brány,
- c) památky, ať už movité, či nemovité, mající vztah k významným historickým událostem či osobnostem,
- d) památkově chráněná území, jako jsou památkové zóny (krajinné, vesnické, městské), památkové rezervace, případně archeologická naleziště.

Kulturní památky jsou v evidenci Národního památkového ústavu v již zmíněném Ústředním seznamu kulturních památek České republiky.

1.6 Národní kulturní památky

Národní kulturní památky jsou nejvýznamnější a nejhodnotnější součástí kulturního dědictví České republiky. (Národní kulturní památky, 2010 [online]) Národní kulturní památkou se může stát movitá i nemovitá kulturní památka na základě nařízení Vlády ČR.

Momentálně je evidováno 272 Národních kulturních památek. Nejnovějšími přírůstky jsou, mimo jiné, Lázeňská kolonáda v Mariánských Lázních, Dům U Černé Matky Boží v Praze na Starém Městě, Hřbitov ve Střílkách, Fojtství ve Velkých Karlovicích, nebo také Park a zámek v Průhonicích, které byly prohlášené NKP v Nařízení vlády č. 50/2010Sb., o prohlášení některých kulturních památek za národní kulturní památky, ze dne 8. února 2010.

Dále se na seznamu objevují tak kulturně hodnotné předměty a objekty, jako jsou korunovační klenoty, část mobiliáře z Pražského hradu, Pražský hrad samotný, původní vybavení českokrumlovského barokního divadla, Národní divadlo, Karlův most, Malá pevnost se hřbitovem v Terezíně, hora Říp s rotundou sv. Jiří, Babiččino údolí v Ratibořicích, archeologické naleziště Dolní Věstonice, památník protifašistického odboje v Ploštině. Jednou

z položek na seznamu je přirozeně také státní zámek Vranov nad Dyjí, který byl prohlášen kulturní památkou dne 3. května 1958 a Národní kulturní památkou pak v nařízení vlády č. 132/2001Sb. o prohlášení některých kulturních památek za národní kulturní památky s účinností od 1. 1. 2002 (Nemovité památky, 2013, [online]; Předpis č. 132/2001 Sb., 2001, [online]).

1.7 Veřejně přístupné památkové objekty

První veřejně přístupnou památkou na našem území byl hrad Frýdlant, který byl tehdejšími majiteli z rodu Clam Gallasů zpřístupněn roku 1801. (Zpřístupněné památky, 2013, [online]) Pro tyto účely byl na hrad v polovině devatenáctého století pozván Karel Jaromír Erben, který kromě uspořádání rodového archivu zpracoval také první tištěný průvodcovský text. Postupně své brány začaly návštěvníkům otevírat další panská sídla. Tento trend pokračoval i v období tzv. První republiky, kdy byly po vzniku samostatného Československého státu zrušeny šlechtické tituly a současně proběhla i pozemková reforma, a některé památky lákaly návštěvníky dokonce i v průběhu války.

Zlomovým okamžikem pro zpřístupnění památek se stalo přijetí poválečného Zákona č. 137/1946 Sb. o Národních kulturních komisích pro správu státního kulturního majetku. Z především zkonfiskovaných sídel bylo určeno prvních 47 objektů, které byly pro své nesporné kulturní hodnoty vybrány pro zpřístupnění návštěvníkům. K těmto prvním památkám se v následujících letech přidaly desítky dalších.

Další velké změny nastaly po roce 1990, kdy díky restitučním procesům přešla část objektů a s nimi i stovky tisíc položek mobiliárních fondů zpět do soukromých rukou, což také ovlivnilo počet návštěvníkům přístupných hradů a zámků.

V roce 2010 bylo v České republice celkem 288 veřejně přístupných památek, které zastávají nezastupitelnou společensko-vzdělávací funkci dokládající historii a vývoj architektury, umění a kultury na našem území.

Hrady a zámky tvoří významnou část státem spravovaných památek. Jedná se rovněž o část velmi specifickou, a to obzvláště tím, že jde vesměs o památky veřejně přístupné.

Podle dostupných informací Národní památkový ústav spravuje celkem 104 veřejnosti zpřístupněné památkové objekty po celé české republice.

2 MARKETING A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

PAMÁTKOVÉ PÉČE

Marketing a marketingová komunikace každého odvětví má svá specifika a pro památkovou péči to platí dvojnásob, uvážíme-li, že tuto péči poskytuje nebo alespoň koordinuje či upravuje stát. Pojem památková péče je velmi široký a zahrnuje správu statků všeho druhu, a to nejen hmotných, ale samozřejmě i nehmotných; z tohoto důvodu bude lepší v daném kontextu tento pojem zúžit na péči o památkové objekty, přesněji řečeno o hrady a zámky, či podobné nemovitosti přístupné veřejnosti.

Johnová (2008) marketing kulturního dědictví a umění shrnuje pod pojmem "art marketing", ovšem tento název se v literatuře objevuje i jako "arts marketing". Jde však o souhrnný název nezahrnující jen památkovou péči, architekturu, výtvarné umění, nýbrž marketing veškerých kulturních oblastí, jako je divadlo, hudba, literatura apod.

Pro služby památkových objektů je příznačná závislost na určité lokaci, tedy na konkrétním hradě či zámku, a zpravidla jeho interiérech. Tyto služby často nejsou zacíleny na určitou cílovou skupinu, ale naopak jsou určeny pro široké publikum. Je zde nutná velká míra zapojení spotřebitele, a proto je v hodnocení těchto služeb zanesena značná míra subjektivity. Návštěvnost těchto objektů je značně ovlivněna i místní infrastrukturou a službami poskytovanými v jejich okolí. Financování jejich chodu a údržby je velice problematické. Památek, které by byly schopné ze svých tržeb z návštěvnosti plně financovat své aktivity, není mnoho a státní dotace se stále snižují.

2.1 Památkové objekty jakožto destinace cestovního ruchu

Je důležité si uvědomit, že památková péče je úzce spjata s turismem. O památkových objektech pak lze uvažovat také jako o destinacích cestovního ruchu. Cestovní ruch sestává ze dvou součástí, kterými jsou návštěvník, jenž vystupuje coby zákazník a spotřebitel služeb daného objektu, a daná destinace, kterou je v tomto případě památkový objekt poskytující určité služby, případně i produkty (tzn. publikace apod.). (Jakubíková, 2012, s. 19)

Světová organizace cestovního ruchu definovala v roce 1991 na konferenci v Ottawě turismus jako aktivity cestujících osob, pobývajících na místech mimo své obvyklé prostředí

na dobu kratší než jeden rok, a to za volnočasovým, pracovním, či jiným účelem.⁵ (Technical Manual, 1995 [online]) Monika Palatková (2006, s. 11) však maximální délku jednoho roku přisuzuje pouze turismu zahraničnímu; pro tuzemský turismus platí nejdelší pobyt šest měsíců. Z toho vyplývá, že návštěvník památky může, ale nutně nemusí být turistou.

Destinace cestovního ruchu je pak podle WTO definována jako navštívené místo, které je rozhodující pro realizaci výletu.⁶ (Understanding Tourism, 2008, [online]) Podle této definice se ovšem památkový objekt může stát i pouhou součástí destinace skládající se z mnoha dalších subjektů. Jednu destinaci lze prodávat více způsoby, například jako kulturní, historickou, nebo volnočasovou. Je ale také možné prodávat jednotlivé složky dané destinace zvlášť, či v různých kombinacích. (Palatková, 2006, s. 19)

Podle Palatkové (2006, s. 25) marketing destinace spočívá v záměrné i nezáměrné kooperaci všech subjektů, kterými je destinace tvořena. Zároveň je třeba dosáhnout toho, aby veškeré hmotné a nehmotné složky dohromady působily jako jednotný produkt. Složkami hmotnými jsou všechny hmatatelné součásti destinace, nehmotné složky pak tvoří kupř. historie, tradice, zvyky, duševní vlastnictví lidí apod. Národní památkový ústav vyvíjí dlouhodobou snahu „vytvořit podmínky pro uplatnění [...] strategické výhody [silného aktéra na poli turismu v ČR] v rámci regionálního rozvoje, kultury a turismu, a zajištění dlouhodobě stabilního systému pro efektivní využívání památkových objektů ve správě NPÚ při zachování úrovně jejich ochrany, obnovy a nezastupitelné společensko-vzdělávací funkce.“ (Cíle státní, 2008, s. 11)

2.2 Marketingový mix památkové péče

Marketingový mix definuje Kotler (2001, s. 32) jako „soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“

Marketingový mix památkové péče se do jisté míry shoduje s marketingovým mixem cestovního ruchu. Vzhledem k tomu, že hlavní náplní činnosti hradů a zámků směrem k zá-

⁵ pozn. vlastní překlad. Znění textu v původním jazyce: „... "tourism" was defined as: The activities of persons traveling to and staying in places outside their usual environment for not more than one consecutive year for leisure, business and other purposes.“ (Technical Manual, 1995 [online])

⁶ pozn. vlastní překlad. Znění textu v původním jazyce: „the place visited that is central to the decision to take the trip.“ (Understanding Tourism, 2008, [online])

kazníkovi, kterým je návštěvník, jsou služby, je nutno brát v potaz i celý marketingový mix služeb.

Službou je podle Kotlera (2001, s. 421) „jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.“ V případě hradů a zámků je poskytování služeb neoddělitelně spojeno s daným místem, kterým je zpravidla dobově zařízený interiér objektu, nebo jiné historické prostory, architektonická složka stavby, výstavní prostory, a obecně vzato celý areál.

Vlastnosti služeb památkových objektů se v zásadě nijak neliší od obecných vlastností služeb, kterými jsou nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost. (Kotler, 2001, s. 424-426; Janečková, 2000, s. 13-19) Čistá služba je nehmotná, návštěvník ji však může zaznamenat jinými smysly; pokud jde o prohlídku památkového objektu, jsou nejvyužívanějšími smysly zrak a sluch. Tyto služby jsou zákazníky konzumovány v okamžiku vzniku tím, že jsou vpuštěni na prohlídkovou trasu, kterou jsou provedeni za přispění průvodce výkladu. Návštěvník i průvodce tedy musí být v určitou dobu na určitém místě, jinak nelze službu vytvořit či spotřebovat. Proměnlivost je dána mnoha okolnostmi. Ačkoli je průběh prohlídky a průvodcovský text většinou standardizován, existuje mnoho proměnných, které mají značný vliv na kvalitu služeb a spokojenost návštěvníků. Každá prohlídka je unikátní. Každý průvodce je jiný, má jinou povahu, jiné zkušenosti a doplňující znalosti, dokáže posluchače jinak zaujmout, ať už svým projevem, barvou hlasu, přístupem k návštěvníkovi, nebo způsobem, jakým je schopen odpovídat na případné dotazy. Dalšími vlivy na proměnlivost mohou být kupříkladu složení návštěvnické skupiny, počasí, teplota v místnostech a bezpočet nepředvídatelných a neovlivnitelných okolností. Pomíjivost značí to, že služby památek nelze nijak uchovávat. Návštěvník si maximálně může během prohlídky (zpravidla za poplatek) pořídit fotografie, některé informace si možná uchová v paměti a odchází s určitým zážitkem, dojmy nebo novou zkušeností. Z nedělitelnosti a pomíjivosti vychází i fakt, že službu nelze vlastnit. Návštěvník pouze vstupným zaplatí právo na poskytnutí prohlídky objektu, tedy čas a výklad průvodce v někým vybudovaném a udržovaném prostředí.

Podle Perreaulta a McCarthyho (2002, s. 46-50) typický marketingový mix zahrnuje nějaký produkt nabízený za určitou cenu, s propagací, pomocí které potenciální zákazníci informuje o produktu a způsobu, jak se k němu zákazník může dostat⁷. Samotný McCarthy rozdělil jednotlivé marketingové nástroje, do čtyř skupin, čímž vznikl koncept tzv. "4P" – product (produkt), price (cena), promotion (propagace), place (distribuce), do marketingového mixu služeb památkových objektů však lze přiřadit ještě další složky, a sice people (lidé), participation (zapojení zákazníků) nebo také packaging (balení, ale také balíček služeb). (Johnová, 2008, s. 20)

2.2.1 Produkt

Produktem v obecném slova smyslu rozumíme jakoukoliv nabídku zacílenou na zákazníka, ať už hmotnou nebo nehmotnou. Hmotnou podobu mají výrobky či zboží; nehmotnou formu pak tvoří nejčastěji služby, ale podle Johnové (2008, s. 17) se do této skupiny dají přiřadit i události (tzn. určité eventy, jednorázové akce), samotné místo (nemusí tím být pouze budova nebo komplex budov, ale určitá oblast nebo historické centrum města, popř. region), osoba (ve spojitosti s památkovou péčí se může jednat o odkaz na významnou osobnost v minulosti obývající danou památku prostupující nabídku této destinace), případně i zkušenost, zážitek či myšlenka.

Základním produktem je u památkových objektů péče o objekt samotný a také o mobiliář, který k němu patří, což vychází z poslání památkové péče.

V případě zachovalých hradů a zámků, tedy pomíneme-li zříceniny, bývá klíčovým produktem pro veřejnost služba, kterou je zpravidla hlavní prohlídková trasa⁸ (případně více tras) představující především interiéry objektu, a s tím spojená průvodcovská činnost. Eventuální expozice, výstavy, doprovodný program, kulturní program, eventy, doplňkové služby, pronájem prostor, ale také výrobky, jako jsou publikace či upomínkové předměty vyráběné přímo v režii památkového objektu, tvoří tzv. rozšířený produkt.

Jak již bylo uvedeno, nedílnou součástí nabízeného produktu daného památkového objektu je bezesporu i zdejší prostředí, exteriéry, přílehlé nemovitosti, krajina, a bezpočet dalších materiálních i nemateriálních složek majících vliv na kvalitu, celkový charakter a vyznění

⁷ pozn. vlastní překlad

⁸ myšleno umožnění vstupu do objektu, zpravidla za poplatek

produktu. Tento fakt koresponduje s poznatkem Ladislava Kesnera (2005, s. 161), který uvádí, že z pohledu návštěvníka je klíčovým produktem prožitek, jenž mu návštěva památky zprostředkuje. Takový prožitek je vysoce subjektivní a záleží na povaze každého jednotlivce, jeho osobnosti, vlastnostech, očekáváních, a důvodu, ze kterého památkový objekt navštíví.

Důležitost jednotlivých složek produktu nejen památkových objektů, ale obecně vzato všech kulturních destinací, shrnuje Kesner (2005, s. 162) do svého konceptu tří pilířů těchto institucí. Těmito pilíři, tvořícími komplexní produkt, jsou: budovy a prostředí (fyzická stránka), sbírky a odborné programy, a služby s komerční nabídkou.

Problémem produktů v oblasti památkové péče se stává to, že je nezbytné najít rovnováhu mezi plněním poslání památkových objektů a poptávkou. Zisk je až druhotným cílem památek, ovšem příliv peněz může zabezpečit zlepšení péče o objekty a mobilie, což je prioritou. Aby byla zajištěna konkurenceschopnost objektu, nutně musí být kvalita základního produktu pro veřejnost podepřena kvalitou produktu rozšířeného, který jej však nesmí zastínit a odvést od něj pozornost. Současný návštěvník je čím dál náročnější. Památku neposuzuje jen podle sbírek a samotné prohlídky, nýbrž na ni nahlíží komplexně a je nutné vynakládat stále větší úsilí, aby bylo možné zákazníka dostatečně zaujmout a uspokojit jeho potřeby. Hrady a zámky musí poskytovat větší a větší množství doplňkových služeb, zlepšovat jejich kvalitu, zvyšovat komplexnost nabízených služeb a dbát i na prostředí mimo prohlídkové trasy. Návštěvníka láká využívat kromě intelektuálně náročnější konzumace hlavního produktu i odlehčených, odpočinkových a pokud možno i zábavnějších aktivit poskytovaných danou institucí (Kesner, 2005, s. 165). Snaha přilákat publikum, zaujmout jej a docílit toho, aby se sem pravidelně vracelo, vede organizátory k pořádání kostýmovaných prohlídek, případně inscenovaných prohlídek či jejich částí, šermířských turnajů, divadelních her, hudebních představení, jarmarků, ukázek lidových řemesel, soutěží a celé řady dalších populárních aktivit. Takové eventy však mohou naprosto změnit atmosféru památky a odradit tu část publika, která si chce vychutnat *genia loci*⁹.

Národní památkový ústav dlouhodobě vyvíjí úsilí o navrácení autenticity prohlídkovým trasám památkových objektů za použití původního mobiliáře, jehož většina je ve vlastnic-

⁹ Výraz *genius loci* pochází z latiny, v češtině je to duch místa, vyzařující zvláštní atmosféru dané lokality.

tví NPÚ, jakožto i značné množství dochovaných dokumentů zachycujících původní lokaci těchto předmětů. (Cíle státní, 2008, s. 12) NPÚ v těchto změnách vidí velký potenciál pro budování silné značky, jejíž hlavní devizou a velkou konkurenční výhodou v cestovním ruchu bude právě autenticita. Dokončení realizace těchto plánů je pravděpodobné během následujícího desetiletí.

2.2.2 Cena

Památková péče v České republice, podobně jako mnoho jiných sektorů, trpí dlouhodobým podfinancováním. Ačkoli toto odvětví není primárně určeno pro vytváření finančních zdrojů, tržby ze vstupného, drobného prodeje a doplňkových služeb tvoří významnou součást rozpočtu.

Existují samozřejmě památky, které by teoreticky byly soběstačné a schopné financovat veškerý svůj chod i rozvoj z vlastních, utržených zdrojů. Ovšem procento těchto památek je mizivé a převažují objekty, které ke svému provozu nutně potřebují dotace Ministerstva kultury, potažmo NPÚ.

Stanovení výše vstupného do památkových objektů ve správě Národního památkového ústavu je v kompetenci ředitelů jednotlivých Územních památkových správ. Vedoucí památkových objektů mohou podat návrh na změnu výše vstupného (v případě nového okruhu návrh na stanovení výše vstupného), ředitel ÚPS tento návrh pečlivě zváží, a je-li dostatečně zdůvodněn, následně jej schválí.

NPÚ stále rozšiřuje okruh objektů, na kterých mohou zákazníci platit vstupné platební kartou, což je velkou výhodou pro památky vzdálené od obcí, kde by bylo možné navštívit bankovní pobočku či bankomat. Na mnoha památkách však stále návštěvníky s nedostatkem hotovosti čeká nepříjemné překvapení, že zde jiným způsobem než hotovostí nezaplatí.

2.2.3 Distribuce

Distribuce je považována za nástroj, „který má zajistit, aby se produkt dostal k zákazníkovi ve správném čase a na správném místě.“ (Johnová, 2008, s. 19) V případě památkových objektů však není možné dostat nabízený produkt k zákazníkovi, ale právě naopak. Památkové objekty mají své místo dané a je na návštěvníkovi, aby se sem dostavil. Proto je důležité spotřebitele motivovat k návštěvě atraktivitou nabídky a dostatečně jej informovat o

možnostech, jak a kudy se tam dostat, parkování, a postarat se o značení, aby byl objekt co nejlépe dostupný, či zajistit zmíněná parkovací místa, je-li to možné.

NPÚ v současné době uvádí do provozu možnost rezervace a nákupu vstupenek na prohlídky vybraných objektů on-line. Momentálně tuto službu poskytují zámky Březnice, Hořovice, Konopiště, Kozel a Mníšek pod Brdy a hrady Karlštejn a Křivoklát.

V současnosti lze díky informačním technologiím potenciálnímu zákazníkovi alespoň částečně zprostředkovat nabízený produkt pomocí virtuálních prohlídek, které se stávají běžnou součástí webových stránek památek NPÚ. Virtuální prohlídky ovšem neslouží jako náhrada návštěvy památky, nýbrž má za úkol vzbudit zájem uživatele a motivovat ho k tomu, aby vyvinul větší úsilí, než je zhlédnutí webových stránek a kliknutí na odkaz virtuálních prohlídek, a vážil cestu přímo na daný hrad či zámek. Rovněž tuto službu mohou využít i lidé, kteří již prohlídku absolvovali, aby ji lépe vstřebali a osvěžili si paměť, a aby si mohli některé části prohlédnout nerušeně, svým tempem, a třeba si i všimli výzdoby, kterou přímo na místě z jakýchkoli důvodů nezaznamenali. Virtuální prohlídky slouží i osobám, které se již památku rozhodly navštívit. V takovém případě si ji mohou prohlédnout předem, aby byli připraveni a během prohlídky se mohli více soustředit na výklad průvodce, a nebyli zahlceni vizuálními vjemy.

Další možnosti, jak alespoň částečně zprostředkovat produkt památkových objektů jsou již zmíněné webové stránky, vydané publikace, či krátké reportáže v televizních pořadech. Je možné i vytvořit vlastní kanál na portálu YouTube a poskytovat zde vlastní videa.

2.2.4 Lidé

Lidé jsou stěžejní složkou každé organizace poskytující služby, a ani památkové objekty netvoří výjimku. Jsou jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující spokojenost zákazníka a jeho celkový dojem z návštěvy. A to se týká jak zaměstnanců starajících se o každodenní chod objektu, tak externích pracovníků zabezpečujících vysoce odborné práce, ale v neposlední řadě i návštěvníků.

2.2.4.1 Zaměstnanci

U těchto institucí je velmi nutné dbát na pečlivý výběr zaměstnanců. Důvodem je historická hodnota daného objektu, a také její poslání. Pracovníci údržby musí pracovat s největší opatrností, aby nepoškodili vybavení či výzdobu památky a nemanuální pracovníci musí

mít potřebné vzdělání, vědomosti, dovednosti a jiné osobní předpoklady pro vykonávání své profese, aby výsledky jejich práce korespondovaly s posláním památky.

Vedoucím památkového objektu je kastelán, který je pověřen jeho správou, za kterou současně zodpovídá. Je však limitován velkým množstvím předpisů a nařízení, jakožto i zákonem č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, pod který většinou spadá kromě samotné budovy (popř. komplexu budov) i mobiliární fond. Zajišťuje péči o objekt i jeho mobiliář, jakožto i jeho stálou ochranu, provádí evidenci majetku, provozní ekonomiku, personalistiku, běžnou údržbu a úklid, údržbu a modernizaci běžného vybavení, organizaci výběrových řízení a spolupráci na výzkumu a vývoji NPÚ. (Hlavní organizační řád, 2013, s. 57 [online]) Hlavní organizační řád NPÚ (2013, s. 19) popisuje činnost vedoucích správy památkových objektů následovně:

Kasteláni projednávají s předstihem veškeré pracovní a pracovněprávní záležitosti vyplývající z pracovních poměrů jejich podřízených s ředitelem ÚPS (např. změna pracovní náplně nebo pracovní smlouvy, změna platového výměru, ukončení pracovního poměru dohodou); pracovní a pracovněprávní záležitosti vyplývající z dohod konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti) řeší kasteláni samostatně při respektování výše přiděleného rozpočtu. [...] [Z]astupují NPÚ navenek a vykonávají činnosti vyhrazené statutárnímu zástupci v rozsahu pověření uděleného generálním ředitelem NPÚ.

Z důvodu sezónnosti provozu většiny památkových objektů pracují někteří zaměstnanci pouze určitou část roku, obvykle od jara do podzimu. Další skupinu tvoří sezónní pracovníci, především průvodci, kteří jsou nezřídka přijímáni i na dobu jednoho měsíce.

Hlavní styk se zákazníkem je zajišťován pracovníky pokladen, které většinou slouží i jako informační centrum, a v případě památkových objektů přístupných pouze s průvodcem zmínění průvodci, kteří mají na starost průběh prohlídek. U těchto pracovníků je důležité, aby uměli jednat s lidmi a instituci dobře reprezentovali. Průvodci by měli být pečlivě vybíráni dle požadovaných schopností, dovedností a znalostí. Kromě znalosti průvodcovského textu by měli mít i celkový přehled o historii, a především o historických souvislostech památky, kterou návštěvníky provází. Základem u těchto exponovaných zaměstnanců musí bezpodmínečně být zdvořilé a vstřícné chování, profesionalita a snaha uspokojit potřeby návštěvníků, případně předčít jejich očekávání, což by zvyšovalo šanci, že objekt navštíví i při další příležitosti. Je třeba brát v úvahu, že památka neprodává výrobek, ale zprostřed-

kovává prožitky, dojmy, které tito zaměstnanci svým chováním a přístupem k zákazníkům pomáhají formovat.

2.2.4.2 *Návštěvníci*

Návštěvník je zákazník památkového objektu, spotřebitel nabízených služeb. Návštěvníkem je osoba, pro kterou je hrad nebo zámek volnočasovou destinací. Hlavním cílem památky je pak návštěvníkova spokojenost, šíření dobré pověsti a opětovná návštěva. Ačkoli v minulosti kulturní destinace v České republice spíše vytvářely poptávku nabídkou, dnes se začíná rozmáhat trend zákaznické orientace, kdy zkoumají přání, potřeby a preference zákazníků a podle toho upravují svou nabídku tak, aby byly atraktivnější a přilákaly více návštěvníků.

Složení návštěvníků hradů a zámků je velmi rozmanité, stejně jako důvody jejich návštěvy. Nabídka památek často není zacílena na určitou skupinu, ale prohlídky a expozice jsou určeny pro všechny, aby si každý našel to svoje. Často se však stává, že průvodcovský text je příliš odborný a většina posluchačů mu nerozumí, nebo je nezaujme. Složení publika se liší i podle lokality; jiné navštíví památkový objekt ve velkém městě a úplně jiné složení bude mít hrad či zámek v rekreační oblasti. Velký vliv má také charakter památky. Středověký hrad má odlišné příznivce od barokního paláce.

Návštěvníkem nemusí nutně být turista, ale může jím být i místní obyvatel. Přesto je podíl turistů zdaleka největší, a to jak zahraničních, tak i tuzemských. Pokud jde o pravidelné návštěvníky, u památkových objektů jsou zastoupeni v daleko menší míře, než jak je tomu u jiných kulturních institucí, například divadel. Velká část pravidelných návštěvníků pak spíše využívá doplňkové služby, jako výstavy a nejrůznější jednorázové akce, než aby pravidelně absolvovala některou z prohlídkových tras.

2.2.5 **Zapojení návštěvníků**

Bačuvčík (2012, s. 31-32) se zmiňuje o tom, že zákazníci kulturních institucí v dnešní době očekávají dva prvky spojené s konzumací služeb těchto institucí, a to *umění* (či kulturu obecně) a *zábavu*, tedy nějaký zážitek. Této zábavy může být dosaženo například zapojením návštěvníků. Tím je myšlena větší interaktivita prohlídek nebo interaktivní program poskytovaný na daném objektu. Může se jednat o verbální spolupráci a zapojení přímo během prohlídek, ukázky historických řemesel, workshopy, půjčování historických kostýmů, nejrůznější hry, apod. Tím, že nějakým způsobem vynaloží své úsilí, se návštěvník,

který byl doposud pouhým pasivním konzumentem, stává aktivním spoluproducentem dané služby. Má možnost se projevit, něco ovlivnit, vyzkoušet si nějakou činnost. Tímto způsobem daleko lépe přijímá informace, přičemž si tyto informace o mnoho lépe zapamatuje. Zároveň je to výborná příležitost zabavit děti a současně jim nenásilně předávat nejrůznější poznatky a tímto způsobem začít budovat jeho vztah k dané památce.

2.2.6 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je komunikací organizace se zákazníkem, tedy návštěvníkem nebo potenciálním návštěvníkem. Zpravidla upozorňuje na produkt samotný (zvyšuje povědomí o hradu či zámku) a na vedlejší produkty, tedy výstavy nebo jiné akce, kdy nabízí především zážitky.

Nejčastější formou marketingové komunikace v oblasti památkové péče je reklama, a to především v printové podobě sloužící k vyjádření základní myšlenky (plakáty, billboardy), nebo vhodné k bližšímu prostudování (letáky, brožury, katalogy, publikace, inzerce v tisku), a dále pak v podobě rozhlasové, televizní či internetové. Nutno podotknout, že vzhledem k přetrvávajícímu a prohlubujícímu se podfinancování památkové péče se finanční prostředky na propagaci v těchto institucích hledají těžko, a často se před propagací dá přednost použití dostupných peněz na opravy, údržbu nebo jiné výdaje, a využívá se bezplatných způsobů propagace, zejména PR. (Johnová, 2008, s. 198-201) NPÚ momentálně pracuje na unifikaci webových stránek všech památek, aby byly pro uživatele přehlednější a nechyběly tam důležité informace. Webové adresy byly standardizovány do podoby www.typobjektu-nazev.cz (případně [.eu](http://www.typobjektu-nazev.eu)), tedy např. www.hrad-buchlov.cz nebo www.zamek-cervenalhota.eu. Internet je v dnešní době stěžejním kanálem pro předávání informací o produktu a další nabídce.

Oblíbeným a zároveň výnosným způsobem zviditelnění hradů a zámků je product placement. Vedení pronajme objekt či jeho část filmovému, případně televiznímu štábu, za což získá nájemné. Když se pak památka objeví ve filmu a jeho závěrečných titulcích, už to samo o sobě přivede návštěvníky, kteří dílo zhlédli. Nezřídka to ovšem upoutá pozornost dalších médií, která vyústí v novinové články, rozhlasové či televizní reportáže, rozhovory apod., což přinese další, neplacenou publicitu směrem k lidem, kteří dané audiovizuální dílo neviděli.

V oblasti podpory prodeje se pořádají nejrůznější soutěže, případně regionální akce, kde návštěvníci sbírají body, razítka nebo vstupenky z prohlídek a když dosáhnou určitého

počtu, získají odměnu v podobě dárku či volného vstupu na některý objekt. Běžnou praxí je i finanční zvýhodnění vstupného v případě zakoupení více okruhů najednou, a výhodné rodinné vstupné.

Komunikace v oblasti public relations se uskutečňuje zejména pomocí článků v tisku, televizními reportážemi a vydáváním publikací.

Osobní prodej probíhá přímo v místě prodeje, tedy v pokladně hradu či zámku, kde je možné, aby byl nerozhodnutý návštěvník ovlivněn ke koupi, případně již rozhodnutý návštěvník může být osobním prodejem motivován pro koupi vstupenky na další okruhy nebo nabízené kulturní akce.

Stejně jako je nedílnou součástí marketingové strategie komerčních firem působících v jednom odvětví snaha se odlišit, budují si i jednotlivé hrady a zámky svou značku a svou vlastní identitu. (Kesner, 216-217) Na rozdíl od firem však jako svou značku častěji používají místo loga jedinečnost vizuální stránky památky, například nejznámější (a samozřejmě nejlichotivější) pohled na daný objekt, tedy záběr exteriéru z nejčastějšího úhlu, nejcharakterističtější architektonický prvek, nebo unikátní část interiéru. Příkladem může být katedrála svatého Víta, Václava a Vojtěcha jako dominantní symbol Pražského hradu, stejně jako Vysoká věž charakterizující hrad Karlštejn. Nemusí se však jednat jen o fotografii, ale i grafiku či ikonický znak. Značkou památky však může být i symbol, kupříkladu největší sbírka preparovaných psů, kterou je znám hrad Bítov, nebo významná osobnost, případně osobnosti, které zde žily či alespoň přebývaly, čehož je zářným příkladem zámek Duchcov, který je symbolizován postavou proslulého svůdce Giacoma Casanovy, jenž zde před svou smrtí působil jako knihovník. Jako značku lze použít bezpočet dalších zvláštností. Mezi ně patří i pověsti, mýty, příběhy apod., mezi něž lze zařadit i Bílou paní rožmberskou. Takové symboly se nezdá, že utvářely v mysli veřejnosti po dlouhou dobu, jsou silně zakořeněné a mají velký potenciál k využití v rámci marketingu.

2.3 Vlivy a faktory působící na návštěvnost

Vlivů a faktorů ovlivňujících poptávku po návštěvě památkových objektů je celá řada, některé jsou globální, některé jsou tuzemské, některé regionální, ale samozřejmě mnoho vlivů je závislých na typu památky nebo platí jen pro určitý objekt.

Stejně jako to platí v cestovním ruchu obecně, jedním z nejdůležitějších vlivů na návštěvnost je svoboda člověka cestovat. (Jakubíková, 2012 s. 16) Tento faktor je zdánlivě nedů-

ležitý, ale na návštěvnost má velký vliv. Můžeme to pozorovat na srovnání návštěvnosti českých památek v období socialismu, kdy vycestovat do zahraničí bylo velmi složité, a dnes, v době volného pobytu osob v rámci evropské integrace. Před několika desítkami let byla návštěvnost mnoha památek na hranici jejich kapacitních možností, a mnohdy i daleko za ní. Objekty, které dnes bojují se stále pokračujícím trendem snižování návštěvnosti, měly v té době nezdědka prohlídky vyprodány i na několik dní dopředu i přes to, že byly zařazovány meziprohlídky a lidské zdroje v podobě průvodců byly využity na maximum. Nabitá svoboda cestování tedy představuje jednu z hrozeb působících na poptávku po památkách.

Mezi vlivy týkající se samotných návštěvníků se řadí jejich preference, vkus, zájmy, věk, zdravotní stav a případné indispozice, výchova, vzdělání, zaměstnání, množství volného času, motivace, touha po osobním rozvoji a sebevzdělávání, vliv okolí, ochota cestovat do vybrané destinace, způsob vyhledávání informací o možných destinacích apod. Značný vliv na rozhodnutí mají jistě i předchozí zážitky (ať už pozitivní či negativní) buď z té konkrétní, nebo z podobných kulturních destinací. V dnešní době občany velmi ovlivňuje v rozhodnutí o volnočasových aktivitách finanční situace. S pokračující ekonomickou recesí přibývá lidí a domácností, které jen těsně vyjdou s měsíčním rozpočtem, části se dokonce vyjít nedaří, což mluví proti jakýmkoli placeným volnočasovým aktivitám, tedy i návštěvě kulturních památek. Naopak té skupině obyvatel, která by ráda jela na výlet či dovolenou mimo své bydliště, a nemůže si dovolit cestu do zahraničí, návštěvování tuzemských památek slouží jako substitut zahraniční dovolené, obzvláště jedná-li se o památky v rekreačních oblastech a jejich okolí.

Existují samozřejmě i faktory, které se týkají samotného památkového objektu, ať je může ovlivnit, či ne. Jedná se například o image, nabídku produktu/produktů a služeb, stav objektu, jeho známost, atraktivitu, marketingovou komunikaci, finanční náročnost v podobě výše vstupného a cen doplňkových služeb, polohu objektu, dostupnost, místní infrastrukturu. Mezi jednoznačně neovlivnitelné faktory pak patří počasí, momentální trendy v kultuře, nebo dopravní situace.

3 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ METODY

Tato kapitola pokládá hlavní výzkumné otázky této diplomové práce, které slouží jako zadání pro marketingový výzkum, z něhož se skládá analytická část práce. Následuje definice cíle celé práce a výčet výzkumných metod vedoucích ke splnění stanoveného cíle.

3.1 Výzkumné otázky

Dvěma zásadními výzkumnými otázkami předkládané diplomové práce jsou:

1. Jaká jsou nejproblematičtější místa v nabídce poskytované návštěvníkům Státním zámkem Vranov nad Dyjí?
2. Jaká opatření by SZ Vranov nad Dyjí mohl podniknout, aby eliminoval nedostatky a zlepšil nabízené služby?

3.2 Cíl práce

Cílem práce je pomocí výsledků provedeného marketingového výzkumu formulovat odpovědi na položené výzkumné otázky, tedy zjistit nedostatky služeb zámku Vranov a navrhnout možná řešení k jejich odstranění a zlepšení kvality služeb či produktu samotného.

3.3 Výzkumné metody

Následující praktická část této diplomové práce si klade za cíl analýzu současného stavu marketingu SZ Vranov za pomoci marketingového výzkumu použitím následujících metod. Tyto metody budou doplněny sběrem informací z veřejně dostupných i interních materiálů, které byly poskytnuty ke zpracování zástupcem vedoucí památkového objektu Karlem Janíčkem.

3.3.1 Dotazování

Dotazování sestává z osobního a písemného kontaktování stávajících i bývalých zaměstnanců zámku, kteří v rámci pracovních povinností přicházeli denně do styku s návštěvníky, a jejichž pracovní zkušenosti a vzhled do dané problematiky tvoří cenný zdroj informací. Jsou schopni sumarizovat aspekty, které návštěvník dokáže ocenit, které návštěvníkovi nevyhovují, nebo na které návštěvníci často poukazují. Zároveň díky náhledu na chod této instituce mají vytvořený svůj názor a jsou schopni výtky a poznámky návštěvníků kriticky posoudit.

3.3.2 Zúčastněné pozorování

Zúčastněné pozorování chování a reakcí návštěvníků nejen přímo na jednotlivých prohlídkových trasách, ale v celém areálu zámku je velmi přínosné k získávání informací o chování návštěvníků během prohlídek, jejich reakcích na výkon průvodce, jejich způsobu pohybu v areálu, orientaci v areálu, vedoucích k odhalení eventuální nevhodnosti či neefektivnosti umístění některých informačních tabulí a značení nebo potřebě umístění klidových zón, ale poskytuje i prostor pro odposlechnutí rozhovorů s personálem nebo navázání případného rozhovoru pozorovatele s návštěvníky.

3.3.3 Analýza návštěvnických knih

Analýza knih, do kterých návštěvníci zanáší své názory, poznatky, pochvaly, připomínky, nebo případné stížnosti poskytuje cenné informace v podobě návštěvnického hodnocení zakoupených služeb – a to jak pozitivního, které umožňuje identifikovat silné stránky produktu, tak i negativního, identifikujícího slabé stránky, na které je třeba se zaměřit.

3.3.4 SWOT analýza

Analýza SWOT shrnuje všechny výzkumem zjištěné silné a slabé stránky zámku Vranov a také existující příležitosti a hrozby mající vliv na daný produkt a tvoří důležitý podklad pro navrhovaná řešení zjištěných nedostatků, případně využití silných stránek a příležitostí.

3.3.5 Analýza konkurence

Analýza konkurence v podobě mapy tržního bojiště ozřejmí postavení zámku Vranov v rámci širšího portfolia poskytovaných služeb, tedy počtu nabízených prohlídkových okruhů, a výše cen vstupného na hlavní prohlídkovou trasu v okruhu předem vymezené konkurence.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 MARKETINGOVÝ MIX SZ VRANOV NAD DYJÍ

Cílem této kapitoly diplomové práce je analýza marketingového mixu SZ Vranov, a především pak nabízených služeb, které jsou stěžejní pro následující projektovou část. Na tuto analýzu navazuje marketingový výzkum, jehož účelem je najít slabá místa poskytovaných služeb.

4.1 Produkt

Vranovský zámek jako takový lze označit jako produkt vlastněný státem a spravovaný Národním památkovým ústavem, jehož účelem je poskytování kulturně vzdělávacích služeb.

Primárními službami, které památka poskytuje, jsou prohlídky zámku nebo jeho součástí, sekundárními pak doplňkové a jiné služby. Veškeré otázky návštěvního provozu upravuje návštěvní řád přístupný na oficiálních webových stránkách SZ Vranov a fyzicky i v pokladně zámku.

4.1.1 Objekt

Státní zámek Vranov nad Dyjí je barokní památkou evropského významu s patrnými stavebními zásahy v duchu klasicismu, romantismu a neogotiky, jejíž součástí jsou i pozůstatky středověkého hradu původně plnicího ochrannou funkcí coby součást soustavy objektů střežících jižní hranici země.

Tento původně královský hrad prošel za svou více než devítisetletou existencí rukama bezpočtu majitelů, a to z řad nejen moravské, ale také české, rakouské, německé a polské šlechty. Nejvýznamnějšími majiteli byli Althannové, kteří vlastnili zdejší panství více než století a hrad, který roku 1665 vyhořel, nechali přestavět na barokní zámek, a dále pak spřízněné polské rody Mniszkové a Stadničtí, žijící zde v devatenáctém a částečně i dvacátém století. V soukromých rukou byl zámek až do druhé světové války. Po obsazení Sudet Německem byl zkonfiskován tehdejšímu polskému majiteli Adamu Zbyňku Leonovi Stadnickému a poté se dostal do vlastnictví německého barona Gebhard von der Wense – Mörse jako náhrada za zabavený majetek v Říši. Ten byl po skončení války jako Němec odsunut, a to i přes to, že se významně zasadil v odboji. Díky jeho vlivu nebyl uskutečněn plán zničení hráze Vranovské přehrady, což by mělo za následek zaplavení nejen Vranova, ale i dalších obcí po proudu Dyje a nedozírné škody na majetku i lidských životech. Po válce se na zámek vrací Adam Stadnický. Ne však na dlouho. Na základě zákona č. 142/1947 Sb. o

revizi první pozemkové reformy a dalších ustanovení zámeck i s veškerým mobiliářem přechází do vlastnictví státu a o pět let později je Adam Zbyněk Leo vystěhován. (Zámeck, 2013, [online]) Nedlouho po převzetí majetku státem je zpřístupněno veřejnosti prvních 12 místností *piana nobile*¹⁰. V sedmdesátých letech, přesněji řečeno mezi roky 1973 a 1979 proběhla rozsáhlá rekonstrukce zámku, která si vyžádala investici 65 milionů československých korun. Zároveň byly provedeny i restaurační práce na mobiliárním fondu. Po skončení obnovy bylo zpřístupněno první patro zámku, coby reprezentační prostory, a zámecká kaple Nejsvětější Trojice.

Zámeck byl veřejnosti prokazatelně zpřístupněn již v 19. století, ovšem jen částečně (vstupní sál, sál předků, severní a jižní terasa a zámecká kaple) a nepravidelně. Z dochovaných materiálů víme, že v letech 1919 až 1939 byly pak tyto prostory přístupné celoročně a pokud byli majitelé mimo objekt, bylo možné nahlédnout i do obytných místností prvního patra.

4.1.2 Prohlídkové okruhy zámku

Zámeck Vranov nabízí zájemcům čtyři prohlídkové trasy, z nichž první dvě představují organizované prohlídky s průvodcem. První okruh zavede návštěvníka přímo do obytného paláce. Další okruhy ho nechají nahlédnout do kaple, na sezónní výstavu a do zámecké zahrady.

4.1.2.1 První okruh – Reprezentační interiéry

První okruh, jak je na památkových objektech zvykem, je zároveň okruhem hlavním. Poskytuje exkurzi do reprezentačních interiérů zámku, které zabírají celé první patro trojkřídlého obytného paláce. Zahrnuje celkem 25 místností včetně monumentálního sálu předků a jižní terasu¹¹. Reprezentační místnosti jsou vybaveny dobovým mobiliářem a situovány do období 18. a 19. století. Většina místností zůstala zachována ve své původní funkci a z části tedy dokládá bydlení původních majitelů zámku. Zhruba jedna třetina mobilií je autentická a tvořila původní vybavení zámku; další část představuje majetek protektorátní-

¹⁰ *Piano nobile* „(italsky šlechtické nebo lépe vznešené poschodí) [představuje] v barokním zámku nebo paláci první patro, obsahující reprezentační sál, a proto vyšší než ostatní poschodí a bohatěji řešené. Sál někdy převyšuje postranní křídla (má i dvojí okna nad sebou) a vystupuje plochým nebo válcovým rizalitem z průčelí.“ (PIANO NOBILE 2013, [online])

¹¹ V případě nepříznavého (tzn. deštivého) počasí se terasa z prohlídky vypouští.

ho majitele zámku přivezený z jiných sídel a po válce zestatněný, a zbytek byl za minulého režimu na Vranov přemístěn z dalších památkových objektů. Nejvýraznějšími prvky jsou zejména již zmíněný sál předků, ve kterém se prohlídka zahajuje, klasicistní ložnice a koupelna s kamenným bazénkem sloužícím jako vana, původní malované tapety v první části prohlídky, malířská výzdoba stěn v západním křídle a všudypřítomná produkce vranovské továrny na kameninu, která patřila polským vlastníkům zámku a pracovala v letech 1799 – 1882. V jedné části prohlídky, kde na sebe navazuje pět malých pokojů, byly tyto prostory upraveny do podoby salonů, jejichž spojujícím prvkem je právě vranovská kamenina. V každém z prvních čtyř salonů je zastoupena jedním druhem – tmavý wedgwood, světlý wedgwood, kamenina zdobená malbou a tiskem.

Prohlídka tohoto okruhu trvá 55 minut¹². Maximální počet osob ve skupině činí 25, minimální je 8, ale pokud hrozí, že by návštěvníci museli dlouho čekat, než se skupina naplní, zvláště v okrajových měsících, pořádají se výpravy i s nižším počtem osob. V plné sezóně a obecně vždy, když je dostatek návštěvníků, činí rozestup mezi prohlídkami deset minut¹³.

Pro zahraniční návštěvníci je možné za příplatek vypravit cizojazyčnou prohlídku, a to v anglickém či německém jazyce. V tomto případě je zpravidla minimální počet 10 osob. Pro cizince, kteří jsou součástí běžné prohlídky, jsou k dispozici vytištěné cizojazyčné texty¹⁴.

4.1.2.2 Druhý okruh - Kaple

Druhou trasou je zámecká kaple Nejsvětější Trojice. Prohlídka se koná každých 30 minut. Trvá přibližně 25 minut a maximální počet návštěvníků je 35. Na tento okruh se neprodávají vstupenky v pokladně, nýbrž přímo u kaple v jedné z jejich zvoníc samotným průvodcem. Součástí prohlídky je i výstava současného výtvarného umění umístěného přímo v interiéru kaple a na oratořích a schodišti spojujícím zpovědní oratoře a zpovědní část kaple.

¹² Plus/minus pět minut.

¹³ S výjimkou polední pauzy. Ta se v ojedinělých případech při velkém zájmu turistů, a na pokyn VPO může zkrátit zpravidla nasazením stálých průvodkyň.

¹⁴ Cizojazyčné texty jsou k dispozici v těchto jazycích: angličtina, němčina, francouzština, španělština, ruština, italština, holandština, polština a maďarština.

4.1.2.3 Třetí okruh - Výstava

Třetí okruh tvoří sezónní výstava sídlící v bývalé zámecké kočárovně naproti hlavní zámecké bráně. Výstava se každý rok obměňuje a je přístupná bez průvodce. V uplynulých čtrnácti ročnících zde byly prezentovány například "Hračky, hry a divadélka na zámku a v podzámčí", "Dámský salon na šlechtických sídlech", "Pánský salon na šlechtických sídlech", "Osobní hygiena na šlechtických sídlech", či "Vranovská kamenina" (Sezonní výstavy, 2013, [online]).

4.1.2.4 Čtvrtý okruh - Zahrada

Posledním okruhem je prohlídka zámecké zahrady, možná jen s průvodcem a na základě předchozí objednávky. Délka prohlídky je cca 20 minut. Skupinu smí tvořit nejvýše 15 osob.

4.1.3 Doplnkové a jiné služby

Dalšími službami poskytovanými správou zámku je každoročně výstava současného umění některého z regionálních umělců, která je součástí prohlídky kaple, a dále pak kulturní akce v rámci "Vranovského kulturního léta". Jedná se o hudební vystoupení a divadelní představení konaná v červenci a srpnu v areálu zámku, nejčastěji na prvním nádvoří, v kapli, případně ve Velké jídelně. Program kulturního léta je organizován společně s městysem Vranov nad Dyjí. V průběhu letních prázdnin se těchto akcí tradičně pořádá šest až deset. Celkový rozpočet se pohybuje okolo sta tisíc Kč, ovšem jde o ztrátové akce. (Rozhovor s Karlem Janíčkem, 18. 3. 2013)

V období zahájení sezónní výstavy, tedy začátkem června tradičně probíhá přímo v instalovaných interiérech zhruba týdenní květinová výstava "Vranovská lilie", která je ke zhlédnutí v rámci běžné prohlídky prvního okruhu.

Správa zámku nabízí zájemcům pronájem prostor pro hostiny, rauty, různé eventy, či filmování. Dále zde existuje možnost uspořádat svatební obřad, a sice občanský v sále předků, církevní pak v zámecké kapli.

V areálu působí i soukromé subjekty nabízející své zboží a služby. Správa Národního parku Podyjí každým rokem pořádá na prvním nádvoří bezplatnou výstavu vesměs výtvarného umění, kupříkladu v létě 2012 zde byla instalována ve spolupráci s památníkem Lidice výstavu kreseb a grafik dětských autorů (Výstavy 2012, 2013, [online]). Dále je návštěvníkům k dispozici knihkupectví, kavárna, vinotéka, terarijní výstava, stánek s občerstvením,

lukostřelci a veřejné toalety. Kromě stánku s občerstvením a toalet¹⁵ jsou tyto služby k dispozici pouze během hlavní sezóny. Mimo ni je prodej propagačních materiálů uskutečňován místo knihkupectví v pokladně zámku.

4.2 Cena

Marketingový nástroj cena v případě sledované organizace zahrnuje nejen cenu služeb, tedy vstupného, ale také jeho financování.

4.2.1 Vstupné

Tabulka I představuje přehled všech druhů vstupného na jednotlivé prohlídkové okruhy zámku. Nárok na vstup zdarma mají „dětí do 6 let (mimo organizované výpravy), novináři předem nahlášení správě zámku za účelem pracovní návštěvy, průvodce ZTP/P a držitelé těchto průkazů a osvědčení - ICOMOS, ICOM, Asociace muzeí a galerií, NPÚ plus tři rodinní příslušníci, NPÚ bývalý zaměstnanec.“ (Vstupné, 2013, [online]) Příplatek za cizojazyčný výklad činí na 1. okruhu 80,-Kč, resp. 40,-Kč, rodinný příplatek pak 100,-Kč. Pro kapli platí výše příplatku 40,-Kč, resp. 20,-Kč a rodinný 100,-Kč.

	základní	snížené I¹⁶	snížené II¹⁷	rodinné¹⁸
1. okruh	120,- Kč	80,- Kč	25,- Kč	320,- Kč
2. okruh	40,- Kč	20,- Kč		100,- Kč
3. okruh	40,- Kč	20,- Kč	10,- Kč	
4. okruh	65,- Kč	30,- Kč		

Tab. I - Vstupné (zdroj: (Vstupné, 2013, [online])

Tržby ze vstupného v minulém roce dosáhly částky 4 328 515,-Kč¹⁹ a 5 388 EUR, což je zhruba o devět set tisíc více než v roce předchozím, který představoval velký propad v počtu návštěvníků (viz. kap. 4.4.2. Návštěvnost). Tržby v Eurech se meziročně zvýšily o pouhých 75EUR.

¹⁵ Veřejné toalety jsou mimo hlavní sezónu pro návštěvníky zdarma.

¹⁶ Snížené vstupné I platí pro „dětí od 6 do 15 let, studující do 26 let, seniory od 65 let, držitele průkazů a osvědčení ZTP a ZTP/P, FOD, ČHA, ISIC a kartu mládeže EURO pouze typu STUDENT“ (Vstupné, 2013, [online])

¹⁷ Snížené vstupné II na 1. okruhu je určeno pro organizované skupiny dětí do 5 let, na 3. okruhu platí při současném zakoupení vstupenky i na první okruh. (Vstupné, 2013, [online])

¹⁸ Rodinné vstupné platí pro dvě dospělé osoby a maximálně tři děti do 15 let. (Vstupné, 2013, [online])

¹⁹ Částka zahrnuje tržby ze vstupného a příplatků za cizojazyčné prohlídky.

4.2.2 Financování zámku

Veškeré prostředky na chod organizace dostává zámek v podobě dotací od Národního památkového ústavu. Celkové náklady zámku činily v minulém roce 5 600 000,-Kč. Nejvýznamnější část z těchto nákladů spočívá ve mzdách a ostatních osobních nákladech, které dosáhly výše 3 900 000,-Kč. Zbylá částka představuje náklady na provoz. Celkové výnosy²⁰ se rovnaly 4 916 000,-Kč. Zámku byla rovněž přiznána dotace ve výši pěti milionů Kč na obnovu jízdárny z programu ISPROFIN, jež je spolufinancován Evropskou unií. (Rozhovor s Karlem Janíčkem, 18. 3. 2013)

4.3 Marketingová komunikace

Stejně jako ostatní památkové objekty ve správě NPÚ má zámek oficiální webové stránky. Na základě nařízení NPÚ mají adresu www.zamek-vranov.cz a kromě české verze jsou dostupné i v jazyce anglickém, německém a polském. Od února 2012 je na nich evidováno celkem 65 008 návštěv²¹. Na těchto stránkách lze kromě základních údajů o historii, službách, kulturních akcích apod. spustit virtuální prohlídku některých částí zámku, stáhnout si do mobilního telefonu průvodce, či využít on-line návštěvnickou knihu, kde je možné napsat své hodnocení služeb. Výhodou této elektronické návštěvnické knihy je, že na uvedené vzkazy může správa zámku reagovat.

Zámek dále figuruje na mnoha portálech zabývajících se turistikou a památkovými objekty, jako jsou například hrady.cz, kudyznudy.cz, nebo virtualtravel.cz. Byl také zařazen mezi Top výletní cíle Jižní Moravy na portálu vyletnicile.cz.

V oblasti propagace operuje především s plakáty a letáky upozorňujícími na plánované kulturní akce a na sezónní výstavu, či brožurami týkajícími se samotného produktu. V okolí objektu bylo rozmístěno několik typů informačních tabulí a probíhá úzká spolupráce s informačními centry v městysu Vranov, na hrázi a pláži Vranovské přehrady a také ve Znojmě. Probíhá zde i publikační činnost v podobě vydávání knih, katalogů k výstavám a dalších tematických publikací, jakožto i odborných článků.

²⁰ Celkové výnosy zahrnují tržby provozní (ze zámku Vranov a zříceniny Nový Hrádek, která spadá pod Vranov) a tržby jiné (např. pronájem prostor).

²¹ Údaj platný ke dni 17. 4. 2013.

Značnou publicitu zámku přináší i různé podoby product placementu v televizních reportážích, televizních pořadech a filmech, které se zde natáčejí. Mezi pořady alespoň částečně věnované zámku Vranov se řadí např. Toulavá kamera (opakovaně), Deset století architektury, Kde bydlely princezny, či televizní soutěž O poklad Anežky České (Filmy, 2013, [online]). Z celovečerních filmů a pohádek natáčených na zámku lze připomenout Nesmrtelnou tetu, Císařovy nové šaty, Andělskou tvář či Hollywoodský akční film XXX. Při pohledu na křivku návštěvnosti lze v roce 1994 pozorovat zvýšení počtu návštěvníků, k němuž patrně mohla přispět publicita odvíjející se od pohádek Nesmrtelná teta a Císařovy nové šaty, které přišly do kin 25. 11. 1993, resp. 23. 2. 1994 (Nesmrtelná teta, 2013, [online]; Císařovy nové šaty, 2013, [online]). Ačkoliv „product placement je v rámci nových trendů oslovení zákazníka nejčastěji spojován s placeným umístěním produktu (značky) nebo jeho části přímo do obsahu určitého programu nebo média“ (Hesková, 2012, s. 129), product placement památkových objektů není placenou službou. Pro zámek je výhodný hned dvakrát. Filmový štáb si pro natáčení zpravidla dané prostory pronajme a zaplatí, a výsledné audiovizuální dílo jej zviditelní, což přinese další zisky v podobě zvýšených tržeb.

Na poli podpory prodeje poskytuje k vstupence do reprezentačních interiérů zvýhodněné vstupné na vedlejší prohlídkové okruhy.

Co se týká oblasti PR, vedení zámku nebere na lehkou váhu důležitost navázání spolupráce s médii na regionální úrovni (Bačuvčík, 2012, s. 162). Pravidelně se objevují rozhovory s vedením zámku a články v tisku, a to nejen regionálním, ale i celostátním, elektronickém tisku, a věnuje se mu i rozhlas nebo také televizním zpravodajství.

4.4 Distribuce

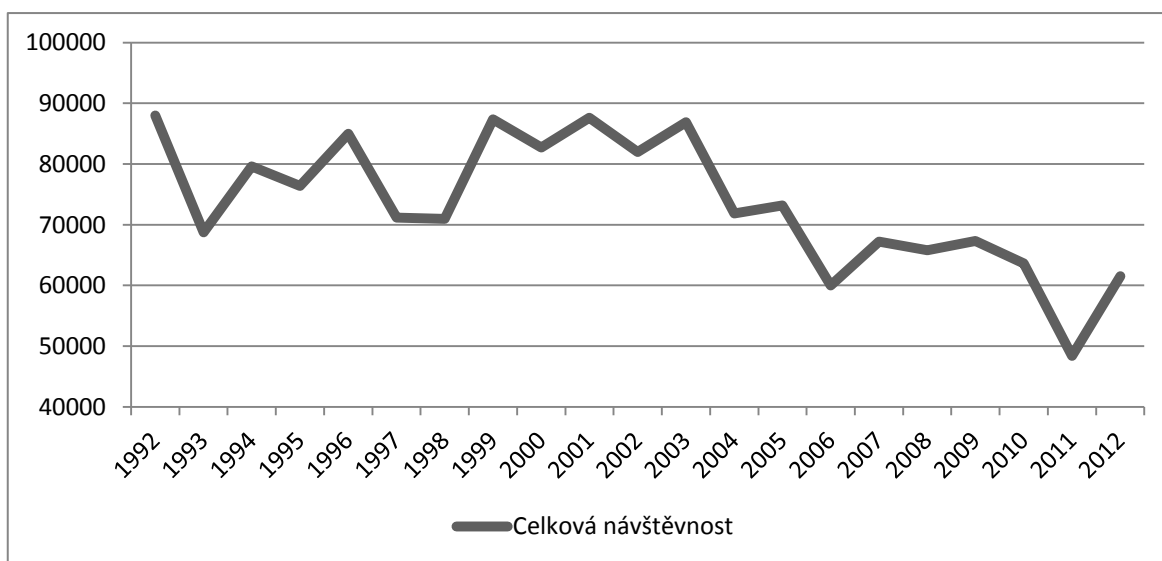
Státní zámek Vranov nad Dyjí leží v katastru stejnojmenného městysu na Jižní Moravě, na hranicích České republiky s Rakouskem zhruba 23km od Znojma. Veškeré jeho služby jsou poskytovány přímo na místě. Vstupenky lze zakoupit přímo v pokladně. Od dubna 2013 byla zavedena možnost bezhotovostních plateb platební kartou. Zájemci, obzvláště organizované skupiny, mohou využít možnosti rezervace prohlídky na určitý den a čas, a to telefonicky či elektronickou poštou. Během sezóny 2013 je plánováno uvedení do provozu on-line rezervačního systému, který již některé památky v ČR využívají (viz. kap. 2.2.3. Distribuce). (Rozhovor s Karlem Janíčkem, 18. 3. 2013)

4.4.1 Otevírací doba

Zámek Vranov je každoročně otevřen od 1. dubna do 31. října. Otevírací doba je duben a říjen od 9:00 do 16:00 hodin (pouze o sobotách a nedělích), květen, červen a září od 9:00 do 17:00 hodin, červenec a srpen od 9:00 do 18:00 hodin, a to každý den kromě pondělí a dne následujícího po státním svátku či dni pracovního klidu (Návštěvní řád, 2013, [online]).

4.4.2 Návštěvnost

Městys Vranov nad Dyjí se stejnojmenným zámekem, vodní nádrží vhodnou k rekreaci a svou polohou přímo v Národním parku Podyjí je stále oblíbenou tuzemskou turistickou destinací, jež ovšem svou největší slávu zažila v období minulého režimu a v současné době se potýká s úbytkem návštěvníků. I tato skutečnost má nemalý vliv na návštěvnost zámku.



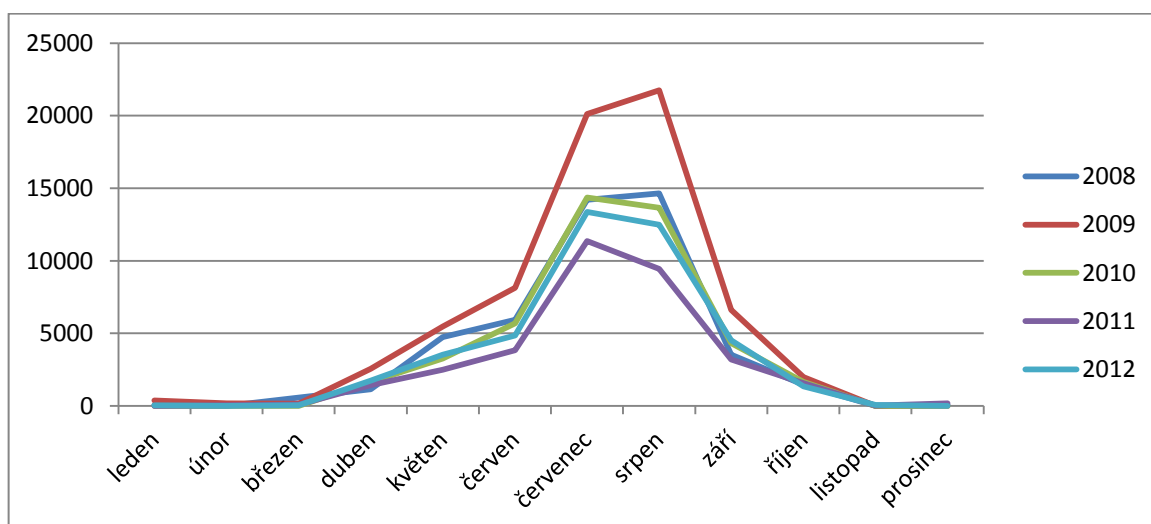
Graf 1 - Vývoj celkové návštěvnosti (zdroj: Statistické hodnocení 2008-2012)

Graf 1 znázorňuje vývoj návštěvnosti zámku od roku 1992, který byl zároveň návštěvnicky nejméně úspěšným; bylo během něj provedeno 88 002 návštěvníků²². Tomuto číslu se pak nejvíce přiblížil rok 2001 s 87 367 provedenými osobami. Můžeme si všimnout markantního propadu v roce 1993, který byl pravděpodobně způsoben rozdělením Československa.

²² Udaný počet návštěvníků zahrnuje osoby placící vstupné v plné výši, snížené vstupné, i osoby uplatňující nárok na prohlídku zdarma.

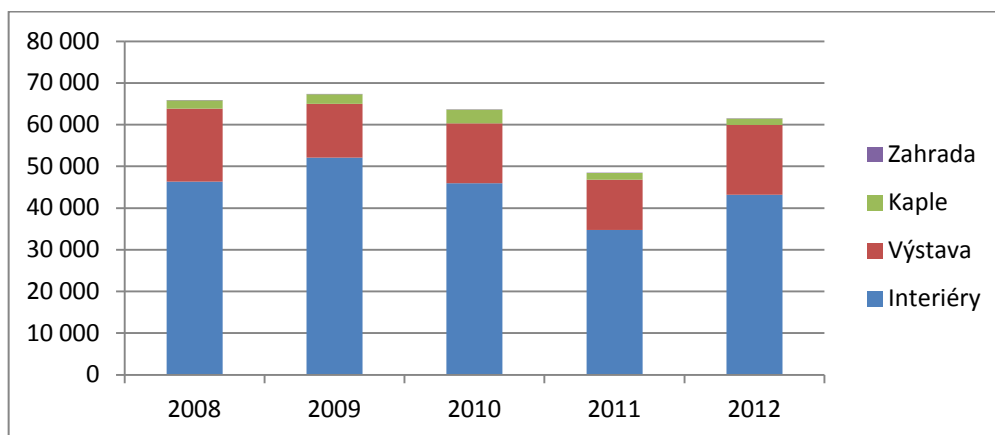
Nejhlubší dno, jež je na grafu patrné, značí extrémně nízkou návštěvnost v roce 2011. Tento propad byl zapříčiněn několikaměsíční uzavírkou hlavního (a zároveň jediného přímého) tahu od Znojma do Vranova nad Dyjí z důvodu generální rekonstrukce silnice a výstavby kanalizace. Objížďka, jejíž délka dosáhla zhruba čtyřiceti kilometrů, mnoho návštěvníků odradila. Dalším vlivným faktorem byla i trasa objížďky; vedla totiž přes Bítov, kde stojí konkurenční památkový objekt – Státní hrad Bítov.

Jak naznačuje graf č. 2, představující vývoj návštěvnosti po měsících během posledních pěti let, klasická sezóna velmi zvolna sílí, v červnu nabírá na intenzitě, během července a srpna křivka návštěvnosti dosahuje vrcholu, a v září strmě klesá.



Graf 2 - Návštěvnost v jednotlivých měsících let 2008-2012 (zdroj: Statistické hodnocení 2008-2012)

Následující graf (Graf 3) sleduje podíl jednotlivých okruhů na celkové návštěvnosti v letech 2008-2012. Je zde patrné, že zastoupení je konstantní s minimálními odchylkami. Podle očekávání mají největší podíl zámecké interiéry, které se pohybují kolem sedmdesáti a více procent celkové návštěvnosti. Následuje je sezónní výstava s cca dvaceti a více procenty a počet víceméně doplňuje kaple s dvěma až pěti procenty. Návštěvnost zahrady je naprosto zanedbatelná a pohybuje se v rádech setin procenta. Za sledované období ji navštívilo celkem 61 osob.



Graf 3 - Podíl jednotlivých okruhů na celkové návštěvnosti (zdroj: Statistické hodnocení 2008-2012)

4.5 Lidé

Po restrukturalizaci Národního památkového ústavu spadá správa hradů a zámků pod jednotlivé Územní památkové správy. Před reorganizací patřil SZ Vranov pod Územní odborné pracoviště v Brně a od 1. 1. 2013 přešel pod Územní památkovou správu v Kroměříži.

Vedoucí správy památkového objektu, jinak řečeno kastelánkou, je Mgr. Miroslava Janíčková. Na tento post byla jmenována generální ředitelkou Ing. arch. Naděždou Goryczkovou v souladu s ustanovením §33 odst. 3 písm. f - zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a čl. XI odst. 3, písm. h - Hlavního organizačního řádu NPÚ ze dne 15. 9. 2010 s účinností ode dne 1. 5. 2011. (Tisková zpráva, 2011, [online]) Ve funkci vystřídala svého manžela Karla Janíčka, který úřad zastával od 1. 1. 1969 (Telefonický rozhovor s Karlem Janíčkem, 16. 4. 2013). Od 1. 5. 2011 vykonává post zástupce vedoucí památkového objektu a kurátora mobiliárních fondů. Byl tedy přítomen v době restauračních prací i tvorby instalovaných interiérů hlavní prohlídkové trasy. Mgr. Janíčková vystudovala obor Dějiny umění a historie na Filozofické fakultě Univerzity J. E. Purkyně. V roce 1982 se stala správkyní depozitáře vranovského zámku. Od roku pak 2008 zastávala funkci kurátorky sbírkových a mobiliárních fondů.

Administrativní práce stejně jako provázení návštěvníků především v mimosezónním období a velké množství dalších činností spočívá na třech stálých průvodkyních. Výčet stálých zaměstnanců dále obsahuje tři údržbáře, dva bezpečnostní pracovníky a zahradníci.

Co se týče zaměstnanců pracujících na zámku na dobu kratší než jeden rok, patří sem dvě uklízečky, jež zde pracují vždy od poloviny března do listopadu. Přes zimu jejich pracovní

povinnosti přebírá zahradnice. Krátkodobě zde působí i sezónní průvodci, jejichž počet roste a klesá společně s probíhající sezónou. V minimální míře jsou zapotřebí v okrajových měsících. V květnu, červnu a září zde působí praktikanti – studenti cestovního ruchu ze středních škol v Krnově, Třebíči a Jihlavě. Od roku 2014 vedení zámku počítá i se studenty soukromé střední školy SOU a SOŠ, SČMSD Znojmo, s. r. o., kde byl studijní obor Cestovní ruch otevřen v září 2012. O hlavní sezóně, tedy během července a srpna je zaměstnáno 10 až 12 průvodců. V září se pak jejich počet společně s počtem návštěvníků snižuje.

4.5.1 Průvodci

O pozici průvodce na SZ Vranov je především mezi studenty velký zájem a každoročně se o ni uchází i několik desítek lidí. Velkou část průvodcovského týmu však tvoří již zkušení pracovníci z uplynulých let.

Typickým vranovským průvodcem je vysokoškolská, případně středoškolská studentka se zájmem o historii či dějiny umění. Objevují se zde i mladí muži, ovšem v daleko menší míře.

Podle vedení správy památkového objektu převyšuje poptávka po pracovních místech průvodců dvakrát až třikrát nabídku. Tato poptávka je iniciována samotnými zájemci, správa zámku nijak nemusí inzerovat volná místa. Přibližně 70-80% pracovníků, se kterými je spokojena, si ponechá i pro následující sezónu. Základními požadavky je pokud možno vysokoškolské studium (ale není podmínkou, jak ukazuje praxe), humanitní zaměření oboru a znalost německého jazyka²³. Velký vliv na výběr z kandidátů má i osobní doporučení. (Telefonický rozhovor s Karlem Janíčkem, 16. 4. 2013)

Jelikož obvyklá doba, po kterou v hlavní sezóně trvá zaměstnanecký poměr průvodce, je jen jeden měsíc, je nutné, aby při nástupu již zcela ovládal základní průvodcovský text, a to obvykle v prvním roce působení na zámku v českém jazyce a v letech následujících bezpodmínečně i v jazyce anglickém či německém. Je-li potřeba (případně může i z vlastní vůle po domluvě s VPO), naučí se i průvodcovský text pro zámeckou kapli. Autorem textu je Karel Janíček. Nejnovější verze byla zpracována do konečné podoby v období mezi sezónami 2012 a 2013, ovšem přípravy trvaly podstatně delší dobu. Základní text má deset

²³ Znalost německého jazyka je pro objekt ležící na hranicích s Rakouskem velmi důležitá.

stran. Průvodce má k dispozici i text dvoustupňový, který má 177 stran a obsahuje i veškeré doplňující informace k inventáři a historii.

Každý nový průvodce je řádně přezkoušen ze znalostí průvodcovského textu a proškolen v bezpečnosti a metodice práce. Pro případnou rekapitulaci má také možnost nahlédnout do podrobně zpracovaných metodických pokynů týkajících se mimo jiné jeho chování na prohlídce, jako například, do které místnosti vchází první, kam se postaví, aby měl dobrý přehled o celé skupině, kde musí návštěvníky upozornit na zvýšený práh či schod a co dělat při případném problému, jako je náhlá nevolnost návštěvníka či postup při podezření na ztrátu některého předmětu z mobiliáře. Tyto metodické pokyny jsou umístěny na stanovišti dispečinku na začátku prohlídkové trasy a nově budou zaneseny i do dvoustupňového syllabu.

V hlavní sezóně je denně zapotřebí až 8 aktivních průvodců na hlavním prohlídkovém okruhu, dále jeden průvodce pro zámeckou kapli a jeden průvodce vykonávající službu tzv. dispečera.

Dispečerem je zpravidla jeden ze sezónních průvodců, který již má na zámku své zkušenosti a má přehled o provozu a chodu prohlídek. Je totiž nadřazeným prvního stupně průvodců 1. okruhu, za který má zodpovědnost. Spolupracuje s pokladní, která ho informuje o časech prohlídek a počtu osob, jeho úkolem je pak zajistit, aby byli k dispozici průvodci, svolává návštěvníky na prohlídku, kontroluje a znehodnocuje vstupenky a dává pokyn průvodci k zahájení výpravy. Operativně řeší případné problémy.

Řadový průvodce zámeckých interiérů má během prohlídky především za úkol hlídat mobilie. Jak již bylo uvedeno, je poučen, kde musí stát a v jak se v instalaci pohybovat tak, aby měl dokonalý přehled o všech návštěvnících i předmětech. Vždy při příchodu do místnosti zkontroluje volně ložené předměty, nesmí pokračovat ve výkladu, pokud není celá skupina v dané místnosti, a kromě zcela výjimečných případů nesmí výpravu nechat o samotě. Tyto kroky sloužící k ochraně zámeckého inventáře však nesmí ovlivnit jeho projev a návštěvník by je neměl postřehnout.

Pokud jde o samotnou prohlídku, měl by být průvodce společensky a čistě oblečen, měl by dbát na svůj zevnějšek, chovat se kultivovaně a příjemně, mluvit zřetelně, srozumitelně, poutavě, přiměřeně hlasitě, ukazovat plynule a dostatečně dlouho, měl by být vstřícný a ochotný a v rámci možností schopný odpovídat na dotazy návštěvníků. V případě, že by odpovědět neuměl nebo by si nebyl jist, měl by projevit snahu o nápravu po ukončení pro-

hlídky. Měl by být také schopen měnit text pro typologicky odlišné skupiny návštěvníků, jako jsou kupříkladu školní výlety, děti z mateřské školy, skupina duševně handicapovaných návštěvníků apod. V problémových situacích by měl v rámci slušnosti projevovat i určitou míru asertivity.

5 NÁVŠTĚVNÍCI

Nejčastějšími návštěvníky jsou turisté, a to nejen ti, kteří v této rekreační oblasti tráví dovolenou, ale i osoby podnikající jednodenní výlety z místa svého bydliště, nebo ubytovaní v jiném regionu. Návštěva zámku je často hlavním cílem jejich výletu. Ačkoli naprostá většina návštěvníků se dostává individuálně, část publika přichází v rámci skupinových zájezdů není zdaleka zanedbatelná. A to i přes to, že se podle Karla Janíčka (Statistické vyhodnocení, 2010) počet organizovaných hromadných výprav, jako školní a odborářské zájezdy, za poslední dvě desetiletí snížil zhruba o osmdesát procent.

Co se týče složení publika, v okrajových měsících mimo hlavní sezónu se zde více objevují dospělí a senioři, kteří si raději užijí prohlídky v intimnější atmosféře malých skupinek, než mezi velkým množstvím turistů v letních měsících. V mimoprázdninových měsících se zde v pracovní dny v minimální míře vyskytují především děti a mladiství, což je ovlivněno jejich školní docházkou. Tradiční výjimkou je měsíc červen, kdy se hojně pořádají školní výlety, pro něž je zámek oblíbenou destinací. Během hlavní sezóny (červenec a srpen) mají oproti ostatním měsícům mnohem výraznější zastoupení rodiny s dětmi a studenti. Počet cizinců využívajících služby zámku za posledních pět let klesl zhruba o čtvrtinu. Jejich podíl na celkové návštěvnosti dosáhl v roce 2012 3,59%. Pomineme-li Slováky, převládají mezi zahraničními návštěvníky obzvláště Rakušané a Němci, a následují je Poláci, Nizozemci, Rusové, Maďaři, Španělé, Britové a Francouzi. (Statistické hodnocení 2008-2012)

Podle průzkumu provedeného v roce 2009 (Hrobárová, 2010, s. 26-46) je průměrným návštěvníkem žena ve věku 26 - 35 let s trvalým pobytem v Jihomoravském kraji. Je zaměstnancem v soukromém sektoru. Účelem její cesty do tohoto regionu je individuální výlet či dovolená. Návštěvu zámku si naplánovala ještě před příjezdem do regionu. Na zámku je již podruhé. Pro nadpoloviční většinu účastníků výzkumu byla pro rozhodnutí k návštěvě stěžejní vlastní předchozí zkušenost. Následovalo doporučení od známých a příbuzných. Až na třetí příčce se umístily informace z internetu.

6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Metodami marketingového výzkumu vykonaného pro účely této diplomové práce jsou zúčastněné pozorování, analýza návštěvnických knih, dotazování pracovníků zámku a analýza konkurence v podobě mapy tržního bojiště. Tento výzkum slouží pro zjištění relevantních údajů pro projektovou část práce. Na celý výzkum navazuje SWOT analýza SZ Vranov zpracovaná na základě jeho výstupů.

6.1 Zúčastněné pozorování

Zúčastněné pozorování chování a reakcí návštěvníků bylo prováděno v červenci a srpnu 2012, a to po oba měsíce průběžně ve všedních dnech i o víkendech, na nádvořích, v pokladně, i na prohlídkových trasách. Předmětem pozorování bylo chování návštěvníků již od vstupu do areálu. Cílem bylo z jejich jednání zjistit problémová místa poskytovaných služeb a informací, jako jsou eventuální nevhodnosti či neefektivnosti umístění některých informačních tabulí a značení, vytíženost klidových zón, jednání s obsluhou pokladny, dodržování pokynů průvodce, zpětná vazba a chování během prohlídek apod.

K nejvýznamnějším zjištěním patří fakt, že návštěvníci z velké části ignorují informační panel a plakáty umístěné v prvním průjezdu vedoucím na první nádvoří. Nevšímají si ani označení pokladny a vstupu na prohlídku. Zapřičiňuje to bloudění i pozdní příchody návštěvníků na prohlídku, a to i přes to, že je v pokladně při nákupu vstupenek každému vysvětleno, kudy se na prohlídku dostanou, slovy: „na druhém nádvoří, na schodišti s velkými sochami...“ (zaužívaná fráze dlouholeté pokladní). Osoby často až do té doby, kdy se dostanou na řadu u pokladny, netuší, jaká je nabídka okruhů a jejich cena, ačkoli kolem panelu obsahujícího tyto informace, prochází ve zmíněném průjezdu. V samotné pokladně je pak umístěn ceník jednotlivých okruhů pouze ve vytištěné podobě pod sklem vedle pokladního pultu. Je evidentní, že se velká část zákazníků dopředu neinformuje o nabídce a cenách služeb. Jako ne zcela vhodné se ukázalo umístění informační tabule sdělující čas další prohlídky v zámecké kapli, umístěné na konci přístupového mostu nad venkovními schody vedoucími ke kapli, kterou návštěvníci často vůbec nepostřehnou a následně porušují upozornění o zákazu vstupu ke kapli bez průvodce, aby se zkusili dostat do kape sami. Zmíněné pozdní příchody na prohlídku jsou návštěvníky často vysvětlovány tím, že nevěděli, v kolik hodin jim prohlídka začíná. Praxe je však taková, že když přijdou do pokladny, buď se rovnou zeptají, v kolik je další prohlídka, nebo požádají o vstupenku a obsluha pokladny jim okamžitě sdělí čas prohlídky, nabídne vstupenku na sezónní výstavu

za zvýhodněnou cenu, zinkasuje peníze a při vydávání vstupenky/vstupenek²⁴ zmíněnou formulí vysvětlí cestu na prohlídku a znovu zopakuje, kdy jejich prohlídka začíná. I přes toto počínání se nezřídka stává, že návštěvníci bloudí areálem nebo se snaží přidat k jiným výpravám v nesprávný čas, ačkoliv před vpuštěním aktuální skupiny je jasné a často i opakovaně hlášen čas prohlídky, která právě začíná. Najdou se i osoby, které se za každou cenu domáhají vstupu do jimi vybrané prohlídky, odmítající čekat a neochotné situaci řešit jinak, než slovní potyčkou. Ačkoli návštěvní řád zámku uvádí, že při pozdním příchodu návštěvník ztrácí nárok na vstup do prohlídky, návštěvníci vždy udělají vstřícné gesto a situaci operativně vyřeší.

Dalším problémem je nedostatečné zázemí pro návštěvníky v případě deštivého počasí. Po zakoupení vstupenky mohou počkat v pokladně, ovšem pak musí jít přes obě nádvoří na venkovní barokní schodiště, kde bez možnosti se někam schovat čekají, až dispečer (mimo hlavní sezonu sám průvodce) odemkne vstupní dveře a po kontrole vstupenek vpustí danou skupinu dovnitř. V případě silného deště se návštěvníci většinou schovávají v průjezdu mezi prvním a druhým nádvořím, takže pro ně průvodce přijde a na začátek trasy je odvede chodbou, kam má veřejnost za jiných okolností vstup zakázán.

Se zázemím je spojené i to, že ačkoli je do interiérů zakázán vstup s objemnějšími zavazadly, není zde zřízena šatna. Obsluha pokladny pak většinou osobám dovolí, aby si zavazadla nechaly odložená v zázemí pokladny, ovšem na vlastní zodpovědnost, jelikož nemůže za ztrátu ručit.

Co se týká samotné prohlídky, největší problém nastává ihned na úvod v sále předků, kde prohlídka začíná. Jedná se o monumentální sál, kde jsou návštěvníci přivítáni, zazní stručná historie a stavební vývoj zámku, popis fresky v kupoli a několik vět k sochařské výzdobě sálu. Je tu velmi špatná akustika; kvůli mnoha dozvukům musí návštěvníci přijít co nejblíže k průvodci a každý zvuk navíc je rušivý, což je problém obzvláště pokud se ve skupině nachází malé děti. To způsobuje, že někteří návštěvníci výklad nebo jeho část nepochytí, některé to rozladí a ovlivní to jejich názor na celou prohlídku. Při komunikaci návštěvníků s průvodcem lze pozorovat zmatek ve jménech, kterých je v textu mnoho a navíc se

²⁴ čas prohlídky je vytištěn i na vstupence

často střídají i názvy rodů. Jelikož místnosti jsou dost malé, 25 osob ve skupině se v některých z nich zdá být příliš.

Každá skupina se pohybuje trochu odlišným tempem. Není to dáno jen projevem průvodce, ale i jejím složením – obzvláště věkem a zdravotním stavem, ale také dobou, kterou potřebují na prohlížení a četností dotazů, které pokládají. V tomto kontextu se desetiminutové rozestupy mezi prohlídkami zdají být nedostatečné. Stačí, aby se jedna skupina lehce opozdila, nebo se druhá pohybovala trochu svižněji, a v určitých místech, se navzájem ruší. Výklad cizího průvodce odvádí pozornost a zapřičiňuje, že do jisté míry "překřičí" toho vlastního.

Jazyk průvodcovského textu je místy příliš vzosný, odborný a těžký pro běžného návštěvníka a občas i pro samotného průvodce, na kterém jde vidět, že mu naučené slovní obraty nesedí, čímž působí nepřírozeně a vytváří to jistý odstup od návštěvníků. V tomto kontextu pak vznikne značný kontrast, když z tohoto knižního projevu průvodce při zodpovídání dotazů přesedlá na zcela jinou, pro něj přirozenou, intonaci. Při monotónním výkladu se pozornost návštěvníka brzy ztrácí, přestane poslouchat a začne mít tendenci opouštět příslušnou místnost, aby si mohl nerušeně prohlížet další interiéry svým tempem.

Velkou nepříjemností je, že většina nově příchozích průvodců při nástupu neovládá průvodcovský text do té míry, aby byla schopná v den nástupu prozkoušení, zaučení a proškolení vykonávat svou práci. Vede to k neefektivitě práce a v prvních dnech většímu vyčerpání stávajících pracovníků. Tento nešvar je markantní zvláště u praktikantů ze středních škol, kteří většinou postrádají motivaci a v některých případech mohou být vpuštěni na prohlídkovou trasu až po několika týdnech. To představuje zvýšenou zátěž pro zkoušející, obzvláště pro stálé průvodkyně, které musí v případě potřeby vykonávat průvodcovskou činnost za tyto průvodce a opakovaně se jim věnovat při častých přezkoušeních.

Co se týče průvodců, zvláště těch služebně i věkově mladších, rozmáhá se mezi nimi i vkládání nejrůznějších z jejich pohledu oživujících prvků (průpovědek), které však mohou snižovat úroveň prohlídky, na které si vedení velmi zakládá. Problém některým průvodcům dělá i dodržování délky prohlídky, a to jak maximální, tak i té minimální.

6.2 Analýza návštěvních knih

První výzkumnou metodou je analýza návštěvních knih umístěných na konci prohlídky interiérů zámku, určených pro návštěvníky k tomu, aby se mohli podělit o své dojmy

z prohlídky, připomínky nebo stížnosti. Analyzovány byly knihy z let 2008-2012 poskytnuté správou zámku.

Časté pozitivní ohlasy zazněly na estetickou stránku objektu, týkající se exteriérů i interiérů, květinovou výzdobu v interiérech, jedinečnost zámku, a také příjemné vystupování průvodců a jejich poutavý, zajímavý, odborný a vtipný výklad. Pro ilustraci poslouží například zápis z 2. 8. 2009: „Velmi děkujeme za krásný výklad. Je fajn, když provádějící má příjemný hlas, dobře intonuje a je vidět, že k dějinám má dobrý vztah. Danuška a Jiřík“ 21. července 2012 pak chválili kulturu slova i projevu slečny průvodkyně. Podle zápisů se mnoho návštěvníků opakovaně vrací nebo to má alespoň v plánu, jako například autorky následujícího textu: „Prohlídka byla moc pěkná (úterý 4. 8. 15⁵⁰ zač.), jediný detail – průvodkyně vykládá, i když nemá všechny návštěvníky v místnosti. Odpověděla nám však na všechny dotazy a byla moc milá. Prohlídku jsme si užili²⁵, přijedeme zase. Holky z Budějovic“ (4. 8. 2009) Následující příspěvek pak dává podnět k rozšíření expozice: „Bylo to hezké, až na to, že jsme neviděli záchod. Peťka, Kamča, Barča, Lukyn“ (5. 8. 2009).

Negativní ohlasy se nejčastěji týkají výše ceny, projevu průvodců či jejich znalostí, délky prohlídky, dále pak přístupnosti zámku (vzdálenosti parkoviště²⁶), či nevhodných podmínek pro invalidy: „Zapomíná se na invalidy.“ (12. 8. 2009) „Bylo to fajn, ale mohly jste za tu cenu ukázat více pokojů (obývák mám i doma)“ (5. 8. 2010) Komentáře na text, projevy průvodců a celkově na průběh prohlídky se nesly v tomto duchu: „Zámek krásný, průvodkyně neznalá.“, „Průvodkyně špatně artikuluje a dělá dlouhé pauzy.“ (5. 8. 2010) „Anna – nebylo jí rozumět. Holky z Polabí“ (24. 7. 2012) „Nejhorší výklad! Zákaz focení!“ (26. 7. 2009) „Velmi krásné, ale trochu ubíjející.“ (oba zápisy jsou z 21. 7. 2009), „...o zámku samotném jsme se toho moc nedozvěděly. Škoda.“ (13. 9. 2011), „Moc pěkný zámek ale méně zajímavá historie. Nemastné neslané. Pro děti je to dlouhé.“ (1. 8. 2012) Objevily se také stížnosti na příliš mnoho lidí ve skupině nebo bylo poukazováno na to, že skupina byla doháněna skupinou následující. Někteří pisatelé si také stěžovali na nudu.

²⁵ Jelikož se jedná o citace komentářů z knih, byly zde ponechány i případné překlepy, gramatické chyby či chyby v interpunkci.

²⁶ Poslední záchytné parkoviště je cca 500m od zámku, od něj následuje cesta do kopce.

6.3 Průzkum mezi zaměstnanci zámku

V měsíci březnu 2012 proběhlo dotazování mezi stálými a sezónními zaměstnanci zámku, kteří jsou ve styku s návštěvníky, tedy vesměs průvodci. Cílem bylo zjistit, co návštěvníci oceňují a postrádají, co se týče nabízených služeb a především prohlídkové trasy, ale i na co se nejčastěji ptají. Toto zjištění může pomoci změnit průvodcovský text částečným zaměřením na to, co návštěvníky nejvíce zajímá. Respondenti měli také možnost na základě své pracovní zkušenosti na zámku, poznání procesů a chodu organizace vyjádřit, co by oni sami na zámku změnili²⁷. Kromě pracovního zařazení a délky působení na SZ Vranov jim byly pokládány následující otázky:

1. Jaké jsou/byly nejčastější dotazy návštěvníků směřované k Vám?

Podle respondentů byly nejčastějšími dotazy, zda je daný předmět původní, dále se návštěvníci často ptali na stáří, funkci, materiál a původ exponátů, obrazy, tapety, novodobou historii, rekonstrukci a na filmy, které se zde natáčely. Zazněly i dotazy, proč krby nemají komíny, kdy byl zámek elektrifikován, kdo jej vlastnil za války, jak se ve středovém bazénku v koupelně vypouštěla voda, zda byl tehdejší hrad v době obléhání Švédy dobyt. Z provozních záležitostí byly nejčastějšími dotazy „Jak dlouhá je prohlídka?“, „Je zde něco pro děti?“ a „Můžeme si to projít sami?“

2. Co návštěvníci zámku chválí nejvíce?

Návštěvníci podle průzkumu chválí nejvíce estetickou hodnotu zámku, samotné interiéry, květinovou výzdobu, přístup zaměstnanců, průvodce, nádvoří, zahradu a akce kulturního léta; konkrétně z prohlídky pak sál předků, koupelnu a tapety.

3. Jaké jsou nejčastější připomínky návštěvníků, se kterými jste se ze strany návštěvníků setkal/a?

Nejčastějšími připomínkami byly stísněné prostory na prohlídce, čekání na prohlídku, občas připomínky k průvodcům, dále že je prohlídka příliš dlouhá, obrazy visí nakřivo, někdo zmínil i fotografování v interiérech pouze se zakoupeným povolením. Dalšími připomínkami jsou: „Tady je to stále stejné.“, „Tady se nic neděje na jiných památkách ano. (Kos-

²⁷ Jelikož je z dotazníků citováno, byly zde ponechány i případné překlepy, gramatické chyby či chyby v interpunkci.

týmové prohlídky, vstup bájných bytostí, prohlídky proložené hist. hudbou – celkové oživení prohlídek.“ „Tady se zastavil čas.“

4. Jaké jsou nejčastější stížnosti návštěvníků, které jste zaznamenal/a?

Část respondentů podle svých slov žádné stížnosti nezaznamenala. Ti, kteří nějaké zaznamenali, uvedli: „Vstupné je moc vysoké.“, „Prohlídka je dlouhá.“, „Prohlídka je krátká.“, „Průvodce mumlal a nebylo mu rozumět.“, „Průvodce šel rychle a nemohli jsme si to dobře prohlédnout.“ „Průvodce byl nepříjemný.“, „Proč tu není okruh pro děti?“, „Proč musíme na prohlídku čekat venku za každého počasí?“, „Proč není v areálu místnost kde je útulno, občerstvení a zázemí pro matky s dětmi, postižené a invalid. důchodce?“

Terčem stížností byly i pantofle, parkování, „nevýrazný hlas průvodce, dále když průvodce započne výklad, aniž by v místnosti byli všichni členové prohlídky:“

5. Domníváte se, že tyto připomínky a stížnosti byly opodstatněné? Proč?

V některých případech je podle dotazovaných posouzení opodstatněnosti stížností věci názoru. Nelze vyhovět každému. Stížnosti na příliš dlouhou prohlídku podle těch, kteří je uvedli, opodstatněné nejsou z toho důvodu, že návštěvníci jsou informováni o délce trasy a musí s ní počítat. K velkému tempu a nepohodlným pantoflím byl zaznamenán tento komentář: „na prohlídky je z organizačních důvodů málo času a pantofle jsou prokletím mnoha kulturních památek, kdy jde více o zachování kvality parket než o pohodlnou chůzi.“ Výše vstupného a špatně řešitelná situace s parkováním prý „návštěvníky spíše odradí od památky, než přiláká.“

6. V návštěvních knihách umístěných u východu z prohlídky se, mimo jiné, objevily tyto výtky:

- „...o zámku samotném jsme se toho moc nedozvěděli“
- „Velmi krásné, ale trochu ubíjející.“
- „Bylo to fajn, ale mohl[i] jste za tu cenu ukázat více pokojů (obývací mám i doma).“
- „Zámek je moc hezký, jen by to chtělo více povídání o historii.“

Souhlasíte s těmito výroky? Myslíte si, že tyto výtky mají své opodstatnění?

Průvodci se vesměs shodují, že „po stránce historické je výklad více než dostačující“ a uznávají, že „prohlídka může být pro některé návštěvníky zdlouhavá.“ Opět je to otázka subjektivity, jelikož každý návštěvník má jiný vkus, jiné zájmy a chtěl by slyšet něco jiného. „Návštěvníky lze zařadit do různých skupin. Někoho zajímá povídání o historii, něko-

ho spíše kuriozity, někoho zase vizuální stránka. Je proto těžké prohlídku přizpůsobit všem. Vždy se najde někdo, kdo bude spokojenější, a naopak někdo, kdo bude mít výtky.“ Na druhou stranu „mohou se kdykoli během prohlídky zeptat.“ Názor na třetí uvedený výrok je pregnantně vyjádřen komentáři: „když někdo nevydrží hodinu poslouchat seriózní výklad, má sedět doma u TV a ne jezdit po památkách.“ Jsou si také vědomi, že rozšíření prohlídkové trasy představuje velký problém z hlediska financování. Poukazují i na potřebu ucelenosti textu, aby si „návštěvník mohl v hlavě poskládat souvislosti a příběh.“ Dalším názorem pak je „Až na poslední výtku souhlasím se vším. Cena je vysoká a pokojů podle mého názoru opravdu málo, myslím si, že méně povídání nebo alespoň trošku oživený text a více pokojů by se určitě promítlo na větší spokojenosti návštěvníků.“ Podle některých také záleží na průvodci a složení skupiny.

7. Mezi připomínkami návštěvníků se objevují i komentáře týkající se projevu zámeckých průvodců. Kupříkladu, že jim bylo špatně rozumět, málo artikulovali, mluvili potichu, ale také prý byli neznalí, nebo začínali výklad i přes to, že v místnosti ještě nebyla celá skupina. Můžete k těmto názorům vyjádřit své stanovisko? Domníváte se, že je výběr a trénink průvodců dostatečný a efektivní?

U této otázky se promítly rozdíly délky působení průvodců. Ti, kteří na zámku absolvovali první nebo druhou sezónu, shledali výběr a proškolení dostačujícím, což nejlépe shrnuje následující komentář: „Každý někdy začínal a než se průvodce „otrká“ a zvykne si, nějakou dobu to trvá. Myslím si, že proškolení průvodců je dobré a když se zařídí podle pokynů a rad, které dostanou, měl by být jejich projev v pořádku. Pokud ale nejsou schopní ani po čase a opakovaných výtkách zlepšit svůj projev a přístup, zřejmě nejsou pro práci průvodce ti praví.“ Část služebně starších si tohoto faktu u některých kolegů všimla, ale „nemyslí si, že výběr by byl nedostatečný a neefektivní, a někdo svůj názor vyjádřil takto: „*Tyto výtky oprávněné jsou. Průvodce nemá být pouze seznámen s průvodcovským textem, ale také s komplexní historií daného regionu (v tomto případě s habsburskou monarchií v celé její celistvosti – minimálně její vývoj v 18. století), zároveň by měl být seznámen s dějinami umění a jejich stylovým vývojem a v neposlední řadě musí být vedoucím veliké skupiny lidí, tedy měl by z něj vyzářovat přirozený respekt a především by měl disponovat hereckým talentem. Ve Vranově se nic z tohoto neděje. [...]Objevují se tam lidé velmi mladého věku, kteří svou práci neberou vážně, z přístupu vedoucích zámku pak sálá pocit silné diskreditace průvodcovské pozice, kdy se průvodce vedle své práce stává i zameta-*

čem, zahradníkem, nosičem... Průvodcovský trénink na Vranově je nedůsledný, neefektivní a zanedbaný.“

Služebně starší pracovníci jsou si lépe vědomi důležitosti výběru z uchazečů. Většinou se shodují na tom, co jeden z nich shrnul těmito slovy: „*při výběru průvodců by se mělo přihlížet [na]:*

1. *kultivovanost*
2. *kulturnost projevu*
3. *sociální přizpůsobivost*
4. *vyzrálость osobnosti*
5. *věk nad 18 roků (těžko 16letý průvodce zvládá skupinu, která není disciplinovaná)*“

8. Co byste Vy osobně na zámku změnil/a, co se týče poskytovaných služeb, instalovaných interiérů, průvodcovského textu, organizace prohlídek apod.?

Část respondentů uvedla, že by neměnila nic, případně je nic, co by změnili, nenapadlo. Nejčastěji by dotazovaní přidali více okruhů nebo prodloužili prohlídkovou trasu, někteří by zavedli „*tematické prohlídky (pro děti, noční, apod.)*“ a často také požadují „*více oživený text*“.

Mezi dalšími návrhy bylo: „*V textu by možná nebylo na škodu dávat víc věci do souvislosti, už v úvodu, kde se rozebírá zvláště historie zámku a jeho stavební vývoj. Když to návštěvník slyší poprvé, asi si nespojí, co se vlastně kdy a za koho stalo. Pojala bych to možná více polopaticky a příběhově, aby byli návštěvníci napjatí, jaký kus místní historie s dalším sálem odhalí. Také bych přidala víc z novodobé historie zámku a přímo v rámci základního textu zmínila dvacáté století, eventuelně i současnost. Velkým problémem je vysoká frekvence prohlídek. 10 minut mezi nimi prostě nestačí a vidět před sebou a za sebou další skupinky není nic příjemného pro průvodce a jistě ani pro návštěvníky. Vzhledem k vysoké návštěvnosti ale nevím, jak tento problém vyřešit.*“

„*Průvodcovský text je psán jako shakespearovské drama – dlouhý monolog se spoustou slov, [...]ale obyčejný návštěvník jim nerozumí. Vzniká tedy jistý paradox, když je zaměření zámku svou instalací na „rekreaci“ a pro „rodiny s dětmi“ (tzn. dobové pokojíčky) a poté na ně průvodce začne chrlit nesnesitelné množství odborných výrazů bez jejich vysvětlení či názorné ukázky. Odborný text je možné podat i velmi příjemným způsobem, je jen potřeba nové revize základního textu.*“ s tímto názorem koresponduje i návrh „Zkrátit

průvodcovský text (aby opravdu byl do času prohlídky) a sepsat ho jazyk "srozumitelným lidem" – některé spojení a věty jsou opravdu krkolomné.“

Následovala i poznámka: „*Udělal bych mimořádné akce, jako například noční prohlídky, možná něco jako "kostýmovou prohlídku se scénkami", byť by to bylo poměrně náročné na organizaci. Do průvodcovského textu bych zařadila více zajímavostí a "drbů" místo některých méně zajímavých faktů a dat. Stejně tak interiéry bych trošku upravila, hlavně druhou část prohlídky, kde jsou některé pokoje příliš "podobné" – bez konkrétního účelu. Bylo by zajímavé ukázat lidem např. jak spalo služebnictvo apod.*“

6.4 Analýza konkurence

Jelikož jednou z častých výtek na adresu služeb SZ Vranov je výše vstupného na hlavní prohlídkový okruh, stala se tato skutečnost předmětem analýzy konkurence. Jak píše Hesková (2012, s. 146), „náklady a ceny konkurence jsou důležitým faktorem, který je třeba zmapovat.“ U geograficky relevantních konkurenčních objektů byla kromě výše vstupného pro dospělé osobu na hlavní prohlídkovou trasu zjišťována i délka dané prohlídky, což nám umožňuje vypočítat cenu těchto objektů a průměrnou cenu v rámci konkurence.

Za konkurenci Státního zámku Vranov nad Dyjí lze považovat všechny ostatní veřejnosti přístupné kulturní památky ve správě Národního památkového ústavu, a dále pak všechny kulturní památky v soukromém vlastnictví, které byly rovněž zpřístupněny veřejnosti. Jelikož zámek nepředstavuje velkou konkurenci nejnavštěvovanějším památkám v republice, byla konkurence limitována na geograficky relevantní, a to na Jihomoravský kraj a dále bývalé okresy Třebíč, Jihlava a Jindřichův Hradec. Jako další kritérium byl stanoven typ památky, tedy zámek či hrad, organizující pro návštěvníky prohlídky interiérů s průvodcem, tzn. s výjimkou objektů přeměněných v muzeum.

Na seznam sledovaných objektů se nakonec zařadilo těchto 20 hradů a zámků: Bítov, Bučovice, Červená Lhota, Dačice, Jaroměřice nad Rokytnou, Jindřichův Hradec, Kunštát, Lednice, Lysice, Milotice, Náměšť nad Oslavou, Pernštejn, Police, Rájec nad Svitavou, Telč, Třeboň, Uherčice, Valtice, Veverží a samozřejmě Vranov nad Dyjí.

	40 min	45 min	50 min	55 min	60 min	70 min	80 min
50 Kč		Police					
60 Kč	Veveří						
70 Kč							
80 Kč	Bučovice						
90 Kč	Uherčice	Jaroměřice nad Rokytnou	Lysice, Náměšť nad Oslavou		Kunštát		
100 Kč		Třeboň	Červená Lhota, Dačice, Jindřichův Hradec, Milotice				
110 Kč			Telč				
120 Kč				Vranov nad Dyjí	Bítov		Rájec nad Svitavou
130 Kč							
140 Kč							
150 Kč		Lednice				Valtice	
160 Kč							
170 Kč							
180 Kč							Pernštejn

Tabulka II - Mapa tržního bojiště²⁸

Tabulka II zachycuje zpracovanou mapu tržního bojiště. Na základě zjištěných cen a délek organizovaných prohlídek s průvodcem u všech uvedených objektů byla v konkurenčním prostředí vypočítána průměrná cena prohlídky za minutu, která činí 1,87Kč. SZ Vranov je se svými 120Kč/55min na ceně 2,18Kč za minutu, čímž se řadí k dražším objektům. Na tabulce II je Vranov nad Dyjí vyznačen šedou barvou. Zeleně jsou označeny všechny památkové objekty poskytující prohlídky za nižší cenu, než je Vranov, červené jsou dražší. Svou cenou se nejvíce blíží zámek Valtice s 2,14Kč/min prohlídky.

Jedním z nejsilnějších konkurentů je beze sporu hrad Bítov. Stojí na druhém konci Vranovské přehrady a již léta svádí s Vranovem pomyslný souboj o návštěvníky, který v roce 2011 dokonce vyhrál. Hlavním lákadlem je unikátní soubor zvířecích vycpanin s největší

²⁸ Zdroji pro vytvoření mapy tržního bojiště byly oficiální webové stránky zkoumaných dvaceti objektů. Viz Seznam použité literatury.

sbírkou vycpaných psů na světě. Další výhodou je i to, že se jedná o hrad, čemuž někteří návštěvníci dávají přednost před honosnými zámky. Navíc mohou navštívit i hradní zbrojnici, což přiláká především mužskou část publika. Jeho velkou nevýhodou je špatná dostupnost a dopravní obslužnost. Návštěvníci musí ze záchytného parkoviště jít k hradu pěšky lesem ještě dalších několik set metrů. Za prohlídku zaplatí 120Kč, což je stejně jako na Vranově, ovšem vychází to na 1,85Kč/min, což je těsně pod průměrem. Příchozí zde však musí zaplatit i vstup na nádvoří bez ohledu na to, zda chtějí jít na prohlídku interiérů, nebo se jen podívat na nádvoří, či zajít do restaurace v hradním areálu.

Dalším velkým konkurentem je zámek v Jaroměřicích nad Rokytnou, a to z jednoho prostého důvodu: oba zámky jsou barokní a dělí je od sebe vzdálenost pouhých 30km. Jaroměřice jsou asi o polovinu blíže Jihlavě a leží přímo u hlavního tahu ze Znojma na Prahu. Díky svému umístění přímo ve městě je zámek také lépe přístupný. Jedním ze tří nabízených okruhů je i prohlídka barokního chrámu sv. Markéty, což jistě přitáhne celou řadu věřících i obdivovatelů barokní architektury a umění. Hlavní prohlídka interiérů v přepočtu stojí rovné dvě koruny. Co se týče návštěvnosti, Jaroměřice jsou na tom o více než třetinu hůře.

Ani Jindřichův Hradec není slabým konkurentem. Jedná se o monumentální soubor budov hradu a zámku, který se stejně jako zámek Vranov stal Národní kulturní památkou a rovněž leží téměř na hranicích s Rakouskem. Prohlídkové trasy jsou rozděleny podle stavebního vývoje a poskytuje i zajímavý kulturní program. Vstupné na trasu A poskytuje levněji, stejně jako Jaroměřice za rovné dvě koruny. Má podobnou návštěvnost jako Vranov; v roce 2011 činila 56 843 osob.

Pravděpodobně nejsilnějším konkurentem Vranova je zámek Lednice, a to z mnoha důvodů. Prvním z nich je fakt, že Lednicko-Valtický areál je zapsaný na prestižním Seznamu světového přírodního a kulturního dědictví UNESCO. Už jen to zajišťuje zaručený příliv turistů, a to nejen českých, ale samozřejmě i zahraničních. "Nálepka" památky UNESCO se zdá pádným argumentem pro vyšší cenu vstupného, které návštěvníci kvůli prestiži tohoto označení rádi zaplatí. Jedná se o velmi dobře umístěnou lokaci ve vinařské oblasti, a je oblíbeným cílem vinařské turistiky, přičemž v blízkém okolí jsou i další památky, jako například zámek Valtice nebo Mikulov, ale také rekreační oblast kolem vodní nádrže Nové Mlýny na řece Dyjí. Vesměs rovinná krajina pak poskytuje dobré podmínky cyklistům. Zámek Lednice poskytuje nejširší spektrum prohlídkových tras – kromě tří odlišných tras

interiérů zámku je v nabídce i Grotta (umělá barokní jeskyně), skleník, minaret, nebo také prohlídka zámeckým parkem s odborníkem. Na konci poslední sezony se ocitla na špičce seznamu deseti nejnavštěvovanějších památek a s 286 126 návštěvníky (údaj platný ke konci září 2012) zaujala první místo. Má tedy více než pětinasobnou návštěvnost oproti Vranovu.

6.5 SWOT analýza zámku Vranov

Na základě informací zjištěných marketingovým výzkumem byla vypracována SWOT analýza SZ Vranov, která slouží jako jeden z důležitých podkladů pro zpracování návrhů zlepšení jeho služeb v projektové části.

6.5.1 Silné stránky

- nenapodobitelnost
- součást rekreační oblasti
- vysoké povědomí
- relativně kvalitní produkt
- vizuální atraktivita zámku
- atraktivní každoroční výstava
- krátká čekací doba na prohlídku
- poloha na hranicích s Rakouskem
- zachovalost interiérů
- pečlivě vedené webové stránky umožňující dostatečnou prezentaci
- zvýhodněné vstupné pro rodiny a výhodnější vstupné na výstavu k prohlídce interiérů
- důraz na vstřícný přístup zaměstnanců k návštěvníkům

6.5.2 Slabé stránky

- téměř nezměněný hlavní okruh již od rekonstrukce zámku v 70. letech minulého století
- výše vstupného
- poloha daleko od větších měst
- dostupnost
- příliš sofistikovaný průvodcovský text
- zaměření průvodcovského textu na předměty více než na život na zámku

- značná podobnost některých pokojů na prohlídkové trase
- doplňkové služby
- nedostatečné zázemí pro návštěvníky (obzvláště při špatném počasí)
- vyžití pro rodiny s dětmi
- není bezbariérový

6.5.3 Příležitosti

- lepší propagace
- trend zvýšeného zájmu obyvatel o místní památky
- rozšíření portfolia služeb a inovace služeb stávajících
- spolupráce s rakouskými cestovními kancelářemi
- natáčení filmů
- spolupráce s eventovými agenturami
- spolupráce s okolními objekty
- pořádání zajímavých kulturních akcí

6.5.4 Hrozby

- konkurence a její zlepšující se služby
- jiné "zábavní podniky" zaměřené na rodiny s dětmi, např. dinoparky apod.
- krácení veřejných rozpočtů a z toho vyplývající nedostatek financí
- zhoršující se stav služeb a infrastruktury v regionu
- snižující se návštěvnost dané rekreační oblasti
- nezaměstnanost a špatná finanční situace potenciálních návštěvníků

6.5.5 Shrnutí SWOT analýzy

Nejsilnější stránkou SZ Vranov se zdá být jeho vizuální atraktivita, tedy atraktivní vzhled zámku i jeho instalovaných interiérů. Nejvážnější slabou stránkou je vyžití pro rodiny s dětmi, do kterého patří i tolik diskutovaný příliš náročný průvodcovský text. Největší příležitostí je pravděpodobně rozšíření portfolia služeb a inovace služeb stávajících. Jako největší hrozba se jeví konkurence.

V projektové části se při zpracování návrhů úprav dosavadních služeb či návrhů nových služeb je nutné brát tyto stránky a vlivy v potaz, využívat silných stránek a dále je rozvíjet, pokud možno eliminovat slabé stránky, realizovat příležitosti nebo jim alespoň co nejvíce vyjít vstříc a monitorovat a eliminovat nebo alespoň oslabovat identifikované hrozby.

6.6 Shrnutí praktické části

V praktické části této diplomové práce byl analyzován marketingový mix Státního zámku Vranov nad Dyjí, jeho produkt, cena, komunikace, distribuce a lidé. Byla stručně popsána historie zámku, samotný objekt, otevírací doba, nabízené služby, ceny vstupného, financování zámku, marketingová komunikace a lidé, tedy správa, zaměstnanci a návštěvníci, s nimi pak spjatá návštěvnost.

Cílem marketingového výzkumu, který následoval analýzu marketingového mixu, bylo odpovědět na první výzkumnou otázku, která zní „Jaká jsou nejproblematičtější místa v nabídce poskytované návštěvníkům Státním zámkem Vranov nad Dyjí?“ a zjistit silné a slabé stránky produktu. Výstupem jsou data sloužící jako podklady pro zpracování projektové části.

Odpovědí na tuto výzkumnou otázku je: vyžití pro rodiny s dětmi, organizace prohlídek, výběr kvalitních průvodců, příliš náročný a pro návštěvníka často nezáživný průvodcovský text, zázemí pro návštěvníky a cena služeb.

Metodami výzkumu bylo zúčastněné pozorování, analýza návštěvnických knih, dotazování zaměstnanců a analýza konkurence. Na základě těchto dílčích výzkumů byly následně identifikovány silné a slabé stránky zámku a existující příležitosti a hrozby, uvedené do podoby SWOT analýzy. Jako nejsilnější stránka SZ Vranov se jeví jeho vizuální atraktivita, tedy atraktivní vzhled zámku i jeho instalovaných interiérů. Největší slabou stránkou je vyžití pro rodiny s dětmi, do kterého patří i tolik diskutovaný příliš náročný průvodcovský text. Největší příležitostí je pravděpodobně rozšíření portfolia služeb a inovace služeb stávajících. Jako největší hrozba se jeví konkurence.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

7 NÁVRHY ÚPRAV NA ZKVALITNĚNÍ SLUŽEB SZ VRANOV

Cílem této části práce je odpovědět na druhou výzkumnou otázku, která zní „Jaká opatření by SZ Vranov nad Dyjí mohl podniknout, aby eliminoval nedostatky a zlepšil nabízené služby? Projektová část představuje soubor dílčích návrhů na zkvalitnění a rozšíření poskytovaných služeb Státního zámku Vranov nad Dyjí. Tyto návrhy byly zpracovány na základě poznatků zjištěných marketingovým výzkumem v podobě zúčastněného pozorování, analýzy návštěvnických knih, dotazování zaměstnanců a analýzy konkurence zaměřené na cenotvorbu. Tato projektová část je rozdělena podle zjištěných slabin, na které navazují jednotlivé návrhy řešení společně s odhadem ceny a personálním zajištěním.

Při zpracování návrhů bylo nutné mít na paměti nedostatek finančních zdrojů, se kterým se celé odvětví památkové péče potýká.

7.1 Hlavní prohlídková trasa

Marketingový výzkum, který byl součástí praktické části této práce, ukázal vesměs spokojenost návštěvníků se vzhledem interiérů a jejich květinovou výzdobou. Existují však návštěvníci, kteří zde byli již opakovaně, a zklamalo je, že jsou interiéry stále stejné. Průvodcovský text se návštěvníkům často jeví jako zdlouhavý, nezajímavý a těžko stravitelný. Jde zvláště o jeho intelektuální náročnost, která je zacílená především na vzdělané lidi s hlubokými znalostmi historie, dějin umění apod. Běžný návštěvník, kterým je v létě nejčastěji turista nebo rekreant, očekává zážitky a zajímavosti. Přeje si dozvědět se něco o životě na zámku a lidech, kteří zde bydleli i pracovali. Současný text je velmi pečlivě a kvalitně zpracovaný, avšak je zajímavý spíše pro odborníka, jelikož z velké části poukazuje na umělecké předměty a výzdobu, ne však, jakou mají tyto objekty spojitost se zámkem, kdo je vlastnil a využíval, či zda vůbec byly součástí původního vybavení zámku. Fakt, že objekt má, vzhledem k jiným památkám, relativně vysokou návštěvnost, a obzvláště před rokem 1989, kdy byl častým cílem organizovaných zájezdů, naznačuje, že velké procento české populace ho již navštívilo, a mnohdy i opakovaně. Je otázkou, u jak velké části obyvatel, kteří zámek ještě nenavštívili, se dá předpokládat, že tak učiní. Tato kulturní památka potřebuje velké lákadlo, které sem přivede jak nové návštěvníky, tak i ty statisíce, kteří zde již v minulosti byli, a nejeví zájem vážít cestu kvůli interiérům, které již dobře znají, a místo toho budou vyhledávat atraktivní památkové objekty, které ještě nenavštívili. Jako základ se tedy jeví inovace interiérů a s ní spojená revize průvodcovských textů.

7.1.1 Úpravy instalovaných interiérů

Pro lepší přehlednost a k odbourání zmatků se jmény původních obyvatel by bylo vhodné první část prohlídkové trasy věnovat především Althannům, kteří zámek vlastnili v 17. a 18. století a byli nejvýznamnějším rodem v dějinách Vranova. Nechali přestavět tehdejší vyhořelý hrad na barokní zámek, jsou tedy z velké části zodpovědní za dnešní podobu zámku. V první části instalace je výrazně patrná jejich stopa. Dochovala se zde výzdoba z jejich doby, např. tapety, krby, malby, rekonstruovaná klasicistní koupelna, pánská ložnice ale také jižní terasa s vítězným obloukem a monumentální sál předků. Druhá část by mohla být věnována spřízněným polským rodům Mniszek a Stadnicki, které byly posledními soukromými vlastníky zámku, a to po celé 19. století a v první polovině 20. století. Většina místností této druhé "poloviny" prohlídkové trasy tvořila součást „vrchnostenského apartementu, který sloužil Stanislavu Mniszkovi“ (Dvouступňový průvodcovský text, s. 126), je zde zachována původní výzdoba stěn, Stanislavova pracovna, jím založená zámecká knihovna, ale i jeho "pánský salon", jehož výzdoba je inspirována tzv. spirituální alchymii. Pro zvýšení autenticity by bylo dobré alespoň část nábytku svezeneho z jiných objektů vyměnit za původní vranovský umístěný v depozitářích, ovšem to by vyžadovalo značnou investici do restaurování těchto předmětů. Zároveň by součástí interiéru měla být i ukázka bydlení služebných. Minimálně tři z místností prvního patra v minulosti sloužily jako pokoje pro služebnictvo, a pro edukativní účely by bylo vhodné tohoto faktu využít a jeden z nich upravit do této podoby. Jelikož je na začátku prohlídky umístěna pánská ložnice z osmnáctého století, v druhé části by mohla být umístěna ložnice pro změnu dámská, z doby pozdější. Tento kontrast by byl zajímavý především pro dámskou část publika. Navíc velká část návštěvníků pod tíhou informací a dojmů zapomíná, že vůbec ložnici viděli, a nezdá se na ni ptají, stejně jako na toaletu. To by vyřešila toaletní souprava v dámské ložnici. Je to zároveň další příležitostí pro prezentaci vranovské kameniny. Přidání vhodně umístěných osobních předmětů, jako jsou fotografie, replika šatů, rozečtená kniha nebo načatá výšivka dávají prohlídce nový rozměr a tvoří iluzi, že si panstvo pouze na chvíli někam odskočilo, což pomáhá vytvářet prožitky, které si návštěvníci přejí, aby jim byly zprostředkovány, a které někteří přímo očekávají. Na základě úspěchu sezónní výstavy "Hračky, hry a divadélka na zámku a v podzámčí" v roce 2012 lze předpokládat, že velký ohlas by jistě vzbudil dětský pokoj s dobovými hračkami a pár vět o tom, jak žily děti na šlechtických sídlech.

Pokud by prohlídková trasa byla takto jasně ohraničena, mohla by být rozdělena na dvě kratší, které by dohromady tvořily jeden celek, ovšem především rodiny s dětmi, které nevydrží hodinovou prohlídku, by jistě rády využily možnosti poloviční prohlídky. Vzhledem k četnosti předčasně ukončených prohlídek ze strany rodičů, kdy je průvodce na jejich vlastní žádost musí vyvést z prohlídky, protože to děti nemohou vydržet, je potenciál tohoto řešení vysoký. Kratší prohlídka by jistě přilákala i tu část návštěvníků, kteří se po zjištění ceny rozhodnout zakoupit vstupenku pouze na některý z vedlejších okruhů nebo nezakoupí vůbec nic.

Na základě vysoké frekvence dotazů na to, zda je to či ono původní, by bylo vhodné pro ilustraci umístit do některých salonů kopie dochovaných historických fotografií zachycujících, jak daná místnost vypadala.

Přípravná fáze zahrnující veškeré přípravné práce, tedy zhotovení projektu, restaurační práce, výroba doplňujícího inventáře a sestavování nového průvodcovského textu, by zabraly minimálně dva roky, samotná instalace by se pak časově mohla vejít mezi konec sezóny a začátek sezóny následující, případně by bylo možné získat dva měsíce času navíc předčasným ukončením sezóny o měsíc dříve a posunutím začátku té následující z dubna na květen. V těchto okrajových měsících je zámek otevřen pouze o víkendech, a tudíž by ztráty na vstupném nebyly tak značné. Slavnostní otevření hlavní prohlídkové trasy v novém hávu by v květnu, tedy za předpokládaného lepšího počasí než o měsíc dříve, skýtalo příležitost k pořádání přidružených akcí, jako například ukázek lidových řemesel a jarmarku na nádvořích. Stánkaři by zároveň platili nájem, což by přineslo alespoň malý zisk.

Restaurační práce na předmětech z depozitářů by bylo nutné svěřit odborníkům, kteří tuto činnost vykonávají pro NPÚ. Tato část projektu by si vyžádala zdaleka největší investice, a to podle objemu prací v řádech statisíců až několika milionů korun. Zároveň by byla restaurace mobiliáře i časově náročná, a u některých delikátních kusů by si mohla vyžádat i několik let. Celková koncepce by musela být vypracována za přispění dalších odborníků NPÚ. Samotné přípravné, stěhovací a doladovací práce by měly být v možnostech lidských zdrojů samotného objektu. Pro vyhotovení doplňkového inventáře, jako by byly kopie historických fotografií, stojany na historické fotografie interiérů, případné repliky oděvu apod. by bylo využito externích dodavatelů. Tyto drobnější investice, společně s pohonnými hmotami firemních aut zajišťujících převozy lidí a předmětů, by mohly dosáhnout výše jednoho sta tisíc korun. Je však zřejmé, že z veřejných rozpočtů se zámek finanční podpory na investici takového rozsahu v horizontu několika desítek let nedočká.

Proto by bylo vhodné upřít síly směrem k dotacím z evropských fondů a sponzoringu z komerčního sektoru.

7.1.2 Revize průvodcovského textu

Jak již bylo několikrát zmíněno, byla by vhodná revize textu nejen vzhledem k provedeným úpravám v instalovaných interiérech, ale také aby byl více zacílený na běžného návštěvníka, který má jen velmi obecný přehled v kultuře, historii a umění, aby se dozvěděl zajímavé informace a poučil se, ale aby pro něj prohlídka představovala příjemně strávený čas, zábavu, a motivace se sem vracet.

Základem by bylo přiblížit publiku kromě umělecké výzdoby a vybavení především život obyvatel zámku, jejich každodenní činnosti, pro dnešního člověka neobvyklé, zvyky, vztahy, zvláštnosti, a vtáhnout diváka do děje, vzbudit v něm zvědavost nebo třeba i soutěživost pomocí vhodně kladených otázek.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této diplomové práce, Územní památkové správy NPÚ mohou nabídnout kastelánům i služby specialistů na zřizování nových expozic či tvorbu průvodcovských textů, čehož by měl Vranov maximálně využít.

Nemělo by se však důsledně lpět na přesném dodržování textu. Ten by měl sloužit pouze jako osnova nebo doporučení, a průvodci by měla být poskytnuta určitá míra volnosti v projevu, ovšem s poskytnutím dostatku podkladů a informací, ze kterých by mohl čerpat. Čím méně budou prohlídky z obsahového hlediska standardizované, tím více bude každá odlišná. Tato diverzita zaručuje nezapadnutí do stereotypu jak ze strany průvodců, tak samozřejmě i návštěvníků, kteří se mohou těšit na příští návštěvu, že se třeba dozví úplně jiné informace.

7.2 Nedostatky průvodců

Ačkoli mnoho nedostatků v projevu průvodců, na které bylo návštěvníky poukazováno, může být subjektivních, ojedinělých a vycházejících z určité situace, je třeba tyto komentáře nebrat na lehkou váhu a předcházet jim. Zvláštní zřetel by měl být brán na výběr průvodců.

Jelikož poptávka po těchto pracovních místech převažuje nad nabídkou, bylo by záhodno výběr zpřísnit a každoročně v mimosezónním období zrealizovat výběrové řízení. Určila by se základní kritéria, jako věk, vzdělání apod. Předvýběr by proběhl při osobním poho-

voru, v případě uchazečů bydlících daleko by postačil několikaminutový telefonický rozhovor, který by odhalil případné vady řeči, umožnil ohodnotit slovní projev, barvu hlasu, a zjistit, zda odpovídají všechna předem stanovená kritéria. Všem vyhovujícím adeptům by se poslal krátký úryvek textu, který by měli za úkol se naučit z paměti a natrénovat si jeho projev. Následně by přímo v interiéru předvedli svůj přednes zadané části textu. To by umožňovalo bližší seznámení s jejich projevem, řečí těla, schopností reagovat na posluchače, na obecné dotazy atd. Uchazeči, kteří by dostali tuto práci, by měli být například týden před nástupem prozkoušeni z textu, aby měli větší motivaci se to naučit, mohli si výklad vyzkoušet, lépe se seznámili s prostředím, a aby bylo možno zavčas odhalit slabá místa, na kterých je nutno zapracovat. Samozřejmostí je také důsledná průběžná kontrola průvodců, zda dodržují délku prohlídky a jakým způsobem výpravu vedou.

Jelikož by tento výběr probíhal v pracovní době zainteresovaných zaměstnanců, tedy kateřlánky, jejího zástupce a stálých průvodkyň, a za předpokladu, že cestovní náklady by si uchazeči hradili sami a texty by se posílaly elektronickou poštou, jedinými náklady by byly poplatky za uskutečněné telefonické hovory, což by při odhadovaném počtu tří desítek uchazečů, z nichž by část na pohovory přijela osobně, část by zavolala sama, a při té příležitosti by proběhl tento předvýběr, zámeck vyšlo do jednoho tisíce korun.

Zavedení audioprůvodců, které se objevily jako návrh úprav služeb v jednom z dotazníků, je finančně velmi náročné a v případě zámku Vranov by nešlo o výhodnou jednorázovou investici. Bylo by potřeba do interiérů najmout a umístit spolehlivé hlídače, kteří by dohlíželi na návštěvníky a chránili mobiliární sbírky a výzdobu. Kýženou finanční úsporu týkající se platu průvodců by to tedy nepřineslo. Takový provoz by skýtal vyšší riziko ztráty drobných mobilií a poškození výzdoby a vybavení. Ačkoliv by byla vyřešena otázka kvality průvodců, použití audioprůvodců představuje velmi neosobní formou prezentace památkového objektu a vytratila by se možnost budování vztahu s publikem díky osobnímu přístupu.

7.3 Organizace prohlídek

Krátké čekání na prohlídku je jistě jednou ze silných stránek zámku a zároveň, pokud by to bylo dostatečně komunikováno, i konkurenční výhodou, jelikož většina památkových objektů pořádá prohlídky každou hodinu. Tato výhoda však přináší i riziko, že při plném provozu se budou jednotlivé skupiny v instalaci potkávat a navzájem se rušit. Při současné organizaci prohlídek, kdy jsou výpravy posílány každých deset minut, je to jev pravidelný

a neodvratitelný, vzhledem k tomu, že každá skupina má lehce odlišné tempo pohybu v interiérech. Důkazem jsou citované stížnosti v návštěvnických knihách.

Zkrácení doby prohlídky by nebylo vhodným řešením, už jen z toho důvodu, že při současné délce se objevují stížnosti, že tempo bylo moc rychlé a nebyl dostatek času si pokoje prohlédnout. Vhodnější by bylo organizovat prohlídky každých patnáct minut, i přes to, že by to znamenalo prodloužit čekací dobu. Zde je však velká nevýhoda v tom, že by zámek stihl odbavit o čtvrtinu návštěvníků méně, což je nemyslitelné především o hlavní sezóně, kdy v návštěvnických nejsilnějších dnech bývají prohlídky vyprodané i hodinu nebo dvě dopředu.

Ze zúčastněných pozorování vyplynulo, že v naprosté většině případů vnikne časový skluz ihned na úvod v sále předků, kde prohlídka začíná, a na jižní terase, přičemž tyto dvě části by skupina měla stihnout do deseti minut opustit, aby mohla být do sálu vpuštěna další výprava. V takovém případě rozhoduje o zpoždění každá vteřina, kterou se čeká na poslední návštěvníky skupiny, než přejdou nádvoří a dorazí ke vchodu, nebo než se pokochají výhledem z terasy a vrátí se se skupinou do sálu předků a přes něj dále do interiérů. Sem by bylo vhodné upřít síly. Zároveň je zde otázka vhodnosti započínat prohlídku v sále předků, kde je zcela nevhodná akustika pro dlouhý monolog na přivítání návštěvníků, pokračující základními fakty týkajícími se objektu, jeho historie, stavebního vývoje a výzoby samotného sálu. Možná by stálo za úvahu návštěvníky přivítat ve vstupním sále či ještě venku na hlavním schodišti před vstupem, krátce je seznámit s historií a stavebním vývojem a pozvat je dovnitř s upozorněním, že pokud v sále chtějí dobře slyšet výklad, nesmí se od průvodce vzdalovat.

Stížnosti na vysoký počet osob ve skupinách jsou jistě oprávněné. Místnosti nejsou velké a 25 osob je na hranici únosnosti. Pokud zůstane frekvence výprav nezměněna, bylo by záhodno snížit kapacitu běžných prohlídek na 20 lidí a 25 nechat pro organizované skupiny, kde je větší pravděpodobnost, že se lidé navzájem znají a nemají takový problém s omezeným prostorem v těch nejmenších místnostech. U běžných prohlídek by byly zajištěny rychlejší přesuny mezi místnostmi a z toho vyplývající delší čas na prohlížení, kladení dotazů, nebo vyrovnávání případného zpoždění. Menší skupiny by byly flexibilnější a to by pomohlo předcházet setkáváním výprav v instalaci. V nejvytíženějších dnech by pak tato kapacita mohla být operativně navyšována na dosavadní číslo.

7.4 Vyžití pro rodiny s dětmi

Jelikož v letním období mají rodiny s dětmi významný podíl na návštěvnosti, je třeba jim co nejvíce přizpůsobit nabídku, a to jak jednorázovými akcemi, tak stálou nabídkou.

V poslední době se na památkových objektech rozmohly tzv. noční prohlídky, které sklídily velký ohlas a staly se vyhledávanou atrakcí. Jelikož je v instalovaných interiérech zámku Vranov zavedeno elektrické osvětlení jen ve zlomku místností a panuje zde velké bezpečnostní riziko, bylo by lepším řešením pořádat pravidelné noční prohlídky ne přímo v interiérech, ale v areálu. Prohlídka by mohla začít hned u hlavní brány a mohla by návštěvníkům představit pozůstatky středověkého hradu, obě nádvoří, sál předků, obě terasy, z nichž běžně přístupná je pouze ta jižní, dále prostor pod sálem předků, který rovněž není za normálních okolností veřejnosti přístupný, a zámeckou kapli. Muselo by se počítat s personálními náklady na 5 zaměstnanců²⁹ a náklady za osvětlení sálu předků, kam by byl instalován reflektor, a vstupního sálu a podsálí, kde je zavedené elektrické světlo. Nádvoří a kaple by byly osvětleny i za normálních okolností, proto by se to do nákladů nepromítlo. Navíc by návštěvníci pro jejich vlastní bezpečnost byli vyzváni, aby si donesli vlastní zdroje světla, případně by se pro tyto účely mohly nakoupit svítilny k zapůjčení, což by představovalo investici v řádu několika set korun. Nákladům na průvodce by se dalo vyhnout poskytnutím půldne volna navíc. Vzhledem k atraktivitě nočních prohlídek by to průvodci jistě rádi přijali.

Další atraktivní službou zejména pro rodiny je půjčování historických kostýmů přímo v areálu zámku. Na konkurenčním zámku Milotice se to velmi dobře osvědčilo. Kostýmů by se stejně tak dalo využít pro kostýmované prohlídky a obzvláště pro kostýmované prohlídky pro děti, a to jak pro organizované skupiny dětí (školní výlety a výlety dětí z mateřských škol), a o hlavní sezóně pro začátek o víkendech a v případě zájmu každý den. Možnost zapůjčení kostýmů by mohla přilákat i větší množství zájemců o pronájem prostor k pořádání hostin, rautů a jiných eventů. K tomuto kroku by bylo nutné provést průzkum trhu a zjistit nejvýhodnější možnost pořízení těchto kostýmů, pokud možno replik oděvů z portrétů instalovaných na prohlídkové trase. V průměru se cena dámských kostýmů pohybuje od dvou do osmi tisíc korun, a to podle stylu, střihu a zdobnosti. Vzhledem

²⁹ Čtyři průvodci a jeden zaměstnanec prodávající vstupenky; v každé skupině by kvůli bezpečnosti byli dva průvodci.

ke zkušenostem z Milovic, kde vypůjčení na půl hodiny vyjde dospělou osobu na 200,-Kč, dítě na 100,-Kč, v případě prohlídky v kostýmu 300,- a skupinové vstupné pro děti ze základní nebo mateřské školy 120,- na osobu, se dá předpokládat, že vstupní investice do dohromady tří až čtyř desítek především dívčích, dámských a chlapeckých kostýmů, by se podle hrubého odhadu mohla vrátit během druhé sezóny. Jelikož tato nabídka zatím není na hradech a zámcích moc rozšířená, získal by zámek silnou konkurenční výhodu.

Pro rodiny s malými dětmi by bylo dobré vybudovat pohodlné zázemí (viz. kap. 6. 5. Zázemí pro návštěvníky).

Pro objednané školní výlety by bylo dobré organizovat speciální prohlídky zábavnou formou, kde by se využíval jejich postřeh a podporovala se jejich představivost. Průvodce by s nimi navazoval dialog a spolupráci, mohly by prohlídku spoluvytvářet a tím si budovali k památce pozitivní vztah. To však vyžaduje talent průvodce získat si sympatie dětí a dokázat je zaujmout. Pozitivní stránkou této strategie jsou nulové náklady navíc vzhledem k běžné prohlídce.

7.5 Zázemí pro návštěvníky

Z výzkumu je jasně patrné, že je třeba vybudovat pro návštěvníky odpovídající zázemí. Obzvláště při deštivém počasí a mimo hlavní sezónu jsou odkázáni na přístřeší kamenné pokladny, kde se nachází dvě lavice, případně na průjezdy.

Vhodné prostory se nacházejí na druhém nádvoří vedle hlavního schodiště pod tzv. ložnicí Pignatelli. Jejich velkou výhodou je, že v případě deště lze odvést účastníky výpravy po vřetenovém schodišti o patro výše přímo do vstupního sálu a z něj na začátek prohlídky do sálu předků. Jsou tu tři vhodné místnosti, z nichž dvě by mohly poskytovat zázemí v podobě sedacího nábytku, stolků, umyvadla, uzamykatelných skříněk na zavazadla a dětského koutek na hraní. Třetí místnost a přilehlá černá kuchyně by mohly sloužit komerčním účelům, jako např. prodeji drobných předmětů, či zmíněné půjčovně kostýmů.

Vybudování vhodných prostor pro návštěvníky by vyžadovalo rekonstrukci (vykonanou externím dodavatelem), výmalbu stěn, výměnu vnitřních dveří a pořízení vybavení. Odhadované náklady by činily cca sto tisíc korun.

7.6 Orientace v areálu

Na základě zúčastněného pozorování bylo zjištěno, že je nutné provést změny ve značení jednotlivých součástí areálu. Jako efektivní řešení se jeví vyrobení informačních panelů v podobě mapy areálu s vyznačením pokladny, nástupů na jednotlivé prohlídkové okruhy, doplňkové služby, vyhlídka, WC apod. První panel by měl být umístěn na začátku areálu ještě před mostem nebo na rondelu a další pak v pokladně. Zároveň by byly vytištěny letáky s touto mapkou, nebo by mohly mít podobu kapsy na zakoupené vstupenky. Kapsa by také mohla mít výrazně označené okénko v místech, kde je na vstupence na první okruh vytištěn čas prohlídky.

Lepší orientaci by pomohlo i výraznější označení pokladny a vstupu na hlavní prohlídku, které je momentálně vkusné, ale nenápadné. Kromě panelu informujícího o nabídce okruhů, umístěného v prvním okruhu by měla být tato nabídka umístěna i v pokladně na viditelném místě.

Všechny tyto poutače, letáky atp. je potřeba objednat u externího dodavatele. U tištěných letáků či kapes na vstupenky by se cena pohybovala v řádech haléřů na kus, informační panely či tabule jeden až tři tisíce za kus. Instalace by byla zajištěna údržbáři zámku.

7.7 Další návrhy

K dalším službám by mohly přibýt kupř. samostatné prohlídky sálu předků, které by patrně byly nejvíce oblíbené u rakouských občanů, vzhledem k jeho architektovi, kterým byl vídeňský dvorní architekt Johann Bernhard Fischer z Erlachu, a autorovi fresky, Antonínu Erhardu Martinellim, který rovněž pracoval pro císařský dvůr. Možnosti časového umístění těchto prohlídek by musely být operativně řešeny.

Zejména kvůli sálu předků a zámecké kapli Nejsvětější Trojice by mohlo být lukrativním navázání spolupráce s rakouskými cestovními kancelářemi a infocentry. Pokud jde o náklady této spolupráce, šlo by pouze o zajištění tištěných materiálů a jejich distribuci.

Co se týká Vranovského kulturního léta, je potřeba, aby byl součástí programu alespoň jednou za sezónu velký "tahoun", který by jinak prodělečnému programu zajistil alespoň výdělek peníze (např. divadelní představení některého oblíbeného divadelního souboru nebo hudební koncert některého známého umělce s nevelkými technickými a finančními požadavky).

Tolik obdivované květinové výzdoby by se dalo využít pořádáním workshopů tvorby květinových vazeb ve spolupráci s některým květinářstvím. Ve skromné době začal zámek tyto workshopy v prosinci 2012 pořádat, ovšem jelikož byly oba uskutečněny mimo sezonu (prosinec 2012 a březen 2013), je počet účastníků nerelevantní. V letním období by takové akce mohly být velmi oblíbené a pořádat se jako několikadenní ve spolupráci s některým z četných ubytovacích zařízení v městysu.

ZÁVĚR

Cílem předkládané diplomové práce bylo zjistit nedostatky služeb zámku Vranov a navrhnout možná řešení k jejich odstranění a zlepšení kvality služeb či produktu samotného.

Teoretická část shrnula základní informace o památkové péči v České republice, památkových objektech a jejich marketingu. Na jejím konci byly stanoveny výše uvedené cíle práce a rovněž výzkumné otázky: Jaká jsou nejproblematictější místa v nabídce poskytované návštěvníkům Státním zámkem Vranov nad Dyjí? Jaká opatření by SZ Vranov nad Dyjí mohl podniknout, aby eliminoval nedostatky a zlepšil nabízené služby?

Na první otázku pomohl odpovědět marketingový výzkum obsažený v praktické části práce. Použitými metodami bylo zúčastněné pozorování, analýza návštěvnických knih, dotazování zaměstnanců zámku a analýza konkurence. Na tyto součásti výzkumu pak navázala SWOT analýza.

Ze zúčastněných pozorování chování, pohybu a reakcí návštěvníků v areálu i přímo na prohlídkách zámku vyplynula potřeba lepšího vyznačení jednotlivých částí areálu a nabídky služeb, což by napomohlo špatné orientaci, dalším problémem je nedostatečné zázemí pro návštěvníky v případě deštivého počasí a absence odkládacích prostor pro zavazadla, která si nelze brát na jednotlivé prohlídkové okruhy. Co se týká samotné prohlídky, jako problematické se jeví začínat v sále předků, kde je naprosto nevhodná akustika, z čehož vyplývá, že úvod v podobě seznámení s objektem a základního přehledu o jeho historii atp. se k účastníkovi dostane jen obtížně, obzvláště, stojí-li oproti nebo je v sále jakýkoli zdroj hluku, byť malého (např. dítě vyluzující zvuky nebo povídající si lidé). V interiérech se také často negativně projevuje krátký interval mezi jednotlivými výpravami, které se zde potkávají v tom smyslu, že je dělí jen pár navzájem propojených místností, což způsobuje, že se navzájem vyrušují. Dalším problémem je i intelektuální náročnost textu, který návštěvníky často nebaví a části z něj třeba ani nerozumí. Byly zjištěny i nedostatky průvodců.

Analýza návštěvnických knih dokládá pozitivní i negativní komentáře návštěvníků, o které se podělili po skončení prohlídky interiérů. Nejčastěji chválí estetičnost zámku, a to především interiérů, květinovou výzdobu, jedinečnost zámku, a také příjemné vystupování průvodců a jejich výklad. Negativa zazněla na adresu projevu či znalostí průvodců, vysoké ceny služeb, organizaci prohlídek, nezáživnost textu, nebo také nevyhovující podmínky pro invalidy.

Na základě dotazníkového šetření u zaměstnanců zámku, kteří jsou v každodenním styku s návštěvníky, bylo zjištěno, že nejčastějšími připomínkami jsou podle průvodců stísněné prostory, čekání na prohlídku, připomínky k průvodcům, délka prohlídky, obrazy visící nakřivo, fotografování v interiérech pouze se zakoupeným povolením, ale i nedostatek vyžití. Časté stížnosti jsou na cenu, délku prohlídky, projev a chování průvodců, čekání venku v nepříznivém počasí, nedostatečné zázemí pro návštěvníky, nepohodlné pantofle do interiérů a parkování. S většinou stížností respondenti souhlasili jako s oprávněnými, s některými citovanými výtkami z návštěvnických knih také. V otázce výběru a zaučování průvodců se jejich názory však liší. Část nevidí žádný problém, druhá část pak ano, ovšem většinou pouze ve výběru průvodců, nikoli v zaučování. Respondenti měli také možnost vyjádřit, co by podle svého názoru změnili na poskytovaných službách, interiérech, textu apod. Část respondentů uvedla, že by neměnila nic, případně je nic, co by změnili, nenapadlo. Nejčastěji by dotazovaní přidali více okruhů nebo prodloužili prohlídkovou trasu, někteří by zavedli „tématické prohlídky (pro děti, noční, apod.)“ a často také požadují „více oživený text“. Text by podle nich také mohl být více provázaný a napsaný civilněji. Vadí jim i vysoká frekvence prohlídek. Bylo rovněž zjišťováno, na co se návštěvníci nejčastěji ptají, což by mohlo posloužit jako jeden z podkladů pro revizi textu. Naznačuje to, co návštěvníky zajímá, a zároveň o tom průvodci nemluví. Tyto skutečnosti by mohly být do textu přidány.

Analýza konkurence se zabývala především cenou hlavních okruhů a jejich délkou na konkurenčních objektech v podobě mapy tržního bojiště. Podmětem pro tuto analýzu byly časté stížnosti na cenu služeb zámku Vranov. Bylo zjištěno, že se s cenou v přepočtu 2,18Kč za minutu prohlídky se řadí nadprůměru. Průměrnou cenou v rámci dvaceti konkurenčních hradů a zámků je 1,87Kč/min. Dražšími jsou v rámci mapované konkurence zámky Uherčice, Třeboň, Telč a Lednice, a hrad Pernštejn.

Na konec praktické části byla na základě analýzy marketingového mixu a výsledků marketingového výzkumu vypracována SWOT analýza. Jako nejsilnější stránka SZ Vranov se jeví jeho vizuální atraktivita, tedy atraktivní vzhled zámku i jeho instalovaných interiérů. Nejvážnější slabou stránkou je vyžití pro rodiny s dětmi, do kterého patří i tolik diskutovaný příliš náročný průvodcovský text. Největší příležitostí je pravděpodobně rozšíření portfolia služeb a inovace služeb stávajících. Jako největší hrozba se jeví konkurence.

Projektová část představuje odpověď na druhou výzkumnou otázku. Je souborem navrhovaných opatření, která by měla pomoci odstranit nalezené nedostatky, zefektivnit některé

procesy, zlepšit služby a vyústit ve zvýšení návštěvnosti a dosažení spokojenosti návštěvníků.

Mezi zmíněné návrhy patří změny v podobě prohlídkové trasy, její možné rozdělení na dvě kratší trasy, což by ocenily obzvláště rodiny, jejichž děti hodinovou prohlídku nevydrží, dále revize průvodcovského textu s poskytnutím větší volnosti průvodcům, zefektivnění výběru kvalitních průvodců, organizace prohlídek, zajištění lepší orientace v areálu, vybudování zázemí pro návštěvníky, a v neposlední řadě možnosti vyžití pro rodiny s dětmi v podobě realizace půjčovny kostýmů a pořádání kostýmovaných prohlídek, popřípadě v současnosti vyžadovaných nočních prohlídek.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2012, 198 s. ISBN 978-808-7500-170.
- HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012, 183 s. ISBN 978-80-87472-25-5.
- HROBÁROVÁ, Jana: Profil návštěvníka zámku Vranov nad Dyjí. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava. Katedra cestovního ruchu. Vedoucí práce: Doc. RNDr. Jiří Vaníček, CSc.. Stupeň odborné kvalifikace: bakalář. Jihlava 2010.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 179 s. ISBN 80-716-9995-0.
- JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
- KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1104-4.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- PERREAULT, William, E. Jerome McCarthy. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 14th international ed. Boston: McGraw-Hill, 2002, xxxii, 815 [28] s. ISBN 00-724-0947-9.

Internetové zdroje:

- Císařovy nové šaty. [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.csfd.cz/film/43103-cisarovy-nove-saty/>
- KROUPA, Petr. Role státních hradů a zámků po roce 1989. [online]. 2007 [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDwQFjAB&url=http%3A%2F%2Fextranet.kr-vysoci-na.cz%2Fdownload%2Fodbor_kultury%2Fkonference2007%2F10.doc&ei=smRQUYvRCoKutAbGtoH4Dg&usg=AFQjCNHpnGOqAJahR801GfHLZmG03FOAQ&bvm=bv.44158598,d.bGE
- MINISTERSTVO KULTURY. Cíle státní kulturní politiky schválené usnesením vlády ze dne 19. listopadu 2008 č. 1452 o Státní kulturní politice na léta 2009 až 2014 [online]. 2008 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/Aktualizace--Statni-kulturni-politiky-na-leta-2013--2014-s-vyhledem-na-roky-2015---2020.doc>
- MINISTERSTVO KULTURY. Činnost Památkové inspekce. [online]. 2007 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=56>
- MINISTERSTVO KULTURY. Dotační programy MK [online]. 2012 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-dedictvi/pamatkovy-fond/dotacni-programy/dotacni-programy-mk-18061/>
- MINISTERSTVO KULTURY. Kulturní památky [online]. 2007 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-dedictvi/pamatkovy-fond/pamatkovy-fond/kulturni-pamatky-18042/>
- MINISTERSTVO KULTURY. Národní kulturní památky. [online]. 2010 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-dedictvi/pamatkovy-fond/pamatkovy-fond/narodni-kulturni-pamatky-18043/>
- MINISTERSTVO KULTURY. Národní památkový ústav. [online]. 2007 [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=98>
- MINISTERSTVO KULTURY. Památková péče v ČR. [online]. 2008 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-dedictvi/pamatkovy-fond/odbor-pamatkove-pece/pamatkova-pece-v-cr-18035/>

- MINISTERSTVO KULTURY. Právní předpisy z oblasti památkové péče [online]. 2010 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-dedictvi/pamatkovy-fond/legislativa/pravni-predpisy-z-oblasti-pamatkove-pece-18039/>
- NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV. Hlavní organizační řád [online]. 28. 2. 2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.npu.cz/download/1349710730/hor-komplet-aprob.pdf>
- NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV. Mapa ÚOP [online]. 2013 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.npu.cz/download/1357301286/mapa-UOP.jpg>
- NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV. Mapa s vyznačením územní příslušnosti jednotlivých ÚPS [online]. 2013 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.npu.cz/download/1343207882/Mapka+s+vyzna%C4%8Den%C3%A4Dm+%C3%BA-zemn%C3%AD+p%C5%99%C3%ADslu%C5%A1nosti+jednotliv%C3%BDch+%C3%9APS..jpg>
- NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV. Správa státních památek [online]. 2013 [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: <http://www.npu.cz/promena-npu/sprava-statnich-pamatek/>
- NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV. Tisková zpráva: SZ Vranov nad Dyjí má novou kastelánku: vedoucí správy památkového objektu jmenována Mgr. M. Janíčková. [online]. 31. 5. 2011 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.npu.cz/pro-odborniky/news/7526-tiskova-zprava-sz-vranov-nad-dyji-ma-novou-kastelanku-vedouci-spravy-pamatkoveho-objektu-jmenovana-mgr-m-janickova/>
- NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV. Výroční zpráva 2011: Rozhodující zdroje financování NPÚ v roce 2011 [online]. 2012 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.npu.cz/download/1345727763/vz2011-npu-tisk-k-120823.pdf>
- NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV. Základní informace a dokumenty [online]. 4. 1. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.npu.cz/promena-npu/zakladni-informace-a-dokumenty/>
- NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV. Zpřístupněné hrady a zámky [online]. 2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.npu.cz/pro-navstevniky/zpristupnene-pamatky-npu/hrady-a-zamky/>

- NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV. Nemovité památky. *MonumNet* [online]. 2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://monumnet.npu.cz/pamfond/list.php?IdReg=140253&oNazSidOb=Vranov+nad+Dyj%ED&Uz=B&PrirUbytOd=03.05.1958&PrirUbytDo=20.03.2013&Limit=25>
- Nesmrtelná teta. [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.csfd.cz/film/10086-nesmrtelna-teta/>
- PIANO NOBILE. [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://www.pametihodnosti.cz/slovník/569/piano_nobile.html
- Předpis č. 132/2001 Sb.: Nařízení vlády o prohlášení některých kulturních památek za národní kulturní památky. In: 2001. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-132>
- STÁTNÍ ZÁMEK VRANOV NAD DYJÍ. Filmy České Televize O Vranovském Zámku. [online]. 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.zamek-vranov.cz/prohlidky-zamku/navstevni-doba/>
- STÁTNÍ ZÁMEK VRANOV NAD DYJÍ. Výstavy 2012. [online]. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.zamek-vranov.cz/kulturni-akce/sezenni-vystavy/archiv/2012/>
- STÁTNÍ ZÁMEK VRANOV NAD DYJÍ. Návštěvní řád [online]. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.zamek-vranov.cz/prohlidky-zamku/navstevni-rad/>
- STÁTNÍ ZÁMEK VRANOV NAD DYJÍ. Sezonní výstavy (3. okruh) [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.zamek-vranov.cz/prohlidky-zamku/prohlidkove-okruhy/3-okruh-vystavy/>
- STÁTNÍ ZÁMEK VRANOV NAD DYJÍ. Zámek [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.zamek-vranov.cz/historie/zamek/>
- World Heritage List. UNESCO. [online]. 2013 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://whc.unesco.org/en/list>
- WORLD TOURISM ORGANIZATION. Technical Manual: Collection of Tourism Expenditure Statistics [online]. 1995 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1034/1034-1.pdf>

WORLD TOURISM ORGANIZATION. Understanding Tourism: Basic Glossary [online]. 2008 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary>

Oficiální webové stránky hradů a zámků použité pro mapu tržního bojiště:

STÁTNÍ HRAD BÍTOV. Palác: okruh I. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.hradbitov.cz/prohlidkove-okruhy-vstupne/palac-okruh-i/>

STÁTNÍ HRAD PERNŠTEJN. Prohlídkové trasy. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.hrad-pernstejn.eu/prohlidkove-trasy/>

STÁTNÍ HRAD VEVEŘÍ. Hrad Veverčí. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.veveri.cz/zakladni-informace/>

STÁTNÍ HRAD A ZÁMEK JINDŘICHŮV HRADEC. Vstupné v provozní době. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zamek-jindrichuvhradec.eu/vstupne/>

STÁTNÍ ZÁMEK BUČOVICE. Otevírací doba pokladny [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zamek-bucovice.cz/oteviraci-doba/>

STÁTNÍ ZÁMEK ČERVENÁ LHOTA. Vstupné. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zamek-cervenalhota.eu/vstupne/>

STÁTNÍ ZÁMEK DAČICE. Vstupné. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zamek-dacice.eu/vstupne/>

STÁTNÍ ZÁMEK JAROMĚŘICE NAD ROKYTNOU. Hraběcí apartmány - TRASA A. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zamek-jaromerice.cz/hrabeci-apartmany-trasa-a/>

STÁTNÍ ZÁMEK KUNŠTÁT. CENÍK VSTUPNÉHO. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zamek-kunstat.cz/cenik-vstupneho/>

STÁTNÍ ZÁMEK LEDNICE. Vstupné. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zamek-lednice.com/vstupne/>

STÁTNÍ ZÁMEK LYSICE. PROHLÍDKOVÉ TRASY A CENY VSTUPNÉHO V ROCE 2013. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zameklysice.cz/trasy.html>

- STÁTNÍ ZÁMEK MILOTICE. Vstupné. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zamekmilotice.cz/vstupne/>
- STÁTNÍ ZÁMEK NÁMĚŠŤ NAD OSLAVOU. I. prohlídková trasa: REPREZENTAČNÍ PROSTORY. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zamek-namest.cz/kontakty-oteviraci-doba-ceny/>
- STÁTNÍ ZÁMEK POLICE. Zámek Police. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.obec-police.cz/zamek-police/ds-11412/p1=19456>
- STÁTNÍ ZÁMEK RÁJEC NAD SVITAVOU. Velký okruh. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zamekrajec.cz/prohlidkove-trasy/velky-okruh/>
- STÁTNÍ ZÁMEK TELČ. Vstupné. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zamek-telc.eu/vstupne/>
- STÁTNÍ ZÁMEK TŘEBOŇ. Vstupné v provozní době. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zamek-trebon.eu/vstupne/>
- STÁTNÍ ZÁMEK UHERČICE. Vstupné. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zamek-uhercice.cz/oteviraci-doba/vstupne/>
- STÁTNÍ ZÁMEK VALTICE. Vstupné. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zamek-valtice.cz/navstevnici-1/zamek-valtice/vstupne/>

Ostatní zdroje:

Interní materiály správy Státního zámku Vranov nad Dyjí:

Statistické vyhodnocení návštěvnického provozu 2008

Statistické vyhodnocení návštěvnického provozu 2009

Statistické vyhodnocení návštěvnického provozu 2010

Statistické vyhodnocení návštěvnického provozu 2011

Statistické vyhodnocení návštěvnického provozu 2012

Základní průvodcovský text

Dvoustupňový průvodcovský text

Návštěvnické knihy z let 2008-2012

Osobní rozhovor s Karlem Janíčkem, dne 18. 3. 2013

Telefonický rozhovor s Karlem Janíčkem, dne 16. 4. 2013

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NKP	Národní kulturní památka
NPÚ	Národní památkový ústav
PR	Public Relations
SZ	Státní zámek
ÚOP	Územní odborné pracoviště
ÚPS	Ústřední památková správa
VPO	Vedoucí památkového objektu
WTO	World Tourist Organization

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1 Působení Územních památkových správ NPÚ
- Obr. 2 Působení Územních odborných pracovišť NPÚ
- Obr. 3 Rozhodující zdroje financování NPÚ

SEZNAM TABULEK

Tabulka I	Vstupné
Tabulka II	Mapa tržního bojiště

SEZNAM GRAFŮ

- Graf 1 Vývoj celkové návštěvnosti
- Graf 2 Návštěvnost v jednotlivých měsících let 2008-2012
- Graf 3 Podíl jednotlivých okruhů na celkové návštěvnosti