

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Činnost a marketingové aktivity vybrané kulturní památky

Marketing activities of a selected cultural monument

Michala Srbová

Plzeň 2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michala SRBOVÁ**
Osobní číslo: **K13B0272P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management obchodních činností**
Název tématu: **Činnost a marketingové aktivity vybrané kulturní památky**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Zpracujte teoretický úvod do problematiky marketingu památkových objektů.
2. Představte vybranou kulturní památku.
3. Analyzujte činnost a marketingové aktivity dané památky.
4. Zhodnoťte vybrané poznatky, formulujte doporučení a závěry.

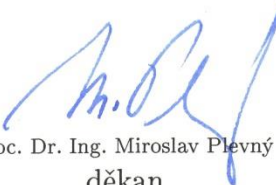
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40-60**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **KESNER, Ladislav.** *Marketing a management muzeí a památek.* 1. vyd. **Praha: Grada, 2005. 304 s. Expert. ISBN 80-247-1104-4.**
- **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.**
- **ŠIMKOVÁ, Eva.** *Management a marketing v praxi neziskových organizací.* 5. vyd. upr. **Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Kunešová**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Činnost a marketingové aktivity vybrané kulturní památky“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce Ing. Hany Kunešové za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 13. 4. 2017

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Haně Kunešové za připomínky, trpělivost a ochotu a kastelánovi Státního zámku Ratibořice Ivanu Čěškovi za poskytnuté informace.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 Památkové objekty a marketing.....	9
1.1 Marketing	9
1.1.1 Marketing neziskových organizací	10
1.1.2 Marketing v cestovním ruchu	10
1.2 Kulturní památky a státní památková péče	11
1.2.1 Kulturní památka jako destinace cestovního ruchu	13
1.2.2 Význam památek pro vývoj cestovního ruchu České republiky	13
1.2.3 Marketing památkových objektů v České republice.....	14
1.2.4 Návštěvnost.....	15
2 Marketingová analýza.....	19
2.1 Marketingový mix.....	19
2.1.1 Kulturní dědictví jako produkt.....	20
2.1.2 Cena kulturního dědictví.....	21
2.1.3 Distribuce kulturního dědictví	21
2.1.4 Komunikační mix kulturního dědictví	22
2.2 Situační analýza	23
2.3 SWOT analýza	24
3 Zámek Ratibořice.....	25
3.1 Představení zámku Ratibořice.....	25
3.2 Propagace Národního památkového ústavu	26
3.2.1 Propagace zámku Ratibořice	28
3.2.2 Věrnostní programy a projekty	29
4 Marketingové aktivity zámku Ratibořice	31
4.1 Produkt	31

4.1.1	Hlavní činnost	31
4.1.2	Vedlejší činnost.....	33
4.1.3	Další služby v objektu.....	36
4.2	Cena.....	37
4.3	Distribuce	38
4.4	Komunikace	40
5	Situační analýza zámku Ratibořice.....	42
5.1	Mikroprostředí.....	42
5.1.1	Finanční zdroje	42
5.1.2	Personální zdroje.....	44
5.1.3	Návštěvníci	44
5.1.4	Konkurence	45
5.2	Makroprostředí.....	46
5.3	SWOT analýza zámku Ratibořice	47
6	Návrhy na zlepšení marketingové komunikace zámku	49
6.1	Najmutí pracovníka marketingu.....	49
6.1.1	Vytvoření profilu na sociálních sítích.....	49
6.2	Zatraktivnění nabídky	50
6.3	Distribuce a propagace	51
6.4	Výstavba návštěvnického centra	52
	ZÁVĚR	53
	Seznam tabulek	54
	Seznam obrázků.....	55
	Seznam použitých zkratk	56
	Seznam použité literatury	57
	Seznam příloh	61

ÚVOD

V současné době dávají lidé přednost trávení dovolené a volného času poznáváním rodné země před cestováním do zahraničí. Aby kulturní památky obstály v konkurenci dalších volnočasových aktivit, musí nabízet služby, které jsou pro zákazníka atraktivní a které uspokojí jeho potřeby. Správa kulturních památek, která se dříve nemusela marketingem zabývat, většinou postrádá zaměstnance s marketingovým vzděláním.

Bakalářská práce na téma Činnost a marketingové aktivity vybrané kulturní památky je zaměřena na problematiku marketingu památkových objektů v cestovním ruchu. Cílem bakalářské práce je popsat činnost a analyzovat marketingové aktivity zámku Ratibořice a národní kulturní památky Babiččino údolí, zhodnotit poznatky a zformulovat doporučení ke zlepšení marketingové situace.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část a je členěna do kapitol. Teoretická část se opírá o znalosti získané z odborné literatury z oblastí marketingu neziskových organizací, cestovního ruchu a kulturního dědictví. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy marketing, marketingový mix, situační analýza a další. V praktické části je představen zámek Ratibořice a jeho činnosti. Jako součást marketingového mixu je analyzován produkt, cena, distribuce a komunikace zámku. Vnější a vnitřní prostředí, konkrétně finanční a personální zdroje, návštěvnost, konkurenci a faktory makroprostředí hodnotí situační analýza. Součástí praktické části je SWOT analýza: silné a slabé stránky památkového objektu, příležitosti, kterých může správa zámku využít a hrozby, kterým by se měla snažit vyhnout. Poslední kapitola obsahuje konkrétní návrhy a doporučení na zlepšení marketingových aktivit, díky kterým se zámek Ratibořice a Národní kulturní památka Babiččino údolí stanou atraktivnější pro potenciální návštěvníky.

1 Památkové objekty a marketing

1.1 Marketing

Pojem marketing definuje velké množství autorů (viz níže). Autoři uvedení v této práci se shodují, že jde o proces, během kterého dochází k uspokojování potřeb zákazníků. Cílem podniku by mělo být nabídnutí výrobků či služeb, které zákazník chce a potřebuje v daný čas na daném místě, a které lze prodat s co nejvyšším ziskem. Ke zjištění přání zákazníků dochází pomocí nástrojů marketingového výzkumu. Proces marketingu je provázán se všemi činnostmi podniku, od získání zdrojů, nákupu materiálů, zajištění dopravy, výroby, skladování po samotný prodej a zákaznický servis (Kotler, Keller 2013).

Mezi často uváděné definice patří:

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“ (Světlík 2005, s. 1)

„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (Kotler a kol. 2007, s. 39)

V roce 2007 popsala Americká marketingová asociace marketing jako proces vytváření a výměny nabídek, které jsou hodnotné pro zákazníky, partnery a společnost. (ama.org, 2007)

Jednou z funkcí marketingu je zjištění, jaké výrobky a služby zákazníci vyžadují, jak tyto výrobky a služby zajistit, ocenit a jaký typ propagace, komunikace, prodeje a distribučních cest využít. (Šimková 2012)

V této práci bude na marketing nahlíženo jako na soubor aktivit, které zatraktivní nabízený produkt a přiblíží ho zákazníkům. V rámci kulturních památek pomáhá proces marketingu zvýšit povědomí a zájem veřejnosti o památkový objekt. Zvýšená návštěvnost v důsledku správně cílených marketingových aktivit může pomoci s financováním provozu objektu.

1.1.1 Marketing neziskových organizací

Neziskové organizace nejsou založeny za účelem zisku. Smysl neziskových organizací spočívá v naplnění veřejně prospěšné nebo vzájemně prospěšné činnosti, předcházení problémům a nalézání řešení. (czech.cz, 2009)

„Nevládní neziskové organizace působí v oblasti kultury, ochrany památek, umění, vzdělávání, rekreace a v ostatních sektorech.“ (Jakubíková 2012, s. 77)

Hlavním cílem non-profit neboli non-business marketingu je získání odezvy od veřejnosti, například finanční podpory apod. (Jakubíková 2012)

Vzhledem k tomu, že se významná část organizací neziskového sektoru zaměřuje na služby, je důležité se věnovat marketingu služeb. Na rozdíl od výrobků jsou služby neoddělitelné (nevyhnutelný přímý kontakt prodejce s klientem), nehmotné (nelze je spatřit, cítit, ochutnat), heterogenní (různá úroveň provedení služby jinými poskytovateli) a pomíjivé (nemožnost skladování). (Kotler, Keller 2013)

Při vytváření marketingové strategie neziskového sektoru je kladen důraz na službu (výrobek) a na obsluhu, menší důraz poté na cenu a reklamu. Veliký význam má kvalita služeb. Neziskové organizace spoléhají na word of mouth marketing, kdy spokojení spotřebitelé sdílí své zkušenosti a názory s ostatními, potenciálními zákazníky. Neziskové organizace většinou nevyužívají typické formy propagačních prostředků, jako je reklama. Komunikace se zákazníkem je dosaženo pomocí PR, neboli vztahů s veřejností. Díky PR je veřejnost neustále informovaná o novinkách v organizaci a událostech, které následují. Mezi prostředky, které PR využívá, patří dárkové a upomínkové předměty, výroční zprávy a články v tisku. (Šimková 2012)

Důležitou roli v neziskovém sektoru hraje lidský faktor a spolupráce. Klíčové je zaměstnání pracovníků, kteří zvládají krizové situace a mají dobré komunikační schopnosti. Vzájemná spolupráce s dalšími subjekty v oboru může přinést snížení nákladů a urychlení návratnosti investic. (Šimková 2012)

1.1.2 Marketing v cestovním ruchu

Cestovní ruch představuje významné ekonomické odvětví. Ovlivňuje zaměstnanost, HDP, příjmy místních rozpočtů či platební bilanci státu. Palatková, Zichová (2011, str. 12) popisují cestovní ruch jako *„činnost osob cestujících do míst*

a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu kratší, než je stanovena, za jakýmkoliv hlavním účelem (obchod, trávení volného času nebo jiný osobní účel) jiným než být zaměstnán rezidentním subjektem v navštíveném místě“.

Základním předpokladem cestovního ruchu je svoboda člověka cestovat, dále pak dostatek finančních prostředků a volný čas.

„Volný čas je část mimopracovní doby, v níž člen společnosti nevykonává žádnou nutnou činnost a kterou podle vlastního rozhodnutí využívá pro oddech, rozvoj osobnosti a různé formy zájmové činnosti.“ (Jakubíková 2012, s. 16)

Cestovní ruch je systém, který má dva subsystemy, návštěvníka (subjekt) a cílové místo (objekt). (Jakubíková 2012)

Definici marketingu, která je aplikovatelná na cestovní ruch a na kulturní dědictví, uvádí Kotler, Keller (2013 s. 35): *„Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb.“*

Marketing v odvětví služeb cestovního ruchu vyžaduje externí, interní a interaktivní marketing. Externí marketing představuje vztah mezi firmou a zákazníky. Interní marketing má za úkol motivovat zaměstnance, aby zajistili spokojenost zákazníka. Interaktivní marketing se zabývá schopnostmi zaměstnanců při obsluhování klienta. Mezi hlavní marketingové úkoly patří zvýšit konkurenční diferenciaci (pomocí personálu a prostředí), kvalitu služeb a produktivitu. (Kotler a kol. 2007)

„Řízení cestovního ruchu spočívá v koordinaci zájmů veřejného a soukromého sektoru působících v cestovním ruchu, soustřeďuje se na rozvoj spolupráce a posilování partnerství mezi různými subjekty s cílem získání a uspokojení turistů a naplnění cílů všech, které cestovní ruch nějakým způsobem ovlivňuje.“ (Jakubíková 2012, s. 293)

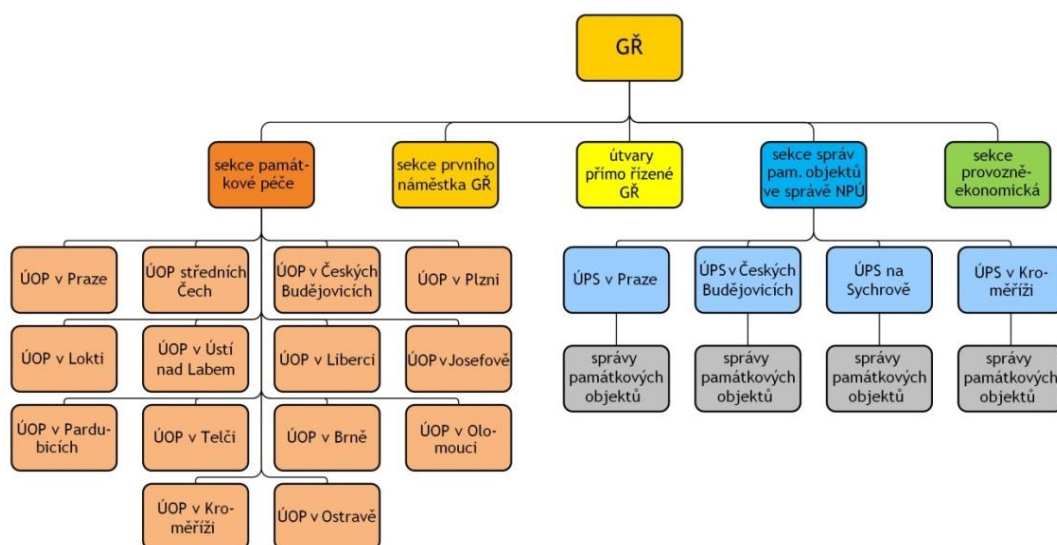
1.2 Kulturní památky a státní památková péče

Zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, ve znění pozdějších předpisů, § 2 vymezuje kulturní památky jako movité či nemovité věci, které jsou dokladem historického vývoje, či mají přímý vztah k historickým událostem nebo významným osobnostem.

Jednu z nejvýznamnějších složek kulturního dědictví tvoří hrady a zámky. K masovému zpřístupnění památkových objektů v České republice došlo po skončení 2. světové války a tyto objekty přešly po roce 1953 do kompetence Státní památkové správy (Svoboda 2012). Od roku 2003 má státní památky ve správě Národní památkový ústav (NPÚ) a vlastníky památkových objektů jsou dnes i kraje, města, neziskové organizace či soukromé osoby. V roce 2015 činil počet zpřístupněných památkových objektů za vstupné 313, z toho 121 objektů bylo ve správě Národního památkového ústavu (NIPOS, 2015).

Národní památkový ústav je státní příspěvková organizace řízená Ministerstvem kultury České republiky. Mezi hlavní činnosti NPÚ patří výzkum a vývoj a péče o zpřístupněné kulturní památky, a to zejména hrady a zámky. Národní památkový ústav se dělí na tři sekce, provozně-ekonomickou, odbornou sekci památkové péče a na sekci správ památkových objektů v péči NPÚ. Odborná sekce památkové péče má v každém kraji územní odborné pracoviště, které se zabývá dokumentací, odbornou péčí a ochranou památek a také poskytuje poradenství pro údržbu a restaurování. Sekce správ památkových objektů se dělí na 4 územní památkové správy (ÚPS), které přímo a prakticky spravují hrady a zámky. Organizační strukturu Národního památkového ústavu uvádí obrázek 1. (npu.cz, 2017)

Obrázek 1: Organizační struktura NPÚ



Zdroj: npu.cz, 2017

Kulturní památky bývají financovány ze státních či jiných zdrojů. Dalším způsobem je příjem z provozování a poskytování doplňkových služeb, prodeje suvenýrů a podobně. (Dostál, Černá a kol. 2014)

1.2.1 Kulturní památka jako destinace cestovního ruchu

Podle Světové obchodní organizace WTO je destinace cestovního ruchu geografický prostor (stát, region, místo), který si návštěvník vybírá jako cíl své cesty. Za destinaci cestovního ruchu můžeme považovat jeden komplexní produkt složený z více produktů, tedy sociálně kulturní jednotku obsahující fyzickou (lokality, charakteristika) a nehmotnou složku (lidé, historie), či podnik. Specifikem marketingu cestovního ruchu je synergický efekt, tedy komplexní vnímání produktu. (Jakubíková 2012)

I když je destinace je tradičně vnímána jako lokalita, v současné době se tento pojem vztahuje spíše k náplni cesty, destinací může být tedy místo prožitku (Buhalis a kol. 2016). Identitu kulturní destinace dodají památkovému objektu turisté (Kesner 2005).

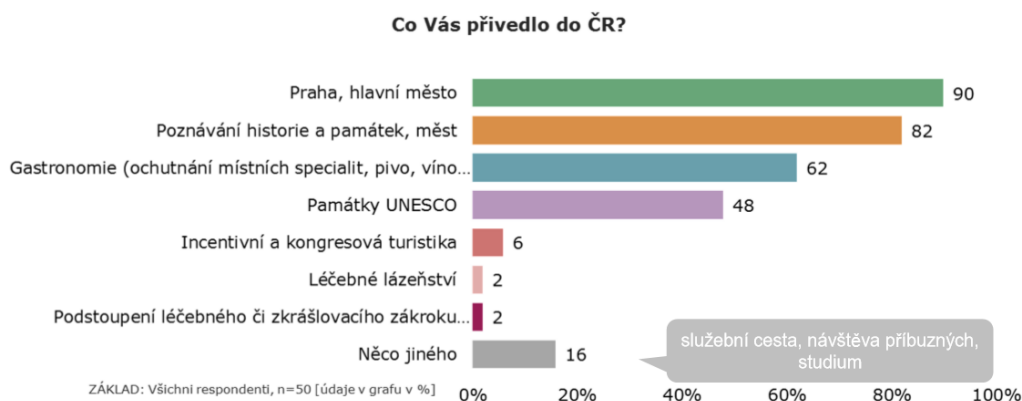
1.2.2 Význam památek pro vývoj cestovního ruchu České republiky

Kulturní turismus patří mezi rychle rostoucí tržní segmenty. V České republice jsou hrady, zámky a jiné kulturní památky jedním z nejvyhledávanějších produktů cestovního ruchu. (Dostál, Černá a kol. 2014)

Jedním z předpokladů rozvoje cestovního ruchu je udržování kulturních památek. UNWTO předpokládá, že se bude kulturní turismus v příštích dvaceti letech podílet na cestování více než 20 %. Tento nárůst bude způsoben měnícími se trendy, například tím, že lidé si berou kratší dovolenou vícekrát do roka (Vitáková 2007). Dalším důvodem jsou psychologické dopady současné migrační krize, obavy obyvatel z terorismu a rostoucí zájem o trávení dovolené v rodné zemi. V roce 2016 trávila čtvrtina Čechů dovolenou cestováním po České republice (novinky.cz, 2016).

Podle výzkumu, který vedl CzechTourism, navštívilo 82 % tázaných turistů ze zámorí Českou republiku kvůli poznání památek (czechtourism.cz, 2015). Jelikož Česká republika nenabízí ani moře, ani velehory, je historické dědictví jedním z rozhodujících zdrojů atraktivity. Výsledek výzkumu vyobrazuje graf na obrázku 2. Z tohoto důvodu by se měl kulturní sektor stát strategickým partnerem cestovního ruchu (Kesner 2005).

Obrázek 2: Motivace cizinců k návštěvě ČR



Zdroj: czechtourism.cz, 2015

1.2.3 Marketing památkových objektů v České republice

Na jednotlivých objektech se o marketing většinou stará kastelán, jelikož je v každodenním kontaktu se všemi skupinami marketingového prostředí. Ne vždy na to má ale dostatečné znalosti z oblasti marketingu a čas věnovat se marketingovým aktivitám. Památkové objekty náležící pod Národní památkový ústav také spoléhají na marketingového specialistu, který má na starosti více objektů a také marketing NPÚ. (Dostál, Černá a kol. 2014)

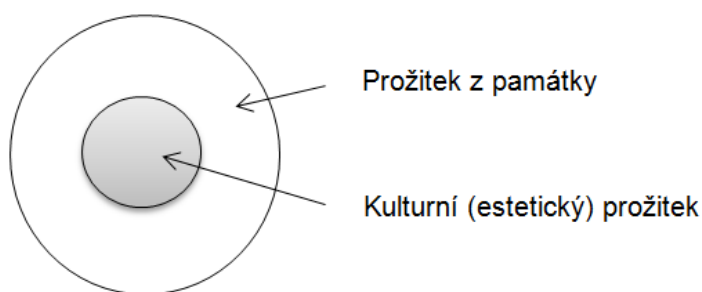
Jeden z cílů marketingu památkových objektů je získat co největší podíl na trhu. Kulturní památky tedy usilují o zvýšení návštěvnosti a následné udržení stálé klientely. Spokojenost po návštěvě památkového objektu zajišťuje dobré reference, navrácení návštěvníků a prestiž. V dnešní době si každý člověk svobodně volí, jak chce trávit volný čas a jak uspokojí své potřeby a zájmy. Čím více služeb a aktivit památkový objekt nabídne a čím více zkušeností a hodnot si návštěvník může odnést, tím větší má objekt šanci na úspěch. Primárním cílem však zůstává podpora kulturního dědictví. (Kesner 2005)

Propagace památek v České republice postrádá důraz na spojování vzdělávací a zábavné funkce. Aby byla památka pro návštěvníky atraktivní, musí zaujmout jejich pozornost a vzbudit emoce a přinést zážitek. Největší úspěch přináší aktivní zapojení návštěvníků do prohlídek (Dostál, Černá a kol. 2014). Aby si objekty zajistily konkurenční výhodu v prostředí volnočasových aktivit, měly by se soustředit na vybavení (stravování,

ubytování, toalety), dostupnost (značení, bezbariérový přístup, otevírací doba, webové stránky), image (čistota, první dojem, personál) a kvalitu (Drummond, Yeoman 2001).

S nabízenými službami souvisí také prožitek návštěvníka, který má dvě dimenze, viz obrázek 3. V centru návštěvy je kulturní prožitek z prohlížení exponátů, účast na prohlídce apod. Celkový prožitek ale zahrnuje i další zkušenosti, například návštěvu celého objektu památky, restauračních zařízení a okolí. V mnoha případech dokonce doplňkové aktivity dominují. (Kesner, 2005)

Obrázek 3: Dvě dimenze prožitku



Zdroj: vlastní zpracování podle Kesner 2005

Jelikož nabídka kulturních památek převyšuje poptávku, objekty jsou nuceny zvyšovat návštěvnost a motivovat návštěvníky k návratu. Je však důležité dbát na to, aby se památkový objekt naporem velkého množství návštěvníků nepoškodil a mohl tak vydržet i pro další generace. K tomuto účelu slouží tzv. demarketing. Cílem demarketingu je návštěvnost rozložit v čase a prostoru pomocí dočasného snížení poptávky. Objekty mohou použít následující strategie: odlišení výše vstupného v okrajových měsících sezony, rozdělení objektu na více prohlídkových okruhů, zpřístupnění dalších prostor. (Dostál, Černá a kol. 2014)

1.2.4 Návštěvnost

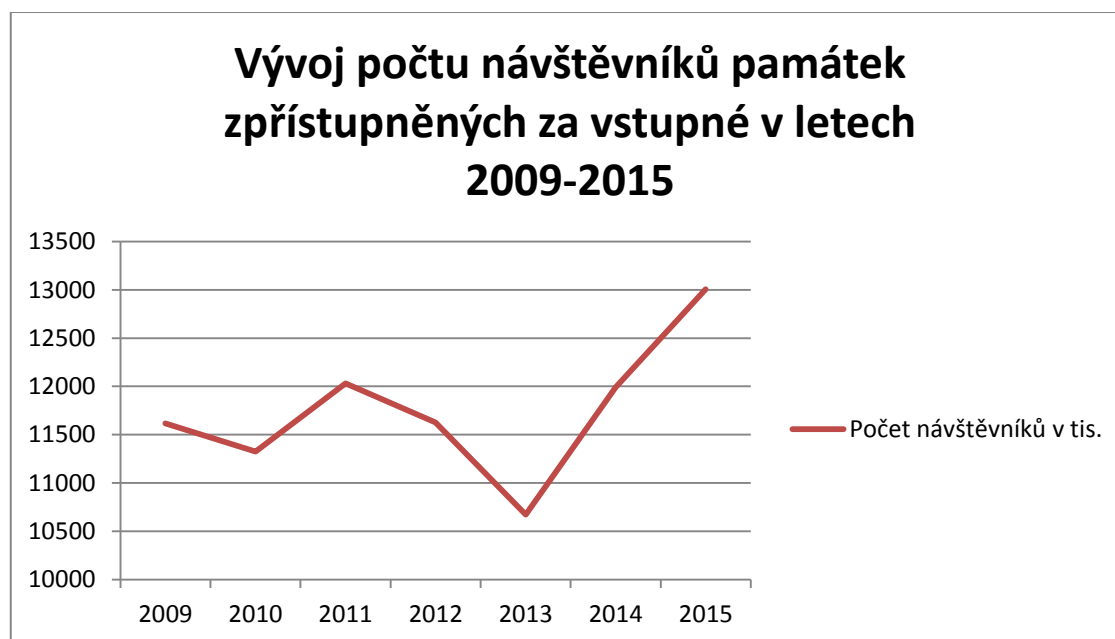
Existuje mnoho způsobů rozdělení návštěvníků. Dostál, Černá a kol. (2014) rozdělují návštěvníky na aktivní (koupí si vstupenku na prohlídku) a pasivní (zdržují se jen ve volně přístupných prostorech objektu). Další možností je rozdělení návštěvníků na občasné, pravidelné, místní návštěvníky a turisty. Občasnými návštěvníky jsou ti, kteří navštíví památkový objekt jednou ročně a dávají přednost jiným volnočasovým aktivitám. Pravidelní návštěvníci navštěvují památku opakovaně, objekty proto musí

neustále obměňovat nabídku a pořádat různé akce. Turisté přicházejí většinou z větší dálky, či dokonce ze zahraničí. Památkové objekty by měly zajistit, aby turisté odcházeli nadšení a sdíleli svou dobrou zkušenost s ostatními. Místní návštěvníci jsou hlavním segmentem menších kulturních organizací. Je třeba je opakovaně přilákat na dočasné výstavy a vzdělávací a zábavné programy. (Johnová 2008)

Kulturní organizace by měly znát složení svých zákazníků a podle toho vytvořit nabídku. Pokud památku navštěvují převážně rodiny s dětmi, je dobré otevřít speciální prohlídkový okruh pro děti, podobně vytvořit programy přizpůsobené pro školy a cizojazyčné prohlídky pro cizince. (Johnová 2008)

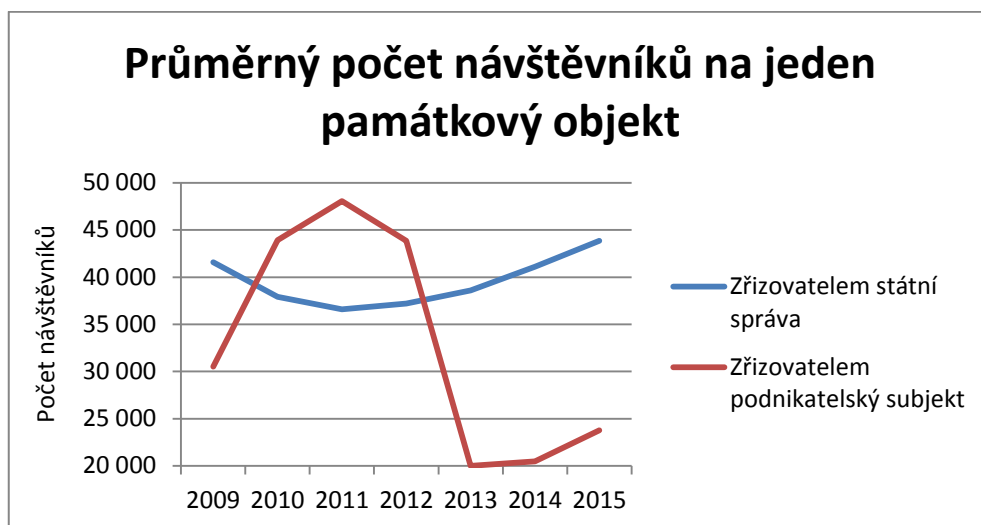
Graf na obrázku 4 ukazuje vývoj návštěvnosti zpřístupněných památek v letech 2009-2015. Údaje zveřejnila organizace NIPOS, Národní informační a poradenské středisko pro kulturu.

Obrázek 4: Vývoj návštěvnosti v letech 2009-2015



Zdroj: Vlastní zpracování podle NIPOS 2015

Obrázek 5: Průměrný počet návštěvníků na jeden památkový objekt



Zdroj: Vlastní zpracování podle NIPOS 2015

Graf na obrázku 5 uvádí porovnání vývoje průměrného počtu návštěvníků objektu, jejichž zřizovatelem je státní správa a objektů vedených podnikatelskými subjekty. Můžeme z něj vyčíst nárůst průměrné návštěvnosti památek zřizované státní správou. Tento nárůst činil v roce 2015 27,8 % oproti roku 2011. Naopak návštěvnost objektů zřizovaných podnikatelskými subjekty se od roku 2011 snížila o 50,5 %.

Společnost IBRS uskutečnila v roce 2011 šetření pro NPÚ, kterého se účastnilo 459 respondentů. Grafy na obrázcích 6 a 7 uvádějí faktory, které ovlivňují spokojenost návštěvníků kulturních památek. Aktuální informace nejsou k dispozici. (npu.cz, 2011)

Obrázek 6: S čím jsou návštěvníci spokojeni při návštěvě památek



Zdroj: npu.cz, 2011 (respondenti, kteří jsou spokojeni se stavem památek v ČR N = 453)

Obrázek 7: S čím jsou návštěvníci nespokojeni při návštěvě památek



Zdroj: npu.cz, 2011 (respondenti, kteří jsou nespokojeni se stavem památek v ČR N = 96)

K rozvoji návštěvnosti přispívá modernizace expozic a instalací prohlídkových okruhů, práce s průvodcovskými texty, podpora služeb pro návštěvníky, například nabídka stravování, parkování, prodej suvenýrů a další. Návštěvnost podporují i doprovodné akce jako jsou výstavy, koncerty, divadelní představení a pronájem prostor (Dostál, Černá a kol. 2014). V dnešní době je velmi důležitá dostupnost informací o objektu na internetu. V neposlední řadě vedou k vyšší návštěvnosti věrnostní programy a síťování akcí. Příkladem může být *Hradozámecká noc a Česko, země příběhů* (czechtourism.cz, 2016), či *Klíč k památkám* (klickpamatkam.cz, 2016).

Vysoká návštěvnost s sebou však přináší určitá rizika. Největším rizikem kulturního turismu je devastace památkových objektů. Masová návštěvnost může způsobit otřesy, zvýšenou vlhkost či opotřebení mobiliáře. Obecným rizikem je rezignace na funkce historických objektů v krajinných celcích. Nevalně působí obrovská parkoviště či restaurační a hotelové komplexy, které potlačují pozici památkových objektů (Dostál, Černá a kol. 2014). Mezi další negativní dopady patří komercializace tradic, ztráta autenticity a historické pravdivosti a narušování životního stylu místních občanů (Kesner 2005).

2 Marketingová analýza

2.1 Marketingový mix

Kotler, Keller (2013, s. 32) popisují marketingový mix jako: „soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu“.

Klasická podoba marketingového mixu obsahuje 4P prvky, produkt (product), cenu (price), marketingovou komunikaci (promotion) a distribuci (place). V oblasti cestovního ruchu tvoří marketingový mix také další prvky: lidé, balíčky služeb, spolupráce a procesy. (Jakubíková 2012)

Tabulka 1 obsahuje prvky marketingového mixu neziskového sektoru, cestovního ruchu a kulturních památek.

Tabulka 1: Prvky marketingového mixu ve zkoumaných sektorech

	Neziskový sektor (Šimková)	Cestovní ruch (Jakubíková)	Kulturní památky (Johnová)
Produkt	Poskytovaná služba, myšlenka, kvalita, poskytovatelé služby	Destinace cestovního ruchu, kulturní výtvar, příroda, organizované eventy	Budova a interiéry, sbírky a výstavy, služby, zkušenost, zážitek, událost
Cena	Členský příspěvek, sponzorský dar	Cena služeb, slevy za včasný nákup, skupinové ceny, balíčky	Vstupné, členské karty, speciální nabídky
Propagace	PR, word of mouth, reklamní dárky, prospekty	Emocionální komunikace, event marketing, storytelling	Emocionální reklama, zážitek, letáky, product placement, internet
Distribuce	Tok informací, franchising, přímé jednání se zákazníky	Informačně-rezervační elektronický systém, informační střediska	Sídlo organizace, dostupnost, putovní výstavy, elektronické zpřístupnění kulturního dědictví

Zdroj: Vlastní zpracování podle Šimková 2012; Jakubíková 2012; Johnová 2008

Produktem je označováno to, co uspokojuje přání či potřebu zákazníka. Cena je hodnota, kterou zákazníci vydají výměnou za poskytnutou službu či produkt. Může být vyjádřena ve formě peněz, nebo například přízně. Prostředky, kterými firmy informují

a přesvědčují zákazníky, patří do marketingové komunikace. Distribuce označuje nabídnutí produktu ve správný čas na správném místě a pomocí správných distribučních cest. (Kotler, Keller 2013)

2.1.1 Kulturní dědictví jako produkt

Základním produktem pro hrady, zámky, zříceniny a další památky je budova a interiéry obsahující expozice a výstavy. S nabídkou orientovanou na místo je spojena architektura jako umělecké dílo a příběh, který souvisí s historickými událostmi. Podstatou produktu, za který si zákazník zaplatí, je zážitek a dojem, který si odnáší. Čím více smyslů při prohlídce zapojí, tím ucelenější a lépe zapamatovatelný zážitek si vytvoří. Nestačí si tedy exponáty pouze prohlížet, ale návštěvníci by měli mít možnost některé předměty (méně vzácné, či repliky) osahat, poslechnout si příběh či vtípnou historku, která se k nim váže a podobně. S tímto produktem se pojí i odborné služby, tedy prohlídky s výkladem, přednášky a besedy. Jsou i další faktory spojené s personálem (průvodci, pokladní), na které by se mělo dbát, například jejich vzhled, ochota a chování. Důležitá je interakce mezi průvodci a publikem. Položením zábavné, stručné otázky, na kterou si lidé dokáží odpovědět, získají průvodci nejen jejich pozornost, ale i zájem. (Kesner 2005)

Za další produkty kulturního dědictví můžeme považovat výrobky, které si zákazník může odnést s sebou domů. Příkladem jsou suvenýry, katalogy, letáky, či propagační výrobky jako jsou čepice či tašky s logem památky.

Kromě hlavní budovy památky a interiérů si zákazník utváří zážitek i z návštěvy okolí. Produktem památkových objektů jsou i restaurační zařízení, informační centra a obchody umístěné buď přímo v objektu, či v jeho okolí.

Komerčním produktem kulturních zařízení (kromě prodeje suvenýrů) je pronájem prostor. Jedná-li se o pronájem filmařům, nejen, že příjmy jsou vyšší, filmování v objektu navíc zajistí publicitu. (Johnová 2008)

V neposlední řadě se za produkt dají považovat kulturní akce a doprovodné programy, jako jsou divadelní představení, koncerty a konference pořádané v objektu.

2.1.2 Cena kulturního dědictví

Finanční zdroje v neziskovém sektoru tvoří v první řadě státní příspěvky, granty a dotace a až poté zisk z využití služeb. Organizace musí zajistit, aby výnosy pokryly provozní náklady, a podle toho vytváří cenové strategie.

Kulturní objekty se mohou rozhodnout, zda vstupné bude volné, dobrovolné, či na základě ceníku (Johnová 2008). Většina kulturních objektů v zahraničí (Londýn, New York, Paříž) umožňuje vstup zdarma v určitých dnech a hodinách v měsíci nebo nechá návštěvníky určit výši vstupného. I když tento trend pomáhá zvýšit návštěvnost a publicitu, v České republice není běžný. Vyplývá to z podstaty kulturního dědictví v Česku a v zahraničí. Hrady, většinou bez vybavení a mobiliáře, a další památkové objekty v zahraničí nabízí prohlídky bez průvodce, nemusí tedy brát ohled na mzdové náklady. Dalším důvodem je způsob financování státních památkových objektů v České republice, který je blíže popsán v kapitole 5.1. Státní příspěvky totiž pokryjí pouze část provozních nákladů.

Cenové strategie se liší podle zvoleného cíle kulturní památky. Pokud je cílem objektu vyšší návštěvnost, stanoví nízkou výši vstupného. Objekty také musí uvážit, jaké hodnoty nabízejí a jaké hodnoty zákazníci produktu přisuzují. Mezi další strategie patří přizpůsobení se cenám konkurence, nebo vytvoření rezervy na budoucí náklady. (Johnová 2008)

Nejběžnější formou vstupného je pozitivně diskriminační vstupné. Existuje tedy základní vstupné a dále snížené pro děti, důchodce, pravidelné návštěvníky, skupiny a rodiny. Jiná výše vstupného bývá také v okrajových měsících sezony.

Kromě výše vstupného musí objekty stanovit ceník dalších nabízených služeb, například prodej suvenýrů, pořádání svateb apod. (Kesner 2005)

2.1.3 Distribuce kulturního dědictví

Produkt kulturního dědictví je úzce spjat s místem a jeho atmosférou, otevírací dobou a zaměstnanci. Faktory ovlivňující distribuci služeb památek jsou budova, dopravní dostupnost, putovní výstavy a elektronické zpřístupnění. Všechny objekty by měly mít své webové stránky, které kromě informací mohou nabízet také diskuse, e-shop, nebo třeba virtuální prohlídku. (Johnová 2008)

Památkové objekty by se měly zabývat fyzickou (dosažitelnost pěšky, možnost parkování, dostupnost hromadnou či veřejnou dopravou, značení příjezdu a bezbariérový přístup) a časovou (otevírací doba) přístupností.

Označení a kvalita vstupních prostor jsou jedním ze základů marketingové distribuce. Návštěvník by měl bez sebemenších problémů najít vstup do objektu, pokladnu, toalety a začátek prohlídkových okruhů. Ačkoliv by značení mělo být dostatečné, nesmí narušovat vzhled památky. Důležité je, aby byl vstup do objektu během otevírací doby stále otevřený. Nedílnou součástí objektu tvoří okolní exteriéry, měly se využívat k vytvoření odpočinkových a relaxačních prostor.

Návštěva kulturního dědictví by měla být bezpečná, management objektů by proto měl zajistit a označit místa potencionálního nebezpečí. V případě nerovného povrchu během prohlídky (hrady a zříceniny), by průvodci měli o této skutečnosti návštěvníky informovat.

2.1.4 Komunikační mix kulturního dědictví

Marketingová komunikace a propagace je forma komunikace firmy se zákazníky, potencionálními zákazníky a veřejností uskutečňovaná pomocí reklamy, podpory prodeje, public relations, osobního prodeje a přímého marketingu.

Reklama

Památkové objekty mohou využívat reklamu propagující instituci, produkt (výstavu, exponát) či událost (jednorázová akce). Výhodou je, že reklama působí rychle, zadavatel volí média a počet opakování a má kontrolu nad obsahem zprávy. Nevýhodou je však cena a také neosobní sdělení.

Podpora prodeje

Podpora prodeje využívá slevy, odměny a poskytování výhod. Podporuje návštěvnost, ale i samotný prodej doplňkových služeb, např. suvenýrů. Příkladem podpory prodeje je akce *Klíč k památkám*, kdy návštěvník za pět vstupů do vybraných hradů a zámků, získá šestý vstup zdarma. (klickpamatkam.cz, 2016)

Public relations

Vztahy s veřejností jsou nejčastější a nejdůležitější formou komunikace neziskových kulturních organizací, a to proto, že publicita je zadarmo. PR zajišťuje důvěru a vytváří image organizace. Mezi nástroje PR patří vztahy s médii, tiskové konference a vlastní tiskoviny. Vztahy s veřejností mají vliv na návštěvnost a na získávání zdrojů a vzbuzují pozornost.

Osobní prodej

Osobní prodej je individuální kontakt prodejce se zákazníkem. V případě kulturních památek vzniká individuální kontakt při prodeji vstupenek či suvenýrů. Je důležité, aby pokladník ochotně zodpověděl všechny dotazy a svou vstřícností a ochotou motivoval návštěvníka zakoupit vstupenky na více okruhů či další produkty.

Přímý marketing

Památky využívají tzv. direct marketing, když rozesílají pozvánky na speciální akce věrným zákazníkům. Přímý marketing zahrnuje jak elektronickou, tak normální poštu či dokonce telefonní hovory. Jde o formu osobní komunikace, osloveno je však jen malé procento lidí.

2.2 Situační analýza

Situační analýza je metoda zkoumající složky prostředí, které ovlivňují činnost organizace. Neexistuje jednotnost v členění prostředí. Jakubíková (2005) rozděluje prostředí na vnější (mikroprostředí a makroprostředí) a vnitřní (personální a finanční zdroje). Kotler a kol. (2007) řadí vnitřní prostředí firmy do faktorů mikroprostředí.

V této práci bude využito rozdělení prostředí podle Kotlera a kol. (2007), na mikroprostředí a makroprostředí.

Mikroprostředí tvoří síly blízko či dokonce uvnitř společnosti, například konkurence, zákazníci a veřejnost. Analýza mikroprostředí vychází nejen z hodnocení marketingových pracovníků, ale také z hodnocení zákazníků, či zaměstnanců. Mezi faktory zkoumané v analýze mikroprostředí patří marketingový mix, úroveň návštěvnosti, atraktivita pro zahraniční návštěvníky, předpoklady zaměstnanců, kvalita nabídky, konkurence. (Johnová 2008)

Makroprostředí v marketingu zahrnuje širší okolí organizace a lze jej ovlivnit jen částečně. V analýze makroprostředí se hodnotí faktory sociální, přírodní, technologické, ekonomické a politické (Kotler, Keller 2013). Cílem analýzy makroprostředí je vybrat faktory, které jsou pro organizaci důležité (Jakubíková 2013). Dominující složku makroprostředí tvoří technologické faktory a vědeckotechnický pokrok. Marketingoví pracovníci by si měli všimnout trendů a přizpůsobit se jim. Mnoho produktů, které dnes považujeme za běžné, před sto lety neexistovalo (Kotler a kol. 2007).

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi situační analýzy a je zpracována na základě podrobné analýzy prostředí. Rozebírá silné a slabé stránky organizace (mikroprostředí) a příležitosti a ohrožení (makroprostředí), viz obrázek 8. Cílem SWOT analýzy je identifikovat, do jaké míry je organizace schopna vyrovnat se s konkurenčním prostředím. (Jakubíková 2012)

Každá organizace by měla podpořit silné a omezit slabé stránky, využít příležitosti a ochránit se před hrozbami. (Kozel 2006)

Obrázek 8: Swot analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková 2012

3 Zámek Ratibořice

3.1 Představení zámku Ratibořice

Státní zámek Ratibořice je společně s dalšími památkami v Babiččině údolí (Staré Bělidlo, Vodní mandl a Rudrův mlýn) od roku 2008 ve správě Národního památkového ústavu, s územní památkovou správou v Sychrově. Babiččino údolí se nachází v Královéhradeckém kraji, v turistickém regionu Kladské pomezí. Státní zámek Ratibořice leží ve stejnojmenné části města České Skalice v okrese Náchod. Okolí zámku je známé zejména díky spisovatelce Boženě Němcové, která v České Skalici vyrůstala. Dějství své nejznámější knihy Babička zasadila právě do okolí Ratibořic. V knize byl zámek popsán jako letní sídlo paní kněžny, vévodkyně Kateřiny Vilemíny Zaháňské. Aktuální podobu zámku zachycuje obrázek 9.

Původní Ratibořickou tvrz ze 14. století nechal mezi lety 1702-1708 přestavět majitel náchodského panství Vavřinec Piccolomini na barokní zámeček, který měl sloužit jako lovecké sídlo. V 19. století, kdy byla budova zámku vlastněna vévodkyní Kateřinou Zaháňskou, prodělal zámek několik změn. Došlo ke zbourání kaple, založení krajinářského parku, loveckého pavilonu a palmového skleníku a zámek byl přebudován na moderní empírové sídlo. Posledními vlastníky zámku Ratibořice, před zestátněním v roce 1945, byli šlechtici z rodu Schaumburg-Lippe.

Obrázek 9: Zámek Ratibořice



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

3.2 Propagace Národního památkového ústavu

Propagace památek ve správě NPÚ probíhá na třech úrovních: public relations na generálním ředitelství, PR na územních správách a objektové PR. Generální ředitelství pořádá tiskové konference, ve kterých se vyhodnocuje minulá sezóna a projednává se, co bude nového v sezoně příští. Poté je vydána tisková zpráva, která je dostupná na webových stránkách NPÚ. Tato úroveň propagace zahrnuje také činnosti organizace Czech Tourism (*Česko, země příběhů*). Druhá úroveň propagace probíhá na územních správách, v případě zámku Ratibořice na územní správě v Sychrově, která spravuje památky v Královéhradeckém, Libereckém a Pardubickém kraji. Po vydání tiskové zprávy NPÚ se sejdou kasteláni všech objektů v územní správě, zhodnotí návštěvnost a projednají nadcházející akce. Oddělení PR územní správy tiskne letáky, zveřejňuje informace o památkách v tisku a distribuuje *Klíč k památkám* (blíže o *Klíči k památkám* v kapitole 3.2.2). Poslední úroveň propagace zahrnuje objektové PR. Z finančních důvodů si jednotlivé hrady a zámky nemohou dovolit vlastní PR zaměstnance, proto se o tyto činnosti většinou stará kastelán. Propagace hradů a zámků zahrnuje webovou prezentaci, vytištění kulturního programu, tisk plakátů a pozvánek na nadcházející akce a jejich výlep v okolních městech, vlastní tiskové správy a prezentaci v tisku. Objekty také spolupracují s informačními centry v okrese, kterým rozesílají propagační materiály.

Národní památkový ústav v posledních letech učinil několik kroků (viz níže), pomocí kterých se snažil propagovat kulturní památky a získat zájem mladších generací.

Fotografování

Na hradech a zámcích platilo ještě do roku 2016 omezení fotografování interiérů. Některé objekty fotografování zakázaly úplně, jiné ho povolily za poplatek, avšak bez blesku a bez stativu či selfie tyčí. Zaměstnanci PR oddělení NPÚ se obávali, že lidem bude stačit shlédnout památku na fotografiích, a nebudou již chtít památkový objekt navštívit. V dubnu 2016 však generální ředitelka NPÚ povolila bezplatné fotografování pro soukromé účely ve všech památkových objektech. Stále platí zákaz blesku, který ničí cenné obrazy a obtěžuje jiné návštěvníky, a přídatných zařízení, jelikož manipulace např. se selfie tyčí může ohrožovat vybavení interiérů. Kastelánům může být v určitých případech poskytnuta výjimka. Podle mluvčí NPÚ se fotografování s nástupem nové technologie nedalo uhlídat a kromě toho může tato služba přilákat více návštěvníků

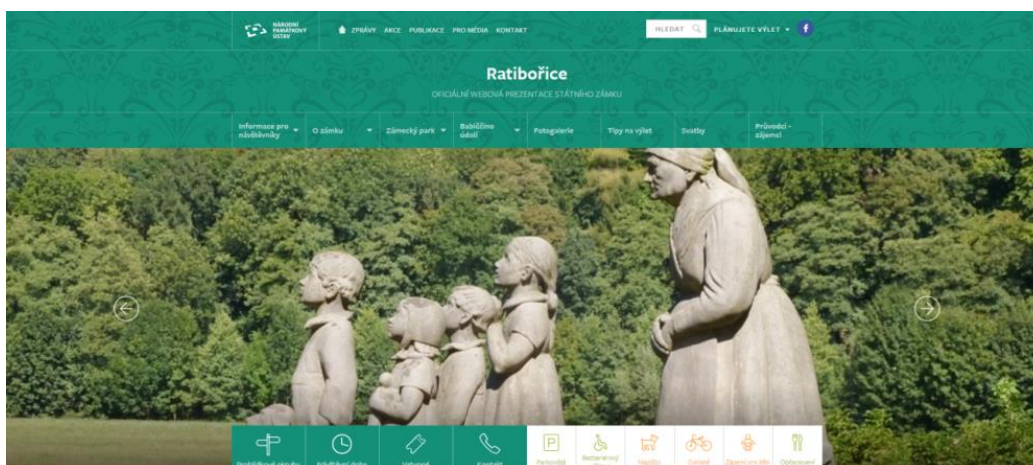
(novinky.cz, 2016). Vedení NPÚ tak pochopilo, že sdílení fotografií na sociálních sítích funguje jako bezplatná reklama.

Rozhodnutí generální ředitelky vyvolalo nesouhlas ze strany kastelánů. Při fotografování návštěvníci nedávají pozor a mohli by nechtěně poškodit mobiliář. Díky fotografům dochází také ke zdržení prohlídek objektů. Pokud se prohlídky účastní 25 lidí a každý návštěvník si bude chtít vyfotit prázdnou místnost, skupina bude postupovat pomalu. Kasteláni se dále bojí, že místo interiérů bude fotografován personál. Na zámku Ratibořice bylo vždy fotografování zpoplatněno (100 Kč), návštěvníci této možnosti moc nevyužívali, a tak zámek při povolení fotografování o zdroj příjmů nepřišel.

Webová prezentace

V únoru roku 2016 byly spuštěny nové webové stránky pro Národní památkový ústav a také pro památky pod jeho správou. Všechny webové stránky objektů mají naprosto stejnou grafickou podobu i strukturu obsahu. Cílem bylo návštěvníkům usnadnit orientaci při vyhledávání základních informací, jako je návštěvní doba a cena a zároveň přinést typy na výlety a na památky nacházející se v okolí. Obrázek 10 znázorňuje podobu nové webové prezentace státních památkových objektů. Web je přizpůsobený také pro mobilní telefony a dokáže pracovat s GPS. Stránky jsou velmi přehledné, k uživateli přátelské a obsahují aktuální informace. Obsah však není dostatečně čitelný. Nadpisy jsou příliš malé a barvy písma nejsou vhodně zvoleny vzhledem k barvě pozadí. Mobilní verze je plně funkční.

Obrázek 10: Ukázka nových webových stránek zámku



Zdroj: zamek-ratiborice.cz/cs, 2017

Klíč k památkám

Inovací prošel v roce 2016 také projekt *Klíč k památkám*. Papírové kartičky zůstávají v platnosti, ale *Klíč* má nyní i svou digitální podobu. Návštěvník se může zaregistrovat na webových stránkách a stáhnout si bezplatnou aplikaci do chytrého telefonu. Při návštěvě památky si návštěvník načte do telefonu QR kód, aplikace poté pohlídá, kdy má uživatel nárok na návštěvu zdarma. Velkou výhodou digitalizace pro NPÚ je sběr statistických dat v reálném čase.

3.2.1 Propagace zámku Ratibořice

Zámek Ratibořice patří díky knize *Babička* k nejznámějším a nejnavštěvovanějším památkám v České republice. Redakce regionálních médií pravidelně zveřejňují informace o plánovaných akcích, aniž by je musel kastelán předem kontaktovat. Informace jsou zveřejňovány například v rozhlase Hradce Králové, deníku Labe či Náchodském deníku. Kastelán rozesílá letáky do informačních center a také do cestovních kanceláří. Další formou propagace je prodej suvenýrů, a to hlavně pohledů a knihy *Babička*. Zámek Ratibořice využívá webovou prezentaci NPÚ (viz obrázek 10), která nahradila původní, méně přehledné a přezdobené internetové stránky (obrázek 11).

Obrázek 11: Ukázka původních webových stránek zámku



Zdroj: archive.org, 2017

Vedení zámku nezaměstnává marketingového specialistu, o propagaci se stará kastelán, který nemá marketingové vzdělání, a tak spoléhá na marketing generálního ředitelství. K pojmu marketing má negativní vztah, vnímá ho jako manipulování veřejnosti. Prezentace kulturního dědictví by měla z jeho pohledu vycházet z tradic a neměla by se přizpůsobovat novým technologiím. Z toho důvodu také odmítá účet zámku Ratibořice na sociálních sítích.

Takové myšlení však památkovým objektům škodí. Bylo by vhodné v takových případech najmout externího specialistu, nebo pro správce památek pořádat marketingová školení a seznamovat vedení památkových objektů s fungováním sociálních sítí, mobilních aplikací a podobně. Sociální sítě mohou být v dnešní době efektivnější než tradiční média (tisk, televize) a jsou využívány pro marketingovou komunikaci (Eger a kol. 2012). V České republice je nejpoužívanější sociální sítí Facebook (czso.cz, 2016). Většina českých památek UNESCO využívá Facebook k propagaci (Dvořáková 2015).

3.2.2 Věrnostní programy a projekty

Zámek Ratibořice je, stejně jako většina státních i soukromých hradů a zámků v České republice, zapojen do projektu *Klíč k památkám*, který vznikl pod záštitou Ministerstva kultury České republiky, Národního památkového ústavu a Asociace majitelů a zámků v roce 2011. Původně šlo o věrnostní program, který měl podobu tištěných kartiček. Pokud návštěvník nasbíral pět razítek za zakoupené vstupenky v zapojených objektech, získal vstup na šestou památku zdarma. Vysoká úspěšnost projektu a modernizace vedla k vytvoření internetové podoby a mobilní aplikace. *Klíč k památkám* v současnosti slouží jako věrnostní program a zároveň zajišťuje propagaci a prezentaci nejvýznamnějším zpřístupněným památkám v ČR. Pro sezonu 2018 je připraveno rozšíření o *Klíč k zážitkům*. Uživatelé věrnostního programu přinesou další výhody v podobě slevy na vybrané zážitky, služby a zboží v okolí památkových objektů. Program poskytne větší provázání památek a dalších partnerů a poskytovatelů služeb cestovního ruchu v okolí. (klickpamatkam.cz, 2017)

Dalším věrnostním programem je projekt *Od památek za zvířaty*, ve kterém spolupracuje Zoo Liberec a Dvůr Králové společně s hrady a zámky v okolí. Zámek Ratibořice nabízí snížené vstupné návštěvníkům, kteří u pokladny předloží vstupenku do Zoo Liberec či Dvůr Králové. Tato sleva platí i naopak. Návštěvník zámku

Ratibořice může zavítat do jedné ze zmíněných zoologických zahrad a získat výhodné vstupné. Sleva musí být uplatněna ve stejném kalendářním roce.

Hrady a zámky v Libereckém, Královéhradeckém a Pardubickém kraji dále nabízí možnost zakoupení dárkového poukazu na základní prohlídku určité památky. Objednavatel hradí pouze cenu vstupného, poukaz mu bude do 4 dnů od doručení platby zaslán na danou adresu.

4 Marketingové aktivity zámku Ratibořice

Následující kapitola popisuje činnosti a poskytované služby zámku Ratibořice a analyzuje marketingové aktivity pomocí marketingového mixu.

4.1 Produkt

Hlavním produktem památkových objektů je budova. V případě Ratibořického zámku jde nejen o budovu a interiér zámku, ale také o celý areál Babiččina údolí, včetně Rudrova mlýna, Starého Bělidla a Vodního mandlu. Díky románu Babička je areál zámku velmi známý a budovy rozpoznatelné veřejností. Interiér zámku je vybaven dobově, vybavení přízemí odpovídá době posledních majitelů, první patro je zařízeno jako v době vévodkyně Zaháňské. Část mobiliáře je původní. Zámecká zahrada, do které je vstup zadarmo, je vybavena lavičkami. Může tedy sloužit k trávení volného času a odpočinku návštěvníků. V areálu jsou toalety, které jsou zpřístupněny za symbolický poplatek 2 Kč. I když Babiččiným údolím vede cyklistická trasa, do areálu zámeckého parku je vjezd na kole zakázán. Cyklisté si mohou při prohlídce zámku uzamknout svá jízdní kola do stojanů, které jsou k dispozici před vchodem.

Nejdůležitějším produktem je prožitek, který si návštěvník utváří. Soubor služeb a produktů, který vytváří celkový zážitek, je popsán níže.

4.1.1 Hlavní činnost

Hlavní činností státního zámku Ratibořice je poskytování odborných služeb. Tyto služby mají podobu prohlídek s průvodcem, který předává odborné informace ve svém výkladu. Státní zámek (SZ) Ratibořice – Národní kulturní památka (NKP) Babiččino údolí nabízí celkem 6 prohlídkových okruhů, ze kterých dva jsou na zámku Ratibořice, tři v Babiččině údolí a poslední nabízí spojení všech ostatních tras. Prohlídky zámku je možné absolvovat pouze s průvodcem a v českém jazyce, minimální počet návštěvníků činí 5. Pokud se prohlídek účastní cizinci, dostanou tištěné testy v cizích jazycích. Prohlídky v Babiččině údolí jsou bez průvodce.

Základní/malý okruh – Doba vévodkyně Zaháňské

Popis Základní okruh probíhá v prvním patře a je věnován nejvýznamnější majitelce Ratibořického zámku, vévodkyni Zaháňské. Salóny prvního patra jsou zařízeny ve stylu klasicismu a empíru. Část mobiliáře je původní a pochází z doby největší slávy Ratibořic. V soukromých a společenských saloncích se nachází také malířské obrazy z 16.-19. století a sbírka míšeňského porcelánu. Prohlídky se může zúčastnit maximálně 25 osob.

Čas 30 minut

Cena 90 Kč (dospělí)

Velký okruh – Zámek Ratibořice

Popis Prohlídka zámku Ratibořice zahrnuje kromě prostor malého okruhu také interiéry v přízemí. Ty jsou vybaveny mobiliářem z přelomu 19.-20. století, doby, kdy zámek patřil rodu Schaumburg-Lippe. Nábytek doplňuje soubor osobních předmětů rodiny, podobizny posledních soukromých majitelů a také členů dánské královské rodiny. Kapacita je stejná jako u základního okruhu, tedy 25 osob.

Čas 50 minut

Cena 110 Kč (dospělí)

Rudrův mlýn

Popis Rudrův mlýn je zařízen jako obydlí mlynáře. Je jedním z dějišť knihy Babička.

Čas 30 minut

Cena 30 Kč (dospělí)

Vodní mandl

Popis Vodní mandl je technickou památkou z 19. století

Čas 30 minut

Cena 10 Kč (dospělí)

Staré Bělídlo

Popis Tento okruh seznamuje návštěvníka s hlavním dějištěm románu Babička. Chaloupka je zařízena podle vyprávění spisovatelky Boženy Němcové. Světnička je vybavena předměty denní potřeby a lidovým nábytkem.

Čas 15 minut

Cena Zdarma

Babiččino údolí s průvodcem

Popis Speciální prohlídku celého areálu, které se může účastnit minimálně 15 a maximálně 50 osob, je nutné objednat alespoň 2 dny předem. Průvodce provede návštěvníky zámkem, zámeckým parkem a dalšími objekty.

Čas 180 minut

Cena 160 Kč (dospělí)

I přes množství nabízených prohlídkových okruhů není nabídka rozmanitá. Chybí speciální prohlídky pro děti, základní a střední školy a cizojazyčné prohlídky.

4.1.2 Vedlejší činnost

Vedlejší činnost tvoří služby zámku, které nespádají do hlavní činnosti.

Svatby

Zámek Ratibořice nabízí ve spolupráci s Městským úřadem v České Skalici konání civilních svatebních obřadů. Obřad je možné vykonat v zámku (Vstupní hala v 1. poschodí/Velká jídelna v přízemí) nebo v zámeckém parku. Cena obřadu v zámku se liší podle počtu svatebčanů. Správa zámku zajišťuje květinovou výzdobu a povoluje pořízení fotografií pouze jedním fotografem. Svatební obřady se konají za návštěvního provozu a svatebčané mohou využít snížené vstupné na prohlídkové okruhy. Parkování svatebčanů je možné pouze na vymezeném parkovišti, do areálu zámku je vjezd všech vozidel zakázán.

Prodej suvenýrů

Suvenýry a propagační výrobky patří mezi produkty, které si návštěvník může odnést domů. Suvenýry nabízené v každém památkovém objektu jsou pohledy, turistické

vizitky, turistické známky a pamětní mince (obrázek 12). Zámek Ratibořice navíc nabízí upomínkové předměty s potiskem zámku či Babiččina údolí. V nabídce jsou lázeňské oplatky z Ratibořic, mléčná a hořká čokoláda, hrnečky, keramické zvonečky, dřevěné hlavolamy, omalovánky, křížovky a další. Návštěvník si na pokladně může koupit i román či DVD Babička. Nabídka suvenýrů je dostatečná, vyberou si jak děti, tak dospělí.

Obrázek 12: Ukázka suvenýrů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pronájem

Pronájem prostor, zejména pro natáčení filmů a dokumentů, je pro většinu památkových objektů největším příjmem. Areál Babiččina údolí však není pro filmaře příliš atraktivní, jelikož obyvatelé České republiky mají zámek spojený s dějištěm Babičky. Okolí zámku Ratibořice bylo po zestátnění památky využito k natáčení pouze dvakrát a to v letech 1971 (Babička) a 2011 (Dokument o životě Boženy Němcové).

Kulturní akce

Správa zámku Ratibořice pořádá každý rok velké množství kulturních akcí. Přehled kulturních akcí pro rok 2017 je k nahlédnutí v příloze A.

V květnu 2017 budou mít návštěvníci možnost zažít večerní program na zámku při *Soirée u vévodkyně za svitu svící*. Zámecké interiéry budou osvětleny pouze svícemi

a při prohlídce bude průvodce vyprávět o tom, jak probíhaly večery na zámku před 200 lety.

V červnu 2017 se areál zámku přemění v dějiště románu *Babička* během akce *Za Babičkou Boženy Němcové* (obrázek 13). V prostorách zámku a Babiččina údolí budou zaměstnanci SZ Ratibořice a děti z folklorního souboru Barunka převlečeni za postavy z románu.

Obrázek 13: Za Babičkou Boženy Němcové



Zdroj: Správa zámku Ratibořice, 2017

Automobiloví veteráni, událost, která se koná ve spolupráci s OLD RACING CLUB Dvůr Králové již 15 let. Akce zahrnuje setkání automobilových veteránů v areálu zámeckého parku a doprovodný program, viz obrázek 14. V roce 2017 bude probíhat sraz historických motorových vozidel 12. srpna za doprovodu orchestru Dechová harmonie Náchod pod vedením J. Vlčka. Akce se koná pouze za příznivého počasí.

Obrázek 14: Sraz veteránů na zámku



Zdroj: správa zámku Ratibořice, 2017

Mezi další kulturní akce patří výstavy, divadelní představení, ovčácké slavnosti u příležitosti *Dne Země*, mimořádné prohlídky sklepení a koncerty. Zámek se také účastní *Hradozámecké noci* a *Mezinárodního dne památek*.

Kulturních akcí se účastní převážně obyvatelé Královéhradeckého kraje. Výjimku tvoří akce pořádané v letní sezoně. Konkrétně na sraz veteránů se sjíždí lidé z celé České republiky. V nabídce zámku Ratibořice nejsou noční prohlídky s hereckými scénkami, které bývají u návštěvníků velmi oblíbené.

4.1.3 Další služby v objektu

Následující služby je možné využít v areálu zámku a Babiččina údolí. Nespadají však pod správu zámku Ratibořice. Poskytovatelem služeb je jiná osoba, která se svojí činností podílí na formování zážitků návštěvníků.

Parkování

Parkování je k dispozici před vstupem do zámeckého parku, přibližně 100 metrů od zámku. Další parkoviště se nachází v okolí areálu Babiččina údolí. Parkovacích míst je přibližně 310, z toho 6 pro handicapované. Ani jedno parkoviště neprovozuje správa zámku a cena za auto/den se pohybuje okolo 40 Kč.

Občerstvení

Před vstupem do zámecké zahrady je možnost rychlého občerstvení v kiosku *U Zámku*. V areálu Babiččina údolí se nachází kiosek *U Panského hostince* a *Posezení na mlejně*. V blízkosti Ratibořic je několik restaurací, například *Hotel Holzbecher*, *Restaurace Barunka* a *Vila Barbora*.

Posezení na mlejně nabízí ve spolupráci se správou zámku zapůjčení *Babiččina košíku* (obrázek 15). Návštěvníci si objednájí piknikový koš, který obsahuje deku, plastové příbory, skleničky, talíře, občerstvení s nápoji dle vlastního výběru a mapu, na které jsou vyznačená doporučená místa k lenošení.

Obrázek 15: Babiččin košík



Zdroj: Správa zámku Ratibořice, 2017

Jízda na koni

Děti určitě ocení možnost vyjížďky na koních v areálu, viz obrázek 16.

Obrázek 16: Jízdy na koni



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.2 Cena

Vstupné je na zámku Ratibořice pozitivně diskriminační na základě platného ceníku. Ceny vstupenek jsou osvobozeny od DPH (235/2004 Sb., § 61 e). Ceník vytváří kastelán ve spolupráci s ředitelem ÚPS na Sychrově, který poté vydá Příkaz ředitele o otevírací době a vstupném na objektech ve správě NPÚ ÚPS na Sychrově. K poslednímu zvyšování vstupného došlo před začátkem sezony 2017 a to o 10-20 Kč. Cenová strategie zámku Ratibořice je tvořena metodou orientovanou na konkurenci.

Ceny vstupného jsou stejné, nebo nižší než ceny památkových objektů v okolí, a to převážně z toho důvodu, že je zámek menší a prohlídkové okruhy kratší. V případě rezervace prohlídky se účtuje příplatek 10 % z celkové ceny vstupného. Výše vstupného je u všech okruhů stejná po celou dobu sezony. Vstupné se platí před začátkem prohlídky a platba je možná pouze hotově.

Vstupné se dělí na základní, snížené a volné. Na snížené vstupné mají nárok děti a mládež do 18 let, studenti do 26 let, senioři nad 65 let, držitelé průkazu ZTP, držitelé průkazu ISIC, ITIC, EYCA, EUROBEDS a dospělí se vstupenkou do Zoo Dvůr Králové či Liberec. Děti do 6 let, držitelé karet ICOM, ICOMOS, AMG ČR, zaměstnaneckých průkazů NPÚ, Národního muzea, volných vstupenek NPÚ a novináři po předchozí akreditaci mají vstup zdarma. Zámek Ratibořice má také stanovené speciální vstupné pro rodiny s dětmi a organizované skupiny.

Když vezmeme v úvahu výdaje, které musí návštěvník vynaložit, k ceně vstupného je nutné započítat další služby. Celková výše výdajů může hrát roli v rozhodovacím procesu potenciálních zákazníků.

Pokud návštěvník přijede autem, první výdaj ho čeká ve formě parkovného. Cena parkovného činí přibližně třetinu ceny vstupného. S nákupem vstupenky zároveň probíhá nákup suvenýrů. Po prohlídce následuje trávení volného času v areálu, nákup občerstvení, využití dalších služeb, např. vyjížďky na koních. K výdajům se připočítá i cena za toalety, která je sice minoritní, ale spoustu návštěvníků může odradit. Nevýhodou je, že zákazník musí za všechny služby platit hotově. Podle průzkumu NMS Market Research pro Raiffeisenbank v roce 2015 vlastní alespoň jednu platební kartu 93 % Čechů. Z reprezentativního vzorku 523 respondentů ve věku 18 až 64 let 68 % tázaných uvedlo, že preferuje platbu kartou před hotovostí. (investujeme.cz, 2015)

4.3 Distribuce

Označení vstupních prostor, pokladny a toalet je postačující a nenarušuje vzhled památky. Při vstupu do areálu si návštěvník může prohlédnout informační tabuli s otevírací dobou a ceníkem zámku. Velkou chybou však je, že tabule stále obsahuje starý ceník, tedy před zvýšením cen vstupného, a neaktuální informace klamou návštěvníka.

Pokladna se mimo hlavní sezonu otevírá zpravidla pouze 15 minut před plánovaným začátkem prohlídky. Návštěvník, který si chce pouze koupit suvenýr a neplánuje se prohlídky účastnit, musí počkat.

Personál zámku je ochotný a vstřícný. Zaměstnanci zámku nenosí stejnokroj, průvodci i pokladní mají umožněno oblékat se podle vlastního vkusu a proto se v zaměstnání cítí uvolněněji. Všichni jsou ale povinni nosit jmenovku s logem zámku.

Zámku chybí elektronické zpřístupnění (virtuální prohlídka), které může zastupovat prohlídku pro handicapované. Stále více památkových objektů, například zámek Náchod, nabízí možnost virtuální prohlídky (virtualczech.cz, 2017). Hrad Švihov přišel s novou formou prohlídkového okruhu, která nabízí virtuální prohlídku promítanou na plátno společně s výkladem průvodce. Tato forma prohlídky je určena návštěvníkům, kteří z důvodu omezení pohybu nemohou navštívit prostory památky (hradsvihov.cz, 2017).

Distribuce zámku Ratibořice je z uvedených důvodů nedostatečná.

Fyzická dostupnost

Na zámek je možné se dostat hned několika způsoby. Nejvhodnější je doprava autem. Cesty jsou dostatečně značené jak z České Skalice, tak z obce Zlích. Jediný problém může nastat ve formě parkování. Parkovacích míst je sice dostatek, řidiči ale musí počítat s placením parkovného. V minulých letech se návštěvníci snažili vyhnout placení, a tak parkovali na přilehlých loukách, či lesních cestách, což dnes již není možné. (ceskaskalice.cz, 2016)

Další možností je jízda na kole či pěší chůze. Do Ratibořic vede hned několik turistických a cyklistických tras. Nejznámější turistická trasa je *červená turistická značka*, která vede z České Skalice do obce Havlovice a kterou kopíruje cyklistický okruh po Babiččině údolí. Další trasy vedou z města Náchod do Červeného Kostelce a z obce Studnice do obce Hoříčky. Žádná z tras není fyzicky náročná.

Návštěvníci mohou využít pravidelného vlakového a autobusového spojení do České Skalice a do zámku dojít přibližně 2 kilometry pěšky. Dříve jezdil v letní sezoně z České Skalice linkový autobus, byl však zrušen z důvodu malého zájmu.

Časová dostupnost

Zámek Ratibořice je otevřen veřejnosti v období duben-říjen. V okrajových měsících sezony (duben, říjen) se prohlídky konají pouze o svátcích a o víkendech v každou celou hodinu mezi 10-15 hodinou. V květnu, červnu a září je zámek otevřen od úterý do neděle od 10 do 16 hodin. V červenci a srpnu, tedy v hlavní sezonně, můžou návštěvníci zavítat na zámek každý den od 9 do 17 hodin. Většina kulturních památek v České republice mívá v pondělí zavírací den, proto je velkou výhodou zámku Ratibořice, že nabízí prohlídkové okruhy i v pondělí. V prosinci je během kulturních akcí zámek mimořádně otevřen.

4.4 Komunikace

Zámek Ratibořice komunikuje s potencionálními zákazníky pomocí plakátů, letáků, regionálních deníků a webových stránek. Plakáty, které navrhuje a tiskne správa zámku, jsou vyvěšovány v areálu Babiččina údolí a v infocentru města Česká Skalice. Informační tabule, kterých je v České Skalici několik, zůstávají nevyužity. Plakáty obsahují příliš velké množství textu, chybí grafická úprava a obrázky, které by mohly zákazníka zaujmout, viz obrázek 17.

Obrázek 17: Ukázka pozvánky na kulturní akci

NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV
Státní zámek
Ratibořice

NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV
SPRÁVA NKP STÁTNÍHO ZÁMKU V RATIBOŘICÍCH
POŘÁDÁ TRADIČNÍ JARNÍ VÝSTAVU

K E R A M I K A
P R O V E L I K O N O Č N Í
H O D O V Á N Í

Jedenáctý ročník prodejní výstavy užitkové a dekorativní keramiky z dílny Petry Bláhové v Novém Městě nad Metují. Výstavu doplní textilní dekorace Lýdie Birkeové-Mrázové, drátované objekty Kateřiny Smutné, háčkované hračky Petry a Dity Štormanových, předměty pletené z pedigu Petry Kopecké, práce Floristy Matěje Doležala, velikonoční dekorace Miroslavy Mrázové, drátovaná vajíčka Zdeny Tošovské, dřevěné plastiky Terezy Komárkové a obchod Stodola manželů Valeských.

Akce se uskuteční v prostorách běžně nepřístupných barokních zámeckých sklepů.

Vernisáž ve čtvrtek 13. 4. 2017 v 17 hodin
Otevřeno pátek-neděle 14.-17. 4. od 10 do 16 hodin
Vstupné: jednotné 20 Kč, děti do 15 let zdarma
Upozornění: Vstupenky na prohlídku zámeckých interiérů se prodávají za běžné vstupné

grafická práce
atelier atelier

Zdroj: zamek-ratiborice.cz, 2017

Stále více Čechů hledá informace o cestování a destinacích na internetu (marketingsales.tyden.cz, 2016). Internetové stránky zámku Ratibořice obsahují aktuální informace, pozvánky na kulturní akce, možnost vyhledávání a kontaktní informace. Na webových stránkách je také odkaz na sociální síť, který však uživatele přesměruje na facebookový profil NPÚ s názvem *Rok renesanční šlechty*.

Velmi důležitá je osobní komunikace. Kontakt zákazníka se zaměstnancem zámku vzniká při nákupu vstupenek v pokladně a při prohlídce. Kvalita osobní komunikace ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníka, který se na zámek v budoucnu vrátí a doporučí ho svým známým. Zpětnou vazbu návštěvníků je možné zjistit z hodnocení na webových stránkách věnujících se cestování (tripadvisor, turistik), či z návštěvní knihy, které je přístupná v pokladně zámku.

5 Situační analýza zámku Ratibořice

5.1 Mikroprostředí

5.1.1 Finanční zdroje

Finanční zdroje Státního zámku Ratibořice pochází ze státních příspěvků, dotací a z vlastní činnosti (viz níže).

Národní památkový ústav, státní příspěvková organizace, je financován Ministerstvem kultury ČR. Do rozpočtu Ministerstva kultury ČR je zapracován Příspěvek na provoz příspěvkovým organizacím, který slouží k financování rozdílu mezi náklady a výnosy v hlavní činnosti příspěvkových organizací (mkcr.cz, 2016). Příspěvek, který NPÚ získá, využije k proplacení mezd zaměstnanců sekcí provozně-ekonomické a památkové péče a zbytek rozdělí mezi jednotlivé památkové objekty.

Částka, kterou obdrží od Národního památkového ústavu zámek Ratibořice, pokryje pouze 60 % provozních nákladů (platy zaměstnanců, daň z nemovitosti, elektřina a malá údržba). Na zbylých 40 % musí správa zámku získat finanční zdroje hlavní činností, a to prodejem vstupenek na prohlídkové okruhy.

Zámek Ratibořice provozuje na základě živnostenského oprávnění vedlejší činnost. Na rozdíl od hlavní činnosti jsou příjmy získané vedlejší činnosti zdanitelné (586/1992 Sb., § 18). Vedlejší činnost tvoří například prodej suvenýrů a příjmy mohou být využity na nákup vybavení a kostýmů.

V případě potřeby větší údržby (oprava střechy, rekonstrukce), může správa zámku požádat o dotace. Příkladem může být Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR/ERDF), dotační programy Ministerstva pro místní rozvoj a dotační programy Ministerstva Kultury ČR (npu.cz, 2016).

Babiččino údolí čeká v roce 2017 odstranění škod po povodni 2013. Obrázek 18 znázorňuje poškození vodního mlýna. Zadavatelem a investorem obnovy je Národní památkový ústav, který je příjemcem účelové státní dotace z finančních prostředků Ministerstva kultury ČR na odstraňování škod po povodni v roce 2013. Výše nákladů je 7 milionů korun. (zamek-ratiborice.cz, 2017)

Obrázek 18: Škody po povodni



Zdroj: zamek-ratiborice.cz, 2017

Dotace získané z fondu Ministerstva Kultury budou použity na rekonstrukci bytového domu č. p. 10 (obrázek 19). Do obnovených bytových jednotek se nastěhují stálí zaměstnanci zámku, kteří momentálně obývají rodinný dům nacházející se v areálu zámecké zahrady. Po přestěhování plánuje správa zámku z rodinného domu vybudovat návštěvnické centrum.

Obrázek 19: Bytový dům č. p. 10



Zdroj: zamek-ratiborice.cz, 2017

Správa zámku na začátku roku navrhne rozpočet, který předloží ke schválení řediteli ÚPS na Sychrově. V průběhu roku se provádějí úpravy rozpočtu v návaznosti na vývoj vlastních výnosů. Kontrolním orgánem je interní audit NPÚ, Ministerstvo kultury ČR a finanční úřad.

5.1.2 Personální zdroje

Zámek Ratibořice má velmi vzdělané zaměstnance v oblasti historie a kultury. Chybí však specialisté v oblasti marketingu. Vedení zámku navíc zaujímá odmítavý postoj k propagaci zámku na sociálních sítích.

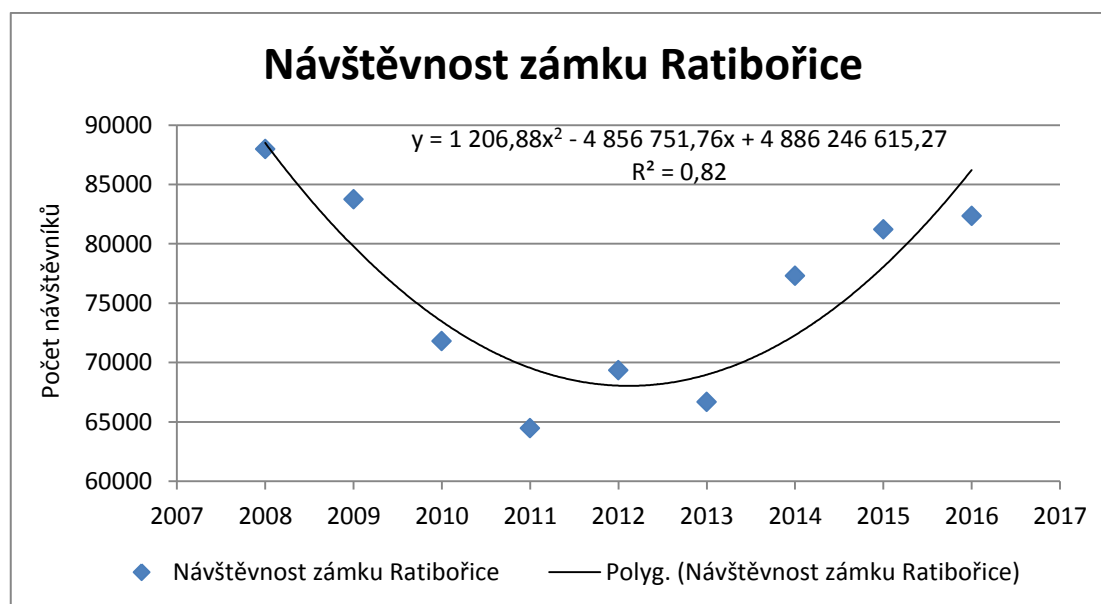
5.1.3 Návštěvníci

Zámek Ratibořice je 3. nejnavštěvovanější památka v Královéhradeckém kraji a 26. nejnavštěvovanější památka v České republice. (NIPOS, 2016).

Areál zámeckého parku a Babiččina údolí je přístupný zdarma. Množství návštěvníků areálu proto využívá benefitů, které areál nabízí, aniž by se zúčastnili zpoplatněných prohlídkových okruhů. Počty návštěvníků použité v této kapitole tvoří pouze ti, kteří si koupili vstupenku.

Graf na obrázku 20 znázorňuje vývoj návštěvnosti státního zámku Ratibořice od roku 2008 do roku 2016. Graf také obsahuje parabolický trend, pomocí kterého vyšel odhad návštěvnosti pro rok 2017 96 802 návštěvníků.

Obrázek 20: Návštěvnost SZ Ratibořice mezi lety 2008-2016

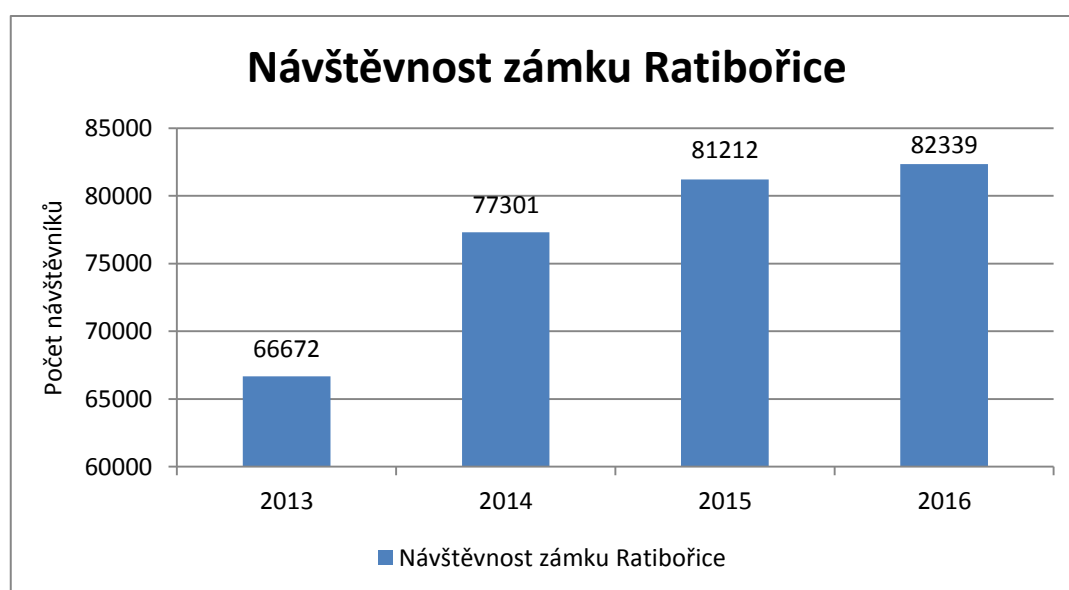


Zdroj: Vlastní zpracování podle npu.cz, 2017

Propad návštěvnosti mezi lety 2008-2011, patrný z grafu na obrázku 20, byl zjevně způsoben ekonomickou recesí, docházelo k relativnímu zdražování vstupného, dopravy a podobně. Nejen zámek Ratibořice, ale také většina památkových objektů

České republiky (viz obrázek 4), zaznamenala prudké snižování návštěvnosti. Správa zámku Ratibořice vidí důvod nízké návštěvnosti i v nepřízní počasí. V roce 2011 se navíc návštěvnost začala počítat jiným způsobem. Návštěvník, který si do sezony 2011 koupil vstupenku na 2 okruhy, byl počítán jako 2 osoby. Za zvýšením zájmu návštěvníků po roce 2011 stojí podle vedení NPÚ bohatost doprovodných programů, obnova památek a také fakt, že lidé dávají přednost objevování památek před cestou do zahraničí. Propad v roce 2013 byl zapříčiněn povodněmi, které zasáhly okolí zámku.

Obrázek 21: Návštěvnost SZ Ratibořice v letech 2013-2016



Zdroj: Vlastní zpracování podle npu.cz, 2017

Návštěvnost zámku vzrostla v posledních čtyřech letech přibližně o 15 000 návštěvníků (viz graf na obrázku 21). Díky kvalitní propagaci Národního památkového ústavu a inovacím programu *Klíč k památkám* se dá očekávat další nárůst.

Zpřístupnění areálu zámecké zahrady za příplatek a následná motivace návštěvníků k zakoupení vstupenky na prohlídkové okruhy by zvýšily návštěvnost o několik tisíc. Správa zámku zpoplatnění vstupu do areálu zvažuje.

5.1.4 Konkurence

Zámek Ratibořice se nachází v regionu s velkým množstvím kulturních památek, a to jak pod správou NPÚ (Náchod, Hospital Kuks, Opočno), tak soukromých památek (Nové Město nad Metují). Na první pohled by se mohlo zdát, že si památky navzájem konkurují. Kasteláni se však jako konkurenti nevidí, spíše naopak. Převážně pak státní

hrady a zámky spolupracují a návštěvníci jednoho objektu se stávají potenciálními návštěvníky druhého objektu. V pokladně zámku Ratibořice je vyvěšen kulturní program zámku Hrádek u Nechanic, na webových stránkách jsou „nabízeny“ objekty v okolí a někteří průvodci dokonce zvou k návštěvě sousedících objektů po skončení prohlídky. Program Klíč k památkám zajišťuje spolupráci mezi státními i soukromými památkami. Rivalitu mezi státní a soukromé památky přinesl rok 2017 a zavedení elektronické evidence tržeb přinesl. Státní památky jsou totiž od této povinnosti osvobozeny, s čímž vlastníci soukromých památek nesouhlasí (hradecky.denik.cz, 2017). Nejbližší soukromou kulturní památkou je Zámek Nové Město nad Metují, který se nachází 13 kilometrů od zámku Ratibořice. I když je zámek situován v centru města, jeho návštěvnost dosahuje zhruba jedné čtvrtiny návštěvnosti zámku Ratibořice (NIPOS, 2015).

Památkovým objektům konkurují zábavní a sportovní centra, zoologické zahrady a v posledních letech dokonce také nákupní centra. Teenageři, senioři i celé rodiny tráví svůj volný čas v obchodních centrech a naplňují tak svou společenskou a kulturní potřebu. (novinky.cz, 2016)

5.2 Makroprostředí

Přírodní faktory

Mezi nejčastější přírodní faktory, které ohrožují zámek Ratibořice, patří povodně. V roce 2013 způsobily rozsáhlé škody vodního mlýna a historických budov v Babiččině údolí za 7 milionů korun. Počasí a klimatické podmínky mají vliv na návštěvnost. Zatímco sychravé dny znamenají pro mnoho památek zvýšenou návštěvnost, pro zámek Ratibořice je to díky jeho umístění naopak. Návštěvníky zajímá nejen zámek samotný, ale i celé Babiččino údolí, vzdálené přibližně kilometr pěšky. Proto si ke své návštěvě vybírají spíše slunné dny.

Technologické faktory

S nástupem internetu, sociálních sítí a chytrých telefonů přišlo z marketingového hlediska mnoho příležitostí. V roce 2015 bylo 73 % českých domácností vybaveno počítačem a internetem a 97 % lidí používalo mobilní telefon (czso.cz, 2015). Internet vytváří levnou a účinnou platformu pro komunikaci a propagaci organizace. Národní památkový ústav zavedl do spravovaných objektů vstupenkový rezervační systém, který

umožňuje efektivní rezervace, prodej a distribuci vstupenek. Systém má mnoho výhod, například plánování prohlídek, možnost platby kartou a sčítání návštěvnosti, na druhou stranu vyžaduje přístup k internetu. Památkové objekty musí být připraveny na možnost výpadku serveru.

Ekonomické faktory

Podle makroekonomické predikce Ministerstva financí ČR v roce 2017 česká ekonomika nadále poroste. Nezaměstnanost by měla klesat a výše nominálních mezd růst. 1. ledna 2017 došlo ke zvýšení minimální mzdy na 11 000 Kč měsíčně (mfcz.cz, 2017). V důsledku výše zmíněných ekonomických faktorů mohou potenciální zákazníci investovat více peněz do volnočasových aktivit.

Sociálně – kulturní faktory

V současné době mají lidé více volného času a také více možností, jak ho trávit. Podle vedení NPÚ tráví Češi stále více volného času turistikou a poznáváním historie a kulturního dědictví, což představuje pro památkové objekty výhodu. Faktorem, který může ohrozit návštěvnost zámku Ratibořice, je klesající zájem dětí a teenagerů o klasickou literaturu. Mladší generace jeví zájem o zahraniční současné autory, např. J. K. Rowling, Božena Němcová a její dílo pro ně není atraktivní.

5.3 SWOT analýza zámku Ratibořice

Ve prospěch zámku hraje provázanost s románem Babička, většina obyvatel České republiky má o Ratibořicích nějaké povědomí a správa zámku se nemusí bát nízké návštěvnosti. Další silnou stránkou je umístění zámku. V okolí je mnoho turistických cílů a do areálu vede cyklistická trasa. Budovy Babiččina údolí jsou v dobrém stavu a interiéry jsou pro návštěvníky zajímavé především částečně původním mobiliářem. V neposlední řadě patří mezi silné stránky spolupráce se zoologickou zahradou Dvůr Králové a Liberec, která vede k získání více zákazníků.

Zámek má i několik slabých stránek. Nedostatek personálních zdrojů úzce souvisí s nedostatkem finančních prostředků. Jelikož rozpočet zámku závisí částečně na výši státních příspěvků a částečně na příjmech z jiné činnosti (nemožnost pronájmu pro filmaře znamená ztrátu vedlejších příjmů), nedá se tento deficit příliš eliminovat. Na

čem může správa zámku zapracovat je distribuce a rozmanitost nabídky. Chybí speciální prohlídky pro základní a střední školy a také cizojazyčné prohlídky.

Příležitosti zámku Ratibořice tvoří využití webových stránek a sociálních sítí k lepší propagaci a komunikaci s návštěvníky a současná situace (migrační krize, hrozba terorismu), díky které tráví většina Čechů dovolenou cestováním po kulturních památkách.

Přírodní katastrofy, například povodně, které již v minulosti napáchaly v Babiččině údolí škody, jsou největší hrozbou. Další hrozbu představuje rostoucí neznalost románu Babička. Za několik desítek let by tak mohlo opadnout všeobecné povědomí o Ratibořicích.

Shrnutí SWOT analýzy zámku Ratibořice obsahuje tabulka 2.

Tabulka 2: SWOT analýza shrnutí

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká návštěvnost • Množství turistických a cyklistických tras • Spjatost s knihou Babička • Spolupráce s objekty v okolí • Částečně původní mobiliář 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek finančních a personálních prostředků • Malá rozmanitost prohlídek • Distribuce • Nemožnost využití prostor k natáčení • Odmítavý postoj správy zámku k moderním technologiím
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí zájem o trávení dovolené v rodné zemi • Propagace skrze sociální sítě 	<ul style="list-style-type: none"> • Povodně • Klesající zájem o dílo Boženy Němcové

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

6 Návrhy na zlepšení marketingové komunikace zámku

Z analýzy marketingových aktivit vyplynulo, že správa zámku Ratibořice plně nevyužívá svých možností a předpokladů. Marketingová komunikace zámku je nedostatečná, stejně jako distribuce produktů. Následující kapitola obsahuje několik doporučení a návrhů, které by zámku pomohly zlepšit marketingovou situaci.

6.1 Najmutí pracovníka marketingu

Vzhledem k nedostačujícím marketingovým znalostem vedení zámku je žádoucí najmutí propagačního referenta, který by se staral o efektivní a moderní propagaci a komunikaci zámku. Náklady by v případě zaměstnání referenta na hlavní pracovní poměr činily 13 000-15 000 korun měsíčně (564/2006 Sb., 8. platová třída).

Správa zámku může také nabídnout bezplatnou praxi nebo stáž pro studenty marketingu. Nejblíže vysoká škola, která poskytuje marketingové vzdělání, je Univerzita Hradec Králové (UHK), vzdálená 40 kilometrů od zámku. Absolventi či studenti Fakulty informatiky a managementu UHK, studijního programu Management cestovního ruchu, by jistě ocenili využití teorie v praxi. Cenné zkušenosti získané během stáže by studentům zvýšily šance při výběrovém řízení do dalšího zaměstnání. Náklady zámku by byly nulové a mladý člověk by přinesl na zámek neotřelé návrhy a nový přístup.

6.1.1 Vytvoření profilu na sociálních sítích

Náplní práce propagačního referenta by bylo převážně spravování internetové komunikace zámku a v první řadě vytvoření účtu na sociálních sítích. Nejznámější a nejefektivnější sociální síť pro marketing cestovního ruchu jsou Facebook, Twitter a YouTube. Důležitá je průběžná aktualizace informací, sdílení událostí a komunikace s návštěvníky. Kanál YouTube přináší způsob propagace ve formě videí. Videá mohou mít formu informativní, zpravodajskou, či formu příběhů. Ta poslední je mezi uživateli nejvíce oblíbená a vzbuzuje největší zájem.

Propagace na internetu by měla být cílena i na zahraniční návštěvníky. Je třeba internetové stránky přeložit do anglického a německého jazyka a příspěvky na sociálních sítích sdílet v jazykových mutacích.

6.2 Zatraktivnění nabídky

Prohlídkové okruhy nabízené v areálu Babiččina údolí se za posledních několik let vůbec nezměnily. Nevyužitou příležitostí tvoří spolupráce se základními a středními školami. Nabídnutím speciálních prohlídek a programů by vedení zámku nejen zvýšilo návštěvnost, ale také by edukativním a zároveň zábavným způsobem přiblížilo dílo Boženy Němcové dětem a teenagerům.

Příkladem efektivní spolupráce se školami je hrad Švihov, který nabízí speciální didaktické programy pro skupiny. Programy jsou navrženy pro různé věkové skupiny a s ohledem na probírané učivo. Každý žák obdrží vytištěný didaktický list (obrázek 22) a musí během prohlídky zpracovat zadané úkoly. (hradsvihov.cz, 2017)

Obrázek 22: Ukázka didaktických prohlídek hradu Švihov



Zdroj: hradsvihov.cz, 2017

Náklady tvoří vyškolení průvodců, vytvoření průvodcovských textů a didaktických listů a tisk didaktických listů pro žáky. Výnosy z prohlídek, při ceně 80 Kč za prohlídkový okruh/žáka, by však náklady dříve či později pokryly. Následují konkrétní návrhy prohlídek pro školy.

Po stopách Babičky

Prohlídka pro první stupeň základní školy. Vzhledem k množství malých a cenných předmětů, kterými je vybaven zámek a vzhledem k tomu, jak je těžké uhlídat skupinku dětí, by tento prohlídkový okruh vedl pouze Babiččiným údolím. Děti by se seznámily

s životem na vesnici v 19. století, navštívily Babiččinu světnici, Rudrův mlýn a Vodní mandl a během prohlídky by plnily průběžné úkoly. Za splnění úkolu, například zazpívání písničky či nakreslení obrázku, by získávaly razítka. Pokud děti získají všechna razítka, dostanou od správy zámku pohled na památku.

Život na zámku

Pro žáky druhého stupně by byla vhodná prohlídka Život na zámku. Průvodkyně by žáky provedla prvním poschodím, tedy komnatami vévodkyně Zaháňské a vyprávěla o tom, jak se žilo na zámku. Didaktické listy by kromě křížovek obsahovaly otázky z literatury.

Božena Němcová a její dílo

Poslední navržená prohlídka by byla vytvořena pro studenty třetích a čtvrtých ročníků střední školy a byla by koncipována jako příprava ke státním maturitám z českého jazyka. Středoškoláci by se dozvěděli o literární tvorbě Boženy Němcové a prohlídka by byla zaměřena na rozbor románu Babička, který je součástí většiny seznamů literárních děl k maturitě.

6.3 Distribuce a propagace

Správa zámku by měla aktualizovat informace, které se nachází v areálu zámku a zpřístupnit pokladnu po celou dobu otevírací doby. Propagační letáky, s lepší grafickou úpravou, by bylo třeba distribuovat nejen v areálu a do informačních center, ale také do základních a středních škol, nákupních center, okolních vesnic a měst a také do sousedních kulturních památek.

Na stejném principu, na kterém zámek spolupracuje se zoologickými zahradami, by měl spolupracovat i s kulturními památkami. Návštěvnost Hospitalu Kuks díky rekonstrukci v roce 2015 překonala návštěvnost zámku Ratibořice (NIPOS, 2015). Věrnostními programy a propojeným vstupným by zámek Ratibořice využil výhodu Hospitalu ve svůj prospěch.

Propagace by měla probíhat nejen skrz tradiční média, ale také přes internet a sociální sítě.

6.4 Výstavba návštěvnického centra

Návrh výstavby multifunkčního návštěvnického centra je zařazen až nakonec této kapitoly z toho důvodu, že správa zámku budování centra již několik let plánuje, chybí jen finanční zdroje. Plánované návštěvnické centrum bude obsahovat pokladnu, informační centrum, prodejnu suvenýrů, kotce pro domácí zvířata, úschovnu kol a toalety.

Finanční zdroje by vedení zámku mohlo získat zpřístupněním areálu zámecké zahrady za poplatek a pořádáním benefičních akcí, například koncertů.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala problematikou marketingu kulturních památek v České republice. Pojmy marketing, marketingový mix a situační analýza byly definovány v teoretické části práce. Praktická část obsahovala popis činnosti a marketingových aktivit vybrané kulturní památky. Pro zpracování práce byl vybrán zámek Ratibořice.

Cílem bakalářské práce bylo popsat činnost a analyzovat marketingové aktivity zámku Ratibořice a národní kulturní památky Babiččino údolí, zhodnotit poznatky a zformulovat doporučení ke zlepšení marketingové situace.

Zámek Ratibořice patří díky románu Babička k nejznámějším a nejnavštěvovanějším památkám v České republice. Vedení zámku Ratibořice využívá tradičních forem propagace, jako je tisk a distribuce plakátů, přímý marketing a reklama v regionálním tisku.

Z analýzy marketingových aktivit vyplynulo, zámek plně nevyužívá svého potenciálu. Marketingová komunikace je, stejně jako distribuce, nedostatečná. Důvodem je nedostatek finančních a personálních zdrojů. SWOT analýza odhalila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Příležitostí pro kulturní památky je rostoucí zájem lidí trávit dovolenou poznáváním České republiky a využití technologického pokroku.

Na základě získaných informací byly vytvořeny návrhy na zlepšení marketingové komunikace zámku. Studenti marketingu, kteří by se účastnili bezplatné stáže, by založili účty na sociálních sítích, spravovali internetovou komunikaci a vylepšili propagaci a distribuci. Specializované programy pro žáky základních a středních škol by zvýšily návštěvnost a zájem o dílo Boženy Němcové a doplnily malou rozmanitost nabídek prohlídkových okruhů. Pořádání benefičních akcí by pomohlo získat potřebné finance na výstavbu návštěvnického centra.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Prvky marketingového mixu ve zkoumaných sektorech	19
Tabulka 2: SWOT analýza shrnutí	48

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura NPÚ	12
Obrázek 2: Motivace cizinců k návštěvě ČR	14
Obrázek 3: Dvě dimenze prožitku	15
Obrázek 4: Vývoj návštěvnosti v letech 2009-2015	16
Obrázek 5: Průměrný počet návštěvníků na jeden památkový objekt	17
Obrázek 6: S čím jsou návštěvníci spokojeni při návštěvě památek	17
Obrázek 7: S čím jsou návštěvníci nespokojeni při návštěvě památek	18
Obrázek 8: Swot analýza.....	24
Obrázek 9: Zámek Ratibořice	25
Obrázek 10: Ukázka nových webových stránek zámku	27
Obrázek 11: Ukázka původních webových stránek zámku	28
Obrázek 12: Ukázka suvenýrů.....	34
Obrázek 13: Za Babičkou Boženy Němcové	35
Obrázek 14: Sraz veteránů na zámku	35
Obrázek 15: Babiččin košík	37
Obrázek 16: Jízdy na koni	37
Obrázek 17: Ukázka pozvánky na kulturní akci	40
Obrázek 18: Škody po povodni	43
Obrázek 19: Bytový dům č. p. 10	43
Obrázek 20: Návštěvnost SZ Ratibořice mezi lety 2008-2016.....	44
Obrázek 21: Návštěvnost SZ Ratibořice v letech 2013-2016.....	45
Obrázek 22: Ukázka didaktických prohlídek hradu Švihov	50

Seznam použitých zkratk

NPÚ Národní památkový ústav

SZ Státní zámek

NKP Národní kulturní památka

ÚPS Územní památková správa

PR Public relations

UHK Univerzita Hradec Králové

Seznam použité literatury

DOSTÁL, Petr, Jitka ČERNÁ a kol. *Marketingové řízení památkových objektů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2014. 195 s. ISBN 978-80-87865-14-9

DRUMMOND, Siobhan a Ian YEOMAN. *Quality Issues in Heritage Visitor Attractions*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001. ISBN 0-7506-4675-6

DVOŘÁKOVÁ, Michaela. *Propagace turistických atraktivit cestovního ruchu na sociálních sítích*. Bakalářská práce. Praha: VŠE v Praze, 59 s., 2015

EGER, Ludvík, Taťána BASLOVÁ, Michaela DIVIŠOVÁ a Eva RUDOLFOVÁ. Marketing na sociálních sítích jako inovace marketingu na internetu. *Trendy v podnikání*. 2012, 2(1), 20-32. ISSN 1805-0603

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.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Oekonomika, 2005. 208 s. ISBN 978-80-245-0902-0

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 288 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 a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3748-5

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 8086898482.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 5. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.

BUHALIS, Dimitrios, Alex Yang-chan HSU, Brian KING, Dan WANG. In-destination tour products and the disrupted tourism industry: progress and prospect. *Information Technology & Tourism*. 2016, **16**(4), 413-433. ISSN 1943-4294.

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

Zákony

Zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Nářízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Seznam použitých internetových zdrojů

Aktuálně. [online]. 1999-2017 © [cit. 2017-02-26]. Dostupné z:

<https://zpravy.aktualne.cz/finance/ctvrtina-cechu-zustane-behem-dovolene-doma-ukazuje-pruzkum-b/r~d6f2ec68384811e682470025900fea04/?redirected=1488133685>

Česka Skalice. [online]. © 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z:

<http://www.ceskaskalice.cz/cs/aktuality/v-ratiboricich-se-rozmohlo-parkovani-na-nedovolenych-mistech.html>

Czechtourism. [online]. © 2005-2017 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z:

<https://www.czechtourism.cz/>

Český statistický úřad. [online]. © 2016 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu>

Definition of Marketing. *American Marketing Association*. [online]. 2007 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Hrad Švihov. [online]. © 2014 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://www.hradsvihov.cz/cs/informace-pro-navstevniky/prohlidkove-okruhy/9380-virtualni-prohlidka-nova-forma-prohlidky-vhodna-pro-hendikepovane>

Hradecký deník. [online]. © 2005-2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://hradecky.denik.cz/z-regionu/zamky-a-eet-vsechny-si-rovny-nejsou-20170309.html>

Investujeme. [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/tiskove-zpravy/platbu-kartou-v-obchode-preferuje-68-cechu/>

Marketing sales media. *Týden*. [online]. © 2008-2013 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/media/planovani-dovolene-se-stale-vice-presouva-do-mobilu_377023.html

Ministerstvo financí ČR. [online]. © 2005-2013 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/>

Ministerstvo kultury ČR. [online]. © 2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/>

Neziskový sektor. *Czech*. [online]. © 2017 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>

NIPOS. *Národní informační a poradenské středisko pro kulturu*. [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/>

Novinky. [online]. © 2003-2017 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/vase-zpravy/karlovarsky-kraj/cheb/1297-36758-hrady-zamky-klastery-hlasi-fotografovani-dovoleno-propagace-objektu-za-to-stoji.html>

Novinky. [online]. © 2003-2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/420017-novy-fenomen-traveni-volneho-casu-cesi-chodi-na-vylety-do-obchodnich-center.html>

NPÚ. [online]. © 2017 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://www.npu.cz/cs>

Klíč k památkám. [online]. © 2015 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://www.klickpamatkam.cz/#/mainPage>

VITÁKOVÁ, Marie. *Využití kulturních a přírodních památek pro cestovní ruch* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007 [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/473a8dbe-5c92-4eef-818e-0252a54c8200/GetFile2.pdf>

Virtual Czech. [online]. © 2007 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.virtualczech.cz/kraj-kralovehradecky/739-nchod-zmek>

Way back machine. *Archive*. [online]. © 2014 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <https://web-beta.archive.org/web/20150705055516/www.zamek-ratiborice.cz>

Zámek Ratibořice. [online]. © 2017 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <https://www.zamek-ratiborice.cz/cs>

Seznam rozhovorů

ČEŠKA, Ivan, kastelán Státního zámku Ratibořice. *Osobní rozhovor*. Ratibořice, 30. 8. 2016

KADLEC, Miloš, ředitel územní památkové správy. *Emailová komunikace*. 7. 4. 2017

Seznam příloh

Příloha A Kulturní akce zámku Ratibořice 2017

Přílohy

Příloha A Kulturní akce zámku Ratibořice 2017

Státní zámek Ratibořice – Akce 2017

- duben – říjen: státní zámek **Ratibořice – Ratibořické údolí v barvách čtyř ročních období**. Výstava fotografií na profesionální úrovni náhodského amatérského fotografa **Patra Falty** se koná ve vstupní hale zámku v **Ratibořicích od dubna do října 2017**. Otevřeno podle otevírací doby zámku. Vstup zdarma. **Upozornění:** v době konání kulturních programů, svatebních obřadů, společenských akcí a koncertů je vstup na výstavu omezen. (www.zamek-ratiborice.cz)
- 2. dubna: státní zámek Ratibořice – Běh Babiččiným údolím. Nevážně si přijďte v předjaří vážně zaspotovat do Babiččina údolí. Více se dozvíte z příloženého plakátu. (www.zamek-ratiborice.cz)
- 14. - 17. dubna: státní zámek **Ratibořice – Keramika pro velikonoční hodování**. Na začátku turistické sezóny 2017 vás srdečně zveme k návštěvě jedenáctého ročníku prodejní výstavy užitkové a dekorativní keramiky z dílny Petry Bláhové. Výstava se bude konat v běžně nepřístupných prostorách barokních zámeckých sklepení. Vinotéka Pavlíny a Petra Mocových zde rovněž představí Vinařství Čech z Tvrdonic. Otevřeno: 10.00 - 16.00 hod. Vstupné: Jednotné 20 Kč, děti do 15. let zdarma. (www.zamek-ratiborice.cz)
- 15. dubna: státní zámek **Ratibořice – Mezinárodní den památek – Příběh zámku a zámek příběhů**. Prohlídky zámku s rozšířeným odborným výkladem zkušeného průvodce. Pouze dvakrát v roce, na jaře a na podzim, ožívají ve vyprávění během procházky zámkem málo známé, nebo již zapomenuté děje, příběhy a osudy ze života obyvatel zámku a jejich příbuzenstva. Délka prohlídky cca 120 minut. Kapacita prohlídky maximálně 25 osob. Vzhledem k časové a obsahové náročnosti prohlídek, prosíme, zvažte účast dětí do 12 let. Začátky prohlídek: v 16.00 a v 17.00 hod. Vstupné: Jednotné 130 Kč. Vstupenky je nutno rezervovat předem. Upozornění: Rezervace prohlídek a podrobné informace na telefonním čísle 491 452 123 (pouze v pracovních dnech v čase od 7.00 do 14.00 hod),

e-mail: info@zamekratiborice.cz (www.zamek-ratiborice.cz)

- 29. dubna: státní zámek **Ratibořice - Den Země 2017 v Babiččině údolí aneb IX. Ratibořické ovčácké slavnosti**. Tradiční osvětová akce, pořádaná v rámci celosvětového Dne Země. Od 10 do 16 hod. Vstupné 40 Kč. (www.zamek-ratiborice.cz)
- 5. - 7. května: státní zámek **Ratibořice - Soirée u vévodkyně za svitu svící**. Večerní komponovaný program v zámku. Výjimečně, pouze během těchto mimořádných prohlídek, budete mít možnost spatřit zámecké interiéry osvětlené tak, jak je vídali jejich obyvatelé před 200 lety. V průběhu procházky po večerním zámku se dozvíte mnoho zajímavého o tom, jak probíhal večer a čím se v minulosti svítilo na šlechtickém sídle a zažijete také jedno příjemné překvapení. Na závěr pro vás bude připraveno posezení u šálku černé kávy a jablečného závinu. Délka prohlídky cca 30 - 40 minut. Kapacita prohlídky je omezena na maximálně 20 osob. Vzhledem k pozdním časům prohlídek, prosíme, zvažte účast dětí do 12 let. Začátky prohlídek: ve 20.30 a ve 21.00 hod. V případě vyššího zájmu možno i ve 21. 30 hod. Vstupné: Jednotné 150 Kč Vstupenky je nutno rezervovat předem. Upozornění: Rezervace prohlídek a podrobné informace na telefonním čísle 491 452 123 (pouze v pracovních dnech v čase od 7.00 do 14.00 hod), e-mail: info@zamekratiborice.cz (www.zamek-ratiborice.cz)
- 6. - 10. června: státní zámek **Ratibořice - Za Babičkou Boženy Němcové**. Postavy, důvěrně známé z knihy Babička spisovatelky Boženy Němcové, vás přivítají v místech, ve kterých se děj románu odehrává. Při návštěvě v zámku narazíte na namyšleného komorníka Leopolda, pozdravíte vznešenou paní kněžnu a její milou schovanku, komtesu Hortenzii. Ve mlýně vás budou vyhlížet veselý mlynář s panímámou mlynářkou a houfem ratibořických dětí s jejich hrami, zpěvy a říkadly. Na Starém bělidle vás potěší setkání s laskavou babičkou a vnoučaty. Pořádá: Správa NKP SZ Ratibořice ve spolupráci s Folklorním souborem Barunka z České Skalice. Doba konání: úterý – sobota 9.00 – 16.00 hod. Vstupné: zámek - dle ceníku vstupného, platného pro rok 2017. Rudrův mlýn - plné 40 Kč, senioři nad 65 let 35 Kč, děti nad 6 let, studenti a ZTP 35 Kč, rodinné vstupné 100 Kč. Děti

do 6 let ve skupinách (MŠ) 20 Kč. Děti do 6 let v doprovodu rodičů zdarma. Ve dnech úterý - pátek pouze pro předem rezervované a objednané prohlídky! Upozorňujeme na možnost předchozího objednání i pro jednotlivce na sobotu 10. 6. v neděli 11. 6. se program nekoná! Rezervace prohlídek pro skupiny i jednotlivce a podrobné informace na telefonním čísle 491 452 123 (pouze v pracovních dnech v čase od 7.00 do 14.00 hod). (www.zamek-ratiborice.cz)

- 5. července: státní zámek **Ratibořice - Jak se holky Uhlířovy v pekle napravily**. Pohádkové divadelní představení se bude konat v pohádkovém prostředí Rudrova mlýna. Představení je určeno především pro malé diváky a předchází mu krátká férie na téma „Divadlo je “. Účinkuje: Divadelní soubor Jiráskova divadla Hronov Režie: Rostislav Hejzman. Místo: Rudrův mlýn v Babiččině údolí Začátky představení: v 18.30 a ve 20.00 hodin Vstupné: Dospělí 60 Kč, děti 40 Kč. Věnujte pozornost následujícím informacím: Představení se koná ve mlýnici, uvnitř Rudrova mlýna. Na cestu z parkoviště a zpět doporučujeme vzít sebou kapesní svítilnu. Vstupenky je možno zakoupit v předprodeji v Regionálním informačním centru v České Skalici od 5. 6. 2017. (www.zamek-ratiborice.cz)
- 15. července: státní zámek **Ratibořice - VIII. Ratibořické Nocturno**. Účinkuje: Komorní smyčcový orchestr BONA NOTA. Umělecký vedoucí: Daniel Chráska. Podmanivé kouzlo letního večera v zámeckém parku doplní líbezné melodie pozdně barokní a klasicistní hudby v dobové interpretaci. Začátek: 20.30 hodin Vstupné: Jednotné 100 Kč. Upozornění: Vstup pouze z parkoviště. V případě nepříznivého počasí se koncert uskuteční ve Vstupní hale zámku. (www.zamek-ratiborice.cz)
- 12. srpna: státní zámek **Ratibořice - Automobiloví veteráni a dechová harmonie Náchod**. Šestnácté setkání majitelů historických motorových vozidel v areálu zámeckého parku v Ratibořicích, doprovázené koncertem populárních evergreenů v podání orchestru Dechová harmonie Náchod pod vedením J. Vlčka. Pořádá: OLD RACING CLUB Dvůr Králové n./Labem a Správa NKP SZ Ratibořice Začátek: 13.30 hodin. Vstupné: Jednotné 40 Kč. Upozornění: Vstup pouze z parkoviště. V případě nepříznivého počasí se akce neuskuteční. (www.zamek-ratiborice.cz)

- 26. srpna: státní zámek **Ratibořice – Hradozámecká noc 2017**. Přijďte navštívit romantický Rudrův mlýn v Babiččině údolí, poprvé mimořádně ve večerních hodinách! Můžete si prohlédnout večerně osvětlené prostory mlýna, vyslechnout vystoupení Lidové muziky Šmikuranda a na zahradě vedle mlýna ochutnat něco z tradiční lidové kuchyně. Otevřeno: od 20.00 do 23.00 hod. Vstupné: Jednotné 40 Kč. Upozornění: Na cestu z parkoviště a zpět doporučujeme vzít s sebou kapesní svítilnu. V případě nepříznivého počasí se akce neuskuteční. (www.zamek-ratiborice.cz)
- 16. září: státní zámek **Ratibořice – Mezinárodní den památek – Příběh zámku a zámek příběhů**. Prohlídky zámku s rozšířeným odborným výkladem zkušeného průvodce. Pouze dvakrát v roce, na jaře a na podzim, ožívají ve vyprávění během procházky zámkem málo známé, nebo již zapomenuté děje, příběhy a osudy ze života obyvatel zámku a jejich příbuzenstva. Délka prohlídky cca 120 minut. Kapacita prohlídky maximálně 25 osob. Vzhledem k časové a obsahové náročnosti prohlídek, prosíme, zvažte účast dětí do 12 let. Začátky prohlídek: v 16.00 a v 17.00 hod. Vstupné: Jednotné 130 Kč. Vstupenky je nutno rezervovat předem. Upozornění: Rezervace prohlídek a podrobné informace na telefonním čísle 491 452 123 (pouze v pracovních dnech v čase od 7.00 do 14.00 hod), e-mail: info@zamekratiborice.cz (www.zamek-ratiborice.cz)
- 7. - 8. října: státní zámek **Ratibořice – Podzim v Ratibořicích**. V Ratibořicích vás na podzim okouzlí nejen pestrobarevný park. Půvabné jsou v této době rovněž zámecké interiéry, zaplněné nápaditou podzimní výzdobou a vůněmi právě sklizeného ovoce. Zároveň si v těchto dnech nenechte ujít návštěvu romantického prostředí běžně nepřístupných zámeckých sklepení, ve kterých naleznete další část bohaté podzimní výzdoby. Atmosféru knížecích štvanic a honů vám připomenou vystoupení Žest'ového sdružení Náchod. Přijďte a sami objevíte, že nejpříjemnější je návštěva zámku na podzim! Po prohlídce se zkušeným průvodcem na vás bude čekat posezení v malé zámecké kavárně s nabídkou svařeného vína, kávy, populárních zákusků, kanapek, zvěřinové paštiky a zvěřinového guláše. Otevřeno: pátek - neděle 10.00 – 16.00 hod. Vstupné: dle ceníku vstupného, platného pro rok 2017. Podrobné informace na telefonním čísle

491 452 123 (pouze v pracovních dnech v čase od 7.00 do 14.00 hod),
e-mail: info@zamekratiborice.cz (www.zamek-ratiborice.cz)

- 7. - 10. prosince: státní zámek **Ratibořice – Knížecí Vánoce a Advent v Babiččině údolí**. Při prohlídce adventně a vánočně vyzdobených zámeckých interiérů vás seznámíme s průběhem vánočních svátků na bývalém náchodském panství ve 2. polovině 19. století. Ve vstupní hale bude pro vás připraveno posezení v zámecké kavárně. Vstupné za předem objednané hromadné skupiny se v pokladně uhradí a vstupenky převezme vedoucí (průvodce CK) jednotně! Změna programu vyhrazena! V Rudrově mlýně v Babiččině údolí vás obdobím Adventu a Vánoc na českém venkově provedou členové folklorního souboru Barunka. V budově vodního mandlu v sousedství mlýna se bude, jako každý rok, konat malý adventní trh, kde můžete zároveň posedět v hospůdce s tradičním sortimentem občerstvení. Na závěr můžete nahlédnout do „štědrovečerně“ vyzdobené Babiččiny světničky na Starém bělidle. Otevřeno: čtvrtek - neděle 9.00 - 16.00 hod. Vstupné: zámek - plné 70 Kč, senioři nad 65 let 50 Kč, děti nad 6 let, studenti a ZTP 50 Kč, rodinné vstupné 200 Kč. Děti do 6 let ve skupinách (MŠ) 20 Kč. Děti do 6 let v doprovodu rodičů zdarma. Rudrův mlýn - plné 40 Kč, senioři nad 65 let 35 Kč, děti nad 6 let, studenti a ZTP 35 Kč, rodinné vstupné 100 Kč. Děti do 6 let ve skupinách (MŠ) 20 Kč. Děti do 6 let v doprovodu rodičů zdarma. Upozornění: Ve čtvrtek a v pátek pouze pro předem rezervované a objednané prohlídky! Doporučujeme předchozí rezervaci i na sobotu a neděli pro jednotlivce! Rezervace prohlídek pro skupiny i jednotlivce a podrobné informace na telefonním čísle 491 452 123 (pouze v pracovních dnech v čase od 7.00 do 14.00 hod). (www.zamek-ratiborice.cz)
- 9. prosince: státní zámek **Ratibořice – Vánoční koncert 2017** Účinkuje: Pěvecké sdružení Cantus Jaroměř Sbormistr: Pavel Smékal. V programu vánočního koncertu zazní tradiční i málo známé melodie českých i evropských Vánoc. Začátek: 17.00 hodin. Vstupné: Jednotné 100 Kč. Vstupenky je možno zakoupit v předprodeji v Regionálním informačním centru v České Skalici od 13. 11. 2017. (www.zamek-ratiborice.cz)

Abstrakt

SRBOVÁ, Michala. *Činnost a marketingové aktivity vybrané kulturní památky*. Plzeň, 2017. 61 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: marketing, kulturní památka, marketingový mix, zámek Ratibořice, situační analýza

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku marketingu památkových objektů. Cílem práce je popsat činnosti a analyzovat marketingové aktivity státního zámku Ratibořice a národní kulturní památky Babiččino údolí, zhodnotit poznatky a formulovat doporučení na zlepšení současné situace. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definovány marketing, marketingový mix, situační analýza a další pojmy. Praktické část obsahuje popis činností a nabízených služeb zámku, marketingový mix a situační analýzu včetně SWOT analýzy. Na základě zjištěných informací je v poslední kapitole předložen návrh na zlepšení marketingové komunikace, například vytvoření profilů na sociálních sítích, přijmutí pracovníků marketingu či zařazení speciálních prohlídek pro základní a střední školy do nabídky služeb.

Abstract

SRBOVÁ, Michala. *Marketing activities of a selected cultural monument*. Plzeň, 2017. 61 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: marketing, cultural monument, marketing mix, chateau Ratibořice, situation analysis

Bachelor thesis is aimed at the problems of cultural monument marketing. The goal of this thesis is to describe the activities and analyse marketing activities of chateau Ratibořice and the national cultural heritage Babiččino údolí, to evaluate the findings and to formulate recommendations for improvement of the current situation. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part terms such as marketing, marketing mix and situation analysis are defined. The practical part covers the description of activities and offered services of the chateau, marketing mix and situation analysis including the SWOT analysis. On the basis of the findings there is, in the last chapter, a proposal that should improve marketing communication. Some of the suggestions are creating social media profiles, hiring a marketing manager or inclusion of special guided tours for primary schools and secondary schools.