

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Magisterské prezenční studium

2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Jiřina Andělová

Marketingová strategie na příkladě broumovského
kláštera

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Lukáš Novotný M. A., Dr. phil.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Full-Time Studies

2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Jiřina Andělová

Marketing strategy on the example of Broumov
Monastery

Prague 2012

The diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Lukáš Novotný M. A., Dr. phil.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. 3. 2012

Jiřina Andělová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Lukáši Novotnému M. A., Dr. phil., vedoucímu mé diplomové práce za cenné rady a připomínky při konzultacích, které mi poskytl.

Anotace:

Cílem diplomové práce je zanalyzovat současnou situaci broumovského kláštera v širším kulturně-historickém kontextu a jeho postavení v rámci cestovního ruchu v regionu. Dále pak navrhnout vlastní marketingovou strategii pomocí marketingového mixu 4P. Ke splnění tohoto cíle byly použity analytické a empirické metody výzkumu.

První část práce je věnována teorii marketingu v obecném rozměru. Další část se zabývá historií broumovského kláštera a jeho současností, následuje popis funkce broumovského kláštera v regionu, konkrétně kulturní a duchovní funkce, klášter jako turistický cíl a sídlo destinačního managementu. Čtvrtá část práce analyzuje stávající marketingovou strategii kláštera. Na základě této analýzy je v poslední části práce navržena vlastní marketingová strategie. V závěru práce je provedeno zhodnocení celé problematiky.

Klíčová slova:

analýza, Benediktini, Broumov, klášter, marketing, marketingový mix, turista

Annotation:

The goal of the project is to analyse current situation of Broumov Monastery in the wide cultural–historical context and its position within tourism in the region. Furthermore to suggest my own marketing strategy by using marketing mix 4P. To fulfil this goal I used analytic and empiric methods of research.

The first part is dedicated to the marketing theory in general. Another part deals with the history and the present of Broumov Monastery and it's followed by a description of the function of Broumov Monastery in the region, specifically cultural and spiritual function, monastery as a touristic target and as a headquarters of management. The forth part analyses the current marketing strategy of the monastery. According to this analyse I've suggested my own marketing strategy in the last part of the project. There is a final evaluation of the whole issues at the end.

Key words:

analysis, Benedictines, Broumov, tourist, marketing, marketing mix, monastery, tourist

Obsah

| | |
|---|----|
| ÚVOD | 9 |
| 1. Teoretická východiska..... | 12 |
| 1.1 Historie a definice marketingu | 12 |
| 1.2 Marketing kultury a umění | 13 |
| 1.3 Marketingový mix..... | 17 |
| 1.4 Marketingová strategie | 22 |
| 2. Broumovský klášter..... | 25 |
| 2.1 Řehole svatého Benedikta..... | 25 |
| 2.2 Historie broumovského kláštera | 26 |
| 2.3 Broumovský klášter dnes..... | 32 |
| 2.4 Klášterní zahrada | 33 |
| 3. Broumovský klášter a jeho funkce v regionu..... | 37 |
| 3.1 Turistický cíl..... | 37 |
| 3.1.1 Vamberecké mumie | 38 |
| 3.1.2 Turínské plátno | 39 |
| 3.1.3 Klášterní knihovna..... | 41 |
| 3.2 Kulturní funkce..... | 42 |
| 3.2.1 Vinum et cetera | 43 |
| 3.2.2 Malé letní divadlení | 44 |
| 3.2.3 Za poklady Broumovska..... | 45 |
| 3.2.4 Ostatní kulturní akce | 46 |
| 3.3 Duchovní funkce..... | 47 |
| 3.4 Sídlo destinačního managementu | 47 |
| 3.5 Muzeum..... | 48 |
| 4. Marketingová strategie broumovského kláštera | 49 |

| | | |
|-----|--|----|
| 4.1 | Product | 49 |
| 4.2 | Promotion | 55 |
| 4.3 | Price | 56 |
| 4.4 | Place..... | 57 |
| 5. | Vlastní návrh marketingové strategie broumovského kláštera | 60 |
| 5.1 | SWOT analýza broumovského kláštera..... | 60 |
| 5.2 | Product | 62 |
| 5.3 | Promotion | 73 |
| 5.4 | Price | 75 |
| 5.5 | Place..... | 75 |
| | ZÁVĚR..... | 80 |
| | SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMNŮ..... | 84 |
| | SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ..... | 88 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK..... | 89 |

ÚVOD

V dnešní době patří cestovní ruch k jednomu z největších a nejrychleji se rozvíjejících průmyslů světa. Je jedním z faktorů, který ovlivňuje trh práce, tvorbu hrubého domácího produktu, platební bilanci státu, tvoří příjmy místních rozpočtů a v neposlední řadě přispívá k ochraně kulturních, uměleckých a historických památek. Cestovní ruch přispívá v první řadě k rozvoji prosperity jednotlivých regionů. V současné době se začal rozvíjet pojem destinační společnost, která se snaží aplikovat principy *destinačního managementu* (viz 3.4) za účelem rozšiřování cestovního ruchu v destinaci. Cestovní ruch v České republice přispívá významným poměrem k rozvoji národní ekonomiky.

Hlavním cílem diplomové práce je podat základní ucelený přehled problematiky marketingu se zaměřením na marketing cestovního ruchu. Po analýze současného využívání konkrétních marketingových strategií broumovským klášteřem a jeho celkové prezentace navenek, bude navržena vlastní marketingová strategie pomocí marketingového mixu 4P.

Stať práce je rozčleněna na tři hlavní části. První část se věnuje marketingu z obecného hlediska, druhá se zabývá dějinami broumovského klášteřa a jeho současným postavením v regionu a ve třetí části je provedena analýza broumovského klášteřa a navržena marketingová strategie.

První kapitola se zabývá marketingem z obecného hlediska. Kapitola je rozdělená do čtyř podkapitol. V první podkapitole je popsána stručně historie, vývoj a cíle marketingu. Druhá podkapitola je zaměřená na marketing kultury a umění. Zde je popsáno pronikání marketingu kultury do kulturního světa, kde jsou kromě jiného na toto téma vybrané názory některých autorů marketingových publikací, které se od sebe liší. Třetí podkapitola je věnována marketingovému mixu, kde jsou podrobně definovány jeho čtyři nástroje (Product, Promotion,

Price, Place). Mimo jiné jsou zde také uvedeny různé názory autorů marketingového mixu. Pátou podkapitolou je marketingová strategie. Zde je marketingová strategie stručně definována a popsány její cíle.

Druhá kapitola se zabývá historií, současným postavením a funkcemi broumovského kláštera. Tato kapitola je rozčleněna do čtyř podkapitol, kde v první podkapitole je stručná historie a vznik Řádu svatého Benedikta. Ve druhé podkapitole je popsán broumovský klášter od svého vzniku, dále navazuje třetí podkapitola, kde je popsán současný stav kláštera. Čtvrtá podkapitola je věnována klášterní zahradě, která je nedílnou součástí broumovského kláštera. Zde je popsána stručná historie kláštera a budoucí využití tohoto objektu v rámci projektu klášterní zahrady.

Ve třetí kapitole jsou popsány funkce broumovského kláštera v regionu. Tato kapitola je rozčleněna do pěti podkapitol. První podkapitola je věnována turistické funkci. Jsou zde vyjmenovány a popsány zajímavosti, které může potencionální návštěvník v rámci prohlídkového okruhu v broumovském klášteře zhlédnout. Tyto klášterní zajímavosti jsou rozčleněny na další tři podpodkapitoly, kde v první z nich jsou popsány *vamberecké mumie*, ve druhé *turínské plátno* a ve třetí *klášterní knihovna*. Další funkcí broumovského kláštera je funkce kulturní, kterou se zabývá druhá podkapitola. Zde jsou popsány různé kulturní akce konané v prostorách kláštera. Tyto kulturní akce jsou rozčleněny do dalších čtyř podpodkapitol. První kulturní akcí je veřejná ochutnávka vín *Vinum et Cetera*, druhou je divadelní festival *Malé letní divadlení*, festival *Za poklady Broumovska* je třetí kulturní akcí, jež využívá prostor kláštera a ve čtvrté podpodkapitole jsou stručně popsány další akce konané v klášterní zahradě, které zpestřují život zdejšími obyvatelům i turistům. Ve třetí podkapitole je popsána duchovní funkce kláštera, kde hlavní roli hraje klášterní kostel svatého Vojtěcha, který je využíván hrstkou věřících. Čtvrtá podkapitola je zaměřena na sídlo destinačního managementu, který sídlí v prostorách

bývalého klášterního gymnázia. V prvním patře opatského křídla kláštera sídlí Muzeu, jehož funkce je popsána v páté podkapitole.

Čtvrtá kapitola analyzuje současnou marketingovou strategii broumovského kláštera. Tato kapitola je rozčleněna do čtyř podkapitol. V první podkapitole jsou popsány čtyři prohlídkové okruhy kláštera. Druhá podkapitola je zaměřena na jeho současnou propagaci. Třetí se zaměřuje na cenu a analyzuje cenu vstupného do broumovského kláštera. Poslední podkapitola je zaměřena na polohu kláštera, kde je definováno mimo jiné vymezení Broumova.

Pátá kapitola je zaměřena na vlastní návrh marketingové strategie. Nejprve je provedena SWOT analýza, která je prvním krokem k určení současné pozice broumovského kláštera v regionu. Z výsledku vlastní analýzy je navržen nový prohlídkový okruh, který není koncipovaný jako stávající prohlídkový okruh. Tato nová prohlídka má návštěvníky zasvětit to autentického života mnichů. Dále je navržena spolupráce se sousedním Polskem, která by měla zlepšit současnou propagaci kláštera. Současnou cenu vstupného jsem raději nechala stávající i za nově navrhovaný prohlídkový okruh. Po zvýšení ceny vstupného hrozí riziko nezájmu o prohlídky ze strany návštěvníků.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Historie a definice marketingu

Marketing je v podstatě mladým oborem ekonomie, rozvíjející se od 50. let 20. století. Hlavní rozvoj marketingu začal po poválečné době, kdy nabídka začala převyšovat poptávku. Po celá staletí byl výrobce často i prodejcem a znal své zákazníky i osobně. Příchod masové výroby a vznik manufaktur a továren vedl k vyšší koncentraci lidí ve městech, což způsobilo méně osobní produkci a nabídku. Významnou roli hrála inzerce a plakáty, které oznamovaly kulturní události. Spolu s rozšiřujícím se tiskem rostl také význam publicity.¹

Po první světové válce se objevují nová média - rozhlas a film. Po druhé světové válce se k nim přidává i televizní vysílání, jehož moc stále roste. Tyto neosobní formy komunikace vedou firmy k zájmu o zákazníky. Firmy se nemohou poznat se všemi zákazníky osobně, a proto se soustřeďují na segmentaci a nalezení významných skupin, jež mají společné charakteristiky a způsoby chování, aby je mohli účinně oslovit. Segmentace se stala potřebnou až ve fázi, kdy nabídka převyšovala poptávku, k čemuž došlo vlivem obou světových válek a hospodářské krize. Právě druhá polovina a poslední třetina 20. století jsou obdobím, kdy neziskové a kulturní organizace přebírají postupy od úspěšných marketingově vedených firem. Konec 20. a začátek 21. století se vrací k osobnějším formám kontaktu se zákazníky a to díky moderním technologiím a podpoře prodeje, reklamě v ístě nabídky. Například formou konání akcí, událostí, zábavy atd. Dobrá znalost zákazníků a návštěvníků je hlavním předpokladem účinnosti těchto nástrojů i cílené publicity.² V marketingové komunikaci se uplatňuje řada umělců své doby. Komerční umělecká díla, plakáty, obrazy,

¹ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.

² KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*, 1.vyd. Praha: Management Press, 2000.

design, výtvarné návrhy, reklamní texty, filmy, hudba jsou historiky považovány za samotný umělecký obor.³

Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců. Marketing vychází z teorie, ale klade si praktické cíle.⁴ *"Je jednou z činností vykonávaných organizacemi a soustavou procesů pro sdělení, vytváření a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené."*⁵ *"Marketing je založen na vztazích se zákazníky, kteří jsou pro vedení firmy či organizace alfou i omegou podnikatelského procesu."*⁶

*"Cílem marketingu je dodat produkt správným skupinám zákazníkům v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací, lépe než konkurence."*⁷ Aby byla organizace úspěšná a prosperující, je třeba, aby dobře znala svého zákazníka s jeho potřebami, a na druhé straně na ně musí umět rychle zareagovat.

1.2 Marketing kultury a umění

Marketing kultury se objevil koncem 60. let 20. století. Jeho výraznější pronikání do kulturního světa začalo až téměř o třicet let později. Ze začátku toto pronikání vyvolávalo obavy a odmítání, které přicházely ze strachu z komerce. Odborníci o jeho vnímání

³ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.

⁴ KOTLER, Philip. *Marketing management: analysis, planning, and control*, 2. ED. U.S.A.: Englewood Cliffs, 1972.

⁵ HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2009, s. 2.

⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, *Strategický marketing: strategie a trendy*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 40.

⁷ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 16.

polemizovali. Zastánci marketingu ukazovali na jeho odlišnosti od klasického marketingového přístupu, jež se využíval v obchodě a průmyslu. Nejdůležitějším hlediskem bylo zachování autonomie umělecké tvorby od vlivu trhu. Toto hledisko je důležité i v dnešním marketingu kultury. V současném marketingu kultury se odborníci také shodují v myšlence přilákat spotřebitele k existujícímu produktu. Literatura zabývající se marketingem kultury často přináší protichůdné názory. Z jedné strany autoři marketing v kultuře odmítají a z druhé strany v něm vidí potenciál lepší komunikace s cílovým trhem. Například P. Kotler spolu s J. Scheffem zdůrazňují, že účelem neziskových organizací v kultuře je exponovat umělce co nejširšímu publiku a ne produkovat výstup, který si žádá trh.⁸

Autoři prvních obsáhlejších marketingových publikací v 80. letech 20. století velmi citlivě formulovali, co by mělo být předmětem marketingu v kultuře. Například Tajtáková ve své knize *Marketing kultúry uvádí, že podle K. Digglea je "prvořadým cílem marketingu v kultuře přivést přiměřený počet lidí, z co nejširšího možného sociálního prostředí, ekonomického zázemí a věku, k přiměřené formě kontaktu s umělcem, a tímto způsobem zároveň dospět k nejlepšímu finančnímu výsledku, který je kompatibilní s dosažením našeho cíle."*⁹

Ať se názory vědců různí, ne všechny kulturní organizace mohou využívat stejné marketingové postupy. Marketing by neměl být pro kulturu hrozbou, ale naopak konkurenční výhodou kulturních organizací, které ho dovedou úspěšně uplatnit.¹⁰

V dnešní době lze vztah marketingu a kultury chápat dvěma způsoby, a to filozoficky a analyticky. Filozofické chápání směřuje spíše k oblasti ochrany kulturních hodnot, péči o umění a zvyšování

⁸ TAJTÁKOVÁ, Mária. *Marketing kultúry - vybrané problémy*, 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2006.

⁹ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.

¹⁰ TAJTÁKOVÁ, Mária. *Marketing kultúry - vybrané problémy*, 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2006.

kulturního povědomí obyvatelstva, jeho povaha je často nekomerční. Analytické chápání vidí produkt, který je zajímavý pro určitou cílovou skupinu, ale zároveň je jasné, že část cílové skupiny o daném produktu nic neví. Pohled marketingového analytika považuje kulturní produkt za jakýkoliv jiný výrobek či službu, u kterého je třeba v průběhu marketingového procesu přinést výhodu.¹¹

Zásady uplatnění marketingu v kultuře:

1. Dominantní uplatnění postupu inside-out, tzn., že se produkt nejprve vyrobí a poté je umisťován na trh.
2. Podřízenost marketingu uměleckému cíli, tzn., že marketing by měl být vyvážený mezi produkty a projekty z uměleckého hlediska.
3. Spotřebitel jako střed zájmu, tzn., že kultura by neměla být ovlivňována trhem, ale také nesmí ignorovat zákazníka. Marketingová strategie organizace bude úspěšná až tehdy, kdy pochopí spotřebitele.¹²

Pod marketing umění spadá:

- Marketing kulturní organizace nebo firmy
- Výtvarné umění
- Reprodukční umění
- Mediální umění
- Film
- Multimediální umění
- Literatura, hudba

¹¹ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury - Divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*, 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012.

¹² TAJTÁKOVÁ, Mária. *Marketing kultúry - vybrané problémy*, 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2006.

- Obchod s autorskými právy
- Nakladatelská a vydavatelská činnost
- Architektura
- Kulturní instituce, památky
- Sponzoring a mecenášství
- Využití umělců, uměleckých děl pro reklamní marketingové účely¹³

Marketing umění zahrnuje sféru zabývající se výtvarnou a kulturní oblastí. Je možné ho využívat v neziskové sféře s nekomerčním hlavním cílem (snaží se o uspokojení potřeby a přání určitého okruhu lidí) i v oblasti obchodu s uměním s komerčním hlavním cílem. Trh s uměním je možno rozdělit na primární a sekundární trh. Pod primární trh spadá prodej nebo darování díla samotným autorem. To znamená, že se umělec zbavuje další zodpovědnosti za osud díla, odměnou je mu jiná hodnota, např. peníze. Umělecká díla se mohou samozřejmě dostat i na sekundární trh, ale nejprve vždy projdou primárním trhem. Pod sekundárním trhem se rozumí další prodej nebo výměna díla probíhající mezi majitelem a zájemcem. Subjekty na trzích s uměním tvoří tři skupiny:

- tvůrci
- zprostředkovatelé
- zájemci¹⁴

Uspokojení potřeb v rámci uměleckého trhu probíhá nákupem, ale i jen prohlížením díla. Koupě díla plní funkci investice, dekorace, nebo-li estetického motivu, a prestiže. Prohlížení děl plní funkci

¹³ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.

¹⁴ TAJTÁKOVÁ, Mária. *Marketing kultúry - vybrané problémy*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2006.

výchovnou, vzdělávací, estetickou a zábavnou.¹⁵ Pozn. podobné příklady najdeme i na dalších uměleckých trzích. Například v literatuře je to spisovatel, agent, vydavatelství a čtenář. Složitější vazby jsou u hudby, filmu a multimediálního umění - autorské právo, práva výkonných umělců a práva a povinnosti s reprodukováním díla. Trhy umění a kulturního dědictví bývají spravovány jako neziskové organizace.¹⁶

1.3 Marketingový mix

Marketingový mix představuje kontrolovatelné marketingové proměnné, které slouží k tomu, aby firmy dosáhly co nejlíže potřebám a přáním cílového trhu. Prvky marketingového mixu se vzájemně propojují s cílem vyhledání optimálních proporcí. Marketingový mix společně s tržními segmenty a cílovými trhy vytváří strategii firmy.¹⁷

Názory na definici marketingového mixu se různí. V knize *Marketing podle Kotlera* autor uvádí, že Schoell s Gultinanem vidí marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů využívaných k tomu, aby firma dosáhla svých cílů na cílovém trhu. Nástroje marketingu neboli marketingový mix 4 P, navrhl počátkem 60. let profesor J. McCarthy, který obsahuje čtyři základní marketingové složky, jimiž jsou:

- Produkt (Product)
- Cena (Price)
- Distribuce (Place)

¹⁵ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.

¹⁶ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.

- Promotion¹⁸

V současnosti se stále více odborníků staví za názor, že by vnější vztahy neboli public relations měli být pátým prvkem základního marketingového mixu.¹⁹ Philip Kotler v 80. letech základní marketingový mix 4 P rozšířil ještě o dva prvky:

- Politika (Politics) - Politické aktivity významně ovlivňují objem prodeje a tržní poptávku. Například zákony zakazující reklamu cigaret negativně ovlivňují jejich prodej.
- Veřejné mínění (Public opinion) - Zájem o výrobky a služby závisí na veřejnosti. Například americká veřejnost se v několika obdobích bránila spotřebě hovězího masa, mléka a dalších věcí. Bylo nutné finančně podpořit kampaně cílené na ovlivnění lidí ke spotřebě.²⁰

Není důležité, zda-li firma využívá 4, 6 nebo 10 P. Jedná se o to, aby marketingová strategie byla stanovena co nejúčinněji. Koncepce 4P vnímá trh z pohledu prodávajícího, nikoliv z hlediska kupujícího. Jestliže zvažuje kupující nabídku, nemusí vidět očima prodávajícího. Prodávající považuje 4P za disponibilní nástroje prodeje, jimiž ovlivňuje zákazníka. Pro kupujícího jsou marketingové nástroje nositeli užitku.²¹

Product

Vyjadřuje celkovou nabídku zákazníkovi. Produkt má jak hmotnou podobu jako zboží, výrobek, tak také nehmotnou podobu, jako jsou služby.²² Produkt je považován za základní kámen marketingové

¹⁸ KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000.

¹⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.

²⁰ KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000.

²¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.

²² SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - Cesta k trhu, 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005.*

strategie s dominantní úlohou.²³ Cílem podniku je přimět cílový trh, preferovat jeho nabídku a platit za ní i vyšší cenu. V kultuře je každý produkt brán jako jedinečný a nezaměnitelný. Bývá originálem či prototypem. Jedinečné bývá vnímání díla jednotlivce. Postoj spotřebitele produktu závisí také na momentální náladě, fyzickém a psychickém stavu. Produkt v kultuře může obsahovat čtyři úrovně: jádro produktu - užitek pro spotřebitele, vlastní produkt - konkrétní pohnutka pro organizace, očekávaný produkt - standardní očekávání spotřebitele spojené s konzumací, rozšířený produkt - doplňkové výrobky a služby.²⁴

Price

Cena se od ostatních tří složek marketingového mixu odlišuje tím, že vytváří příjmy. Ostatní tři složky představují náklady.²⁵ V kultuře je cena specifickým fenoménem. Tvorba cen kulturních produktů závisí na zvážení umělecké nebo ekonomické hodnoty. Alfred Marshall ve své knize *Principles of economics* poukázal na problémy s oceňováním kulturních produktů "*je možné ohodnotit předměty, jako jsou obrazy, nebo vzácné mince, protože jsou jedinečnými svého druhu a neexistuje za ně náhrada ani konkurence*".²⁶ Při určování ceny kulturního produktu dochází vždy k dilematu.²⁷

²³ TAJTÁKOVÁ, Mária. *Marketing kultúry - vybrané problémy*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2006.

²⁴ TAJTÁKOVÁ, Mária. *Marketing kultúry - vybrané problémy*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2006.

²⁵ KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000.

²⁶ MARSHALL, Alfred. *Principles of economics*. 8. Ed. London: Nacmillan Studenteds, 1969.

²⁷ TAJTÁKOVÁ, Mária. *Marketing kultúry - vybrané problémy*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2006.

Place

Distribuce zahrnuje dvě dimenze, místo a čas, tzn. nabídnout produkt na správném místě ve správný čas a prostřednictvím správných distribučních cest. Hlavním cílem distribuce je dostat výrobek na místo, kde jej zákazník může koupit. Výrobek se přemisťuje díky distribučním cestám. Nejjednodušší je přímá cesta. Výrobek je výrobcí dodáván přímo do maloobchodu, nebo je prodáván přímo zákazníkovi. Problém přímých dodávek jsou však další nevýrobní marketingové funkce, jako je zaměstnání dalších pracovníků na prodej a distribuci. Tím se zvyšují náklady, proto většina výrobců raději využívá prodejních zprostředkovatelů a agentů, kteří výrobky zákazníkům prodávají.²⁸

Distribuce je prezentována souborem distribučních kanálů, které tvoří všechny subjekty zúčastněné na distribučním procesu produktu. Patří sem umělecké agentury, agenti, cestovní kanceláře, kulturní centra apod. V kultuře se objevují rovněž přímé i nepřímé distribuční kanály. Přímým může být malíř, který sám předává své dílo konečnému spotřebiteli. Za nepřímý distribuční kanál může být považován jeden, nebo více zprostředkovatelů (např: vydavatelství, cestovní kanceláře.)²⁹

Promotion

Propagace podporuje vědomí zákazníka o produktu. Primární činností podniku je rozhodnutí o zaměření komunikace na okruh zákazníků.³⁰ Zahrnuje pět širších kategorií:

- Reklama,
- Podpora prodeje
- Public relations

²⁸ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - Cesta k trhu, 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005.*

²⁹ TAJTÁKOVÁ, Mária. *Marketing kultúry - vybrané problémy. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2006.*

³⁰ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - Cesta k trhu, 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005.*

- Prodejní personál
- Přímý marketing

Tabulka 1:Příklady různých propagačních nástrojů

| Reklama | Podpora prodeje | Public relations | Prodejní personál | Přímý marketing |
|--------------------------------------|------------------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------|
| Inzeráty v tisku a reklamy v médiích | Soutěže, hry, sázky, loterie | Tiskové komunikace | Prodejní prezentace | Katalogy |
| Balení - vnější vzhled | Odměny a dary | Semináře | Prodejní porady | Telemarketing |
| Filmy | Vzorky | Veřejné akce | Vzorky | Elektronické nákupy |
| Plakáty, letáky | Kupóny | Publikace | Veletrhy a prodejní výstavy | Televizní nákupy |
| Billbordy | Prezentace | Sponzorské dary | | Faxová pošta |
| Brožury a příručky | Rabaty | Výroční zprávy | | Hlasová pošta |
| Symboly a loga | Exponáty | Projevy | | |

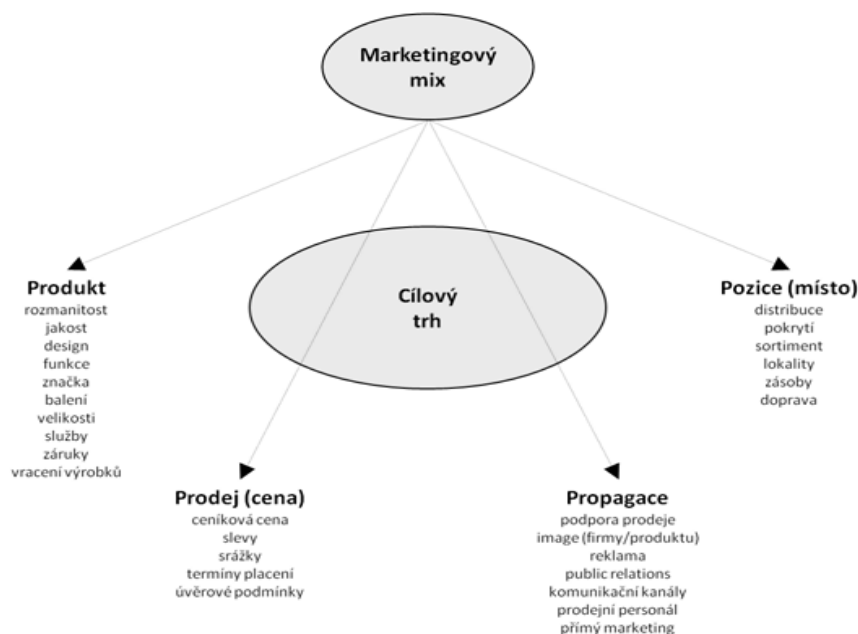
Zdroj: Kotler,P., *Marketing podle Kotlera, Praha, 2000, s.125.*

Důležitou úlohou marketingové komunikace je také udržení respektive upevňování pozice na trhu v ostrém konkurenčním prostředí.

Charakter produktu kulturních organizací dovoluje uplatnit všechny nástroje komunikačního mixu. Rozdíl je pouze z nákladového hlediska, upřednostňují se nízkonákladové metody. Mnohé kulturní organizace mají možnost využívat některé formy zdarma, případně protislužbou.³¹

³¹ TAJTÁKOVÁ, Mária. *Marketing kultúry - vybrané problémy*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2006.

Obrázek 1: Struktura čtyř P marketingového mixu



Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing management*, Praha, 2001, s.32.

1.4 Marketingová strategie

Marketingová strategie je vyjádřením elementárních záměrů, které chce firma dosáhnout v dlouhém časovém horizontu tak, aby pomocí marketingových činností naplnila nadřazené obchodní cíle a tím dosáhla konkurenční výhody.³² Marketingová strategie by se měla věnovat tržním segmentům, na které se společnost zaměří, které se liší svými potřebami a požadavky, reakcemi na marketing a rentabilitou. Své úsilí by společnost měla zaměřit na ty tržní segmenty, ve kterých se může z konkurenčního hlediska nejlépe uplatnit. Každý z nich by měl mít svou vlastní vypracovanou marketingovou strategii.³³

Na pojem marketingová strategie se pohledy různí, proto zde bude uvedeno několik definic dalších autorů.

³² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.

³³ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.

Horáková ve své knize *Strategický marketing* charakterizuje marketingovou strategii "jako směr, který bude sledován organizační jednotkou v určitém časovém období, a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů. Marketingovou strategii vymezuje jednoznačně čtyřmi proměnnými marketingového mixu - cenou, propagací, produktem a distribucí."³⁴

Autoři Foret, Procházka a Urbánek v knize *Marketing - základy a principy* vysvětlují marketingovou strategii tak, že "strategie je obvykle vymezena odpovědí na otázku - Co dělat? Dále uvádějí, že elementární rámec marketingové strategie lze vymezit několika proměnnými:

- Cíly, kterých má být dosaženo
- Uvažovanými strategickými alternativami
- Cílovými zákazníky
- Identifikací konkurentů pro každou cílovou skupinu zákazníků
- Prezentací podstaty strategie cílovým zákazníkům"³⁵

Kotler ve své knize *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy* marketingovou strategii vidí jako několik proměnných, kterými jsou:

- Cílový trh (target market) - je to trh, pro který je produkt určen
- Stěžejní prezentace (core positioning) - myšlenka, nebo přínos, kdy by firma ráda dosáhla stavu, aby si je zákazník spojoval s její značkou
- Cenová prezentace (price positioning) - podle Kotlera firma může volit cenovou prezentaci jako víc za víc, víc za totéž, totéž za míň, míň za mnohem míň a víc za míň

³⁴ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000.

³⁵ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing: základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003.

- Celková hodnotová proklamace (total value positioning) - má být odpověď na otázku: "Proč má zákazník nakupovat u vás?" odpověď má přesvědčit zákazníka, že nabídka firmy je tou nejvyšší hodnotou, kterou může dostat
- Distribuční strategie (distribution strategy) - stanovuje jak bude cílový trh obsluhován
- Komunikační strategie (communication strategy) - vyčleňuje peníze na kanály komunikačního mixu a co je strategickým cílem těchto kanálů³⁶

Je zřejmé, že se definice a dílčí členění pojmu marketingová strategie u jednotlivých autorů liší, ale podstata vždy zůstává stejná.³⁷

³⁶ KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000.

³⁷ HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009.

2. BROUMOVSKÝ KLÁŠTER

2.1 Řehole svatého Benedikta

Řád svatého Benedikta - latinský název Ordo Sancti Benedicti (OSB) je nejstarší mnišský řád v západní Evropě s mužskou i ženskou větví, který byl založen na počátku 6. století. Jeho zakladatelem je svatý Benedikt, který se narodil v umbrijském městě Nursii (dnes Norcia) někdy kolem roku 480 našeho letopočtu.³⁸

Slovo mnich pochází z řeckého slova "*monos*", což znamená sám, osamocen. Význam tohoto slova byl v tom, že mnich žil osamoceně od světského života a požitků, praktikující určitou náboženskou formu života. Takto žili četní poustevníci už v prvních stoletích našeho letopočtu především v Egyptě.³⁹

Svatý Benedikt z Nursie vycházel z jejich názorů a víry, ale nesdílel názor na osamocenost. V roce 529, tedy ve věku už téměř padesáti let shromáždil podobně smýšlející mnichy a založil první skutečný klášter v Monte Cassinu, který spravoval až do konce svého života a v němž také roku 574 zemřel. V tomto klášteře svatý Benedikt sepsal zásady benediktinského řádu - Regula Sancti Benedicti - Řád svatého Benedikta, jímž se řád spravuje dodnes. Jsou to určitá pravidla klášterního života sepsána v 73 kapitolách. Řád obsahuje návod jak by měli řeholníci žít a chovat se ve společenství. Heslem řádu svatého Benedikta je "*Ora et labora*", tedy česky "*Modli se a pracuj*".⁴⁰ Den benediktinských mnichů byl vyplněn pravidelnými modlitbami a prací, mniši se věnovali nejrůznějším činnostem, např. vyučování, opisování knih, zemědělským pracím.

³⁸ ZESCHICK, Johanes. *Benediktini a benediktinky v Čechách a na Moravě*. 1. vyd. Praha: Benediktinské arcidiecéze, 2007.

³⁹ *Benediktini* [online]. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z:

http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=54

⁴⁰ VILÍMKOVÁ, Milada. *Ve znamení břevna a růží*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 1989.

Řád svatého Benedikta se postupně rozšířil po celé Evropě a do Čech se dostává v 10. století. Benediktinské mnichy sem přivedl svatý Vojtěch, který také založil první mužský benediktinský klášter, klášter svaté Markéty v Břevnově. Protože to byl první klášter, nazývali jej benediktini "archisterium" - tj. "arciklášter". Ve spojení s později založeným klášterem v Broumově se stal nejpřednějším opatstvím benediktinského řádu u nás.⁴¹

Každý klášter je samostatný a je tvořen společenstvem bratrů v čele s opatem. Z praktických důvodů se kláštery sdružují v kongregaci. V Českých zemích jsou benediktinské kláštery spojeny do Slovanské benediktinské kongregace svatého Vojtěcha. Vrcholným představitelem benediktinské kongregace je opat - primas sídlící v Římě.

V současné době jsou v Čechách čtyři mužské benediktinské kláštery - v Břevnově, v Broumově, v Rajhradě u Brna a v Praze v Emauzích, v nichž žije pouze malá skupina řeholníků. Řád svatého Benedikta během své mnohasetleté existence ovlivnil historii, kulturu i spiritualitu křesťanského Západu.⁴²

2.2 Historie broumovského kláštera

Město Broumov je od počátku 13. století správním, kulturním a hospodářským střediskem broumovské kotliny. Pro osídlení broumovské krajiny byl důležitý dar českého krále Přemysla Otakara I. Břevnovští benediktini od něho v roce 1213 získali darem území dnešního Broumovska a Policka.⁴³ Broumovsko je od svého založení nerozlučně spjata s řádem břevnovských benediktinů. Jejich zásluhou

⁴¹ VILÍMKOVÁ, Milada. *Ve znamení břevna a růží*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 1989.

⁴² *Benediktini* [online]. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z:

http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=54

⁴³ BERGMAN, P., BURIAN, M., JEŘÁKOVÁ, J. *Broumovsko: Interpretace kulturního a historického dědictví na Broumovsku*. 1. vyd. Broumov: Občanské sdružení TUŽ se, Broumovsko!, 2003.

se stal Broumov centrem správy řádového panství a jejich kolonizační činností celé Broumovsko hospodářsky vyspělou a kulturní oblastí. Od samého počátku bylo město ekonomicky závislé na soukenické výrobě, jejíž produkce brzy přerostla potřeby místního trhu, čímž byly položeny základy tradice textilní produkce na Broumovsku.⁴⁴ Tradici textilní výroby si Broumov udržel až dodnes. Dokladem toho je společnost Veba na výrobu bavlněného damašku a froté.⁴⁵

V roce 1260 Přemysl Otakar II. potvrdil benediktinům z Břevnova vlastnictví broumovského výběžku. Správa a ochrana majetku byla zabezpečována z broumovské pevností, vybudované za tímto účel. Na počátku 14. století za panování opata Bavora (1290-1322), bylo v Broumově zřízeno benediktinské proboštví. Místo původní tvrze, která byla vypálená odbojnými fojty, byl zbudován gotický klášter s chrámem svatého Vojtěcha. Součástí klášterního opatství byl také pivovar založený roku 1348.⁴⁶ V roce 1348 udělil Karel IV. břevnovskému opatovi pro jeho broumovské poddané stejná práva, jaká měli obyvatelé královských měst Hradce králové a Kladska. Broumov se nikdy nestal svobodným královským městem a na skutečné rozšíření městských výsad si broumovští obyvatelé museli počkat do 1. poloviny 15. století, kdy roku 1419 opat postoupil městu za roční poplatek právo svobodného dědictví a prodal mu dva domy na zřízení radnice a obecního domu.⁴⁷ V roce 1449 byla městská privilegia rozšířena i o hrdelní právo.⁴⁸

⁴⁴ RAPUŠÁKOVÁ, Štefánia. *Broumovsko a Kladsko: pohraniční kraje českého a polského státu*. 1. vyd. Broumov: Okresní školský úřad v Náchodě, 1998.

⁴⁵ BOUZA, Erik. *Osm století textilní výroby na Broumovsku*. 1. vyd. Hradec Králové: Kruh, 1972.

⁴⁶ *Klášter Broumov* [online]. [cit. 2012-02-04]. Dostupné z:

http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=59

⁴⁷ KOŠTÁL, Zdeněk. *Dějiny Broumova a Broumovska*. 1. vyd. Broumov: Městský národní výbor, 1990.

⁴⁸ Hrdelní právo označovalo v době feudální soudní pravomoc uložit trest smrti stejně jako soudy, které mohly tento trest uložit.

22. května 1420 byl břevnovský klášter vypálen⁴⁹ a dobyt husity - a břevnovský opat Mikuláš II. spolu s mnichy tehdy uprchli do Broumova.⁵⁰ S sebou přinesli řadu cenných předmětů. Do broumovského kláštera se dostává největší rukopisná kniha světa – Kodex Gigas v překladu Ďáblova bible, která zde byla uložena až do vlády císaře Rudolfa II. a od třicetileté války se nachází jako válečná kořist ve Švédsku.⁵¹ Přesídlení opata z Břevnova do Broumova mělo velký význam pro klášter a jeho okolí, a to jak z hlediska kulturního, tak i hospodářského. Broumovský klášter se na několik staletí stal střediskem benediktinského panství v Českých zemích a existovalo spojené břevnovsko-broumovské opatství. V 18. století se mniši vrátili do Břevnova a postavili si tam nový klášter i kostel. I nadále se však břevnovský opat často vracel do Broumova a existence spojeného opatství přetrvala až do roku 1939. Tato trvalá páska mezi oběma kláštery měla rozhodující vliv na kulturní památky Broumova.

V červnu 1421 obléhalo město vojsko východočeských husitů, i když město nedobyli, utrpělo značné ztráty, které poznamenaly jeho vývoj až do poloviny 15. století.⁵²

V roce 1559 vyhořelo celé proboštství i s městem a dochází k úpadku řeholního života v důsledku silícího reformního hnutí. V té době panující opat Martin II. byl donucen vzdát se svého řádu. Opat Martin II. proslul svou chamtivostí a neochotou. Novým opatem se stal Wolfgang Selender z Prošovic. Ani broumovskému regionu se nevyhnuly náboženské spory. Od poloviny 16. století se na Broumovsko začalo ze sousedního Slezska šířit protestanství a spolu s tím přicházeli i první protestanští kazatelé. V roce 1614 si dokonce broumovští luteráni

⁴⁹ Bylo upáleno i několik řeholníků.

⁵⁰ Díky přesídlení břevnovského opata do Broumova stoupl význam kláštera i města jak z hospodářského, tak i z kulturního hlediska.

⁵¹ *Klášter Broumov* [online]. [cit. 2012-02-04]. Dostupné z:

http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=59

⁵² CECHNER, Antonín. *Soupis památek historických a uměleckých - politický okres broumovský*. 1. vyd. Praha: Archeologická komise při České akademii věd a umění, 1930.

postavili vlastní kostel⁵³, který se opat Wolfgang Selender snažil zavřít. Dostal se tak do ostrého sporu s broumovskými protestanty. Spor o broumovský protestanský kostel se stal dokonce jedním z podnětů pražské defenestrace místodržících 23. května 1618. Stavovští direktoři poté vykážali opata Martina II. ze země⁵⁴, zkonfiskovali klášterní panství a prodali je broumovským měšťanům. Po bitvě na Bílé hoře se vlastnictví a správa dominia vrátila zpět do rukou benediktinů a Broumovu byla jako trest za vzpouru proti klášterní vrchnosti a císařské moci odňata většina práv.⁵⁵

Po roce 1620 v období tzv. katolické reformace nastal největší rozkvět kláštera a následovala řada opatů obrovského významu. V Jiráskem zmiňovaném období "temna" se v broumovském klášteře vystřídali opati Tomáš Sartorius (1663-1700) a Otmar Daniel Zinke (1700-1738). Škody způsobené třicetiletou válkou se podařilo za těchto dvou opatů napravit.⁵⁶ Zvláště období Otmara Zinkeho se vyznačovalo velkorysou stavební činností, která vtiskla Broumovu dodnes výraznou podobu. Klášter začal vyvíjet i vlastní podnikatelskou činnost, ať už se jednalo o výrobu sukna v jeho manufaktuře, nebo o organizaci plátenické produkce v rámci klášterního velkostatku. Vedle toho se také výrazně zvyšovaly finanční a robotní povinnosti poddaných, což mělo za následek několik poddanských vzpour proti klášteru.⁵⁷ Pod vedením italského stavebního mistra Martina Allia z Löwenthalu (1685-1688) byla v této době započata přestavba původně gotického kostela svatého Vojtěcha v barokním stylu. Přestavbu dokončil Kilián Ignác Dientzenhofe (1721-1723). Později také následovala přestavba klášterních budov podle návrhů Kryštofa Dientzenhofera a K. I.

⁵³ Dnes je to kostel svatého Václava

⁵⁴ V ohrožení života se uchýlil na Moravu, kde roku 1619 zemřel.

⁵⁵ BROUMOV. *Broumov město bohaté na kulturní historii*. 1. vyd. Broumov: Město Broumov, 2006.

⁵⁶ *Klášteř Broumov* [online]. [cit. 2012-02-04]. Dostupné z:

http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=64

⁵⁷ BROUMOV. *Broumov město bohaté na kulturní historii*. 1. vyd. Broumov: Město Broumov, 2006.

Dientzenhofera a v tomto období také vzniká řada vesnických kostelů tzv. broumovská skupina kostelů, jež byly přestavěny či zcela nově postaveny v barokním stylu a dodnes významně ovlivňuje tvář broumovského regionu.⁵⁸

Významnou kapitolou v dějinách benediktinského kláštera, tvořilo klášterní školství, které bylo velmi známé již před husitskými válkami. V roce 1624 se z klášterní školy stalo gymnázium, které se může pyšnit řadou významných absolventů. Studoval zde například Bohuslav Balbín⁵⁹, známý spisovatel historických románů Alois Jirásek, nebo první československý ministr financí Alois Rašín.⁶⁰

V době josefinských reforem se klášter vyhnul svému zrušení jen díky kvalitně fungujícímu gymnáziu a velmi dobrému postavení opata Rautenstraucha⁶¹ u vídeňského dvora. Zrušením roboty v roce 1848 a zřízením státní správy místo vrchnostenské dosáhli broumovští měšťané vytoužené nezávislosti na klášteře.⁶²

V důsledku velké hospodářské krize a nástupem nacismu v Německu se i na Broumovsku stala nejúspěšnější stranou Henleinova SdP se svým separatistickým programem. V roce 1938 bylo v důsledku Mnichovské dohody Broumovsko odloučeno od Čech. Z Broumovska uprchli Židé, příslušníci české menšiny a někteří antifašisté. Klášter opouštěli mniši české národnosti a zůstávali tam pouze němečtí mniši. Připojení k Německé říši většina obyvatel měst a vesnic uvítala.⁶³

V roce 1939 bylo klášterní gymnázium nacisty uzavřeno a ve stejném roce bylo broumovsko-břevnovské opatství rozděleno na dva

⁵⁸ *Klášteř Broumov* [online]. [cit. 2012-02-04]. Dostupné z: http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=64

⁵⁹ B. Balbín byl významný český jezuita, literát, dějepisec.

⁶⁰ *Klášteř Broumov* [online]. [cit. 2012-02-04]. Dostupné z: http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=64

⁶¹ Stephan Rautenstrauch byl od roku 1733 opat břevnovsko - broumovského kláštera.

⁶² BROUMOV. *Broumov město bohaté na kulturní historii*. 1. vyd. Broumov: Město Broumov, 2006.

⁶³ Historie města. [Http://www.broumov.net/mesto/mesto_historie.html](http://www.broumov.net/mesto/mesto_historie.html) [online]. [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: http://www.broumov.net/mesto/mesto_historie.html

subjekty z důvodu politických. 9. května 1945 Broumov obsadily jednotky sovětské armády a politickou správu postupně přebíraly tvořící se české mocenské orgány. "V chaosu prvních poválečných týdnů docházelo k rabování, vyhánění a tyranizování německých civilistů a, zejména v okrajových částech okresu, i k vraždám. Nejvážnějším případem byl masakr 22 převážně starších lidí, žen a dětí z Teplic nad Metují 30. června 1945".⁶⁴ Během roku 1946 bylo z Broumovska vysídleno do západní a východní okupační zóny Německa ve 22 transportech více než 22 000 osob německé národnosti. Státem zkonfiskovaná zemědělská půda na vesnicích a živnosti ve městě byly předány dosídlencům z přilehlých okresů východních Čech, ze Slovenska a reemigrantům z ciziny. Podařilo se postupně obnovit základní funkce městského organizmu a oživit výrobu v hlavních broumovských závodech, ale téměř úplná výměna obyvatel, doprovázená přerušáním všech tradičních forem společenského a kulturního života, samozřejmě poznamenala život města na několik desetiletí. Změnil se také vzhled města, byly odbourány celé bloky zchátralých domů v centru a jen zčásti nahrazeny novými objekty.⁶⁵

Od roku 1950 se z broumovského kláštera stal internační tábor. Koncentrovali se tam mniši z různých řádů, které později vystřídaly řeholní sestry z různých řádů, bylo to pro ně jedno z mnoha vězení, které komunistický režim v té době zřizoval. Padesátá léta byla období drancování klášterů, mučení, věznění a pronásledování kněžích a řeholníků. Sestry, které zde byly internovány, žily za nelidských podmínek a byly nuceny pracovat v zemědělství a továrnách v Broumově a jeho okolí.⁶⁶

⁶⁴ BROUMOV. *Broumov město bohaté na kulturní historii*. 1. vyd. Broumov: Město Broumov, 2006. s. 5.

⁶⁵ Historie města. [Http://www.broumov.net/mesto/mesto_historie.html](http://www.broumov.net/mesto/mesto_historie.html) [online]. [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: http://www.broumov.net/mesto/mesto_historie.html

⁶⁶ *Klášter Broumov* [online]. [cit. 2012-02-04]. Dostupné z: http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=64

Po roce 1968, díky politickým změnám, mohly sestry nastoupit službu v charitních domovech. V Broumově zůstaly pouze sestry dominikánky, které pekly hostie pro všechny farnosti v Čechách i na Moravě. V roce 1990 sestry dominikánky klášter opustily a přesídlily do ženských klášterů na Moravu. Důvodem bylo vrácení kláštera benediktinskému řádu. Od té doby klášter není osídlen žádnou řeholní komunitou.⁶⁷

V roce 1995 byl broumovský klášter zapsán do seznamu národních kulturních památek.⁶⁸ V současné době je klášter samostatným subjektem, který je administrován z Prahy - Břevnova (administrátor P. Prokop Siostrzonek OSB) a správcem kláštera je Přemysl Sochor.⁶⁹

2.3 Broumovský klášter dnes

Jak již bylo řečeno výše, v roce 1990 byl klášter vrácen zpět do vlastnictví benediktinského řádu. Krátce na to bylo započato s opravami objektu, které jsou však díky rozlehlosti kláštera velice náročné a pokračují stále. Došlo především k opravě vnějších prostor, střech, okapů, velké části fasády. Přichází-li návštěvník do kláštera hlavní branou, přivítá ho již kompletně opravený exteriér. V současné době je ještě potřeba doopravit část fasády směrem do zahrady a nad řekou, což však bude značně finančně i technicky náročné.

V interiérech postupují opravy ještě pomaleji. Návštěvníkům je přístupná pouze malá část prostor kláštera. Z celkových téměř tří set místností zavítá návštěvník pouze do čtyř. Většina ostatních místností

⁶⁷ *Klášter Broumov* [online]. [cit. 2012-02-04]. Dostupné z:

http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=64

⁶⁸ *Národní památkový ústav* [online]. [cit. 2012-02-10]. Dostupné z:

<http://monumnet.npu.cz/chruzemi/list.php?KrOk=Ok&Nazev=&KodKr=52&KodOk=5203>

⁶⁹ *Klášter Broumov* [online]. [cit. 2012-02-04]. Dostupné z:

http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=64

je ve špatném stavu, prázdná, z původního nábytku a vybavení se téměř nic nedochovalo, řada fresek byla zničena. Postupně však dochází k restaurování obrazů a fresek. Například v poslední době byl zrestaurován obraz svatého Václava v refektáři a plánuje se restaurace fresky Vyhnání kupců z chrámu v Jeruzalémě v kostele svatého Vojtěcha. Špatný je však i stav rozvodů elektřiny či vody. Veškeré opravy jsou ale limitované dostupnými finančními prostředky. Z vlastních prostředků klášter bohužel většinou mnoho opravit nemůže, peníze získané při prohlídkách jsou využívány na platy zaměstnanců a běžnou údržbu či drobné opravy, ale na rozsáhle rekonstrukce z nich nezbyvá. Proto je klášter odkázaný na příspěvky ministerstva kultury a různé dotace kraje, města či Evropské unie. V současné době podalo Benediktinské opatství sv. Václava v Broumově žádost o dotaci Ministerstva kultury na projekt Vzdělávací a kulturní centrum Broumov – revitalizace kláštera. Cílem projektu je „oživení národní kulturní památky a následné zajištění kulturního a vzdělávacího programu. Realizací projektu dojde k zásadnímu oživení dosud nevyužívaných prostor kláštera a vrácení do života vytvořením širokého spektra environmentálních, kulturních a vzdělávacích aktivit při současné podpoře sociálního a ekonomického růstu celé oblasti Broumova.“⁷⁰ O přidělení dotace má ministerstvo rozhodnout v první polovině roku 2012. Přidělení této dotace a její realizace by měla pro klášter velký význam a jistě by přilákala i řadu nových návštěvníků.

2.4 Klášterní zahrada

Klášterní zahrada je nedílnou součástí celého klášterního areálu. Zahrada byla založena na základě první barokní přestavby kláštera po jeho požáru⁷¹ za opata Tomáše Sartoria v roce 1671. O původním

⁷⁰APRB [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=56:vzdla-vaci-a-kulturni-centrum-v-broumov&catid=2:partnerstvi-v-projektech&Itemid=10

⁷¹ Požár kláštera v roce 1644.

vzhledu zahrady se nedochovaly žádné zprávy, ale její tehdejší rozloha 2,5 ha je stejná i dnes. V 18. století byla zahrada nově upravena, aby odpovídala monumentální architektuře kláštera. Základní dispozici zahrady určoval architekt přestavby kláštera K. I. Dientzenhofer. Jediné dochované vyobrazení zahrady na známé Birckhartově rytině broumovského kláštera je z doby po ukončení přestavby kláštera z roku 1740. Toto zobrazení zřejmě v mnoha směrech neodpovídá skutečnosti a není také vyloučeno, že představuje pouze náznak budoucího plánovaného stavu. V polovině 18. století dostala zahrada podobu barokní francouzské okrasné zahrady s plochami stříhané zeleně a v okrajových částech s užitkovou zelinářskou zahradou a štěpnicí. Jediné písemné zprávy o úpravách klášterní zahrady jsou z roku 1774. Jaro roku 1779 mělo velký dopad na klášterní zahradu. Z velké části byla zničena pruským vojskem, které mělo posílit opevnění Broumova.⁷²

Od konce 19. století a v průběhu první poloviny 20. století začala zahrada ztrácet svůj kulturní charakter. Poklesem nároků na estetické hodnoty se upouštělo od finančně náročného udržování ornamentálních ploch a stříhaných stromových alejí a keřů. Na konci 19. století již z původních tvarovaných stromů zůstaly jen poslední zbytky v horní části zahrady. Od roku 1950 byla zahrada využívána především řeholnicemi, které zde pěstovaly zeleninu a květiny pro svou potřebu. Některé objekty byly využity k chovu hospodářských zvířat (králíci, slepice, prasata). Větší plochy byly použity jako zemědělská půda, kde se pěstovalo obilí a brambory. V dobách existence benediktinského konventu nebyla klášterní zahrada veřejnosti přístupná. V 80. letech klášterní zahradu převzalo město a v rámci

⁷² *Historie zahrady* [online]. [cit. 2012-02-21]. Dostupné z:

http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=89

prohlídky kláštera plánovalo zpřístupnění veřejnosti. Po převzetí kláštera církví nebyl o trvalé zpřístupnění zahrady zájem.⁷³

V roce 2006 uzavřela Agentura pro rozvoj Broumovska s Benediktinským opatstvím svatého Václava smlouvu o pronájmu klášterní zahrady a zavázala se k jejímu zpřístupnění veřejnosti.⁷⁴ APRB svůj závazek dodržela a dne 19. května 2007 byla klášterní zahrada slavnostně otevřena pro veřejnost.⁷⁵ Agentura klášterní zahradu chápe jako *"unikátní prostor s vlastní neopakovatelnou atmosférou, prostor, který zavazuje a výjimečnost takového místa může vyniknout naplno jen pokud bude živý."*⁷⁶ V rámci projektu Zahrada* APRB usiluje kromě fyzické rekonstrukce klášterní zahrady⁷⁷ také o kulturní využití. Snaží se, aby se zahrada stala místem, kam lidé budou chodit, budou ho využívat pro volný čas a bude jim přinášet radost. Za tímto cílem APRB vytvořila projekt Zahrada* kulturní. Tento projekt klášterní zahradu obohacuje o výstavy, přednášky, besedy, koncerty, divadla, semináře, které oslovily především místní obyvatele a jejich obliba u veřejnosti stále stoupá. Cílem APRB bylo oživení Zahrady* a tím přispění k lepším vztahům mezi lidmi navzájem a vztahu místních i turistů k Broumovsku i městu Broumovu.⁷⁸

Projekt rekonstrukce klášterní zahrady naráží také na finanční problémy. Systém projednávání rekonstrukce klášterní zahrady je velmi složitý, protože jde o národní kulturní památku podléhající dohledu

⁷³ *Historie zahrady* [online]. [cit. 2012-02-21]. Dostupné z:

http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=89

⁷⁴ Výroční zpráva 2006.

[Http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=13](http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=13) [online]. [cit. 2012-02-21].

⁷⁵ Výroční zpráva 2007.

[Http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=13](http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=13) [online]. [cit. 2012-02-21].

⁷⁶ *Výroční zpráva 2006* [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z:

http://www.aprb.broumovsko.cz/images/stories/download/0301_vz_aprb_2006.pdf

⁷⁷ Probíhá zde základní údržba zahrady, postupné opravování budov, zasklených skleníků, atd.

⁷⁸ Výroční zpráva 2007.

[Http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=13](http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=13) [online]. [cit. 2012-02-21].

Národního kulturního památkového ústavu v Praze, se kterým je třeba kroky projednávat a koordinovat. Projekt musí tudíž být zpracovaný tak, aby odpovídal stavebně historickému průzkumu, a musí být projednaný s památkáři. APRB je neziskovou organizací a její rozpočet je omezený, a proto práce v klášterní zahradě postupuje pomalu. Rozpočet na zpracování jednoho projektu se pohybuje okolo jednoho milionu korun. Agentura každý rok usiluje o získání nějakého velkého grantu a postupně se snaží jednotlivá místa v klášterní zahradě opravovat.⁷⁹

V roce 2010 rozhodlo zastupitelstvo Královéhradeckého kraje o půjčce pro Opatství svatého Václava v Broumově ve výši pět miliónů korun na přípravu projektu pro broumovský klášter. Díky této půjčce začalo Opatství s přípravou projektu na oživení a využití Národní kulturní památky klášter Broumov a tím nového využití tohoto kulturního dědictví. Projekt zahrnuje úpravy v klášterní zahradě a severovýchodní části kláštera, kde vznikne prostor především pro kulturní, vzdělávací a další veřejně prospěšné aktivity.

Celkové náklady na projekt by mohly dosáhnout až pět set miliónů korun. Předpokladem je získání dotace z prostředků Evropské unie. Pro účely oživení a využití objektu kláštera zařazeného mezi národní kulturní památky činí tato dotace 100% a nevyžaduje už spoluúčast žadatele.⁸⁰

⁷⁹ *Výroční zpráva 2009* [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z:

http://www.aprb.broumovsko.cz/images/stories/download/0301_vz_aprb_2009.pdf

⁸⁰ SOCHOR, P. *Klášter v Broumově získal 5 miliónů korun na přípravu projektu*. Broumovský zpravodaj, 2010. s. 8.

3. BROUMOVSKÝ KLÁŠTER A JEHO FUNKCE V REGIONU

3.1 Turistický cíl

Broumovský klášter je od odchodu posledních sester dominikánek⁸¹ využíván především v rámci cestovního ruchu. Je vyhledávaným turistickým cílem českých i zahraničních turistů. Průměrná roční návštěvnost broumovského kláštera je 34 646 návštěvníků. Největší část tvoří samozřejmě domácí obyvatelé, konkrétně zhruba 70%. Do kláštera přijíždí i řada návštěvníků z okolních zemí, největší skupinu tvoří německy hovořící turisté - 20% a ze sousedního Polska do kláštera zavítá přibližně 10% turistů.⁸² Turisté z Německa a Polska přijíždějí nejčastěji jako účastníci hromadných zájezdů, čeští turisté přijíždějí většinou individuálně. Návštěvnost není systematicky sledována, nejsou vedeny statistiky týkající se skladby návštěvníků a vývoje návštěvnosti v jednotlivých letech či měsících.

Prostory broumovského kláštera jsou veřejnosti zpřístupněny od dubna do října. V rámci prohlídkového okruhu mají návštěvníci možnost zhlédnout klášterní kostel svatého Vojtěcha, sakristii, klášterní knihovnu, refektář, unikátní kopii Turínského plátna a vamberecké mumie, které návštěvníky dovedou i do části rozsáhlého klášterního sklepení.⁸³

⁸¹ Poslední sestry dominikánky z broumovského kláštera odešly v roce 1990.

⁸² Informace od APRB.

⁸³ *Klášter Broumov* [online]. [cit. 2012-02-04]. Dostupné z:

http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=59

3.1.1 Vamberecké mumie

Jedná se celkem o třicet čtyři dochovaných lidských ostatků, které byly díky příznivým klimatickým podmínkám zakonzervovány přirozeným způsobem v kryptě kostela svatého Prokopa ve Vamberku.⁸⁴ V polovině 80. let probíhaly výkopové práce v bezprostřední blízkosti kostela svatého Prokopa, při nichž došlo k porušení kanalizace, což mělo za následek zatékání odpadních vod do krypty. Vzhledem ke změně klimatických podmínek, především zvýšené vlhkosti se řada mumií začala kazit, některé byly dokonce ve značném stadiu rozkladu a musely být pohřbené do země. Z původních padesáti mumií se podařilo zachránit výše zmiňovaných třicet čtyři a dočasně byly uloženy v depozitáři pobočky Okresního muzea v Orlických horách. Do broumovského kláštera byly mumie přemístěny v roce 2000, aby se zabránilo jejich dalšímu poškození. Klášterní prostředí je velice stabilní a mumie zde mají i potřebnou péči - jednou ročně jsou ošetřovány nátěrem, který klášteru dodává památkový ústav. Nejstarší mumie pocházejí ze 17. století, ale převážná část je z 18. století. Jedná se především o mumie vambereckých měšťánů, varhaníků, kněží a dalších významných osobností. Mnoho zmínek o lidech, pohřbených v rakvích se nedochovalo, jen u některých je přiložena cedulka se stručným životopisem. Například o vambereckém faráři Adamovi Damianovi Rozvodovi, který zemřel 23. srpna 1774 se dočteme: „Kněz to zvláště zasloužilý, znamenitě čilý a horlivý, který působil ve Vamberku 33 let“⁸⁵

Návrat mumií zpátky do Vamberka je v nedohlednu. Starosta Vamberka Jiří Mazúch uvedl, "*že vamberecké sklepení je zanedbané a mumie by nebylo kam umístit*".⁸⁶ Od února roku 2000 tak mumie zvyšují atraktivitu broumovského kláštera. Podle slov průvodce z

⁸⁴ FRIČEK, M. *Vamberecké mumie jsou už téměř dvanáct let managementem broumovského kláštera. Náchodský deník, 2011. s. 3.*

⁸⁵ *Vamberecké mumie* [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z:

http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=84

⁸⁶ Informace na základě rozhovoru starosty Vamberka v Náchodském deníku, 2011. s. 3.

broumovského kláštera Josefa Kindla "si vamberecké mumie každoročně prohlédne okolo osmi tisíc návštěvníků. Nejsou majetkem kláštera, takže případnému návratu zpátky do Vamberka by nebylo možné nijak bránit. Prozatím nic nenasvědčuje tomu, že by se měly mumie vrátit."⁸⁷

Jiří Mára, farář kostela svatého Prokopa ve Vamberku, v rámci rozhovoru v Náchodském deníku uvedl, že "o návrat mumii nikdo neusiluje, protože teď jsou v dobrých rukou. Před lety se sice řešil jejich návrat, ale původní klima krypty je změněné a udržování vlhkosti by vyžadovalo nepřetržitý chod ventilátoru a to by bylo příliš nákladné."⁸⁸

Podle hrubého propočtu návštěvnosti a průměrné výše vstupného vydělaly vamberecké mumie od svého přestěhování do sklepení broumovského kláštera jeden a půl milionu korun.⁸⁹

3.1.2 Turínské plátno

V pondělí 18. ledna roku 1999 byla v klášterním kostele svatého Vojtěcha nad kaplí svatého Kříže v dřevěné schránce nalezena vzácná kopie Turínského plátna. U plátna byla přiložena i průvodní listina od turínského arcibiskupa Julia Caesara Bergiria, z které je zřejmé, že plátno daroval v roce 1651 opatu u svatého Mikuláše na Starém městě pražském, pozdějšímu, pražskému arcibiskupovi Matoušovi Ferdinandovi Sobkovi z Bílenberka. Ten ji za svého života daroval broumovskému klášteru. V průvodní listině je uvedeno, že kopie plátna byla při slavnostním obřadu dotýkána s originálem a jsou zde vyjmenováni slavní účastníci ceremonie.⁹⁰

⁸⁷ Informace od průvodce broumovského kláštera.

⁸⁸ FRIČEK, M. *Vamberecké mumie jsou už téměř dvanáct let managementem broumovského kláštera*. Náchodský deník, 2011. s. 3.

⁸⁹ Zdroj od APRB

⁹⁰ *Turínské plátno* [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=94

Broumovská kopie turínského plátna je téměř rozměrově shodná s originálem (4,36 m délka a 1,1 m šířka). Na plátně je vidět z přední a zadní strany postava Ježíšova těla o výšce 170 až 180 cm a uprostřed nápis EXTRACTVM AB ORIGINALI, což v překladu znamená "vytaženo z originálu". Na plátně jsou vidět i skvrny po požáru, který bylo plátno poškozeno v roce 1553 při požáru v Chambéry, kde bylo uloženo.⁹¹

I když je turínské plátno v Broumově téměř 350 let, broumovský vikář Norbert Josef Zeman se domnívá, že nikdy dříve nebylo rozvinuto. "*Bylo tak pečlivě složené, že by ho tak dokonale jen těžko někdo složil,*" věří Zeman.⁹²

Kopie plátna vzbudila značnou pozornost i v italském Turíně, kde je uložen originál. Ozvali se s prosbou, že tuto kopii plátna nemají registrovanou, a vyžádali si dokumentaci, fotografie a opis průvodního dopisu.⁹³

Na světě se nachází údajně kolem čtyřiceti podobných historických kopií, avšak ta broumovská je jediná ve střední Evropě (severně od Alp) a rovněž patří podle odborníků k nejzdařilejším.⁹⁴

Dnes je kopie uložena ve vitríně v refektáři kláštera. Na asi pěti metrech jsou rozeznatelné hnědé obrysy mužské postavy. Paže má zkřížené před tělem. V místech, kde ruce, nohy a bok měly být probodnuty hřeby a kopím, jsou výrazné rezavé skvrny.⁹⁵ Kopii turínského plátna má návštěvník možnost shlédnout v rámci prohlídky kláštera.

⁹¹ *Turínské plátno* [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=94

⁹² POTŮČEK, J. *Řeholníci objevili otisk plátna s obrysem Krista*, Lidové noviny. 1999, s. 4.

⁹³ POLÁČEK, M. *Záhady broumovských relikvií*. Týden, 2000. s. 29.

⁹⁴ *Turínské plátno* [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=94

⁹⁵ POLÁČEK, M. *Záhady broumovských relikvií*. Týden, 2000. s. 29.

3.1.3 Klášterní knihovna

Svatý Benedikt z Nursie, zakladatel řádu svatého Benedikta, kladl veliký důraz na četbu, jak tomu pravděpodobně nebylo v žádném jiném řádu, a kláštery byly důležitými centry vzdělanosti. V dřívějších dobách mniši v kláštorech opisovali a vážali vzácné knihy, pro které byly také stavěny zvláštní místnosti. Také v broumovském klášteře byla již od jeho počátku knihovna.

Zpráv z doby vzniku broumovského kláštera velice málo, tak se dá jenom předpokládat, že tehdejší knihovna sloužila především účelům liturgickým a kontemplativním. Je pravděpodobné, že dlouhou řadu let byla současně i bibliotékou gymnaziální, protože o založení samostatné školní knihovny jsou první zmínky až za opata Placida Beneše. Klášterní knihovny obsahovaly ovšem kromě náboženské literatury obvykle i světskou klasickou literaturu, protože bez ní bylo studium i vyučování na školách nemyslitelné. Vstup do kláštera často znamenal dokonce jedinou cestu, jak se dostat ke knihám a k vědění.⁹⁶

Důležitým mezníkem pro broumovský klášter a jeho knihovnu byl rok 1420, kdy husitská vojska vypálila klášter v Břevnově a opat Mikuláš (1419-1426) našel útočiště ve zdech broumovského kláštera. Opat s sebou přivedl z Břevnova většinu svých řadových bratrů a přinesl i knihy, zejména známý Codex gigas (Ďáblůvu bibli). Tento světoznámý kodex byl napsán v benediktinském klášteře v Podlažicích u Chrudimi. Z Podlažic se dostal jako zástava do Sedlce u Kutné Hory, odkud jej roku 1295 koupil opat Bavor pro břevnovský klášter.⁹⁷

V roce 1727 byla klášterní knihovna přenesena do nového, ušlechtilého interiéru, který vedle tzv. kamenného sálu a jídelny s pěknou štukovou výzdobou patřila k nejvýznamnějším místnostem kláštera.

⁹⁶ VLČKOVÁ, Ludmila. *Benediktinská klášterní knihovna v Broumově*. 1. vyd. Hradec Králové: Kruh, 1969.

⁹⁷ HORÁK, P. *Ďábel láká turisty už 500 let*. Lidové noviny, 2007. s. 18.

Knihovna je umístěna v první a druhém patře severního křídla a je dvacet metrů dlouhá a šest a půl metrů široká. Fresky na stropě jsou dílem pražského malíře Karla Kováře a představují dvanáctiletého Krista v chrámu a proměnění páně. Dnes bohužel již hodně popraskané a vybledlé. Bohatá štukovaná výzdoba je od Spinettiho. Kolem celého sálu je galerie v empírovém slohu, kterou dal roku 1792 zřídit opat Lobl spolu se skříněmi na knihy, protože původní barokní zařízení bylo zničeno požárem. Mezi pilířky galerie jsou oválné portréty broumovských opatů. Sloupy galerie jsou dřevěné, zeleně mramorované, takže vzbuzují dojem kamene. Nad dveřmi knihovny je nápis: "*Quae sit sapientia, disce legendo!*", což v překladu znamená "Co je moudrost, se dozvíte při čtení".⁹⁸

V současné době knihovna ukrývá přibližně sedmnáct tisíc svazků, dříve jich tu bylo mnohem více, kolem šedesáti tisíc, ale v 50. letech byla novější část knihovny zničena, knihy byly převezeny do papíren nebo spáleny spolu se starým nábytkem. Vzácné knihy pak byly převezeny do Prahy a Hradce Králové, odkud se knihy postupně vrací zpět. Nejstarší knihy v knihovně jsou rukopisy ze 13. století. Největší kniha v knihovně váží dvacet kilo. V knihovně je umístěn i glóbus z roku 1712, na kterém ještě není znázorněna Austrálie. Vzácné předměty v knihovně jsou střeženy bezpečnostním alarmem.⁹⁹

3.2 Kulturní funkce

Broumovský klášter neslouží pouze jako turistický cíl, ale je také centrem kulturního dění. Kulturní akce, které jsou pořádány v klášteře mají sezónní charakter, protože probíhají především v letních měsících. Přes léto ožívá klášterní nádvoří díky přicházejícím turistům i díky

⁹⁸ VLČKOVÁ, Ludmila. *Benediktinská klášterní knihovna v Broumově*. 1. vyd. Hradec Králové: Kruh, 1969.

⁹⁹ VLČKOVÁ, Ludmila. *Benediktinská klášterní knihovna v Broumově*. 1. vyd. Hradec Králové: Kruh, 1969.

akcím, které se zde pořádají. Jedná se především o akce Malé letní divadlení, které hostí klášterní nádvoří v červenci, Vinum et cetera, probíhající o měsíc dříve a Za poklady Broumovska, koncert klasické hudby v kostele svatého Vojtěcha. Turista přijíždějící do regionu hledá kromě návštěvy kláštera, také další možnosti vyžití. Město Broumov svým návštěvníkům a obyvatelům nabízí také městské divadlo, iKino či areál Dětského hřiště, na kterém se koná již tradiční hudební festival Broumovská kytara a dále slouží jako zázemí pro konání různých studentských akcí a festivalů.

3.2.1 Vinum et cetera

Od roku 2004 začala Agentura pro místní rozvoj Broumovska organizovat v prostorách nádvoří kláštera akci s názvem Vinum et Cetera. Jedná se o veřejnou ochutnávku vín spojenou s kulturním programem. Kulturně společenská akce Vinum et Cetera zahajuje vždy turistickou sezónu na Broumovsku.

V předvečer této akce vždy v pátek se v sále kreslírny v budově bývalého klášterního gymnázia koná řízená degustace s hlavním sommelierem Salonu vín a dobročinná aukce vybraných vín. Pozvaní hosté jsou seznámeni s novou kolekcí vybraných vín. Výtěžek z dobročinné aukce jde na charitativní účely.¹⁰⁰

Akce pokračuje v sobotu, kdy návštěvníci mohou po celý den ochutnávat z padesáti vzorků těch nejkvalitnějších českých i moravských vín z kolekce Salonu vín České republiky.¹⁰¹ Po zaplacení padesáti korunového vstupného si návštěvník této slavnosti může za zálohu vypůjčit vinnou sklenku. Se vstupenkou obdrží také seznam

¹⁰⁰ Výroční zpráva 2006.

[Http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=13](http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=13) [online]. [cit. 2012-02-21].

¹⁰¹ Salon vín je prestižní ocenění pro sto nejlepších vín vybraných v rámci nejvyšší Národní soutěže vín v České republice.

degustovaných vín včetně jejich hodnoty přepočítané na žetony. Tyto žetony návštěvník zakoupí v areálu nádvoří broumovského kláštera.

Tato akce není primárně zaměřená na turisty, ale je především určena pro místní obyvatele. Vinum et cetera se stalo průkopníkem ve využívání nádvoří broumovského kláštera pro kulturně společenské akce.¹⁰²

3.2.2 Malé letní divadlení

Tento rok se bude jednat již o sedmý ročník divadelního festivalu Malé letní divadlení, který trvá vždy jeden týden během letních prázdnin. Organizátorem této akce je oddělení kultury města Broumov. Tento divadelní festival se koná v otevřeném hledišti klášterního nádvoří a láká stovky malých i velkých milovníků divadelního umění. V celkem šesti dnech shlédne na tisíc diváků osm festivalových představení. Přehlídka profesionálních i amatérských spolků a známých představitelů divadelních souborů je u veřejnosti velmi oblíbená a téměř všechna představení jsou vždy vyprodána. Divadelní atmosféru diváků zpestřili již takové známé osobnosti jako jsou, Rudolf Hrušínský, Luba Skořepová, Valerie Zawadská, Jan Přeučil, Jan Čenský, Naďa Konvalinková a mnoho dalších. Cílem tohoto divadelního festivalu je nabídnout místním malým i velkým obyvatelům během letních prázdnin kulturní program. Tato akce zároveň vytváří nabídku i pro turisty, přispívá k prodloužení a zpříjemnění jejich pobytu.¹⁰³ V případě nepříznivého počasí je festival přesunut do městského divadla, které se nachází na Mírovém náměstí.

¹⁰² Výroční zpráva 2006.

http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=13 [online]. [cit. 2012-02-21].

¹⁰³ Výroční zpráva 2009 [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z:

http://www.aprb.broumovsko.cz/images/stories/download/0301_vz_aprb_2009.pdf

3.2.3 Za poklady Broumavska

S klášterem je neodmyslitelně spjata broumovská skupina barokních kostelů, která v posledních letech také ožívá novým kulturním životem v rámci festivalu klasické hudby Za poklady Broumavska. Festival se koná od roku 2006 každou sobotu během letních měsíců vždy v jednom z těchto kostelů: *"kostel svaté Máří Magdalény v Božanově, kostel svaté Barbory v Otovicích, kostel svaté Markéty v Šonově, kostel Nejsvětější Trojice v Heřmánkovicích, kostel svatého Jakuba Většího v Ruprechticích, kostel svaté Anny ve Vižňově, kostel svatého Michaela Archanděla ve Verněřovicích, kostel svatého Jiřího a Martina v Martinkovicích a kostel svatého Vojtěcha v Broumově."*¹⁰⁴

Pojem "*broumovská skupina kostelů*" označuje v české barokní architektuře celkem devět farních venkovských kostelů, které vznikly na klášterním území spojeného břevnovsko-broumovského kláštera. Všechny kostely patří do 1. kategorie chráněných nemovitých památek.¹⁰⁵ Byly vybudovány z velké části v relativně krátkém období první čtvrtiny 18. století jako dílo opata Otmara Zinkeho a stavitelské rodiny Dientzenhoferů.

Kostely, které jinak během roku navštíví pouze hrstka věřících při bohoslužbách, během koncertu téměř nestačí pojmout všechny návštěvníky. Jednotlivé kostely jsou vždy otevřeny po celou sobotu a návštěvníkovi se naskýtá jedinečná příležitost prohlédnout si kostel, který je jinak během roku, vyjma bohoslužeb, veřejnosti uzavřen. Vstupné na všechny koncerty je dobrovolné a je věnováno na opravy kostelů. Na festivalu již vystupovali mezinárodně uznávaní interpreti jako například Barocco sempre giovane, Schola Gregoriana Pragensis,

¹⁰⁴ NAVRÁTILOVÁ, Hana. *Broumovská skupina kostelů Kryštofa a Kiliána Ignáce Dientzenhofera*. 1. vyd. Brno: Collegiumpro arte antiqua, 2001. s. 28.

¹⁰⁵ RAPUŠÁKOVÁ, Štefánia. *Broumovsko a Kladsko*. 1. vyd. Broumov: Okresní školský úřad v Náchodě, 1998. s. 27.

Václav Hudeček, Štefan Margita, Pavel Šporcl, Jana Boušková a další.¹⁰⁶

Dále v rámci festivalu probíhají v kreslírně bývalého klášterního gymnázia workshopy pro děti i dospělé. Účastníci těchto workshopů se sami stanou spoluautory a interprety skladeb a improvizací.

3.2.4 Ostatní kulturní akce

Během celého roku, především však v létě, zpestřuje život zdejšími obyvatelům i turistům také řada akcí konaných v zahradě broumovského kláštera v rámci projektu Zahrada* (viz 2.4). Zahrada má v rámci kláštera specifické postavení. V roce 2006 benediktinské opatství pronajalo zahradu Agentuře pro rozvoj Broumova, která jednak usiluje o její rekonstrukci a údržbu a zároveň se snaží do zahrady přilákat návštěvníky nejen k procházkám a relaxaci, ale i ke kulturnímu vyžití

Od jara do podzimu se v rámci klášterní Zahrady* konají kulturní akce "u dubu"¹⁰⁷. Jedná se především o divadelní představení místního amatérského souboru a vystupování kapel různých žánrů. Tato akce každoročně přiláká mimo jiné i místní obyvatele, kteří by jinak areál kláštera nenavštívili. V jednopatrovém domě čp 226¹⁰⁸ se konají nejrůznější výstavy jejichž vernisáže bývají provázeny kulturním programem. Dále jsou zde pořádány koncerty, divadelní představení, přednášky, filmové projekce apod.

¹⁰⁶ *Za poklady Broumova* [online]. [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://zapoklady.broumovsko.cz/>

¹⁰⁷ O císařském dubu bylo již zmíněno v 4.1

¹⁰⁸ O jednopatrovém domě více v 4.1

3.3 Duchovní funkce

Kláštery jsou duchovní instituce, proto by jejich primární funkcí měla být právě funkce náboženská, duchovní. Avšak v dnešní době, kdy je většina obyvatelstva bez vyznání nebo svoji víru nepraktikuje aktivně, ustupuje tato funkce do pozadí a do popředí se dostávají jiné světské aktivity.

Jelikož dnes není broumovský klášter osídlen žádnou řeholní komunitou, slouží k náboženským účelům pouze kostel svatého Vojtěcha, kde se konají pravidelné náboženské bohoslužby především během letních měsíců. Mše se zde slouží jednou týdně, ve zbylé části roku pak jen výjimečně, u příležitosti významných svátků a událostí, a jsou navštěvovány pouze hrstkou věřících. Kostel svatého Vojtěcha je také alternativně využíván pro koncerty - nejčastěji vážné hudby, varhanní koncerty, vánoční koncerty a koncerty v rámci festivalu Za poklady Broumova (viz 3.3.3). Jako hlavní centrum náboženského dění v Broumově dnes slouží farní kostel svatého Petra a Pavla.

3.4 Sídlo destinačního managementu

Za účelem destinačního managementu bylo založeno občanské sdružení Agentura pro rozvoj Broumova. Sídlí v areálu broumovského kláštera v prostorách bývalého klášterního gymnázia. Sami o sobě říkají, že "jsou hybateli regionálního rozvoje, podporují konstruktivní veřejné diskuze a přebírají roli PR dovnitř regionu."¹⁰⁹

V turistickém regionu Kladské pomezí není Agentura pro rozvoj Broumova jedinou společností pro destinační management. Oficiálně - krajem a CzechTourismem je řízením cestovním ruchem v destinaci pověřena Branka, o.s. se sídlem v Náchodě. Tato dvě sdružení bohužel místo spolupráce vedou konkurenční boj. Tato situace nepříznivě

ovlivňuje rozvoj regionu a spolupráci se společnými partnerskými městy (Radków a Nowa Ruda). Nalezením společného řešení či kompromisu by se sjednotil tok financí do regionu a zlepšilo by se veřejné mínění na obě společnosti.¹¹⁰

3.5 Muzeum

Muzeum Broumova bylo založeno v roce 1945 v rámci střediska vlastivědné práce tehdejšího okresu Broumov. V roce 1948 byla otevřena první stálá expozice historie města a regionu. Muzeum sídlí od roku 1980 v prvním patře opatského křídla kláštera v části bývalé prelatury.

Muzeum s bohatou freskovou výzdobou může díky velikému kulturnímu bohatství Broumova zaujmout návštěvníky kvalitním sbírkovým fondem. V šesti sálech může návštěvník zhlédnout soubor uměleckých předmětů gotiky, renesance, baroka, dále ukázkou zbraní, betlémů, střelecké terče, historické knihy, broumovské kroje, lidové a měšťanské kultury 19. století, nebo zmenšeninu dřevěného kostelíka Panny Marie ze hřbitova. V muzeu probíhají také krátkodobé výstavy obrazů, fotografií a podobně. Muzeum je přístupné návštěvníkům od května do září.¹¹¹

¹¹⁰ *APRB* [online]. [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=4

¹¹¹ *Muzeum Broumova* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://muzeum.broumovsko.cz/stranky3/stala-expozice.htm>

4. MARKETINGOVÁ STRATEGIE BROUMOVSKÉHO KLÁŠTERA

4.1 Product

Provozovatelem prohlídkového okruhu a společnosti pro destinační management Broumovska je Agentura pro rozvoj Broumovska. Tato společnost má své sídlo v bývalém klášterním gymnáziu a je pověřeno rolí PR v regionu. Jednou z jejích hlavních funkcí je rozvoj cestovního ruchu na Broumovsku, prosazení destinace a její emancipace, propagační a grafické služby, organizace různých kulturních akcí jako např: Vinum et Cetera, Za poklady Broumovska a Zahrada* (viz 3.2).

Prohlídkový okruh kláštera

Samotná prohlídka kláštera trvá zhruba 45 minut a začíná na nádvoří, kde si průvodce vyzvedne návštěvníky a společně přecházejí do vnitřních prostor kláštera. Jako první míří prohlídka do kostela svatého Vojtěcha, kde se návštěvník může v klidu usadit do lavic a prohlížet si bohatou výzdobu kostela, zatím co ho průvodce/průvodkyně seznamuje s historií kláštera. Poté výklad přejde k samotné výzdobě původně gotického kostela, který byl na přelomu 17. a 18. století přestaven do barokní podoby podle návrhu italského architekta Martina Allia z Löwenthalu. Interiér je řešen jako kostel o jedné lodi s polygonálním závěrem. Místo bývalých bočních lodí je hlavní loď rozšířena na obou stranách vždy o tři kaple. Oltářní obrazy v kaplích jsou dílem barokního malíře Václava Vavřince Reinera a dřevěné sochy v nikách kaplí vytvořil Matěj Václav Jäckel. V kaplích si může návštěvník prohlédnout zajímavosti jako například kopii Pražského Jezulátka, nejstarší vyobrazení kláštera na obraze z roku 1609 (obraz byl původně umístěn v dřevěném kostelíku na broumovském hřbitově,

nyní je však vystaven v klášteře) či hrobku Matouše Ferdinanda z Bílenberka, benediktinského mnicha, prvního biskupa královéhradeckého a patnáctého arcibiskupa pražského, jehož posledním přáním bylo být pohřben právě v benediktinském klášteře v Broumově. Nad jednou z kaplí, konkrétně nad kaplí svatého Kříže, byla ve skřínce za zlatým štukovým věncem v roce 1999 objevena kopie Turínského plátna, kterou získal již zmíněný Matouš Ferdinand Sobek z Bílenberka v roce 1651 jako dar od turínského arcibiskupa Julia Caesara Bergiria a která je nyní umístěna v refektáři, kam se návštěvník podívá také během prohlídky. Klenba kostela je zdobena freskami Jana Jakuba Stevense ze Steinfelsu zobrazujícími výjevy ze života svatého Vojtěcha. J. J. Stevens ze Steinfelsu je také autorem všech ostatních fresek v kostele. Štuková výzdoba je dílem Tomase a Antonia Soldatiových.

Dále prohlídka pokračuje do presbytáře (kněžiště), části kostela, která byla vyhrazena kněžím. Zde si má návštěvník možnost prohlédnout bohatě zdobené, vyřezávané chórové lavice, fresky s tematikou Nového zákona či mohutné varhany s dvěma tisíci píšťalami v protější části kostela. Presbytáři vévodí hlavní dřevěný oltář. Původní oltář vytvořil J. Brokoff, později byl oltář vyvýšen a přepracován sochařem M. V. Jackelem. Oltář zdobí oltářní obraz svatého Vojtěcha a sochy svatého Václava a svatého Jana Nepomuckého. Na oltáři si návštěvník může také prohlédnout kopii Panny Marie Montseratské a kopii gotické sošky panny Marie, tzv. Thaumaturgy Braunensis.

V kostele stráví průvodce s návštěvníky 15-20 minut, poté míří prohlídka do sakristie, prostoru, který sloužil k přípravě kněží před bohoslužbou. Návštěvník zde může obdivovat barokní intarzovaný nábytek, který sloužil k ukládání mešních rouch a liturgických předmětů, malý oltář s relikviemi svatých, cínové umyvadlo z roku 1670, bohatou štukovou výzdobu Bernarda Spinettiho nebo nástropní fresku od Felixe Antonína Schefflera. Zajímavé na této fresce je, že její prostřední část

již byla zrestaurována, takže návštěvník může zřetelně vidět, jak vypadá freska před a po restauraci. Prohlídka sakristie zabere 5-10 minut.

Ze sakristie odvádí průvodce návštěvníky kolem rajskeho dvora po schodech do knihovny, jejíž poslední přestavba proběhla v roce 1792. V současné době knihovna ukrývá přibližně sedmnáct tisíc svazků, dříve jich tu však bylo mnohem více, kolem 60 000, ale v 50. letech byla novější část knihovny zničena, knihy byly převezeny do papíren nebo spáleny spolu se starým nábytkem. Vzácné knihy pak byly převezeny do Prahy a Hradce Králové, odkud se knihy postupně vrací zpět. Nejstarší knihy v knihovně jsou rukopisy ze 13. století. Průvodce návštěvníky také upozorní na největší knihy v knihovně, knihy Starého a Nového zákona napsané v sedmi jazycích, z nichž největší váží dvacet kilo. Za zmínku také stojí glóbus z roku 1712, na kterém ještě není znázorněna Austrálie či cenný portrét opata Otмара Daniala Zinke od Petra Brandla. Vzácné předměty v knihovně jsou střeženy bezpečnostním alarmem. Bezpečnostní zónu vymezují červená lana, která vkusně zapadají do interiéru a nenarušují dobový vzhled místa. Prohlídka knihovny trvá přibližně 10 minut.

Poslední místností, do které prohlídka zamíří, je refektář neboli klášterní jídelna. Nejvzácnějším exponátem zde je již zmíněná kopie Turínského plátna. Na světě existuje kolem čtyřicet kopií, tato je však střežena jako středoevropským unikátem, jedinou kopií nacházející se severně od Alp. Stáří relikvie, na které je zobrazeno mrtvé Ježíšovo tělo, přesně dokumentuje autentická listina, která byla k rouchu přiložena a je také k vidění v refektáři. Dále zde návštěvníci mohou zhlédnout bohatě zdobená mešní roucha a mešní předměty. Nejcennější roucho patřilo Matoušovi Ferdinandovi Sobku z Bílenberka a je ručně vyšíváno zlatem a zdobeno českými granáty a perličkami. Pozornost návštěvníka také upoutají mohutná kachlová kamna, která již dnes nejsou funkční, či

malý balkonek, na kterém sedával jeden z mnichů a předčítal ostatním k jídlu.

Zhruba po 10 minutách v refektáři se průvodce vydává s návštěvníky do chodby, kde jsou vystaveny dřevěné tabule pocházející z hřbitovního kostela „U naší milé Paní pod lipami“. Na tabulích jsou zaznamenány různé události z historie města. Nejstarší tabule zaznamenává události z roku 1542. Průvodce zvláště upozorňuje na tabuli z roku 1812, na níž jsou uvedeny ceny některých potravin a zboží, neboť v tomto roce došlo k velkému zdražování, a na tabuli, na které jsou zaznamenány zajímavé a důležité události z 19. století, např. pád meteoritu v roce 1842, epidemie cholery nebo válka s Pruskem v roce 1866 či otevření železniční tratě Choceň Broumov v roce 1875.

U těchto tabulí prohlídka kláštera končí a pro zájemce dále navazuje prohlídka mumií v klášterním sklepení.¹¹²

Prohlídkový okruh klášterní zahradou

Od roku 2007 je klášterní zahrada zpřístupněná veřejnosti a vstupné se nevybírá. Do klášterní zahrady může návštěvník vstoupit z klášterního nádvoří nebo z přilehlého Schrollova parku tzv. Kněžskou bránu. Tato brána je nejstarší stavbou v zahradě. V roce 1696 byla postavena z pískovcových kvádrů. Brána je valně zaklenuta, venkovní i vnitřní vystupující portál je zaklenut plným obloukem. Hned naproti Kněžské bráně se nachází jednopatrový dům čp. 226 z 18. století. Původně byl dům určen pro zahradníka, mezi světovými válkami v něm bydlel šofér klášterních aut. V dnešních dnech slouží budova ke kulturním účelům. Místnosti v patře jsou využívány jako výstavní a přednáškové prostory. Vedle domku pro zahradníka byl zbudován skleník. Ačkoliv jeho současná podoba postrádá jakoukoliv kulturní hodnotu, jedná se o neodmyslitelnou součást historického komplexu

¹¹² Informace od průvodce a osobní absolvování prohlídkového okruhu.

zahrady. Existoval již v 18. století a do dnešní podoby byl přestavěn na začátku 20. století.

Bude-li návštěvník pokračovat podél klášterní zdi, po cca 200 metrech narazí na barokní pískovcovou kašnu s vodotryskem ve tvaru vázy na tvarovaném pilíři. Kašna byla poškozena vandaly a zloději pískovců. Kousek od kašny se nachází kuželník. Konstrukce této stavby je v havarijním stavu, především sedlová střecha. V nejdlehlším koutu zahrady stojí pylon. Tento monument byl vystavěn při příležitosti 50. výročí kněžského jubilea opata Jakuba II. Chmela 6. 10. 1804. V 80. letech minulého století zedník, který prováděl na pylonu novou fasádu, vlastnoručně přidal dva zahlobené křížky. Zedník chtěl tímto aktem po sobě zanechat památku, avšak monument tím znehodnotil. Nedaleko pylonu se nachází socha svatého Josefa z roku 1720. Do zahrady byla přenesena před 2. světovou válkou. Původně stála na nároží Schrollova paláce (dnes městský úřad).

Bezesporu největší dominantou klášterní zahrady je tzv. císařský dub. Je s ním spojena velká řada pověstí. Jedna z nich tvrdí, že byl tento strom vysazen v roce 1854 při příležitosti svatby císaře France Josefa I. a Alžběty Wittelsbachové.¹¹³

Noční prohlídky kláštera a zahrady

Již pátým rokem nabízí broumovský klášter svým návštěvníkům možnost prohlídky i v nočních hodinách. Prohlídky kláštera v neobvyklou noční dobu zaujaly z počátku především přímo obyvatele Broumova a jeho blízkého okolí. Prohlídky bylo nutné rezervovat předem a domácí tak zpočátku zaplnili jejich veškerou kapacitu, až později se začalo uvolňovat místo i pro náhodně přijíždějící zájemce.

¹¹³ *Objekty na zahradě* [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=91

Samotné noční prohlídky jsou koncipované jinak, než klasická denní prohlídka, návštěvník se dozvídá jiné informace a má možnost nahlédnout i do běžně nepřístupných prostor.

Stovky zapálených svíček rozmístěných po přilehlé klášterní zahradě příjemně mrazivou atmosféru vhodně doplňují. Návštěvníci do kláštera vstupují patřičně naladěni ze setmělé zahrady. Teplý letní vzduch se mění v hrobový chlad, když prohlídku začínají sestupem do podzemí. Pohled na vyschlé mumie ležící v otevřených rakvích je děsivým zážitkem i ve dne, chvíli před půlnoci však působí mnohonásobně víc. Prohlídka dále pokračuje do kostela svatého Vojtěcha. Poté jsou návštěvníci průvodcem/průvodkyní zavedeni do útrob samotného kláštera, který v noci jakoby ztrácel na omšelosti a mládl. Tříčtvrtěhodinová prohlídka s výkladem o historii končí nečekaně zpátky v klášterní zahradě. Tím však prohlídka nekončí. Průvodce/průvodkyně bez varování návštěvníky vypouští do zahrady, která se stává rejdištěm různé havěti a ožvlých postav z broumovských pověstí a bájí.¹¹⁴

Mladý loupežník Lotrando

Po celé roky byl prohlídkový okruh a průvodcovské služby stereotypní a nepřizpůsobené zájmům dnešního turistu. V tomto směru můžeme sledovat pozvolný pozitivní vývoj. Od začátku roku 2012 je provozovatelem prohlídkového okruhu Agentura pro rozvoj Broumova, která přináší do průvodcovských služeb v broumovském klášteře několik inovací. Návštěvníky nyní bude provázet mladý loupežník Lotrando, který podle pověstí pohádek Karla Čapka Lotrando studoval právě v broumovském klášterním gymnáziu. Prohlídka bude probíhat formou interaktivní a zábavné hodinové hry. Návštěvník bude poznávat tajemný broumovský klášter a luštit tajenkový rébus. Pokud

¹¹⁴ Vyčichlová, *Noční prohlídka kláštera v Broumově*, Náchodský deník, 2010, s. 3.

se návštěvníkovi podaří vyřešit historickou záhadu, obdrží od Lotranda jeden z deseti klíčů otevírající tzv. "*Třináctou komnatu*". Tu bude moc navštívit každý, kdo nasbírá alespoň sedm z deseti klíčů na hradech a zámcích zapojených do projektu "*Otevřete 13. komnatu*". Do projektu jsou zapojeny tyto objekty: hrad Grabštejn, Kost, Slezskoostravský hrad, zámek Loučen, Děčín, Chlumeč nad Cidlinou, Kačina, Kozel, Slatíňany.¹¹⁵

Tento prohlídkový okruh s loupežníkem Lotrandem se koná pouze na objednávku. Potencionální návštěvník se musí minimálně dvacet čtyři hodin před vybraným termínem prohlídky objednat e-mailem prohlidky@broumovsko.cz

4.2 Promotion

Broumovský klášter nevyvíjí žádné speciální propagační aktivity. Je propagován na svých vlastních webových stránkách www.klaster-broumov.cz, dále na stránkách města Broumova www.broumovsko.cz a Agentury pro rozvoj Broumovska www.aprb.broumovsko.cz.

Klášter je zprostředkovaně propagován aktivitami, již zmiňované Agentury pro rozvoj Broumovska, se kterou dlouhodobě spolupracuje. Řada akcí pořádaných APRB je pořádána v prostorách kláštera, např: Vinum et Cetera, Malé letní divadlení, Za poklady Broumovska (viz 3.2.). Tyto jednotlivé kulturní akce jsou samostatně propagovány prostřednictvím internetových stránek, na plakátech, v regionálních listech a v rozhlasech *Hit rádio Magic* a rádio *Černá hora*.

Současnou tvář propagace je již výše zmiňovaný loupežník Lotrando. Provozovatel okruhu chce přilákat na prohlídku i místní obyvatele, proto vyšel reklamní článek v několika regionálních listech, jako jsou např. *Broumovský zpravodaj*. Další zmínka je v měsíčníku

¹¹⁵ *Lotrando Vás provede broumovským klášterem* [online]. [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://toulavakamera.ceskatelevize.cz/article.asp?id=3474>

Náchodský SWING, který je zdarma k dostání na informačních centrech, kinech, divadlech a dalších místech v celém regionu Kladské pomezí. Zmínka o broumovském klášteře vyšla i v časopise vydávaném *CzechTurismem*.

V informačních centrech jsou volně k dostání propagační letáky broumovského klášteře v českém, německém, anglickém a polském jazyce. Letáky jsou velmi kvalitně graficky zpracované, ale již několik let se jim nedostalo žádné aktualizace.

Broumovský klášter se objevil i v televizních pořadech *Toulavá kamera a Cesty víry*. V pořadu *Toulavá kamera* byl broumovský klášter propagován přímo svým správcem Přemyslem Sochořem, který zde zmínil jak historii, tak současnost klášteře.¹¹⁶

4.3 Price

Cena je důležitý marketingový nástroj, který dokáže dalekosáhle ovlivnit počet návštěvníků, proto je stanovení ceny potřeba věnovat značnou pozornost. Vstupné do broumovského klášteře se může zdát na první pohled dosti vysoké. Pokud však provedeme kalkulaci ceny, zjistíme, že cena vstupného je adekvátní k zážitku, který je návštěvníkům nabízen a také k nákladům, které jsou potřeba na provoz prohlídkového okruhu vynaložit. Následující tabulka ukazuje aktuální ceník vstupného do broumovského klášteře.

¹¹⁶ *Toulavá kamera - broumovský klášter* [online]. [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: http://toulavakamera.ceskatelevize.cz/article.asp?id=34&lang_id=1

Tabulka 2: Ceník vstupného v broumovském klášteře

| | | | |
|---------------------------------|----------|----------------------------|---------|
| Běžná prohlídková trasa | | Vamberecké mumie | |
| Dospělí | 85,- Kč | Dospělí | 45,- Kč |
| Studenti do 26 let, ZTP (ZTP-P) | 60,- Kč | Plné vstupné | |
| Děti od 6 do 15 let | 60,- Kč | Prohlídka základní & mumie | 99,- Kč |
| Senioři | 60,- Kč | | |
| Rodinné vstupné | 240,- Kč | | |

Zdroj: *Ceník vstupného* [online]. [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=81

4.4 Place

Broumovský klášter se nachází na severovýchodě Čech v Královéhradeckém kraji. Zde se můžeme řídit klasifikací územních celků pro statistické účely Eurostatu – klasifikací NUTS (Nomenklatura územních statistických jednotek) resp. LAU (Místní samosprávné jednotky). Podle NUTS (Nomenklatura územních statistických jednotek) se dá Broumovsko vymezit následující tabulkou.¹¹⁷

¹¹⁷ *RISY.cz-Obce-Broumov* [online]. 22. 2. 2012 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?Zuj=573922>

Tabulka 3: Vymezení Broumovska podle NUTS

| Souhrnné informace | |
|--------------------|------------------------------|
| Status: | Město |
| Typ města: | Obec s rozšířenou působností |
| ZUJ (kód obce): | 573922 |
| NUTS5: | CZ0523573922 |
| LAU 1 (NUTS 4): | CZ0523 - Náchod |
| NUTS3: | CZ052 - Královéhradecký kraj |
| NUTS2: | CZ05 - Severovýchod |

¹¹⁸ Zdroj: *RISY.cz-Obce-Broumov* [online]. 22. 2. 2012 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?Zuj=573922>

Město Broumov je obec s rozšířenou působností, pod níž spadá 14 obcí: Adršpach, Božanov, Broumov, Hejtmánkovice, Heřmánkovice, Hynčice, Jetřichov, Křinice, Martínkovice, Meziměstí, Otovice, Šonov, Teplice nad Metují, Vernéřovice.¹¹⁹

Broumovský klášter je lokalizován na výhodném strategickém místě. Turistům je snadno dostupný, nachází se v samotném historickém centru Broumova, ale zároveň nemá daleko k přírodě. Turista má možnost přijet vlakem, autobusem, autem, na kole či pěšky. Součástí klášterního areálu je rozlehlá klášterní zahrada, která je využívána hlavně místními obyvateli k relaxaci (viz 2.4).

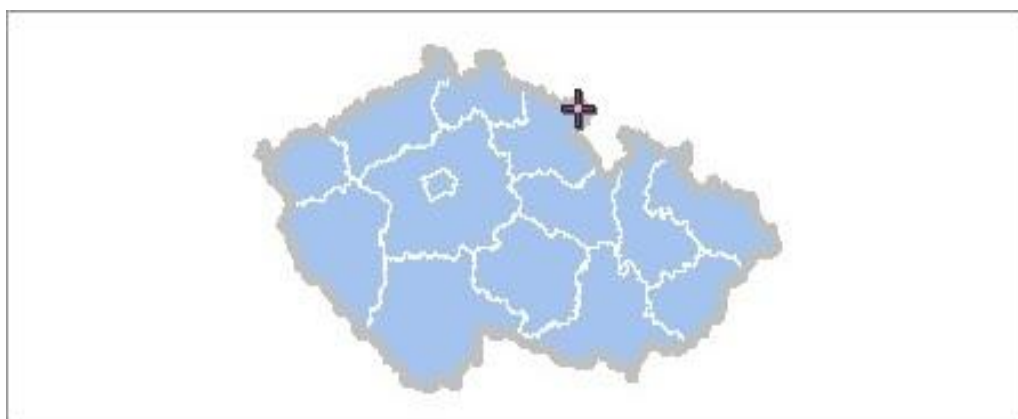
Poloha broumovského kláštera v Chráněné krajinné oblasti Broumovsko nabízí návštěvníkům také sportovní vyžití. Nedaleké Broumovské stěny, Adršpaško-teplické skalní město či Stolové hory v Polsku nabízejí možnost aktivní turistiky po celý rok. Díky poloze na česko-polské hranici je broumovský klášter vyhledávanou turistickou destinací polskými návštěvníky. Do broumovského regionu se stále častěji stěhují či si zde kupují chaty občané Nizozemí, a proto i turistů z

¹¹⁸ *RISY.cz-Obce-Broumov* [online]. 22. 2. 2012 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?Zuj=573922>

¹¹⁹ Portál veřejné správy České republiky. [online]. 22. 2. 2012 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696?kam=obec&kod=573922

této země zde přibývá. Návštěvníky z Německa především láká především samotná historie broumovského území, neboť ještě v nedávné minulosti byl Broumov osídlen převážně německými obyvateli - Sudetskými Němci.

Obrázek 2: Mapa - Broumov



Zdroj: *Mapa* [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=82

5. VLASTNÍ NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE BROUMOVSKÉHO KLÁŠTERA

5.1 SWOT analýza broumovského kláštera

SWOT analýza neboli analýza silných (*Strenghts*) a slabých (*Weaknesses*) stránek, příležitostí (*Opportunities*) a hrozeb (*Threats*) sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT.¹²⁰ SWOT využívaná ve strategické analýze by měla být zaměřena pouze na "*strategická*" fakta. Příliš mnoho fakt uvedených ve SWOT jejich případné využití při návrhu strategie spíše komplikuje. V případě strategické analýzy pro marketing by měla obsahovat pouze ty závěry, které se přímo dotýkají formulace marketingové strategie.¹²¹

Tato analýza je prvním krokem k určení současné pozice broumovského kláštera na trhu cestovního ruchu. Analýza stávající marketingové strategie broumovského kláštera ukázala, že má v určitých oblastech větší či menší nedostatky.

Mezi slabé stránky této jedinečné architektonické budovy patří potřeba rekonstrukce většiny prostor. Místo s takovým potenciálem jako je broumovský klášter je dle mého názoru naprosto nevyužito a nedoceněno. Je využíván pouze zlomek prostor kláštera i vystavených exponátů. Většina exponátů je schována za zamčenými dveřmi a běžný návštěvník nemá možnost tyto skvosty zhlédnout a ocenit. Další slabou stránkou broumovského kláštera je bezesporu propagace, sezónnost a vybydlenost objektu. Zlepšit tyto slabé stránky může rozvoj cestovního ruchu, lepší propagace, prodloužení turistické sezóny, granty a dotace EU, víceúčelové využití areálu kláštera (např: pronájem klášterního nádvoří farmářským trhům apod.) a spolupráce s dalšími

¹²⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.

¹²¹ HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2009.

benediktinskými kláštery, s okolními památkami a se sousedním Polskem (Euroregion).

Slabou a současně silnou stránkou je poloha kláštera. Slabá stránka - poloha u hranic, pro potencionální cizince je to odlehlé místo daleko od Prahy. Silná stránka - propojení na Polsko s možností rozšíření různých nabídek aktivit.

Tabulka 4: SWOT analýza broumovského kláštera

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|--|
| Jedinečná architektura | Potřeba rekonstrukce většiny objektu |
| Vamberecké mumie, Turínské plátno - vzácná náboženská relikvie | Vybydlenost objektu (odchod sester dominikánek a současný malý počet benediktinských mnichů) |
| Jedinečný objekt v regionu | Sezónnost |
| Spojitosť místa s bájemi a pověstmi | Slabá reklama |
| Kulturní akce | Poloha |
| Národní kulturní památka | |
| Klášterní zahrada | |
| Poloha | |
| Příležitosti | Hrozby |
| Rozvoj cestovního ruchu | Nevyužití příležitostí |
| Euroregiony | Uzavřenost místních obyvatel vůči změnám a turistům jiné národnosti |
| Prodloužení turistické sezóny | Sílící koruna - západní turisté hledají levnější destinace |
| Granty EU, dotace | stoupající kriminalita ve městě |
| Zvýšení propagace | Nespolupráce společností pro destinační management v regionu |
| Víceúčelové využití areálu kláštera | |
| Spolupráce se sousedním Polskem | |

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Product

Dnes už není tolik zájem o klasické prohlídky, kdy průvodce vykládá věci, které si mohou návštěvníci vyčíst v každém průvodci, ale rádi se dozvědí o "zákulisí", pikantnostech a každodenním životě, např: jaký byl běžný život mnišského společenství v autentickém prostředí.

Nově navrhovaná prohlídka nebude koncipovaná jako klasická prohlídka informující o tom, kdo a kdy postavil objekt, namaloval obraz, vytvořil sochu apod. Prohlídka se zaměří na principy benediktinského řádu a každodenní život benediktinského mnicha, pokusí se zmínit zajímavosti z života mnichů nebo zajímavé legendy vážící se ke světcům, událostem. Avšak ani samotná výzdoba interiérů nebude opomenuta, ale bude využita jako doprovodný, ilustrativní materiál k výkladu průvodce.

V následujícím mnou navrhovaném modelu je prohlídkový okruh popsán nejdříve teoreticky a u každé místnosti je pro průvodce navržený text, který je odlišený kurzivou. Materiál k následující navrhované prohlídce jsem vyčetla v knize *Řehole sv. Benedikta, Ve znamení břevna a růže* a informace od průvodce broumovského kláštera.

Navrhovaný prohlídkový okruh "Ze života mnichů"

Prohlídka začne v kostele svatého Vojtěcha u kaple svatého Benedikta. Průvodce nejprve seznámí návštěvníky s historií benediktinského řádu (viz 2.2). Při zmínce o svatém Benediktovi upozorní na obraz v kapli znázorňující jeho smrt. Připomene také existenci ženské větve řádu, benediktinek, kterou založila sestra svatého Benedikta, svatá Scholastika. Dále průvodce přejde k informaci o příchodu benediktinů na naše území. Benediktiny k nám přivedl svatý Vojtěch, jemuž je kostel zasvěcen a jehož životu jsou věnovány fresky

na klenbě kostela. Tyto fresky průvodce využívá k popisu událostí souvisejících s příchodem benediktinů. Průvodce zároveň vyzdvihne význam svatého Vojtěcha jako patrona české země vedle svatého Václava. V souvislosti s životem a mučednickou smrtí může také zmínit atributy svatého Vojtěcha.

Benediktinský řád založil svatý Benedikt z Nursie na počátku 6. století. V roce 529 shromáždil podobně smýšlející mnichy a založili první benediktinský klášter na hoře Monte Cassino v Itálii. V této době vzniká také ženská větev benediktinského řádu, kterou založila sestra svatého Benedikta, svatá Scholastika. První ženský benediktinský klášter založila s bratrovou pomocí na úpatí téže hory. Svatý Benedikt sepsal zásady, kterými se měli mniši žijící v klášteře řídit. Dnes jsou tato pravidla známá pod názvem Řehole svatého Benedikta. Řád určuje veškeré chování mnichů od přijetí do kláštera, přes časy modliteb, stravování, pracovní činnosti, po tresty za prohřešky vůči řádu. Svatý Benedikt spravoval klášter v Monte Cassinu až do své smrti v roce 574, kterou můžete vidět vyobrazenou na oltářním obraze. Legenda praví, že svatý Benedikt zemřel při modlitbě před oltářem se vztaženýma rukama, jak vidíme na obraze.

Benediktinský řád se postupně šířil po celé západní Evropě. V roce 989 vstupuje do benediktinského řádu v Římě také svatý Vojtěch z rodu Slavníkovců, pražský biskup, významný světec a vedle svatého Václava také český patron. Svatému Vojtěchu byl také zasvěcen tento kostel a událostem z jeho života jsou věnované fresky na klenbě kostela. Právě vstup svatého Vojtěcha do benediktinského řádu je znázorněn na třetí fresce ve směru od oltáře. Svatý Vojtěch s sebou z Itálie přivedl také dvanáct benediktinských mnichů. To znázorňuje další freska, na které je vyobrazen svatý Vojtěch, jak na Zelené Hoře u Nepomuku žehná své vlasti. Jsou zde vyobrazeni i mniši, kteří s ním přišli. Vojtěch později v roce 993 s Boleslavem II. Pobožným založil první benediktinský klášter na našem území – břevnovský klášter

v Praze. Po příchodu do Čech nebyla Vojtěchova situace vůbec jednoduchá, většina obyvatel stále ještě žila pohanským způsobem života, vyskytovalo se mnohoženství apod. Podporu neměl Vojtěch ani u duchovních, kteří odmítali celibát, ani u vladařů. Po vyvraždění rodu Slavníkovců v roce 995 Vojtěch odchází šířit křesťanskou víru do pohanského severního Polska a sousedního pohanského Pruska. Tam ale omylem vstoupil na posvátné pole pohanů, kteří se k němu přihnali, nejprve ho udeřili veslem, pak ho probodali sedmi oštěpy a nakonec mu usekli hlavu a narazili ji na kůl. Jeho mučednickou smrt znázorňuje další freska. Odtud také pochází atribut svatého Vojtěcha – veslo. Dále bývá zobrazován s biskupskou berlou a mitrou nebo kopím, štítem, orlem.

I když bude prohlídka zaměřena na život mnichů, měl by průvodce zmínit důležité předměty nacházející se v prohlídkové trase. V kostele by měl také ukázat, kde byla nalezena kopie turínského plátna, upozornit na nejstarší vyobrazení kláštera nebo na mohutné a stále funkční varhany.

(Průvodce se s návštěvníky přesouvá ke kaplím svaté Rodiny a svatého Kříže).

V pravém rohu kaple svaté rodiny si můžete prohlédnout nejstarší vyobrazení kláštera z roku 1609. Vidíte zde původní gotickou podobu kláštera z počátku 14. století, dnešní barokní podobu klášter získal až na přelomu 17. a 18. století. Protější kaple je zasvěcená svatému Kříži a Bolestné Panně Marii. Nad obloukem této kaple, za zlatým štukovým věncem s nápisem Sancta sindon, což znamená svatá látka, byla v roce 1999 objevena kopie turínského plátna. Plátno bylo složeno v dřevěné schránce, která byla umístěná za věncem. O plátnu si řekneme více později v refektáři, kde si ho také budete moci prohlédnout. Za povšimnutí stojí také mohutné varhany s dvěma tisíci píšťal. Varhany jsou stále funkční a konají se zde i koncerty.

V presbytáři průvodce návštěvníkům ukáže, kde seděl během bohoslužeb opat a kde mniši a zároveň vysvětlí význam hesla ora et

labora. Vysvětlí, jak často se konaly mše, kolik času trávil mnich prací a kolik hodin bylo určeno odpočinku. Zvídavého návštěvníka bude určitě také zajímat malé okénko ve fresce znázorňující Nanebevstoupení Páně, za kterým byly umístěny malé varhánky doprovázející mnichy při bohoslužbách, význam kříže svatého Benedikta umístěno na vrcholu oltáře či skutečnost, že hlavní oltář je celý vytvořený ze dřeva.

Tato část kostela se nazývá presbytář a byla určena pro kněží a řeholníky, kteří sedávali v nádherně vyřezávaných chórových lavicích po stranách, kde se několikrát denně modlili. V křesle po pravé straně sedával opat. Hlavním heslem benediktinského řádu je ora et labora, modli se a pracuj. Na základě tohoto hesla byl život mnichů vyplněn především modlitbami a čas mezi nimi pak trávili prací, ať již tělesnou či duševní. Modlitby byly buď soukromé, nebo veřejné – např. chórové modlitby. Chórové bohoslužby se buď hlasitě předčítaly, nebo zpívaly, v plně obsazených klášteřích dvěma mnišskými chóry v chórových lavicích, které si ve zpívaných modlitbách odpovídaly. Mnichy při chórových modlitbách doprovázely malé varhánky umístěné za závěsem v okénku ve fresce Nanebevstoupení Páně.

Mniši se modlili několikrát za den. Původně byla první modlitba krátce po půlnoci, později mezi třetí a čtvrtou hodinou ranní. Další přibližně v 6, 9, 12, po obědě, ve 3, hodinu před západem slunce nešpor, poslední modlitba byla půl hodiny po západu slunce - komplementář. Po něm následoval noční odpočinek a přísné mlčení.

Čas mezi modlitbami byl vyplněn prací - přibližně od 6. do 10. hod. mniši pracovali, poté se zabývali čtením, po obědě byl povolen odpočinek na lůžku nebo individuální čtení, pak se mělo pracovat až do nešpor.

Důležitá je osobní kázeň mnichů, mají být střídmi v jídle a pití, bojovat proti pýše, reptavosti, lenosti, mají se vystříhat zlých myšlenek, mnohomluvnosti i hlasitého a častého smíchu. Mají se často věnovat

modlitbě, činit pokání, odolávat „žádostem těla“. Svatý Benedikt odsuzoval řevnivost, závistivost, svárlivost. Mniši mají ctít starší spolubratry, milovat mladší, mít v lásce své nepřátele a modlit se za ně.

Řehole řeší i potrestání nedbalých mnichů – za lehčí prohřešky se mnich nesměl účastnit společného stolování, za těžší provinění byl nejen vyloučen od stolu, ale i z chórových modliteb a spolubratři s ním nesměli mluvit. Kdo zákaz porušil, propadl stejnému trestu. Nedbalost na jiných místech – v kuchyni, v dílně, v pekárně, zahradě nebo při nějakém řemesle – měl každý, kdo se provinil, opatovi hned sám ohlásit; pokud to oznámil druhý, býval provinilému vyměřen přísnější trest.

Pro ty, kteří se nesměli přidružit k ostatním při modlitbách, byla vyhrazena místnost s okénkem směřujícím do kostela, okénko se nachází ve fresce Poslední večeře. Mnich se tak mohl v posvátném prostoru zamýšlet nad svým skutkem, ale rovněž se účastnit nedělní bohoslužby, pokud si trest odpykával i v tento den.

Těm, kteří se i přes časté trestání nebyli ochotni napravit, hrozil trest tělesný a vyloučení z řeholního společenství. Mniši měli být naprosto poslušní opatovi a měli se zříci vlastní vůle.

Řehole se zabývá i tím, jaký by měl být opat. Má být nestranný, žádného z bratří nemá vyvyšovat vůči ostatním, má být přísný i mírný, podle toho, jak vyžadují okolnosti. Nekázeň má trestat, poslušnost povzbuzovat, má se snažit, aby poklesky okamžitě vymýtil. O závažných věcech neměl rozhodovat sám, ale má svolat k poradě všechny bratry a poslechnout si jejich mínění a radu.

Na vrcholu oltáře můžete vidět tzv. Kříž svatého Benedikta, na kterém jsou počáteční písmena modlitby proti zlému duchu. Modlitba v překladu zní: Kříž svatý ať je mým světlem, ďábel ať mi není vůdcem. Odstup satane, už mě nikdy nesváděj, tvé sliby jsou jen klam, svůj jed si vypij sám!

Protože sakristie sloužila k přípravě kněží před bohoslužbou a ve skříních byla uložena mešní roucha, bude zde jedno také vystaveno a průvodce návštěvníkům názorně popíše, z jakých částí se roucho skládalo, jak se mění barvy roucha v souladu s liturgickým kalendářem, může popsat také některé úkony, které kněz před bohoslužbou vykonával. Dále zde za zmínku stojí vstup do tajné chodby, do podzemní hrobky nebo nástrovní freska, která byla ve 30. letech z části vyčištěna chlebem. Před odchodem ze sakristie upozorní průvodce na klášterní znak umístěný nade dveřmi a sdělí návštěvníkům význam znaku a legendu vážící se k vzniku břevnovského kláštera.

Sakristie sloužila k přípravě kněze před bohoslužbou. Je zde umístěn malý oltář, u kterého se kněz mohl pomodlit, ve skříní je zabudované cínové umyvadlo, které sloužilo k liturgickému umývání rukou před mší. Ve skříních byla uložena mešní roucha a mešní předměty, např. kadidelnice, kadidla, kalichy, korporál, monstrance (průvodce vybírá předměty, které bude návštěvníkům také moci ukázat). Roucho kněžích mělo různou barvu dle liturgické části roku. Liturgické barvy jsou: bílá, červená, zelená, fialová, zlatá a růžová. Např. fialová se používá v době adventu, bílá ve vánoční a velikonoční době nebo zlatá o velkých slavnostech. Oděv kněžích se skládá z alby, cingula, štoly, kleriky, z ornátu v příslušné liturgické barvě, pluvíálu, (opět průvodce jmenuje a ukazuje části oděvu, který má k dispozici).

Můžete zde také vidět vstup do krypty, která se nachází pod sakristií. Je to bílá dlaždice uprostřed podlahy. Nejprve musela být odstraněna tato dlaždice a pak ještě asi polovina podlahy. Je zde také vstup do tajné chodby (návštěvníci hádají, kde jsou dveře). Určitě vás také zaujala freska na stropě. Freska je uprostřed světlejší, protože již byla vyčištěna. Vyčistili ji ještě ve 30. letech zdejší mniši a k čištění používali chléb.

Než budete opouštět sakristii, všimněte si také znaku kláštera nade dveřmi. Znak má dvě části, pro nás v pravé části vidíte tři růže,

což byl původně znak rodu Slavníkovců, z kterého pocházel svatý Vojtěch. V levé části je břevno se třemi suky. To má svůj původ v legendě o založení břevnovského kláštera. Ta říká, že svatému Vojtěchovi a knížeti Boleslavu II. se ve snu zjevilo ideální místo pro založení kláštera. Ráno se oba k tomuto místu vydali a setkali se u studánky Vojtěšky, přes kterou leželo břevno se třemi suky. Poté, co břevno odstranili, vytryskl ze studánky pramen. Na tomto místě byl postaven břevnovský klášter, jehož jméno pochází právě od břevna nalezeného ve studánce. Znak používal broumovský i břevnovský klášter a dodnes se s ním můžete setkat v okolních lesích, protože na kamenných patnících označoval také hranice benediktinského panství.

Ze sakristie bude pokračovat prohlídka klasickou cestou kolem rajského dvora, který sloužil k meditaci a relaxaci mnichů a v jehož prostorách museli vždy zachovávat mlčení, do kaple svaté Gertrudy. Zde průvodce vysvětlí, co je to zádušní kaple, ukáže sochu svatého Scholastiky a může také upozornit na sochu svatého Prokopa a legendu o tom, jak svatý Prokop zkontroloval ďábla, protože je také jeho atributem ďábel na řetězu.

Nyní se nacházíme v kapli svaté Gertrudy. Byla to zádušní kaple, tzn., že zde byla uchovávána těla mrtvých řeholníků před pohřbem a ostatní se u nich modlili. Ve výklencích si můžete prohlédnout sochy svatých – např. svaté Scholastiky, sestry svatého Benedikta a zakladatelky benediktinek, nebo svatého Prokopa, který podle legendy zkontroloval čerta, zapřáhl ho a oral s ním, proto bývá také vyobrazován s ďáblem na řetězu, jak vidíte i u této sochy.

Odtud přejde prohlídka do refektáře. Zde bude návštěvník seznámen se stolovacími a stravovacími návyky benediktinů. Jak často mniši jedli, množství a druh pokrmu a nápoje kolik měli na den přiděleno vína a chleba. Zmíní také služby mnichů v kuchyni a týdenní službu lektora, který sedával na malém balkónku před oknem. Z

prohlídky refektáře nezmizí ukázka turínského plátna, ale průvodce se při výkladu zaměří více na legendy související s plátnem.

Mniši se stravovali společně jednou, maximálně dvakrát denně. Na výběr měli ze dvou jídel. Každý měl navíc na celý den přidělenou libru chleba – asi 30dkg a heminu vína, což bylo něco více než ¼ litru. Maso se na jídelníčku mnichů objevovalo zřídka s výjimkou ryb, neboť ke klášternímu velkostatku často patřily rybníky. Stolování řídil opat. Byl první, kdo začínal jíst, pak jídlo kolovalo kolem stolu a každý si mohl nabrat. Když opat dojedl, museli přestat jíst i ostatní. Pokud mnich přišel pozdě k jídlu, byl dvakrát pokárán a potřetí mu nebyla povolena účast na společném stolování a nedostal přidělenou denní dávku vína.

V refektáři zachovávali mniši naprosté mlčení, pouze na malém balkónku sedával jeden z mnichů, který ostatním předčítal k jídlu. Mniši se ve čtení po týdnu střídali a vybírání byli vždy pouze mniši, kteří byli schopni ostatní vzdělávat. Předčítající dostal něco málo chleba a vína před předčítáním a poté se mohl najíst v kuchyni.

Na konci místnosti je umístěna kopie turínského plátna, která byla nalezena v roce 1999 ve zdejším kostele. V Turínském plátnu byl uložen Kristus do hrobu a otiskla se do něho jeho postava. Tato kopie pochází z roku 1651 a je jedinou ve střední Evropě a jednou ze čtyřiceti v celém světě.

Existuje několik teorií o vzniku plátna. Tradičně vznikl obraz Krista zázrakem a je znamením Kristova božství. Jiná teorie říká, že páry, které vycházely ještě z teplého těla, vyvolaly chemickou reakci balzamovacích látek a vytvořily otisk těla. Podle další vznikl obraz z potu, krve a balzamovací masti, které se vsakovaly do plátna. Někteří tvrdí, že obraz vytvořil neznámá malíř.

Následovat bude prohlídka knihovny. Zde průvodce zmíní vliv klášterů na vzdělanost, klášterní gymnázium a významné zdejší studenty. Může zmínit několik pravidel ze školního řádu studentů nebo

nějakou veselou historkou ze studií Aloise Jiráska. Další zmínku by měl průvodce věnovat Kodexu Gigas, který byl více jak sto let umístěn v broumovském klášteře. Kromě faktických informací o Kodexu zmíní i legendu o jeho vzniku. V souvislosti s Kodexem Gigas může průvodce zmínit film *Ďáblova lest* a další filmy, které byly filmovány v prostorách kláštera.

V klášteře se původně nacházely tři knihovny – opatská, studentská a mnišská. V knihovnách se celkem nacházelo téměř sedmdesát tisíc knih. Více jak sto let zde byl i tzv. Kodex Gigas, neboli Ďáblova Bible – největší rukopisná kniha světa. Kodex Gigas vznikl na počátku 13. stol. v klášteře v Podlažicích u Chrudimi. Bibli sem přivezl za husitských válek opat z Břevnova, který odtamtud prchl před husity. Od třicetileté války se Kodex nachází jako válečná kořist ve Švédsku.

Podle legendy sepsal Kodex mnich, který spáchal hřích. Jelikož se chtěl vyhnout trestu, slíbil, že za jedinou noc napíše největší knihu, které pojme veškeré tehdejší vědění. Dostal tedy vše potřebné a pustil se do díla. Kolem půlnoci mu ovšem bylo jasné, že úkol nemůže dokončit. Upsal tedy svoji duši Ďáblu, který za něho Bibli dokončil, biblické části ovšem s velikým sebezapřením a nechutí. Mnich už pak pouze z vděčnosti připojil obrázek Ďábla. Kniha je vysoká téměř jeden metr, široká půl metru a tlustá dvaadvacet centimetrů. Váží osmdesát kilo a na výrobu pergamenu byly spotřebovány kůže ze sto šedesáti oslů.

*Tématikou Ďáblovy Bible se zabývá film *Ďáblova lest*, který byl také ve zdejší klášteře natáčen. Dále se zde také filmoval *F.L. Věk* či film *Řád*.*

Kláštery byly vždy významnými středisky vzdělanosti. Ke zdejšímu klášteru patřila škola již od roku 1306. V roce 1624 pak byla změněna na gymnázium, třetí nejstarší gymnázium v Čechách. Gymnázium brzy obdrželo disciplinární řád o 24 paragrafech, který byl

žákům preventivně každý měsíc předčítán, aby se nikdo nemohl vymlouvat na neznalost. V řádu můžeme číst:

§ 13 zakazuje styk s nemorálními lidmi

§ 14 zakazuje házení kameny a sněhovými koulemi, křik, hru v karty a v kostky, též jízdu na sáňkách a veřejné koupání

§ 17 říká, že se nesmí na veřejnosti mluvit o tom, co se ve škole stane

§ 18 zakazuje návštěvu hospod a tanečních zábav

§ 19 zakazuje poškozování lavic, stolů, kamen a dveří

§ 20 nařizuje, že studenti jsou ve škole povinni mluvit latinsky

§ 22 obsahuje zákaz kouření a šňupání

§ 24 vybízí studenty, aby si o volných dnech opakovali učivo

Zpočátku byla hlavním úkolem gymnázia náboženská výchova a výchova budoucích kněží. Po reformách Marie Terezie se v roce 1779 stalo klášterní gymnázium gymnáziem veřejným, jehož úkolem byla také výchova schopných úředníků a odborníků, lékařů a učitelů. Od školního roku 1919/20 mohly gymnázium navštěvovat také dívky.

Do roku 1869 navštěvovalo gymnázium v průměru osmdesát až sto žáků ročně, poté se jejich počet zvýšil až na sto sedmdesát žáků za rok. Činnost gymnázia ukončila druhá světová válka.

Studenti byli především z okolí, ale i z vnitrozemí (okolo Hradce Králové), německého pohraničí, Kladska, pruského Slezska, výjimečně dokonce z Moravy a Uher. Zdejší školu absolvovala řada významných osobností: Arnošt z Pardubic, Bohuslav Balbín, Alois Jirásek, Alois Rašín. A také nesmíme zapomenout loupežnického synka Lotranda z Devatera pohádek Karla Čapka.

Alois Jirásek

„Co jsem prvního běhu v sekundě vyváděl nebo co se se mnou dělo, už nevím; něco však bylo, poněvadž mně na vysvědčení napsali:

Mravy: zákonné

Pozornost: mdlá

Pilnost: povrchní

Ale již v druhém semestru všechno jsem si spravil.“

Poslední místností, kam bude prohlídka směřovat, bude cela benediktinského mnicha. Tato místnost bude muset být teprve vytvořena, protože žádná taková nebyla dochována. Zde si bude návštěvník moci udělat představu o tom, jak byly jednotlivé místnosti vybaveny, bude zde vystaveno roucho benediktina i benediktinky, na kterém opět průvodce ukáže, z jakých částí se skládalo. Dále průvodce vysvětlí, jaké byly majetkové poměry mnichů a některá další pravidla, která musela být mnichy dodržována. Zde se pak s návštěvníky rozloučí a odvádí je ven z kláštera.

Nyní se nacházíme v prostorách, kde byli mniši ubytováni. Původně spali mniši ve společných ložnicích, tzv. dormitářích, až později byly povoleny menší pokoje, tzv. cely. Na tomto patře se nachází asi třicet dva takovýchto cel. Cely byly vybaveny velice spoře. Byla v nich postel, stůl, židle, případně postel, samozřejmě nesměl chybět kříž, u kterého se mohl řeholník pomodlit. Lůžko mnicha bylo vybaveno rohožkou, prostěradlem, přikrývkou a polštářem. Více nábytku řeholníci ani nepotřebovali, protože nesměli vlastnit žádný osobní majetek, veškerý majetek patřil celému mnišskému společenství. I šatstvo bylo mnichů dle potřeby propůjčeno. Pokud mnich obdržel dopis či nějaký dar od příbuzných či přátel, musel jeho přijetí nejprve schválit opat. Opat měl dokonce právo prohlížet lůžka mnichů, to aby v nich neschovával nikdo nic osobního. Mniši měli spát oblečení, aby mohli kdykoli v noci vstát bez zdržení k modlitbám. Zde si můžete prohlédnout

mnišské roucho skládající se z tuniky a škapulíře. Obřad, kdy postulant (kandidát) vstupuje do období noviciátu, se nazývá oblečka. Při tomto obřadu svléká postulant civilní oděv, který symbolizuje sako, a přijímá hábit a řeholní jméno. Opat kropí hábit svěcenou vodou, sundává mu sako a postupně obléká tuniku, kožený pás a škapulíř.

5.3 Promotion

Dle provedené SWOT analýzy je zřejmé, že propagace broumovského kláštera je slabou stránkou. I přes to, že se informace o broumovském klášteře objevují v médiích, je potřeba propagaci nadále zlepšovat.

Oficiální webové stránky www.klaster-broumov.cz jsou pro potencionálního návštěvníka informačně nedostačující. Ačkoliv jsou webové stránky nabitě fotografiemi a historickými fakty, o prohlídkovém okruhu a současném dění není na stránkách broumovského kláštera ani zmínka.

Navrhovaná zlepšení:

Webové stránky www.broumovsky-klaster.cz musí být doplněny o aktuální informace, o prohlídkových okruzích, chystaných akcích a také o odkazy na webové stránky okolních měst a organizátorů kulturních akcí. Zároveň by na stránkách těchto měst a organizací měl být také uveřejněn odkaz na webové stránky broumovského kláštera. Dále bych navrhovala oficiální stránky broumovského kláštera doplnit o virtuální 3D prohlídky interiéru a exteriéru kláštera a nádvoří. Nezbytné je také zapojení broumovského kláštera do sociálních sítí (*Facebook, Twitter...*), čímž by se oslovila mladší věková skupina.

Jedním z cílů broumovského kláštera je proniknout na polský trh. Bylo by vhodné navázat kontakt s regionem Dolnoslezským, případně regionem Opolským, který jsou broumovskému klášteru nejbližší, a

proto se dá očekávat, že ho navštíví nejdříve turisté z těchto blízkých krajů a časem ze vzdálenějších oblastí. V Polsku se také nachází velký počet benediktinských klášterů, jako např: benediktinské opatství v Týncu (www.tyniec.benedyktyni.pl), benediktinský klášter v Lubiniu (www.lubin.benedyktyni.pl), nebo benediktinský klášter v Biskupowie (www.biskupow.benedyktyni.pl). V rámci propagace benediktinů z České republiky v Polsku, by bylo vhodné s těmito kláštery navázat spolupráci.

Reklama na polských webových stránkách je buď bezplatná, anebo požadovaná částka není nikterak vysoká. V úvahu připadají například webové stránky: www.gazeta.pl, www.dziennik.pl, www.dziennik.krakow.pl. Tyto webové stránky v Polsku zřizují turistické portály a lze na ně zdarma vkládat informace a fotografie. Dalším vhodným portálem je www.sudety.it a www.turysta.com.pl, kde je možnost zdarma vkládat vizitky atraktivity.

Doporučuji se zaměřit na odborné časopisy cestovního ruchu a to nejenom české, ale také i polské. Vhodný se jeví Zpravodaj Euroregionu Glacensis, který je vydáván v České republice i v Polsku. V úvahu přichází také katolický tisk.

Další možností propagace českých benediktinských klášterů v Polsku je tvorba společných propagačních materiálů, které by byly umístěny na informačních centrech a v cestovních kancelářích.

Bezesporu nejnavštěvovanějším místem na Broumovsku je Adršpašské skalní město. Na parkovišti před vstupem do skal, by měla být umístěna nepřehlédnutelná reklamní plocha na broumovský klášter. Ta samá reklama by měla být umístěna i na ostatních turisticky atraktivních místech v regionu jako je např: Teplické skalní město, Náchodský zámek, Babiččino údolí. Nesmíme zapomínat na turistické atraktivity v Polsku, proto by měly být umístěny již výše zmiňované

reklamní plochy také ve Stolových horách, na Hejšovině, v Bludných skalách, v lázních Kudowa Zdrój či v poutním místě Vambeřice.

5.4 Price

Protože je zákazník na cenu velmi citlivý, raději bych cenu vstupného za klasickou prohlídku nechala stejnou. Za zvážení stojí cena nového navrhovaného prohlídkového okruhu "*Ze života mnichů*". Jelikož je navrhovaný prohlídkový okruh o místnost delší, bylo by logické požadovat také vyšší cenu vstupného. Avšak obávala bych se, že by návštěvníci volili raději levnější prohlídkovou trasu, proto bych raději volila stejnou cenu za oba prohlídkové okruhy s tím, že bude pečlivě sledován zájem návštěvníků o nabízené prohlídkové okruhy i cena vstupného na památkových objektech v okolí, neboť i cena vstupného u konkurence sehrává důležitou roli ve vnímání vlastní ceny. Na základě tohoto pozorování pak bude moc být cena podle potřeb v budoucnu upravena.

5.5 Place

Dle SWOT analýzy je poloha broumovského kláštera slabou a i současně silnou stránkou. Celý region Broumovska je součástí CHKO Broumovsko a disponuje potencionálem pro cestovní ruch. V důsledku jeho polohy u polských hranic lze předpokládat, že bude nejnavštěvovanější turisty z Polska, což je tou silnou stránkou kláštera. Pro potencionální České turisty je tato poloha příliš odlehlá.

Pro potencionální české turisty, kteří se rozhodnou navštívit broumovský klášter je nejjednodušším způsobem dopravy osobní automobil či autobusová, vlaková doprava. V důsledku postrádající dálnice, špatnému terénu a 77 kilometrovou vzdáleností od krajského města je dostupnost do broumovského regionu neuspokojivá - délka

jízdy automobilem z Hradce Králové do Broumova trvá cca sto minut a vlakem či autobusem minimálně sto dvacet minut. Zlepšením dopravní dostupnosti do broumovského regionu, by se dal očekávat větší příval českých turistů, což by změnilo polohu kláštera dle provedené SWOT analýzy ze slabé stránky na silnou.

Broumovský region se může pyšnit velkým množstvím historických objektů, který do této oblasti přivedl české i zahraniční filmaře, a proto by bylo vhodné navrhnout pro milovníky filmů, tzv. *Filmovou stezku*. Filmová turistika patří na Novém Zélandu nebo ve Velké Británii již k zaběhlým trendům, které podporují ekonomiku regionu. V České republice se filmová turistika teprve vyvíjí a nyní je ve stádiu, kdy filmový nadšenci putují po místech, kde se jejich oblíbené filmy natáčely.

V broumovském regionu má turista velikou šanci, že uvidí přímo natáčení některého filmu. Pokud právě neprobíhá natáčení, mohou turisté alespoň navštívit místa, kde se v minulosti natáčelo. Tato místa nejsou nijak označena, ale některá notoricky známá místa, která se objevují ve velkém množství českých pohádek, rozezná každé dítě. Prostředí pískovcových skal neslouží pouze jako kulisy pro pohádky, točila se zde i historická dramata nebo detektivní příběhy.

Následující stezka je navržena jako tip pro návštěvníka broumovského regionu, který se zajímá o filmovou turistiku. Místa, která zná návštěvník z televizní obrazovky, mohou rozbít monotónnost skal a oživit tak pěší výlet. Velkou výhodou této stezky, která se nedá absolvovat během jediného dne, je, že by mohla prodloužit dobu pobytu návštěvníka, což přinese více financí do regionu. Také by mohla přilákat návštěvníka, který už v oblasti byl, a tato tematika by ho zaujala natolik, že by ho přivedla k opětovné návštěvě. Informace o filmech jsou čerpány z webového portálu Česko-Slovenské filmové databáze <http://www.csfd.cz/>.

Návrh filmové stezky:

Adršpašsko-teplické skály

Tato národní přírodní rezervace plná neobvyklých pískovcových skalních útvarů přivedla mnoho režisérů k tomu, aby zde natáčeli své filmy. Přímo ve skalních labyrintech, u Gotické branky nebo u zatopeného lomu, kterému se říká Pískovna, se natáčely pohádky Třetí princ (1982, režie Antonín Moskalyk), Princ a Večernice (1978, režie Václav Vorlíček), Z pekla štěstí 2 (2001, režie Zdeněk Troška), Peklo s princeznou (2009, režie Miroslav Šmídmajer). Čeští filmaři však nejsou jediní, kteří prostředí skal využili. Ze zahraničních filmařů můžeme jmenovat film Letopisy Narnie: Lev, čarodějnice a skříň (2005, režie Andrew Adamson) nebo Kněžna Libuše (2009, režie Constantin Werner).

Machov

V tomto městysu, který leží cca pět kilometrů od Police nad Metují, se natáčelo životopisné historické drama Mladá léta (1952, režie Václav Krška). Tento film popisuje život Aloise Jiráska, který se narodil v nedalekém Hronově a studoval na broumovském gymnáziu. Aloise Jiráska si zahrál Eduard Cupák. Tato role byla jednou z jeho prvních velkých rolí.

Broumov

Ve městě Broumov se natáčelo mnoho filmů na rozličných místech. Nejvýznačnějším místem, kde se vystřídalo mnoho filmových štábů je jednoznačně broumovský klášter. Natáčela se zde známá filmová adaptace F. L. Věk (1970, režie František Filip). V tomto legendárním televizním seriálu, který je také historickým dramatem z dob tzv. Národního obrození, ztvárnil hlavní postavu F. L. Věka, rodáka z Dobrušky, Radoslav Brzobohatý. Záběrů z Broumovského kláštera je v tomto seriálu použito hned několik. Točilo se v knihovně, v klášterním kostele, na chodbách a schodišti. Také zde bylo pořízeno i několik

záběrů pro již výše jmenovaný film Mladá léta. Hlavní postava – mladý Alois Jirásek, totiž studoval v bývalém klášterním gymnáziu.

Dalším významným a hvězdně obsazeným filmem, jehož děj se odehrává v broumovském klášteře, je film Řád (1994, režie Petr Hvižd). V tomto filmu můžeme vidět hvězdy českého filmu jako např: Jana Třísku, Mareka Vašuta, Janu Preissovou či Saša Rašilov. Jedná se o historické drama, které se odehrává v druhé polovině 18. století. Z bezprizorně usídlené vojenské posádky uprchne voják a podaří se mu získat azyl v nedalekém ženském klášteře. Je za ním vyslána hlídka, aby jej dopravila zpět k útvaru. Ve stísněných prostorách kláštera začíná hra o lidský život.

Dalším dramatem, tentokrát krimi, které se natáčelo v broumovském klášteře, je film Ďáblova lest (2008, režie Jiří Strach). Opět hvězdně obsazeno: Ivan Trojan, Jiří Dvořák, Aňa Geislerová, Tereza Voříšková, Jiří Somr, Stanislav Zindulka a další. Příběh o černé magii, sérii rituálních vražd a jejich vyšetřování nemohl být umístěno nikde jinde než v broumovském klášteře.

Dalším místem, které může turista poznat z filmového plátna je Mírové náměstí v Broumově. Zde se točilo několik scén o životě mladého Aloise Jiráska ve filmu Mladá léta (viz. výše). Na záběrech je vidět Mariánský sloup a historické domy. Ve stejném filmu jsou i záběry z kostela svatého Václava, který se nachází v části města zvané V Kopečku.

Nejnovějším filmem, který byl v Broumově natáčen, je film Bastardi (2010, režie Petr Šícha). Ze záběrů, které tento film nabízí, lze rozpoznat historický broumovský hřbitov (scéna z pohřbu), autobusové nádraží nebo prostory bývalé zvláštní školy. Děj filmu se totiž odehrává v drsném prostředí základní školy. Zabývá se současnými tématy, jako je kriminalita mládeže a střet kultur. V hlavních rolích se objevili Tomáš

Magnusek, Ladislav Potměšil, Jan Šťastný, Barbora Leichtová, Jan Přeučil a další.

Doporučení:

Bylo by vhodné rozmístit informační tabule s fotodokumentací z natáčení a popisem každého filmu v každém místě výše jmenovaných oblastí. Za úvahu by také stálo nechat vyrobit informační brožurky s popisem filmové stezky, které by potencionálního filmového turistu navedli na filmovou stezku. Tyto brožurky by byly umístěny v informačních centrech na Broumovsku.

Odborníci zabývající se cestovním ruchem tvrdí, že každé místo, které je nabízeno jako turistická destinace má mít svoji „story“. Díky velkému množství filmů, které byly na Broumovsku natáčeny, plní destinace toto tvrzení stoprocentně. Důležité je tuto výhodu umět nabízet a prodat. Starší generaci, kterou filmy až tolik nezajímají nebo je neuznávají, mohou být jako „story“ nabídnuty báje a pověsti, které protkávají celý region Kladského pomezí. Jako inspirace může sloužit kniha *Báje a pověsti z kraje Jiráskova (Antonín Krtička Polický)*, *Pověsti z Broumovska a Pověsti z Broumovska 2 (Eva Koudelková)*.¹²²

¹²² KOUDELKOVÁ, E., *Pověsti z Broumovska*. 1. vyd. Liberec: BOR, 2000.

ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce byla marketingová strategie na příkladě broumovského kláštera. Jako metodologie pro tuto práci byl zvolen empiricko-analytický přístup. Pro analytickou část práce byla čerpána data z veřejně přístupných zdrojů, zejména z odborné literatury a odborných internetových portálů. Empirická část byla podložena vlastní navrženou marketingovou strategií pro broumovský klášter. V průběhu psaní diplomové práce nastal problém s omezeným rozsahem tištěných publikací k historii broumovského kláštera. V současné době jsou v Čechách čtyři mužské benediktinské kláštery – v Břevnově, v Broumově, v Rajhradě u Brna a v Praze v Emauzích, a proto je překvapivé, jak málo tištěné literatury lze k těmto historickým unikátům sehnat. I přes nedostatek tištěné literatury k historii kláštera se nakonec podařilo shromáždit dostatek informací a práci kvalitně zpracovat.

Cílem diplomové práce bylo podat základní ucelený přehled problematiky marketingu se zaměřením na marketing cestovního ruchu. Byla provedena analýza současné situace broumovského kláštera v širším kulturně-historickém kontextu a analýza jeho postavení v rámci cestovního ruchu v regionu. Dále bylo zanalyzováno současné využívání konkrétních marketingových strategií broumovským klášterem a jeho celková prezentace navenek. Po zanalyzování celé problematiky byla navržena vlastní marketingová strategie, která byla provedena pomocí nástrojů marketingového mixu (*Product, Promotion, Price, Place*).

V první části diplomové práce byla pomocí odborné literatury popsána teoretická východiska týkající se marketingu. Byly zde použity různé názory různých autorů marketingových publikací. Závěr této kapitoly byl takový, že ať se názory vědců na problematiku marketingu různí, tak podstata toho pojmu zůstává vždy stejná.

Ve druhé části práce byl popsán historický vývoj broumovského kláštera od samého počátku jeho vzniku. Broumovský klášter již od počátku 14. století tvoří přirozené centrum Broumovského výběžku. Klášter byl významným kulturním centrem a centrem vzdělanosti. Dnes se pozvolna kulturní dění vrací zpět do jeho zdí, což potvrzuje třetí část práce, ve které byly popsány funkce kláštera. Broumovský klášter má celkem pět funkcí. Je turistickým cílem nabízejícím prohlídkový okruh uvnitř kláštera s mnoha zajímavostmi, jako jsou vamberecké mumie, unikátní kopie turínského plátna, klášterní knihovna. Další funkce je kulturní, nádvoří kláštera vždy ožívá během veřejné ochutnávky vín, při divadelním festivalu v otevřeném hledišti klášterního nádvoří nebo při festivalu klasické hudby, kdy je jeden z koncertů pořádán v klášterním kostele svatého Vojtěcha. Dále se broumovský klášter stal začátkem roku 2012 sídlem Agentury pro rozvoj Broumova, která je provozovatelem již zmiňovaného prohlídkového okruhu v klášteře.

Čtvrtá část práce splnila jeden z výše uvedených cílů. Zde byla zmapována současná marketingová strategie broumovského kláštera. Bylo zde zjištěno několik nedostatků. Bezesporu tím největším nedostatkem broumovského kláštera je jeho slabá propagace navenek a nevyužití výhodné strategické polohy blízko polských hranic.

V poslední části práce byla provedena SWOT analýza, která tyto výše zmíněné nedostatky broumovského kláštera potvrdila. V rámci navržení vlastní marketingové strategie byl navržen nový prohlídkový okruh v klášteře, který potencionální návštěvníky zasvětil do autentického života benediktinských mnichů.

Dále byla doporučena spolupráce kláštera s polskými benediktinskými kláštery, která by napomohla k většímu přílivu turistů s Polska. Pro filmové milovníky byla navržena *Filmová stezka*, která se nedá absolvovat během jediného dne. Mohla by prodloužit dobu pobytu potencionálního návštěvníka, což by do regionu přineslo zdroj peněz.

Za úvahu by stála i další doporučení pro rozvoj broumovského kláštera, na která nezbylo v této práci místo. Bylo by vhodné navrhnout naučnou stezku, která by se mohla jmenovat *"po stopách Benediktinského panství"*. Pro potencionálního turistu by byl start ráno v devět hodin v broumovském klášteře, kde by absolvoval prohlídkový okruh. Dále by pokračoval do kostela svatého Petra a Pavla, který se nachází cca dvě stě metrů od kláštera, dále by mohl pokračovat ke kostelu svatého Václava, kostelu svatého Ducha a také na hřbitovní kostel Panny Marie, který je jeden z nejstarších dochovaných staveb u nás. Určitě by tato stezka neměla vynechat Hvězdu, kam by turista došel v čase oběda. Odsud by byl dopraven autobusem do pivovaru v Olivětíně, který je historicky spjatý s broumovským klášteřem. Zde by mohl turista ochutnat různé pivní speciály, kterými se tento pivovar pyšní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace

BAČUVČÍK, R., *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-17-0

BERGMAN, P., BURIAN, M., JEŘÁBKOVÁ, J., *Broumovsko: Interpretace kulturního a historického dědictví na Broumovsku*. 1. vyd. Broumov: občanské sdružení TUŽ se, Broumovsko!, 2003.

BOUZA, E., VAŇKOVÁ, V., *Osm století textilní výroby na Broumovsku*. 1. vyd. Hradec Králové: Kruh, 1972. ISBN 46-010-71

BROUMOV., *Broumov: město bohaté na kulturní historii*. 1. vyd. Broumov: Město Broumov, 2006. ISBN 80-2546-32-73

CECHNER, A., *Soupis památek historických a uměleckých v republice Československé*. 1. vyd. Praha: Archeologická komise při České akademii věd a umění, 1930.

FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T., *Marketing - základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computers Press, 2003. ISBN 80-7226-888-0

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O., *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8

HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0447-1

JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2690-8

JOHNOVÁ, R., *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-080-247-2724-0

KIRÁLOVÁ, A., *Marketing: Destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2003. ISBN 80-861119-56-4

KOŠŤÁL, Z., *Dějiny Broumova a Broumvska*. 1. vyd. Broumov: Městský národní výbor, 1990.

KOTLER, P., *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4

KOTLER, P., *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6

KOTLER, P., *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, P., *Marketing management: Analysis, planning and control*. 2. Ed. U.S.A.: Englewood Cliffs, 1972. ISBN 0-13-557454-4

KOUDELKOVÁ, E., *Pověsti z Broumvska*. 1. vyd. Liberec: BOR, 2000. ISBN 80-902901-0-8

MARSHALL, A., *Principles of Economics*. 8. Ed. London: Macmillan studenteds, 1969. ISBN 157-39-241-08

NAVRÁTILOVÁ, H., *Broumvscká skupina kostelů Kryštofa a Kiliána Ignáce Dientzenhofera*. 1. vyd. Brno: Collegium pro arte antiqua, 2001. ISBN 80-254-6420-2

PÁLÁTKOVÁ, M., *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2006. ISBN 80-247-1014-5

RAPUŠÁKOVÁ, Š., *Broumovsko a Kladsko: pohraniční kraje českého a polského státu*. 1. vyd. Broumov: Okresní školský úřad v Náchodě, 1998. ISBN 80-901244-0-2

SVĚTLÍK, J., *Marketing - Cesta k trhu*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-482

TAJTÁKOVÁ, M., *Marketing kultúry - vybrané problémy*. 1. vyd. Bratislava: EKÓNOM, 2006. ISBN 80-225-2176-0

VILÍMKOVÁ, M., PREISS, P., *Ve znamení břevna a růží*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 1998. ISBN 80-901244-0-2

VLČKOVÁ, L., *Benediktinská klášterní knihovna*. 1. vyd. Hradec Králové: Kruh, 1969.

ZESCHICK, J., *Benediktini a benediktinky v Čechách a na Moravě*. 1. vyd. Praha: Benediktinské arcidiocésní sv. Vojtěcha a sv. Markéty, 2007. ISBN 978-80-86882-00-0

Periodická publikace

FRIČEK, M., *Vamberecké mumie jsou už téměř dvanáct let magnetem broumovského kláštera*. Náchodský deník, 2011. s. 3.

HORÁK, O., *Ďábel láká turisty už 500 let*. Lidové noviny, 2007. s. 18.

POLÁČEK, M., *Záhady broumovských relikvií*. Týden, 2000. s. 29.

POTŮČEK, J., *Řeholníci objevili otisk plátna s obrysem Krista*. Lidové noviny, 1999. s. 4.

SOCHOR, P., *Klášter v Broumově získal 5 miliónu korun na přípravu projektu*, Broumovský zpravodaj, 2010. s. 8.

TŮMOVÁ, Š., *Benediktini opraví další část kláštera*. Mladá fronta Dnes, 2002. s. 1.

VYČICHLOVÁ, L., *Noční klášter nabízí letní dobrodružství*. Náchodský deník, 2010. s. 13.

Internetové zdroje

APRB [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=56:vzdlavaci-a-kulturni-centrum-v-broumov&catid=2:partnerstvi-v-projektech&Itemid=10

Ceník vstupného [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=81

Historie zahrady [online]. [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=89

Klášter Broumov [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://klasterbroumov.broumovsko.cz/>

Mapa [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=82

Muzeum Broumvska [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://muzeum.broumovsko.cz/index.php?lang=cz>

Národní památkový ústav [online]. [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://monumnet.npu.cz/chruzemi/list.php?KrOk=Ok&Nazev=&KodKr=52&KodOk=5203>

Objekty na zahradě [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=91

Portál veřejné správy České republiky. [online]. 22. 2. 2012 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696?kam=obec&kod=573922

RISY.cz-Obce-Broumov [online]. 22. 2. 2012 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?Zuj=573922>

Turínské plátno [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=94

Toulavá kamera - broumovský klášter [online]. [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: http://toulavakamera.ceskatelevize.cz/article.asp?id=34&lang_id=1

Vamberecké mumie [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: http://klasterbroumov.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=84

Výroční zpráva 2006.
[Http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=13](http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=13) [online]. [cit. 2012-02-21].

Výroční zpráva 2007.
[Http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=13](http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=13) [online]. [cit. 2012-02-21].

Výroční zpráva 2008.
[Http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=13](http://www.aprb.broumovsko.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=13) [online]. [cit. 2012-02-21].

Výroční zpráva 2009 [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: http://www.aprb.broumovsko.cz/images/stories/download/0301_vz_aprb_2009.pdf

Za poklady Broumovska [online]. [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://zapoklady.broumovsko.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Struktura čtyř P marketingového mixu..... | 22 |
| Obrázek 2: Mapa - Broumov..... | 59 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1:Příklady různých propagačních nástrojů | 21 |
| Tabulka 2: Ceník vstupného v broumovském klášteře | 57 |
| Tabulka 3: Vymezení Broumovska podle NUTS..... | 58 |
| Tabulka 4: SWOT analýza broumovského kláštera..... | 61 |

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Jiřina Andělová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: Prezenční

Název práce: Marketingová strategie na příkladě broumovského kláštera

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 76

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 23

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 3

Počet internetových zdrojů: 18

Vedoucí práce: Mgr. Lukáš Novotný M. A., Dr. phil.