

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2014 – 2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jitka Tesařová

**Rozvoj potenciálu Kláštera premonstrátů v Nové Říši
pro cestovní ruch**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2014 – 2016

DIPLOMA THESIS

Jitka Tesařová

**Development of the tourism potential
of the Premonstratensian Abbey in Nová Říše**

Prague 2016

The Diploma Thesis Supervisor: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 2. 2016

.....

Jitka Tesařová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Veronice Svatošové, Ph.D. za odborné vedení a pomoc při tvorbě diplomové práce. Velký dík patří také premonstrátům novoříšského kláštera za jejich ochotu a vstřícnost, bez nichž by tato práce jen těžko mohla vzniknout, zvláště pak převorovi kláštera Siardu Kamilu Novotnému.

Anotace

Cílem práce je navrhnout marketingovou strategii a doporučení pro rozvoj potenciálu cestovního ruchu vybrané organizace. Teoretická část je zaměřena na studium české i zahraniční literatury z oblasti cestovního ruchu a marketingu. Vymezuje pojmy marketingového mixu v cestovním ruchu a marketingové strategie. Zabývá se analýzou vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýzou. V praktické části práce je představena vybraná organizace, na kterou jsou aplikovány poznatky z teoretické části. Na základě výsledků analýz a informací získaných vlastním šetřením je navržena strategie pro rozvoj dané organizace.

Klíčová slova

Cestovní ruch, klášter, marketing, marketingový mix, Nová Říše, situační analýza, strategie, SWOT analýza.

Annotation

The aim of the thesis is to propose the strategy and suggestions for tourism development in the chosen organization. The theoretical part focuses on the study of Czech and foreign literature. The terms of the marketing mix in tourism and the marketing strategy are defined thereafter. The next part of the thesis is dedicated to the analysis of external and internal environment and the SWOT analysis. The chosen organization is introduced in the practical part and theoretical knowledge is applied on it. The strategy for development of the organization is suggested on the basis of the analysis' results and the information acquired from the author's research.

Key words

Tourism, monastery, marketing, marketing mix, Nová Říše, situation analysis, strategy, SWOT analysis.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 Cíl práce a použitá metodika	12
TEORETICKÁ ČÁST	
2 CESTOVNÍ RUCH	13
2.1 Vymezení cestovního ruchu a jeho vývoj	13
2.2 Význam cestovního ruchu	14
2.3 Trh cestovního ruchu	16
2.3.1 Poptávka v cestovním ruchu	17
2.3.2 Nabídka v cestovním ruchu.....	18
2.3.3 Moderní trendy v kulturně-poznávacím turismu	19
3 MARKETING	23
3.1 Vymezení pojmu marketing.....	23
3.2 Marketing v neziskových organizacích.....	24
3.3 Marketing kulturního dědictví a umění.....	26
3.4 Marketingový mix v cestovním ruchu.....	27
3.4.1 Produkt (Product).....	27
3.4.2 Cena (Price).....	30
3.4.3 Distribuce (Place)	30
3.4.4 Marketingová komunikace (Promotion).....	31
3.4.5 Lidé (People)	32
3.4.6 Partnerství (Partnership).....	33
3.4.7 Balíčky služeb (Packaging)	33
3.4.8 Tvorba programů (Programming)	34
3.5 Situační analýza	35
3.6 SWOT analýza	36
3.7 Marketingová strategie	37
PRAKTICKÁ ČÁST	
4 KLÁŠTER PREMONSTRÁTŮ V NOVÉ ŘÍŠI	39
4.1 Historie kláštera	39
4.2 Kostel sv. Petra a Pavla a kaple sv. Anny	42
4.3 Knihovna.....	43
4.4 Výstavy osobností	45
4.5 Hudební sál a opatské pokoje	48
4.6 Bývalá klášterní obrazárna.....	49
4.7 Obec Nová Říše a NOvoříšský KUlturní Spolek	51
5 MARKETINGOVÝ MIX KLÁŠTERA	53
5.1 Product.....	53
5.2 Place.....	54
5.3 Price.....	55
5.4 Promotion	56
5.5 People	58
5.6 Partneship	59

5.7	Packaging and programming	59
6	SITUAČNÍ ANALÝZA	60
6.1	Vnější prostředí	60
6.1.1	Makroprostředí	60
6.1.2	Mikroprostředí	63
6.2	Vnitřní prostředí	68
7	SWOT ANALÝZA KLÁŠTERA	70
7.1	Silné stránky	71
7.2	Slabé stránky	71
7.3	Příležitosti	73
7.4	Hrozby	74
8	FORMULACE STRATEGIE	76
8.1	Současné postavení cestovního ruchu v klášteře	76
8.2	Celková strategie rozvoje klášteře	77
8.3	Strategie pro rozvoj cestovního ruchu v klášteře	80
8.4	Návrhy a doporučení pro rozvoj cestovního ruchu	81
8.4.1	Prohlídkové trasy a nové produkty	81
8.4.2	Dostupnost a prodloužení sezóny	83
8.4.3	Lidské zdroje a spolupráce s partnery	83
8.5	Výstup výzkumu	84
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	88
	SEZNAM ZKRATEK	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	95
	SEZNAM PŘÍLOH	96

ÚVOD

Od roku 1989 prošla struktura české ekonomiky výraznou proměnou, která ve své podstatě kopíruje vývoj hospodářství vyspělých zemí, především západního světa. S rozvojem technologií, robotizací a automatizací v průmyslu se část pracovní síly přesouvá do sektoru služeb. Jedna z charakteristik vyspělé ekonomiky je právě rostoucí podíl terciárního sektoru a jeho zvětšující se význam při tvorbě HDP.

Do oblasti služeb spadá i cestovní ruch, fenomén, který je dnes součástí běžného života a spotřeby obyvatel vyspělých zemí. Také odvětví turismu prochází neustálým vývojem a změnami. Objevují se nové trendy a formy cestovního ruchu. S rozvojem internetu a snadnější dostupností cestování jsou zákazníci stále informovanější a zkušenější. Podniky v tomto odvětví tak musí neustále vymýšlet a nabízet nové produkty, služby, zážitky a navíc se potýkat se silnou konkurencí, která je mnohdy globální.

Díky tomuto vývoji má v podnicích stále větší význam marketing. V sektoru služeb, které se vyznačují mimo jiné nehmotností, takže si je zákazníci nemohou předem vyzkoušet, osahat či prohlédnout, hraje marketing nezastupitelnou roli. Jeho role roste i s nároky na kvalitu a diverzitu nabídky podniků, kdy je nejvíce ceněna schopnost nabídnout něco nového, jedinečného, což je na dnešním přesyceném trhu velmi obtížné, nebo alespoň něco odlišného s vyšší přidanou hodnotou. Marketing jako celek nebo jeho prvky v současnosti proniká i do oblasti mimo tradiční výrobní podniky. Do svého fungování ho začínají implementovat i neziskové organizace a instituce, pro které to dříve nebylo běžné a jejichž účel a poslání jsou často jiné než dosahování zisku. I tyto organizace se dnes potýkají se vzájemnou konkurencí a musí si hájit své místo na trhu. Pro ně se marketing stává nástrojem, který jim pomáhá získávat finanční prostředky od sponzorů, donátorů a zároveň způsobem, jak komunikovat svoji činnost směrem k veřejnosti.

V neposlední řadě lze také pozorovat trend rozvoje regionů a podporu místních komunit. Evropská unie se svojí politikou snaží vyrovnávat rozdíly mezi státy a regiony. Protože celek je tak silný jako jeho nejslabší článek, měl by stát usilovat o soběstačnost regionů a o to, aby rozdíly mezi nimi byly co nejmenší. Významným faktorem regionálního rozvoje je pro některé oblasti i cestovní ruch. Obzvláště v regionech, které disponují dostatečnou primární nabídkou a zachovalým prostředím, se mohou příjmy z turismu výrazně podílet na tvorbě místního HDP a zaměstnanosti.

Stejně jako pro fungování podniku, tak i pro rozvoj destinace je nezbytný dobře fungující destinační marketing a management, který dokáže propojit podnikatelskou, veřejnou i neziskovou sféru v regionu.

Důvodem, proč jsem si vybrala pro svou diplomovou práci Kanonii premonstrátů v Nové Říši, je moje pětiletá praxe průvodkyně ve zdejších klášteře. Z oblasti cestovního ruchu je to organizace, kterou znám nejdéle a dokáži o ní nejvíce říct. Můj vztah k tomuto místu a jeho lidem má však ještě mnohem hlubší kořeny a delší historii. Troufám si říct, že zdejší prostředí a řeholní bratry znám velmi dobře. Ráda bych využila znalosti a zkušenosti nabyté pětiletým studiem cestovního ruchu pro rozvoj kláštera. Především v praktické části práce vycházím nejen z informací získaných na základě použité metodiky, ale i své vlastní zkušenosti a znalosti prostředí.

Cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit rozvoj potenciálu Kláštera premonstrátů v Nové Říši pro cestovní ruch a navrhnout marketingovou strategii pro další možnosti rozvoje.

V teoretické části bude zpracována odborná literatura k dané problematice a vymezeny základní pojmy v oblasti marketingu a cestovního ruchu, především rozšířený marketingový mix, marketingová strategie a analýza prostředí podniku.

V praktické části bude představen klášter premonstrátů, jeho stručná historie a obec Nová Říše, ve které se nachází. Dále bude zmapován marketingový mix kláštera, provedena analýza jeho vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě metody pozorování, osobního dotazování a studia interních zdrojů budou získány další podklady. Získané informace poslouží jako základ pro SWOT analýzu, která vymezí silné a slabé stránky kláštera, jeho příležitosti a hrozby. Na základě provedených analýz a zpracování údajů budou potvrzeny, nebo vyvráceny stanovené předpoklady, navržena marketingová strategie a doporučení pro další rozvoj kláštera.

1 CÍL PRÁCE A POUŽITÁ METODIKA

Cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit rozvoj potenciálu Kláštera premonstrátů v Nové Říši pro cestovní ruch a navrhnout marketingovou strategii pro další možnosti rozvoje. Práce má ověřit následující předpoklady:

1. *Potenciál kláštera pro cestovní ruch není v současnosti dostatečně využíván.*
2. *Daný potenciál je možné dále rozvíjet.*

V teoretické části budou na základě literární rešerše vymezeny základní pojmy a teoretická východiska z oblasti cestovního ruchu a marketingu. Bude zde definován cestovní ruch a jeho význam, trh cestovního ruchu, marketing, rozšířený marketingový mix v turismu, situační analýza a SWOT analýza.

V praktické části bude představen Klášter premonstrátů v Nové Říši, jeho vývoj, kulturní a historický potenciál. Také zde bude zmíněna obec Nová Říše, včetně významných osobností, které zde žily. Dále bude provedena případová studie, rozebrán marketingový mix kláštera a provedena situační analýza. Makroprostředí organizace bude popsáno podle PEST analýzy, mikroprostředí pak charakterizováno pomocí analýzy návštěvníků a konkurence. Analýza návštěvníků bude provedena na základě pozorování, interních záznamů kláštera o návštěvnosti, písemného dotazování průvodkyň a vlastní zkušenosti. Výsledky těchto analýz budou sloužit jako podklad pro SWOT analýzu, která definuje silné a slabé stránky kláštera, jeho příležitosti a hrozby. Mimo již zmíněných metod budou informace pro praktickou část diplomové práce získány na základě osobních konzultací a strukturovaného rozhovoru s převorem kláštera.

Po vyhodnocení všech provedených analýz a dostupných informací bude zhodnocen potenciál kláštera v oblasti cestovního ruchu, potvrzeny, nebo vyvráceny stanovené předpoklady a navržena strategie a doporučení pro další rozvoj kláštera.

TEORETICKÁ ČÁST

2 CESTOVNÍ RUCH

Kapitola vymezuje pojem cestovní ruch a stručně zachycuje jeho vývoj. Dále je zde popsán význam turismu pro národní hospodářství, zaměstnanost a regionální rozvoj. V podkapitole 2. 3 autorka popisuje trh cestovního ruchu, stranu nabídky a poptávky v turismu. Také jsou zde nastíněny moderní trendy, které ovlivňují kulturně-poznávací cestovní ruch.

2.1 Vymezení cestovního ruchu a jeho vývoj

Cestovní ruch je velmi dynamické odvětví, které je dnes běžnou součástí života stále většího počtu obyvatel planety. Rozvoj turismu vychází z několika základních předpokladů – svoboda pohybu, dostatečný fond volného času a finančních prostředků. Se zvyšující se životní úrovní roste i význam tohoto odvětví a jeho podíl na spotřebě domácností. Rostoucí trend zachycují statistiky Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO), která od roku 2012 eviduje více než 1 miliardu turistů v mezinárodním cestovním ruchu. Za rok 2014 vzrostly příjezdy oproti předchozímu roku o 4,3%.¹

Novodobý cestovní ruch se začal formovat od 1. poloviny 19. století. Toto období je spjaté především s Thomasem Cookem, který je považován za zakladatele moderního cestovního ruchu. Turismus, tak jak ho známe dnes, začal nabývat své podoby po druhé světové válce. A to především v zemích tzv. západního bloku. Stal se běžnou součástí spotřeby všech vrstev obyvatelstva a v mnoha destinacích doslova masovou záležitostí.

Vymezit a definovat pojem cestovní ruch se za poslední desítky let snažila řada autorů. Švýcarští profesori Hunziker a Krapf (1942) ho vnímali jako souhrn jevů a vztahů, které vyplývají z pobytu osob na jiném místě, přičemž cílem tohoto pobytu není ani výdělečná činnost, ani trvalý pobyt.²

¹UNWTO.ORG. *UNWTO Tourism Highlights 2015* [online]. [cit. 2015-07-22]. Dostupné z: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>.

² W. Hunziker, K. Krapf (1942) In: GÚČIK, Marian. *Cestovní ruch: úvod do štúdia*. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2010, 307 s. Knižnica cestovného ruchu, s. 13. ISBN 978-808-9090-808.

Za přelomový lze považovat rok 1991, kdy byl na konferenci v Ottawě vymezen turismus jako „činnost lidí, spočívající v cestování a pobytu v místech mimo místa jejich obvyklého pobytu po dobu kratší jednoho uceleného roku za účelem využití volného času, obchodu a jinými účely.“³ Cílem bylo sjednocení definic, aby bylo možné statistické sledování cestovního ruchu a zachycení jeho dopadů na hospodářství jednotlivých zemí.

Jedno ze současných používaných vymezení turismu je od slovenského profesora Gúčika: „Cestovním ruchem se rozumí soubor činností zaměřených na uspokojování poptávky spojené s cestováním a pobytem osob mimo místo trvalého bydliště, a obvykle ve volném čase, za účelem odpočinku, poznávání, zdraví, rozptýlení a zábavy, kulturního a sportovního vyžití a služebních cest.“⁴ Podle něj je tak možné dosáhnout konečného efektu, který je dvojitý – užitek pro spotřebitele (návštěvníka) a hodnotový pro organizátory CR (soukromý a veřejný sektor).⁵

Vývoj cestovního ruchu pokračuje i v 21. století. Objevují se nové trendy. Vše, co ovlivňuje náš každodenní život, se promítá i do tohoto odvětví. Lze pozorovat odklon od masového turismu k individuálnímu, šetrnému a ohleduplnému. Na jedné straně působí trend globalizace, na straně druhé se začíná klást důraz na lokálnost, význam regionů, jejich schopnost se odlišit a nabídnout něco jedinečného.

2.2 Význam cestovního ruchu

Turismus z globálního hlediska není nikterak zanedbatelný fenomén. V mezinárodním cestovním ruchu je stále patrnější, že význam turismu roste a pro ekonomický a sociální rozvoj řady zemí je naprosto jednoznačný. Zachytit celkový rozsah a vliv tohoto odvětví je téměř nemožné. Cestovní ruch je velmi průřezový obor, který je úzce provázaný s dalšími navazujícími sektory ekonomiky. Navíc se vyznačuje tím, že některé služby jsou poskytovány výlučně nerezidentům (např. služby hotelů), jiné mohou využívat jak nerezidenti, tak místní obyvatelstvo (např. stravovací zařízení, sportovní zařízení). Proto je tak těžké zachytit celkový dopad na ekonomiku.

Cestovní ruch se v mnoha zemích výrazně podílí na tvorbě HDP, je zdrojem devizových příjmů, které pomáhají vyrovnávat platební bilanci státu, přináší příjmy

³ ČERTÍK, Miroslav a kol. *Cestovní ruch: vývoj, organizace a řízení*. Vyd. 1. Praha, 2001, s 15. ISBN 978-802-3862-75.

⁴ Gúčík (2000) In: GÚČIK, Marian. *Cestovní ruch: úvod do štúdia*. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2010, 307 s. Knižnica cestovného ruchu, s. 17. ISBN 978-808-9090-808.

⁵ Tamtéž, s. 17.

do státního rozpočtu, ale i rozpočtů místních samospráv. Celosvětově se v současnosti podílí na tvorbě HDP 9%.⁶ V České republice, od propadu po světové hospodářské a ekonomické krizi v roce 2008, eviduje Český statistický úřad od roku 2013 opětovný růst podílu turismu na 2,9% HDP.⁷

Nejvýznamnějším účinkem turismu je jeho vysoký multiplikační efekt, který generuje příjmy, pracovní místa a podnikatelské příležitosti nejen ve svém oboru, ale též v dalších sektorech hospodářství jako je stavebnictví, potravinářský průmysl, řemeslná výroba apod.

Obzvláště ve slabších regionech potýkající se s vysokou nezaměstnaností může být příležitostí regionálního rozvoje. Pokud tyto regiony disponují dostatečně atraktivní primární nabídkou cestovního ruchu a schopností aktivovat tento potenciál vhodným destinačním managementem, včetně ochoty veřejného i soukromého sektoru ke spolupráci, může být cestovní ruch pro daný kraj velmi užitečný. Dalšími předpoklady pro turismus jako faktor regionálního rozvoje jsou technická a sociální infrastruktura, podniky zajišťující činnost podniků cestovního ruchu, návazné podniky a služby jako doprava, komunální služby atd. Turismus pak v destinaci vytváří pracovní příležitosti pro místní obyvatelstvo, zvyšuje jeho životní úroveň, generuje příjmy do místních rozpočtů. Může také podněcovat meziregionální kooperaci.⁸

Podle UNWTO vytváří ve světě jedno pracovní místo v cestovním ruchu až 11 dalších pracovních míst v jiných odvětvích.⁹ Přímá zaměstnanost v cestovním ruchu se v České republice pohybuje okolo 4,5%.¹⁰ Je ovšem nutné zmínit výrazně sezónní charakter tohoto odvětví.

⁶ UNWTO.ORG. *UNWTO Tourism Highlights 2015* [online]. [cit. 2015-07-22]. Dostupné z: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>

⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Satelitní účet cestovního ruchu - za rok 2013* [online]. [cit. 2015-07-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni-ucet-cestovniho-ruchu-za-rok-2013>. (Zveřejněno 5. 3. 2015 pozn. autorky)

⁸ LINDEROVÁ, Ivica. *Cestovní ruch: základy a právní úprava*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2013, s. 93 – 95. ISBN 978-80-87035-82-5.

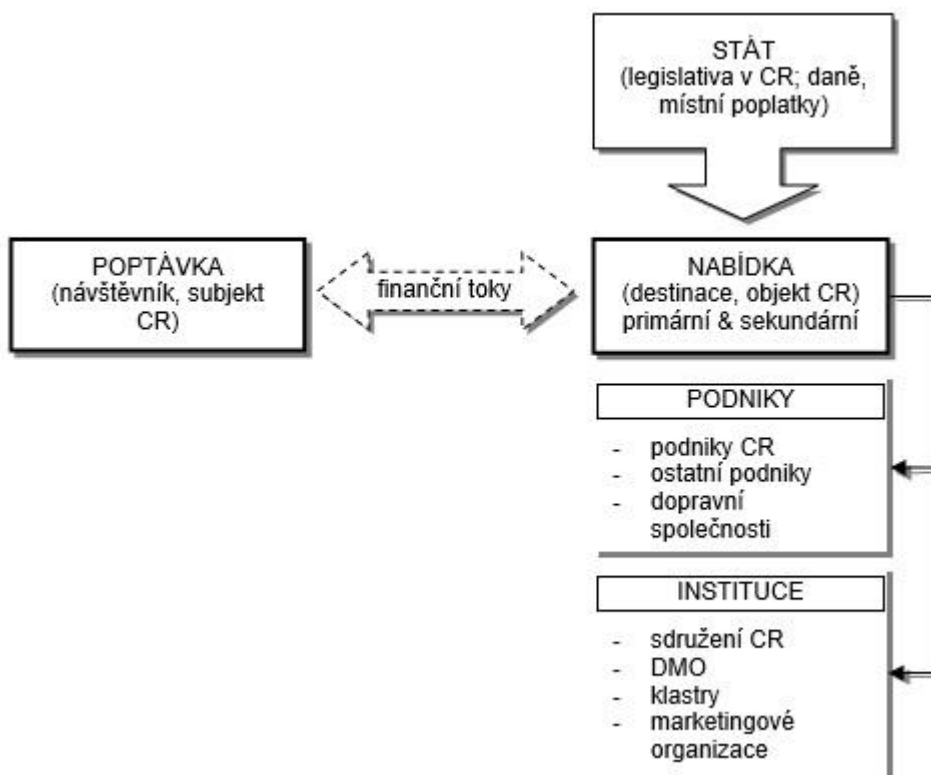
⁹ UNWTO.ORG. *UNWTO Tourism Highlights 2015* [online]. [cit. 2015-07-22]. Dostupné z: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>

¹⁰ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Počet zaměstnanců v cestovním ruchu začal poprvé od roku 2009 narůstat* [online]. [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2015/Pocet-zamestnancu-v-cestovnim-ruchu-CR-zacal-poprve-od-roku-2009-narus>

2.3 Trh cestovního ruchu

Trh cestovního ruchu je velmi rozsáhlý, dynamický a neustále se vyvíjející. Zahrnuje řadu různorodých potřeb a přání, které je nutné upokojit. To představuje výzvu pro podnikatele, veřejnou i státní správu.¹¹ Trh turismu je součástí trhu zboží a služeb. Tak jako na každém trhu, i zde se střetává poptávka s nabídkou a dochází ke vzájemné směně. Na straně poptávky vystupuje návštěvník, turista, který na základě vnitřních i vnějších motivů, stimulů a potřeb rozhoduje o využití služeb turismu. Na straně nabídky stojí destinace s podniky a sdruženími cestovního ruchu, destinačním managementem, dopravními společnostmi a ostatními podniky. Fungování trhu ovlivňuje i stát svoji legislativou.¹²

Obrázek 1: Trh cestovního ruchu



Zdroj¹³

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 18. ISBN 978-80-247-3247-3.

¹² LINDEROVÁ, Ivica. *Cestovní ruch: základy a právní úprava*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2013, s. 39 – 41. ISBN 978-80-87035-82-5.

¹³ Tamtéž, s. 41.

2.3.1 Poptávka v cestovním ruchu

Poptávku v cestovním ruchu můžeme označit jako množství produktu cestovního ruchu, které jsou návštěvníci ochotni koupit za danou cenu v daném čase.¹⁴ Nositelem poptávky je návštěvník (spotřebitel), jehož cílem je spotřebou služeb turismu upokojit potřeby spojené s pobytem mimo místo trvalého bydliště, obvykle ve volném čase, a dosáhnout tak komplexního zážitku.¹⁵

Poptávka v cestovním ruchu má několik charakteristik:¹⁶

- komplexnost – služby v cestovním ruchu bývají nejčastěji poskytovány jako balíček statků a služeb jednotlivých podniků,
- sezónnost – soustředěnost poptávky do letních/zimních měsíců,
- pružnost – schopnost rychle reagovat na změny; ekonomická situace, módnost, nové trendy, technologické změny a další, to všechno jsou faktory, které mají dopad na poptávku,
- diferencovanost – poptávka v cestovním ruchu zahrnuje množství segmentů, z nichž každý má jiné potřeby, preference a očekávání.

Z vnějšího prostředí působí na poptávku řada faktorů. Ekonomické – příjmy obyvatel, velikost spotřeby, míra úspor, ekonomická situace, měnový kurz atd. Z demografických faktorů lze zmínit současný trend stárnutí populace, rostoucí počet tzv. singles, změnu tradiční podoby rodiny, změnu role a společenského statusu žen apod. K sociálně-kulturním faktorům patří vzdělanost, volný čas, kultura. Z psychologických faktorů hrají největší roli potřeby a jejich uspokojování. Zachovalé přírodní prostředí a kulturně-historické památky jsou jedním ze zásadních předpokladů rozvoje turismu. V neposlední řadě ovlivňují poptávku také politické a administrativní faktory (válečný konflikt, vízová povinnost) a technologický pokrok.¹⁷

¹⁴ GÚČIK, Marian. *Cestovní ruch: úvod do štúdia*. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2010, 307 s. Knižnica cestovního ruchu, s. 102. ISBN 978-808-9090-808.

¹⁵ LINDEROVÁ, Ivica. *Cestovní ruch: základy a právní úprava*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2013, s. 41. ISBN 978-80-87035-82-5.

¹⁶ Tamtéž, s. 42.

¹⁷ Tamtéž, s. 43 – 50.

2.3.2 Nabídka v cestovním ruchu

Nabídku v cestovním ruchu tvoří podniky, organizace a cílové místo. Jedná se o množství produktu/služby turismu, které chce podnik prodat na trhu za danou cenu.¹⁸ Nabídku v cestovním ruchu členíme na primární a sekundární.

Primární nabídkou se rozumí kulturně-historický potenciál daného místa. Tvoří ho přírodní podmínky (klima, reliéf, fauna, flóra), architektonické památky, umělecká díla, kulturní zařízení (galerie, skanzeny) a organizované akce (folklorní a hudební festivaly, kongresy, Olympijské hry, výstavy). Primární nabídka se stává většinou důvodem návštěvy a změny místa pobytu.

Sekundární nabídka navazuje na primární a slouží k samotnému zabezpečení pobytu návštěvníků a k uspokojení jejich sekundárních potřeb v cestovním ruchu. Tvoří ji suprastruktura a infrastruktura cestovního ruchu a všeobecná infrastruktura. Suprastruktura zahrnuje ubytovací a pohostinské zařízení. Do infrastruktury spadají cestovní kanceláře a agentury, turistická informační centra, směnárny, kongresová centra apod. Všeobecná infrastruktura zahrnuje místní infrastrukturu (obchodní dům, prodej suvenýrů), dopravu (taxi, parkoviště, půjčovnu aut, MHD) zdravotnická zařízení, záchrannou službu, policii, sportovně-rekreační zařízení atd.¹⁹

Mezi znaky nabídky v turismu patří:²⁰

- rozmanitost a komplexnost – tj. provázanost primární a sekundární nabídky,
- vázanost na investice – budování ubytovacích, stravovacích, sportovně-rekreačních zařízení,
- nízká pružnost – ve srovnání s poptávkou se nabídka v cestovním ruchu přizpůsobuje jen velmi pomalu, jelikož je prostorově a časově vázaná, často má jen omezenou kapacitu,
- vysoký stupeň připravenosti na poskytování služeb – vyplývá z povahy služeb, které nelze produkovat do zásoby.

¹⁸ LINDEROVÁ, Ivica. *Cestovní ruch: základy a právní úprava*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2013, s. 50. ISBN 978-80-87035-82-5.

¹⁹ Tamtéž, s. 53 - 54.

²⁰ Tamtéž, s. 51.

2.3.3 Moderní trendy v kulturně-poznávacím turismu

Poptávka v cestovním ruchu je velmi dynamická. Přání a požadavky zákazníků se rychle mění. Snahou podniků je tyto měnící se potřeby zachytit a nabídnout produkt, který by je uspokojil. Proměnou prochází i sám zákazník. V současném světě je možné vnímat jisté tendence, které se promítají i do cestovního ruchu. V obecné rovině lze pozorovat:

- rozvoj informačních a komunikačních technologií a jejich rostoucí vliv na život jednotlivců,
- vliv sociálních sítí,
- internet jako zdroj informací a prostředník on-line nákupů,
- stárnutí populace,
- překonání světové krize a opětovný růst spotřeby,
- růst životní úrovně obyvatel vyspělých zemí,
- zaměření na jednotlivce – produkty a služby „šité na míru“, odklon o masového turismu k individuálnímu,
- diferenciací poptávky související s rozvojem individualismu,
- rostoucí počet lidí trpících civilizačními nemocemi v důsledku stresu, nezdravého způsobu života a špatného stravování.

Výše zmíněné faktory a řada dalších mají dopad i na turismus a jeho jednotlivé formy. V kulturně-poznávacím cestovním ruchu už dávno nestačí nabídnout několik prohlídkových okruhů s výkladem průvodce. Návštěvníci jsou informovanější, zcestovalejší a náročnější. Nechtějí pouze pasivně přijímat informace o historickém objektu a jeho vývoji v průběhu staletí. Tyto věci si mohou sami najít během pár vteřin na internetu. Současní turisté očekávají od návštěvy památek mnohem víc. Milují příběhy, zážitky a jedinečnost. Jejich rostoucí nároky nutí provozovatele kulturních památek a muzeí hledat cesty, jak tyto objekty přiblížit lidem novým způsobem. Prohlídky a expozice se stávají živější, interaktivnější, zapojují návštěvníky a dávají jim možnost si věci osahat, vyzkoušet, nebo být součástí děje.

Dnes se již, vedle zavedených nočních prohlídek na hradech a zámcích, objevují prohlídky, které pracují s příběhem či postavou, která se k památce pojí, či je naprosto smyšlená. Turisté se mohou vydat po stopách nějaké osobnosti, nebo za pokladem, sbírat indicie, plnit úkoly a být vtaženi do příběhu.

Rok 2016 bude pro některé hrady ve znamení oslav 700 let od narození Karla IV. Hlavní akce tzv. Lucemburského roku budou probíhat na Karlštejně, ale zapojí se i další hrady.²¹ Jižní a východní Morava zase využije pro tento rok 100. výročí od úmrtí rakouské spisovatelky Marie von Ebner-Eschenbach pro kulturní akce a výstavy.²²

Brány některých zámků se otevírají i mimo běžnou sezónu, například o vánočních svátcích, aby nabídly návštěvníkům netradiční prohlídku v dobových kostýmech nebo vánočně vyzdobené interiéry.²³

Moderní technologie se v kulturně-poznávacím cestovním ruchu promítají nejvíce ve formě mobilních aplikací a 3D prohlídek. Řada turistických regionů vytvořila mobilní aplikace, které slouží jako průvodce danou destinací, usnadňují lidem orientaci, poskytují základní informace a lákají k návštěvě regionu. Většinou bývají ke stažení zdarma. Takovými aplikacemi disponují například jižní Morava, Český ráj či Krkonoše. Národní památkový ústav vytvořil jako mobilní aplikaci věrnostní program „Klíč k památkám“, kde láká turisty, ale i školy, ke sbírání „klíčů“ v objektech, které patří pod jeho správu.²⁴

Turisté si také mohou na internetu najít místa a prohlédnout si je v 3D formátu. Mají tak jasnou představu o tom, jak místo vypadá ještě před jeho návštěvou. Mnohdy jde o pohledy velmi působivé a atraktivní.

Co se týče muzeí, už dávno neplatí, že jejich návštěva musí být nezáživná. O tom svědčí třeba interaktivní expozice, Cesty časem - procházky třebíčskou historií, v nově zrekonstruovaném zámku v Třebíči. V tvořivých dílnách si návštěvníci mohou vyzkoušet stavbu baziliky, jak vzniká město i dávno zapomenutá řemesla.²⁵ Dalším příkladem dobré praxe je Památník Mohyla míru, která díky audiovizuální rekonstrukci

²¹ NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV. *Památky čekají letošního pětimiliontého návštěvníka..* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.npu.cz/pro-odborniky/narodni-pamatkovy-ustav/tiskove-zpravy/news/17409-pamatky-cekaji-letosniho-petimilionteho-navstevnika-lakaji-na-adventni-akce-a-slibuji-lucembursky-rok-i-pamatkove-speciality/>

²² TOP VÝLETNÍ CÍLE JIŽNÍ MORAVY. *Marie von Ebner-Eschenbach - Žena tří století 1830-1916-2016* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://vyletnicile.cz/cz/?idx=120>

²³ *Události*, 26. 12. 2015. TV, ČT1 [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/1097181328-udalosti/215411000101226/>

²⁴ KLÍČ K PAMÁTKÁM. *O projektu* [online]. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <https://www.klickpamatkam.cz/#/oProjektu>

²⁵ KUDY Z NUDY. *Cesty časem v Třebíči - interaktivní expozice pro hravé návštěvníky* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.kudyznudy.cz/aktivity-a-akce/aktivity/cesty-casem-v-trebici---interaktivni-expozice-pro.aspx>

a počítačové animaci umožní návštěvníkům doslova prožít okamžiky bitvy u Slavkova.²⁶

Dalším trendem v kulturních památkách je, že se mění primární funkce jejich využití, respektive je doplněna o další možnosti. Hrady, zámky a jiné objekty se stávají dějištěm koncertů, divadelních představení a dalších kulturních akcí. Dobře známé jsou letní Shakespearovské slavnosti odehrávající se na Pražském hradě, Špilberku a Slezskoostravském hradě. Podobně je zámek Jaroměřice nad Rokytnou spojen s Mezinárodním hudebním festivalem Petra Dvorského. V oblasti populární hudby lze jako příklad uvést letní kulturní festival České a moravské HRADY.CZ.

Podobně se proměňuje i funkce klášterů, které by se v České republice daly rozdělit do tří skupin. První skupinu tvoří konventy, které byly během staletí zrušeny a jejich prostory dnes slouží k jiným účelům. Příkladem může být bývalý benediktinský klášter v Broumově, ze kterého je nyní vzdělávací a kulturní centrum. Prostory zrušeného premonstrátského kláštera v Louce u Znojma zase využívá společnost Znovín Znojmo.

Druhou skupinou jsou kláštery, které si zachovaly svoji primární funkci a dodnes jsou obývané řeholními bratry, popřípadě sestrami, ale mimo to jsou jejich prostory využívány i k jiným účelům. Například v želivském klášteře se nachází hostel a pivovar. Jsou zde pořádány různé akce, semináře, jarmarky, výstavy atd.²⁷ V Teplé v západních Čechách mimo prohlídky pro turisty nabízí tvořivé dílny a vzdělávací programy pro školy.²⁸

Do poslední skupiny spadají kláštery, které jsou stále funkční, plní výlučně svoji duchovní funkci a veřejnosti jsou v podstatě nepřístupné.

Za hranicemi našeho státu, třeba v Rakousku nebo v Polsku, se objevuje ještě další využití klášterů. Jedná se o pobyt či dovolenou v klášteře. Tento pobyt může mít různou podobu, často záleží, z jakého důvodu návštěvník přichází. Ve své podstatě jde o formu terapie. Léčba tichem, klidem, změnou režimu či meditací.

Polský klášter Poustevna Zlatý les, nedaleko od Varšavy, slouží jako centrum pro léčbu civilizačních problémů – workoholismu, závislosti na počítačových hrách, stresu apod.

²⁶ TOP VÝLETNÍ CÍLE JIŽNÍ MORAVA. *Památník Mohyla míru* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://vyletnicile.cz/cz/klastery-a-pamatniky/?id=3>

²⁷ OPATSTVÍ ŽELIV HOSTEL. *Akce* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://zeliv.eu/hostel/akce/>

²⁸ KLÁŠTER TEPLÁ. *Pro školy* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.klastertepla.cz/index.php/pro-skoly>

Nemusí jít vždy o léčbu závislosti, ale třeba jen o odpočinek od hektického života, shonu či tlaku v práci. Samozřejmostí je pobyt bez počítačů, mobilů, televize i rádia.²⁹

Klášter Rein ve Štýrsku nabízí mužům možnost vyzkoušet si život mnicha, včetně jejich denního režimu, což znamená třeba zúčastnit se chórové modlitby v 5.45 a mše svaté v 6.30. Mimo to mají kdykoliv možnost osobního rozhovoru s některým z řeholních kněží. Benediktinský klášter v St. Lambrecht nabízí kurz Škola bytí, který vyplňuje pobyt v klášteře. Kurz se skládá ze tří částí – duchovní škola, škola managementu, škola kreativity.³⁰

V České republice také existuje možnost ubytovat se v klášteře, ta ale nemá v podstatě nic společného s mnišským nebo řeholním životem. Části některých klášterů slouží jako hotely či hostely, jedná se tedy o standardní turistické ubytování. Příkladem je ekohotel Adalbert v areálu břevnovského kláštera, možnost ubytování u kapucínů na Hradčanech, hotel kláštera Teplá, hostel v Želivě nebo exerciční domy na Svatém Hostýně. Kláštery v Česku také slouží k tzv. exerciciím – duchovním cvičením, které jsou výlučně záležitostí věřících. Jedná se o pobyt v klášteře, který je příležitostí k obnovení duchovní stránky člověka. Střídají se zde společné aktivity i čas strávený o samotě. Samozřejmostí je možnost rozhovoru s duchovním. Exercicie často bývají doplněny i o přednášky na různá témata.

²⁹ ČESKÝ ROZHLAS. *Polským workoholikům léčí duši v klášteře* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/nabozenstvi/zpravy/_zprava/polskym-workoholikum-leci-dusi-v-klastere--755076

³⁰ AUSTRIA.INFO. *Dovolená v klášteře* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.austria.info/cz/aktivity-a-zazitky/wellness/objevovani-ticha>

3 MARKETING

Kapitola se zabývá oblastí marketingu, základním vymezením tohoto pojmu, možnostmi využití marketingu v neziskovém sektoru a v oblasti kulturního dědictví. Dále je zde charakterizován marketingový mix, včetně rozšířeného marketingového mixu pro cestovní ruch, a jeho jednotlivé prvky. Autorka také charakterizuje pojmy situační analýza a SWOT analýza. V závěru kapitoly je pozornost věnována marketingové strategii.

3.1 Vymezení pojmu marketing

Pojem marketing zná, alespoň pasivně, snad každý. Vnímání tohoto výrazu veřejností ale bývá velmi zkreslené, často zúžené pouze na reklamu a propagaci. Přitom reklama tvoří jen malou část z celého marketingu. „*Mnoho lidí chápe marketing jako umění prodat to, co bylo vyrobeno, a vnutit lidem pomocí různých „triků“ i to, co by si za „normálních okolností“ nikdy nekoupili.*“³¹ Podstata dnešního marketingu je ale opačná. Marketing má za cíl rozpoznat potřeby zákazníka, které se pak vhodnou nabídkou produktů a služeb snaží uspokojit. Pokud firma dokáže pochopit a poznat zákazníka velmi dobře, její produkty se prodávají téměř samy, protože nabídne přesně to, co její zákazníci potřebují a chtějí.

Marketing 21. století je o uspokojování potřeb zákazníka. Začíná ještě před samotnou výrobou produktu, kdy se manažeři a marketéři snaží zjistit potřeby, jejich rozsah a intenzitu. Podle toho pak rozhodují, zda jde o ziskovou příležitost. Marketing provází výrobek po celou dobu jeho životnosti. Na začátku se snaží přilákat nové zákazníky, pak udržet ty stávající díky tomu, že produkt inovují, vylepšují vzhled, výkon. Na základě výsledků prodeje se pak snaží úspěch zopakovat.³²

Současný marketing je orientován na zákazníka, který je středem pozornosti podniku. Organizace se neustále snaží zjišťovat, jaká přání má teď a co bude chtít v budoucnu, usiluje o naplnění těchto očekávání a vytvoření produktů, které budou zákazníci nakupovat. Zjednodušeně by se dalo říct, že: „*Cílem marketingu je dodat produkt správným skupinám zákazníků, v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny*“

³¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 11. ISBN 978-80-247-4209-0.

³² KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 38. ISBN 978-80-247-1545-2.

a s přiměřenou propagací, lépe než konkurence.“³³ Marketing ovšem zahrnuje mnohem více činností – marketingový výzkum, segmentaci trhu, plánování, tvorbu koncepce a strategie atd. Jde o soubor procesů, prvků a aktivit, které zajišťují fungování podniku na trhu. Jejich cílem je vytváření, komunikování a dodávání nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery i širokou veřejnost.³⁴

V podstatě jde spirálovitý proces, který se neustále opakuje. Na začátku jde o rozpoznání potřeb a tržních příležitostí, pak o to, jak příležitosti využít a naplnit dané potřeby skrze nějaký produkt či službu. Po té, co se produkt ocitne na trhu, usiluje marketing o to, aby byl co nejúspěšnější, snaží se o jeho inovaci, navýšení hodnoty, prodloužení životnosti. Během tohoto procesu se neustále shromažďují informace, které by měly vést právě ke zlepšování a rozpoznávání příležitostí, na základě nichž pak vznikají nové či inovované produkty a služby. Tak, jak se vyvíjí a posouvají potřeby a přání zákazníků, vyvíjí a posouvá se i firma, která se snaží tyto potřeby naplnit a uspokojit.

3.2 Marketing v neziskových organizacích

V posledních letech nachází marketing stále větší uplatnění i v neziskových a příspěvkových organizacích, jejichž primárním smyslem není generování zisku, respektive svůj zisk vkládají zpět do rozvoje organizace a plnění jejich cílů. Marketing uplatňují většinou ve vztahu k přispěvatelům – dárcům, sponzorům a ve vztahu ke svým klientům.³⁵ Neziskový marketing je vymezen jako „každé marketingové úsilí, které vynakládají organizace či jednotlivci za účelem dosahování neziskových cílů.“³⁶

Nejvíce se tyto organizace od komerčních odlišují ve svých cílech a poslání. Účelem neziskové organizace je vyšší zájem, než jen dosahování zisku. Vyznačuje se silnou orientací na své klienty a naplňováním jejich potřeb. To je primárním cílem, k němuž směřuje všechny své zdroje. Přestože se ziskový a neziskový sektor v mnohém odlišují, marketingový základ zůstává společný – *služba zákazníkovi a vzájemně*

³³ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, Manažer, s. 16. ISBN 978-80-247-2724-0.

³⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 14. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

³⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 77 - 78. ISBN 978-80-247-4209-0.

³⁶ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 208. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

výhodná výměna.³⁷ I když v ziskovém sektoru jde více o zisk a v neziskovém o veřejnou prospěšnost, nemusí být nutně ve vzájemném rozporu. Naopak, mohou se doplňovat a podporovat tak, aby přispívaly k lepšímu a efektivnějšímu fungování společnosti.³⁸

Marketing zde hraje výraznou roli a stává se prostředkem k dosahování daného cíle a účelu. Rozdíl je v tom, na jaké prvky se přitom klade větší důraz. V neziskovém sektoru bude mít větší význam samotný produkt, respektive služba, která musí dosahovat jisté úrovně, i když je poskytována za sníženou cenu či zcela zdarma. Menší důraz může být kladen právě na cenu nebo propagaci.³⁹

Neziskové organizace působí také v oblasti kultury (muzea, galerie, divadla), ochrany památek, umění i cestovního ruchu (např. UNWTO, WTTC, IATA a další). S jejich přibývajícím počtem i ony čelí vzájemné konkurenci a musí bojovat především o zájem a pozornost dárců.

S činností neziskových organizací je spojen i tzv. *fundraising* – získávání finančních prostředků na fungování organizace. Způsoby a metody, které se přitom využívají, mohou být rozmanité. Jde například o benefiční akce a sbírky, letáky, členské poplatky a příjmy z vlastní činnosti, osobní jednání či grantovou žádost.⁴⁰ I dárci mají své motivy, proč tyto subjekty podporují. Někdy je to snaha se zviditelnit a podpořit dobré jméno firmy v očích veřejnosti, jindy to může být osobní zájem na aktivitách dané organizace, vděčnost za pomoc poskytnutou v minulosti, či touha pomáhat.⁴¹

³⁷ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 208. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

³⁸ ŠEDIVÝ, Marek. *Strategie.cz: Potřebuje nezisková organizace marketing?* [online]. [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/potrebuje-neziskova-organizace-marketing>

³⁹ VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ o.p.s. *Management a marketing pro neziskové organizace*. Studijní materiál vytvořený v rámci projektu K naplnění předpokladů pro výkon činnosti v sociálních službách [online], [cit. 2015-11-09], s. 34. Dostupné z: <http://granty.vsers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/Management-a-marketing-pro-neziskov%C3%A9-organizace.pdf>.

⁴⁰ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 217. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

⁴¹ Tamtéž, s. 218.

3.3 Marketing kulturního dědictví a umění

Evropské země mají vedoucí postavení v kulturně-poznávacím cestovním ruchu, tato tradice vyháží z dlouhé historie, díky níž je nyní evropský kontinent bohatý na kulturní památky.⁴² Některé památky se stávají hlavním cílem turistů samy o sobě a často jsou národním symbolem daného státu. Jako příklad lze uvést Eiffelovu věž či Louvre v Paříži, Národní galerii v Londýně, Sagradu Famílii v Barceloně a řadu dalších.

Pak jsou i atraktivita lokálního významu, které lákají především tuzemské obyvatele. Jejich jedinečnost lze spatřovat třeba v tom, že nejsou obklopeny davy a frontami turistů, mohou si dovolit individuálnější přístup a větší flexibilitu při tvorbě své nabídky. Pokud se spojí s dalšími subjekty v okolí a místní správou, mohou vytvořit destinaci, která má co nabídnout, je jedinečná a dokáže místní zdroje využívat ke svému rozvoji.

Také v případě kulturního dědictví a umění má marketing své uplatnění. *Art marketing* zahrnuje širokou oblast kultury. Spadá sem výtvarné umění, literatura, hudba, divadlo, architektura, film i užité umění. Zahrnuje též oblast autorských práv a prodeje uměleckých děl. Dá se využít ve všech institucích, které disponují kulturním dědictvím – v muzeích, galeriích, knihovnách, památkách nebo církevních stavbách. Přitom řada institucí působících v této oblasti jsou neziskové organizace.⁴³

Marketing nemusí určovat strategické cíle muzeí, památek a jiných kulturních objektů. V případě kulturního dědictví může mít pomocnou roli a být způsobem, jak zprostředkovat dané dědictví veřejnosti. Jde o jeden z nástrojů, kterým lze dosáhnout naplnění některých strategických cílů.⁴⁴

Existuje několik klíčových prvků, které napomáhají aktivní tvorbě marketingové strategie v oblasti kulturního dědictví:⁴⁵

- objekt se nachází ve známé turistické destinaci,
- místní správa podporuje cestovní ruch a investuje do infrastruktury,
- dané muzeum, galerie nebo kulturní atrakce může nabídnout něco jedinečného,

⁴² FRENCH, Ylva a Sue RUNYARD. *Marketing and public relations for museums, galleries, cultural and heritage attractions*. 1st ed. New York: Routledge, 2011, xviii, p. 132. ISBN 978-02-038-1375-1.

⁴³ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 13. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.

⁴⁴ Tamtéž, s. 272.

⁴⁵ FRENCH, Ylva a Sue RUNYARD. *Marketing and public relations for museums, galleries, cultural and heritage attractions*. 1st ed. New York: Routledge, 2011, xviii, p. 134. ISBN 9780203813751.

- organizace je připravena investovat čas a zdroje do produktu,
- organizace také investuje do marketingové komunikace ve spolupráci s dalšími atraktivitami a organizacemi působícími v cestovním ruchu a místní samosprávou.

3.4 Marketingový mix v cestovním ruchu

Marketingový mix je kombinace prvků a nástrojů, které podnik využívá pro dosažení svých cílů na trhu a k uspokojování potřeb zákazníků.⁴⁶ Základní marketingový mix tvoří tzv. 4P:

- produkt (*product*),
- cena (*price*),
- distribuce (*place*),
- marketingová komunikace (*promotion*).

Tento základ je dnes již pro většinu organizací nedostačující a bývá rozšiřován o další prvky, v cestovním ruchu jsou to nejčastěji:

- lidé (*people*),
- balíčky služeb (*packaging*),
- tvorba programů (*programming*),
- partnerství (*partnership*).

3.4.1 Produkt (Product)

Základní prvek marketingové mixu je produkt, tedy „*cokoli, co lze nabídnout trhu k prozkoumání, získání, užívání nebo ke spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu nebo požadavek. Mohou to být hmotné předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.*“⁴⁷

Produkt může být hmotný i nehmotný. Pro cestovní ruch jsou charakteristickým produktem nehmotné služby, které mají na rozdíl od výrobků specifické vlastnosti

⁴⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 186. ISBN 978-80-247-4209-0.

⁴⁷ KOTLER, Philip, in: HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003, s. 154. ISBN 80-247-0202-9.

(neskladovatelnost, neoddělitelnost od jejich poskytovatelů, pomíjivost, proměnlivost apod.). Součástí produktu se stává i personál, dodavatelé a zákazník.⁴⁸ Díky těmto vlastnostem produkt nelze předem vyzkoušet, ani skladovat a jediné, co po jeho spotřebování zůstává zákazníkovi, je zážitek. Produkt tvoří základní prvek marketingového mixu, od kterého se odvíjí všechny ostatní.

„Produktem může být: výrobek, služba, značka, myšlenka, osoba, organizace, kulturní výtvar, libovolné místo (kontinent, stát, region, kraj, město, obec, destinace cestovního ruchu) aj., ale i například plechovka se vzduchem z Alp nebo z Prahy.“⁴⁹

Produkt se skládá ze tří vrstev, rovin. *Jádro produktu* (základní produkt) tvoří to, co zákazník kupuje. Jádro slouží k uspokojení jeho potřeb, přání, vyřešení problému. *Reálný (vlastní) produkt* zahrnuje charakteristiky jako je obal, design, značka a kvalita. *Rozšířený produkt* obsahuje další dodatečné služby a užitné hodnoty pro zákazníka jako např. servis, doprava zdarma, sleva pro stálého hosta. Tato část tvoří oblast konkurenčního boje.⁵⁰

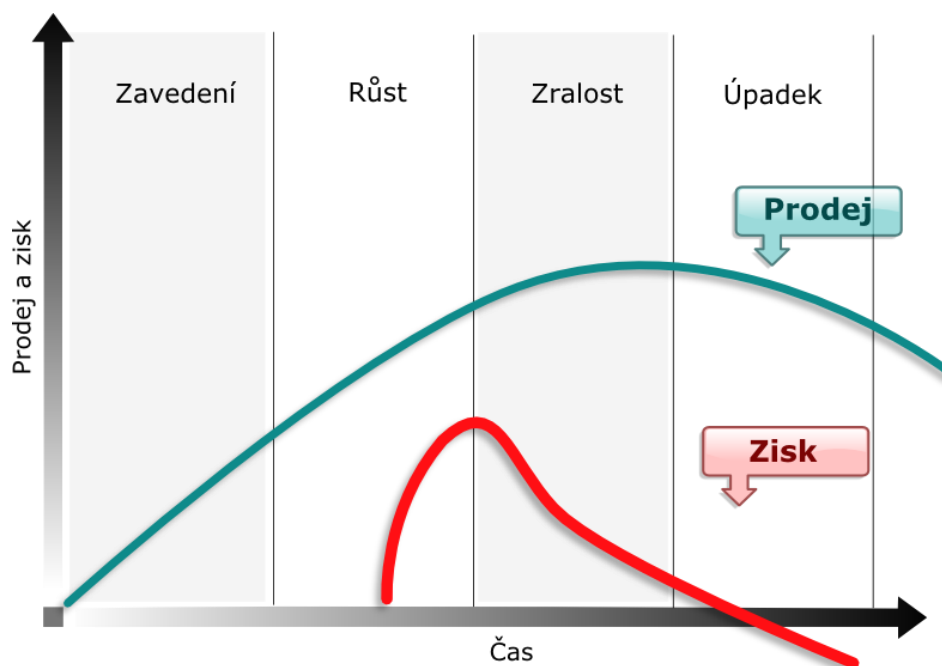
Od uvedení na trh produkt obvykle projde určitým životním cyklem, který zahrnuje fáze zavádění, růstu, zralosti a úpadku. Ne vždy musí produkt projít všemi fázemi, může se lišit i jejich pořadí. Během cyklu se také mění objemy zisků, nákladů a marketingové strategie.

⁴⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 192. ISBN 978-80-247-4209-0.

⁴⁹Tamtéž, s. 192.

⁵⁰ HORNĚR, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003, s. 155. ISBN 80-247-0202-9.

Obrázek 2: Životní cyklus produktu



Zdroj⁵¹

- *Fáze zavádění* si vyžaduje vysoké náklady na vývoj produktu a jeho uvedení na trh. Růst objemu prodeje je velmi pomalý. Důležitou roli hraje propagace, distribuce a cenová strategie.
- *Fáze růstu* značí, že zavedení bylo úspěšné a výrobek se uchytil. Roste objem zisků a klesají náklady. Zároveň se začínají objevovat na trhu nové výrobky konkurence.
- *Fáze zralosti* je období, kdy produkt generuje největší zisky a má stálou pozici na trhu. Snahou každé firmy je udržet výrobek či službu v této fázi co nejdéle. V této fázi začíná produkt stagnovat a je nutné podpora jeho prodeje, modifikace nebo zlepšování.
- *Fáze úpadku* znamená pokles prodeje a zisku. Sílí tlak konkurence, prodej produktu je stále obtížnější, vyžaduje vyšší náklady a stává se nerentabilním.⁵²

⁵¹ HÁLEK, Vítězslav. *Základy marketingu - přednášky*: Umístění produktu na trhu. Fakulta informatiky a managementu: Univerzita Hradec Králové [online]. [cit. 2015-08-12]. Dostupné z: <http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=08>

⁵² Tamtéž.

3.4.2 Cena (Price)

„Cena je hodnota, již se zákazníci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu. Cenu lze zaplatit ve formě peněz, zboží, služeb, přízně, volebního hlasu nebo čehokoliv jiného, co má hodnotu pro druhou stranu.“⁵³ Tvorbu ceny ovlivňuje řada faktorů – náklady firmy, poptávka, pozice na trhu, cíle společnosti, vnímání ceny zákazníkem, konkurence, sezónnost, změna cen jiných výrobků, aj.

V cestovním ruchu hraje významnou roli cenová elasticita poptávky. U služeb s vysokou elasticitou i nepatrná změna ceny vyvolá výrazný pohyb poptávky, naopak u služeb s nízkou elasticitou je citlivost poptávky malá. Poptávka je vyjádřením, jaké množství produktu jsou zákazníci ochotni koupit při dané ceně. Zvažují přitom mezní užitek, který jim koupě přinese.⁵⁴ V cestovním ruchu cena představuje subjektivní vnímání a ohodnocení užitku, respektive zážitku, který zákazník očekává od dané služby. Přitom jeho vnímání ovlivňují jeho představy, množství informací, které má k dispozici, zkušenost či prostředí, ve kterém se nachází.⁵⁵

V praxi se často využívá diferenciací cen, kdy je stejný produkt prodáván za různé ceny. Běžně se s tímto můžeme setkat při návštěvě památek, muzeí, galerií nebo kulturních akcí. Zde je typická cenová diskriminace podle segmentů – slevy pro studenty, seniory, rodiny s dětmi. Jinde se mohou ceny lišit na základě místa (kina, divadla), vytíženosti nebo třeba času (hotely, letecké společnosti).⁵⁶

3.4.3 Distribuce (Place)

Distribuce je způsob, jak dostat výrobek nebo službu k zákazníkovi. *„Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují.“⁵⁷*

Rozlišujeme dva typy distribuce – přímou a nepřímou. Nepřímá distribuce využívá distribuční mezičlánky, prostředníky a zprostředkovatele. V cestovním ruchu to jsou

⁵³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 230. ISBN 978-80-247-4209-0.

⁵⁴ Tamtéž, s. 231 – 232.

⁵⁵ Tamtéž, s. 241.

⁵⁶ Tamtéž, s. 238.

⁵⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 240. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

cestovní agentury nebo třeba turistická informační centra. U přímé distribuce je výrobce/poskytovatel služby v přímém kontaktu s konečným spotřebitelem.

Distribuce služeb vychází z jejich charakteristických vlastností. Často se zákazník musí sám dopravit na místo, kde může službu spotřebovat (muzea, památky, destinace). Důležitou roli tak hraje dostupnost a dopravní obslužnost. Lze ji usnadnit instalací orientačních značek, zřízením zastávky hromadné dopravy nebo parkoviště, informacemi, jak se do místa dostat či bezbariérovým přístupem. Určitým rozměrem dostupnosti je i čas – otevírací doba památek, doba konání mimořádných akcí, sezóna.⁵⁸

V marketingu turismu lze místo a distribuci chápat ve třech podobách:⁵⁹

1. *Atraktivita místa* – přírodní, klimatické, kulturně-historické podmínky.
2. *Poloha* – zda se místo nachází v centru města, nebo uprostřed přírody, jak daleko je od významných dopravních uzlů.
3. *Dopravní dostupnost* – jakými dopravními prostředky a jak (hromadně, individuálně) se mohou návštěvníci na místo dostat. Spadá sem také dostupnost z hlediska telekomunikací.

3.4.4 Marketingová komunikace (Promotion)

Překlad slova *promotion* byl dříve zužován pouze na propagaci nebo podporu prodeje. V současnosti se využívá spojení marketingová komunikace, které je mnohem výstižnější. Marketingovou komunikaci lze popsat jako způsob nebo prostředek, jehož pomocí se podnik snaží informovat, přesvědčovat a upozorňovat spotřebitele o svých výrobcích a značkách. A to přímo, či nepřímo. Jde o způsob, jak vyvolat dialog a navázat vztah se zákazníky.⁶⁰

V marketingové komunikaci se využívá tzv. komunikační mix. Jedná se o kombinaci prvků, která zahrnuje reklamu, podporu prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej a přímý marketing. V poslední době se využívají i novější prvky jako interaktivní/internetový marketing nebo události a zážitky. Jednotlivé nástroje se kombinují v závislosti na cílech marketingové komunikace. Do komunikace spadá

⁵⁸ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 19; 91. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.

⁵⁹ FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 71. Manažer. ISBN 80-247-0207-x.

⁶⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 297. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

i ústně šířená pověst a sdělení šířené přes sociální sítě, které mají stále větší vliv a význam i pro firmy.

Marketingová komunikace vycházející z modelu AIDA by měla upoutat pozornost (*attention*), vzbudit zájem (*interest*) a touhu (*desire*) a vést k akci (*action*).⁶¹ Pomocí komunikace se firma snaží ovlivnit nákupní chování spotřebitelů, potenciální zákazníky přesvědčit ke koupi a k stálé opakovanému nákupu. Je také prostředkem, kterým podnik může sdělovat veřejnosti své hodnoty, vize a poslání. Dalším cílem může být navýšení objemu prodeje, seznámení s novým výrobkem, zvýšení povědomí o značce atd.

3.4.5 Lidé (People)

Poskytování služeb si vyžaduje účast zaměstnanců a přítomnost zákazníka, takže lidé jsou neoddělitelnou součástí služby. Vytvářejí přidanou hodnotu, ovlivňují spokojenost zákazníka a kvalitu služby. Zaměstnanci mají rozhodující vliv na to, s jakým zážitkem bude spotřebitel odcházet. Pro cestovní ruch je charakteristické, že produkty tvoří často celý řetězec služeb, jehož články jsou ubytovací a stravovací zařízení, dopravci, cestovní kanceláře a agentury, průvodci a další. Každý z těchto článků přichází do kontaktu se zákazníkem a ovlivňuje jeho výsledný dojem, zážitek. Proto je nezbytné investovat do lidských zdrojů, rozvíjet a motivovat zaměstnance. Protože pouze spokojení zaměstnanci mohou vytvářet spokojené zákazníky. V oblasti služeb jsou lidé tím nejcennějším zdrojem a největším potenciálem podniku.

Výslednou atmosféru v destinaci dotváří i místní obyvatelstvo. Aby byl rozvoj cestovního ruchu skutečně úspěšný a trvale udržitelný, je nutné ho v regionech rozvíjet právě s ohledem na místní komunitu. Rezidenti jsou součástí *genia loci*, jejich pohostinnost a přátelskost může být důvodem, proč se návštěvníci budou chtít do destinace vracet. Naopak pokud zaujímají k turistům nepřátelský postoj, nebudou ani návštěvníci odcházet s příjemným dojmem.

⁶¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 297. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

3.4.6 Partnerství (Partnership)

S lidmi úzce souvisí partnerství a vzájemná spolupráce. Ty mohou být krátkodobé i dlouhodobé a většinou usilují o dosažení společného cíle. Obzvlášť cestovní ruch se bez spolupráce neobejde. Nelze například sestavit zájezd, aniž by cestovní kancelář uzavřela dohodu s hotelem, dopravcem, pojišťovnou nebo průvodcem.

Důvodem, proč podniky uzavírají partnerství, je snaha získat určitou výhodu, nebo naplnit cíl, kterého by jinak organizace sama nedosáhla. Výhodou se přitom myslí nižší náklady, snadnější dostupnost finančních prostředků, zvýšení hodnoty produktu/služby a jiné. V cestovním ruchu se partnerství uplatňuje v oblasti destinačního managementu. Účelem je lepší spokojení potřeb návštěvníků i místních obyvatel, také sjednocení a nižší náklady na propagaci.⁶² Partnerství v destinaci vede i ke snadnější tvorbě produktů, které jsou atraktivnější a tím i konkurenceschopnější.

Pro rozvoj regionů má partnerství významnou roli. V této oblasti mají bohaté zkušenosti alpské země, jejichž destinační management slouží jako vzor pro ostatní státy. Efektivní regionální rozvoj vyžaduje zapojení soukromého i veřejného sektoru, místních podniků, obyvatel i samosprávy. Pokud je úspěšný, přináší větší užitek celku, než by přinášel samotným jednotlivým subjektům.

3.4.7 Balíčky služeb (Packaging)

„Jedná se o komplex služeb, který vzniká ze spolupráce a partnerství více organizací, které dobré služby (...) prezentují společně.“⁶³ Jde o předem sestavenou kombinaci služeb, která je obvykle prodávána za jednotnou cenu. Nejběžnějším balíčkem je zájezd, zahrnující většinou stravovací, ubytovací, dopravní služby, služby delegáta nebo průvodce či třeba animátora.

Tvorbu balíčků lze využít i v destinačním managementu a marketingu. Správná kombinace služeb a aktivit regionu láká návštěvníky, kterým zároveň šetří čas, jenž by museli vynaložit při vlastním sestavování programu, a často i peníze. Díky spolupráci a dohodám mezi podniky bývá výsledná cena balíčku levnější. Organizátorům balíčky přináší zvýšení poptávky mimo sezónu, atraktivnost, stimulaci

⁶² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 286. ISBN 978-80-247-4209-0.

⁶³ FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, Manažer, s. 72. ISBN 80-247-0207-x.

opakovaného využívání, zvýšení tržby na jednoho zákazníka a prodloužení délky pobytu.⁶⁴

Rozšířeným nástrojem jsou tzv. návštěvnické karty. V Česku se s nimi můžeme setkat například v Olomouci nebo na Lipně. Návštěvníkům umožňují třeba využívat zdarma MHD, čerpat slevy na skipasy, v půjčovnách, ve stravovacích zařízeních nebo získat zvýhodněné vstupné na hrady a zámky.⁶⁵

3.4.8 Tvorba programů (Programming)

Tvorba balíčků úzce souvisí s tvorbou programů, které představují jejich obsahovou náplň. Záměrem programů je zvýšení atraktivity daných balíčků nebo jiných služeb cestovního ruchu.⁶⁶ Jedná se o tvorbu akcí, které jsou místně a časově vázané a mají určitý harmonogram. Nejběžnějším příkladem je poznávací zájezd, ale mohou to být například i sportovní akce či festivaly.

„I sebeatraktivnější příroda (moře, hory) či sebejedinečnější historická památka dříve či později zevšední a ztratí na přitažlivosti. Proto je tak důležité mít nachystaná stále nová a hosty neočekávaná překvapení.“⁶⁷

Spolu s balíčky programy eliminují působení faktoru času, zvyšují rentabilitu, slouží jako nástroj při segmentaci trhu a v kombinaci s ostatními prvky marketingového mixu vytvářejí atraktivnější nabídku produktů.⁶⁸

⁶⁴ FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, Manažer, s. 284. ISBN 80-247-0207-x.

⁶⁵ HUDSKÝ, Aleš. *Strategie.cz: Jak se vytváří produkt v cestovním ruchu* [online]. [cit. 2015-08-14]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/jak-se-vytvari-produkt-v-cestovnim-ruchu-765242>
LIPNO.INFO. *Výhody s Lipno Card* [online]. [cit. 2015-08-14]. Dostupné z: <http://www.lipno.info/lipno-card/vyhody-s-lipno-card.html>

⁶⁶ ČERTÍK, Miroslav. *Cestovní ruch: vývoj, organizace a řízení*. Vyd. 1. Praha: OFF, 2001, s. 83. ISBN 80-238-6275-8.

⁶⁷ FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 73. Manažer. ISBN 80-247-0207-x.

⁶⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 284. ISBN 978-80-247-4209-0.

3.5 Situační analýza

Situační analýza je základem pro tvorbu marketingového plánu a strategie. Zkoumá podnikatelské prostředí, ve kterém se organizace nachází a které ho ovlivňuje. Podniku pomáhá identifikovat a zaměřit pozornost na klíčové faktory, které mají dopad na jeho činnost. Informace získané na základě situační analýzy se stávají výchozím bodem, který pomáhá určit budoucí směřování firmy.⁶⁹

V situační analýze se mapuje vnější a vnitřní okolí podniku, které má dopad a vliv na jeho fungování. Vnější okolí lze ještě rozčlenit na makroprostředí a mikroprostředí.

Do makroprostředí se řadí faktory, které firma prakticky nemůže ovlivnit, ale musí je brát v potaz. Jedná se o vlivy politické, ekonomické, sociokulturní, ekologické, demografické, apod. Jednou z metod, kterou lze použít pro zhodnocení těchto vlivů je PEST analýza, která zahrnuje:⁷⁰

- *politicko-právní faktory* – fiskální politika, legislativa státu, vízová politika, členství země v mezinárodních organizacích, politická stabilita, politický režim, atd.,
- *ekonomické faktory* – ekonomický cyklus a vývoj HDP, příjmy obyvatel, inflace, míra nezaměstnanosti, úroková sazba,
- *sociokulturní faktory* – životní úroveň obyvatel, životní styl, spotřební chování, kulturní zvyky a hodnoty, sociální rozvrstvení obyvatel,
- *technologické faktory* – ICT, technologický pokrok v různých oblastech.

Mikroprostředí se skládá z činitelů, které má podnik možnost nějakým způsobem ovlivnit. Patří sem dodavatelé, odběratelé, konkurenti, zákazníci a veřejnost.

Vnitřní prostředí firmy zahrnuje zdroje, které má k dispozici, a schopnost je vhodně využít. Jedná se o fyzické zdroje (prostory, vybavení), lidské, finanční i nehmotné zdroje (know-how, patenty, licence).⁷¹

Poznáním vnějšího prostředí podnik odhaluje příležitosti a hrozby, které mu přinášejí. Rozbor vnitřního prostředí pomáhá identifikovat silné a slabé stránky firmy. Tyto informace se pak stávají podkladem pro SWOT analýzu.

⁶⁹ GREEN, Gloria a Jeff WILLIAMS. *Marketing: mastering your small business*. Chicago, Ill.: Upstart Pub. Co., c1996, xiii, p. 51 – 52. ISBN 15-741-0020-3.

⁷⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada), s. 100 - 101. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁷¹ Tamtéž, s. 109.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je zkratkou pro anglické výrazy *strenghts* (silné stránky), *weaknesses* (slabé stránky), *opportunities* (příležitosti) a *threats* (hrozby). Silné a slabé stránky vychází z vnitřního prostředí firmy, příležitosti a hrozby z prostředí vnějšího. Tato analýza bývá většinou souhrnem informací získaných na základě jiných předchozích analýz. Ve čtyřech kvadrantech poskytuje stručný a přehledný soubor faktorů vyplývajících z podnikového prostředí.⁷²

Obrázek 3: SWOT analýza



Zdroj:⁷³

Seznam vzniklý na základě SWOT analýzy je pak nutné zasadit do kontextů jednotlivých stránek. Silné vs. slabé – výhody plynoucí se silných stránek, jak slabiny ohrožují realizaci a jak mohou být odstraněny, respektive přeměněny ve stránky silné. Silné stránky vs. příležitosti – jak pomocí silných stránek využít příležitosti, které se naskýtají. Silné stránky vs. hrozby – jak díky silným stránkám překonat dané hrozby.⁷⁴

Slabé a silné stránky vyplývají z faktorů, nad kterými má vedení podniku kontrolu a může je aktivně ovlivňovat, naopak hrozby a příležitosti přichází z okolí, které je mimo vliv firmy, ale zároveň má na její fungování dopad. SWOT analýza by se měla soustředit na ty složky, které měly hlavní význam na její dosavadní činnost,

⁷² WICKHAM, Philip, WICKHAM, Louise. *Management consulting: delivering an effective project*. 3rd ed. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall, 2008, p. 128. ISBN 978-027-3711-841.

⁷³ MANAGEMENTMANIA.COM. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2015-10-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

⁷⁴ ZELENKA, Josef. *Marketing cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 49. ISBN 978-80-86723-95-2.

kteře mají hlavní význam na budoucí fungování a na ty, které odlišují podnik od konkurence.⁷⁵

Na základě SWOT analýzy může organizace zvolit jednu ze čtyř strategií⁷⁶:

- (SO) *maxi-maxi* – silné stránky se snaží využít ve prospěch příležitostí,
- (ST) *maxi-mini* – na základě silných stránek omezit hrozby,
- (WO) *mini-maxi* – využitím příležitostí eliminovat slabé stránky,
- (WT) *mini-mini* – pokud dominují slabé stránky a hrozby, je firma nucena volit kompromisy, ustupovat, popřípadě zvážit, zda neodejít z trhu.

3.7 Marketingová strategie

Marketingová strategie je jednoduše řečeno cesta k cíli. „*Marketingové cíle udávají, kam organizace půjde. Marketingové strategie definují, jak se k těmto cílům dostane. Strategie je souhrnná cesta k dosažení specifických cílů.*“⁷⁷ Zahrnuje prostředky a zdroje nutné k dosažení cílů. Obvykle se týká volby cílových trhů, tržní strategie a strategie vůči konkurenci. Přitom vychází z komplexní analýzy konkurence, okolí, poptávky a ze svých silných a slabých stránek.

Na základě výsledků situační analýzy organizace stanoví svůj hlavní cíl a dílčí cíle. Pro ně pak zvolí strategii, která má vést k jejich dosažení. Cíle, které si organizace vytyčí, by měly být tzv. SMART.⁷⁸

- *specific* – specifické, konkrétní,
- *measurable* – měřitelné,
- *achievable/acceptable* – dosažitelné/přijatelné,
- *realistic/relevant* – reálné/relevantní,
- *time-framed/trackable* – časově vymezené/sledovatelné,

⁷⁵ NIGEL, Evans, CAMPBELL, David. *Strategic management for travel and tourism*. Repr. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002, s. 198. ISBN 07-506-4854-6.

⁷⁶ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, Manažer, s. 105. ISBN 978-80-247-2049-4.

⁷⁷ HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003, s. 251. ISBN 80-247-0202-9.

⁷⁸ Management Mania: SMART [online]. [cit. 2015-08-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

Strategii lze také definovat jako záměry, které ovlivňují věcný rozvoj podniku. Ať už jde o rozhodnutí, co vyrábět, v jaké kvalitě a množství, kdy a pro koho, nebo metody, nástroje či opatření sloužící k prosazení věcné strategie.⁷⁹

Strategie zaměřené na trh mohou být následující:⁸⁰

- *Strategie penetrace trhu* – ta se zaměřuje na stávající trhy. Jejím cílem je zvýšit spotřebu produktu stávajícími zákazníky, získat nové, kteří výrobek dosud nepoužívali, a také přilákat ty, kteří produkt nakupovali u konkurence.
- *Strategie rozvoje trhu* – cílem je nalézt jeden či více nových trhů pro současné produkty. K tomu může organizace využít například geografickou či demografickou diferenciaci produktů.
- *Strategie rozvoje produktu* – na současné trhy jsou uvedeny nové nebo inovované produkty.
- *Strategie diverzifikace* – znamená distribuci nových produktů na nové trhy.

Strategie vůči konkurenci jsou:⁸¹

- *Strategie tržního vůdce* – tu uplatňuje firma s největším tržním podílem. Ostatní organizace vede v oblasti tvorby cen, zavádění nových produktů, volby distribuční sítě a výdajů na marketingovou komunikaci.
- *Strategie vyzývatele* – je využívána podnikem, který usiluje o zvýšení svého tržního podílu.
- *Strategie následovatele* – organizace se snaží udržet stávající tržní podíl.
- *Strategie výklenkáře* – znamená zaměření firmy na segmenty, které ostatní podniky přehlížejí nebo ignorují.

Marketingová strategie se vytváří na několik let dopředu. Určuje směr, jakým se bude firma ubírat, vychází z vize a poslání firmy. Následně je detailně rozpracována do podoby marketingového plánu. Ten je mnohem podrobnější, zahrnuje jednotlivé činnosti nutné k naplnění strategie, časové údaje a odpovědnost lidí, a také rozpočet. Marketingový plán se obvykle sestavuje na jeden rok.

⁷⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, Expert (Grada), s. 30. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁸⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 104. ISBN 978-80-247-4209-0.

⁸¹ Tamtéž, s. 104.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 KLÁŠTER PREMONSTRÁTŮ V NOVÉ ŘÍŠI

Tato kapitola zachycuje základní údaje o Kanonii premonstrátů v Nové Říši. V úvodu kapitoly jsou shrnuty dějiny kláštera a údaje o kulturním dědictví, kterým klášter disponuje. Dále jsou zde popsány významné osobnosti spjaté s obcí Nová Říše či klášteřem. V závěru kapitoly jsou uvedeny základní informace o obci Nová Říše a NOvoříšském KUlturním Spolku.

4.1 Historie kláštera

Podle tradice byl zdejší klášter založen roku 1211 Markvartem z Hrádku a jeho ženou Vojslavou, kteří měli tvrz v nedalekém Červeném Hrádku (asi 3 km od Nové Říše směrem na Dačice). Zakladatelská listina se nedochovala, takže první písemná zmínka o novoříšském klášteřu je až z roku 1248. Markvart měl založit konvent jako poděkování za šťastný návrat z válečné výpravy.⁸²

Původně byl klášter ženský. Osazen byl premonstrátkami z Kounic u Brna a spadal pod správu konventu v Zábrdovicích. Představenou kláštera bývala převorka. Statky kláštera spravoval probošt, kterého si sestry samy volily z řad zábrdovických řeholníků. Vrchním představeným býval zábrdovický opat.⁸³

Za husitských válek byl klášter několikrát poničen. V roce 1430 ho vojska Prokopa Holého v podstatě srovnala se zemí. Sestrám a proboštovi se před tímto nájezdem podařilo včas utéct do kláštera sv. Ducha v Telči. Znovuvybudování a obnova konventu po této události byla velmi pomalá a zdlouhavá.⁸⁴

V 16. století začal novoříšský ženský konvent postupně vymírat. V období, kdy sílil vliv nekatolíků, chyběl dorost. Tak na konci století z celého společenství zůstala jediná řeholní sestra – převorka Anna Černčická z Kácova, která z rozhodnutí představených odchází roku 1596 k premonstrátkám do Chotěšova.⁸⁵ To byl první krok k přeměně kláštera na mužský. Tato přeměna byla dokončena v roce 1641, kdy do Nové Říše

⁸² DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007, s. 21. ISBN 978-802-3989-465.

⁸³ DRÁPALÍK, Norbert. *Klášter premonstrátský v Nové Říši 1211 - 1911*. Nová Říše, 1911, s. 8.

⁸⁴ Tamtéž, s. 10.

⁸⁵ Tamtéž, s. 12 – 13. V některých zdrojích se objevuje jméno Anna Černička z Kačova nebo Anna Černovická.

přichází 8 premonstrátů ze Zábřovic a začíná se psát nová kapitola klášterních dějin.⁸⁶

Ještě před příchodem řeholníků byly započaty první stavební úpravy, které pokračovaly i v následujících stoletích. Zřejmě nejvýznamnější byla stavba kostela sv. Petra a Pavla v letech 1676 – 1707.⁸⁷ Klášter se rozrůstal nejen po stavební stránce, ale i svým významem, což dokládá skutečnost, že byl roku 1733 povýšen na samostatné opatství. Století 18. a 19. lze označit za zlatý věk konventu a to především za období dvou opatů – Josefa Bernarda Pelikána a Jana Nepomuckého Pelikána. První zmíněný, novoříšský rodák J. B. Pelikán, nechal mimo jiné zřídit klášterní knihovnu a vyzdobit kostel freskami. Jeho nástupce J. N. Pelikán se zasloužil o stavbu nové prelatury a zřízení gymnázia v prostorách kláštera. Gymnázium ovšem nemělo dlouhého trvání (1800 – 1808), protože vydržování studentů v době napoleonských válek bylo příliš nákladné.⁸⁸

Sekularizaci za Josefa II. v roce 1782 přežil klášter bez újmy díky tomu, že byl nejchudší z moravských premonstrátských klášterů a komise naznala, že by jeho zrušením mnoho nezískala. O stejném štěstí ale nemohl mluvit klášter v Louce u Znojma, Hradisku u Olomouce nebo v Zábřovicích.⁸⁹ Paradoxně právě v této době získala novoříšská knihovna mnoho cenných svazků nejen z těchto zrušených klášterů.

Obrovský úpadek přišel v roce 1813, kdy na klášter dolehlo několik událostí – napoleonské války, neúroda, ale především rozsáhlý požár, který zasáhl nově postavenou prelaturu, střechu a věže kostela, hospodářská stavení i se zásobami.⁹⁰ Následné opravy si vyžádaly velké finanční zadlužení.

Ve 20. století se konventu nevyhnul ani jeden z totalitních režimů. Dva dny po atentátu na Heydricha, 29. května 1942, přepadlo klášter gestapo pod vedením Schutzpolizei. Záminkou k tomu bylo udání bývalého novice Františka Kříže, který vstoupil do kláštera na základě padělaného maturitního vysvědčení. Zároveň byl souzen pro krádež hodinek. Když byly jeho podvody odhaleny, odešel z kláštera. Po sobě zanechal dopis,

⁸⁶ DRÁPALÍK, Norbert. *Klášter premonstrátský v Nové Říši 1211 - 1911*. Nová Říše, 1911, s. 18

⁸⁷ DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007, s. 161 - 162. ISBN 978-802-3989-465.

⁸⁸ DRÁPALÍK, Norbert. *Klášter premonstrátský v Nové Říši 1211 - 1911*. Nová Říše, 1911, s. 21 – 22.

⁸⁹ DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007, s. 239. ISBN 978-802-3989-465.

⁹⁰ ČERMÁK, Dominik. *Premonstráti v Čechách a na Moravě: stručné vypsání osudů jednotlivých bud' ještě stávajících neb již vyhlazených klášterů toho řádu dle roku jich založení : co dárek k páté padesátileté památce přenešení sv. Norberta*. V Praze: Nákl. Kanonie Strahovské, 1877, s. 476.

ve kterém vydíral opata a žádal 650 000 korun, jinak klášter udá gestapu. Své výhrůžky naplnil, když řeholníky obvinil z činnosti proti Říši, schovávání uprchlíků, schvalování atentátu na říšského protektora a jiných přestupků.⁹¹

Všech 12 členů novoříšské kanonie bylo zatčeno a převezeno k výslechu do Jihlavy, kde 3 novicové byli nakonec propuštěni a ostatní řeholníci putovali do Kounicových kolejí v Brně. Začátkem nového roku, 16. ledna 1943, byli transportováni do koncentračního tábora v Osvětimi. Během několika dní zde umírá 5 řádových bratří – Norbert Hrachovský, Zikmund Záběhlický, Vavřinec Novotný, opat Pavel Souček a Siard Nevrkla. Zbývající premonstráti prošli ještě koncentračními tábory v Buchenwaldu a Dachau. Hrázy 2. světové války přežili z celé kanonie pouze 4 členové, mezi nimi i pozdější opat Augustin Machalka.⁹²

Nedlouho po válce přišla další totalita, která klášter zasáhla. Církev a řeholníci se stali nepohodlní komunistickému režimu, proto byl stvořen plán s názvem „Akce K“, plán na likvidaci mužských klášterů. Samotné akci předcházelo zatčení hlavních představitelů řádů,⁹³ a tak byl 3. února 1950 v souvislosti s číhošťským zázrakem zatčen novoříšský opat Augustin Machalka a do týdne i provizor Ludolf Barták. Machalka byl obviněn z velezrady, protistátní činnosti a ozbrojování. Ve vykonstruovaném procesu byl odsouzen k 25 letům těžkého žaláře. Bartákovi byl uložen trest 2 roky odnětí svobody za to, že měl opata v jeho činnosti podporovat.⁹⁴ Zbývající premonstráti novoříšského kláštera byli v dubnu 1950 převezeni do sběrných táborů v kláštorech Broumov, Želiv, Osek, Báč a Podolinec. Během 50. let byli internováni, vězněni nebo nasazeni u Pomocných technických praporů.⁹⁵

V prostorách konventu byly na krátkou dobu (1950 – 1951) umístěny sestry premonstrátky ze Svatého Kopečku a františkánky z Olomouce. Od jara 1952 areál obývala armáda a později zde byl vytvořen sklad vojenské nemocnice Brno. Zpět premonstrátům byly zchátralé budovy navraceny v roce 1991.⁹⁶

⁹¹ DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007, s. 101. ISBN 978-802-3989-465.

⁹² Tamtéž, s. 100 – 101.

⁹³ ÚSTAV PRO STUDIUM TOTALITNÍCH REŽIMŮ. *Akce K*. [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.ustrcr.cz/cs/akce-k>

⁹⁴ DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007, s. 117. ISBN 978-802-3989-465.

⁹⁵ Tamtéž, s. 244 – 245.

⁹⁶ Tamtéž, s. 118 a 246.

4.2 Kostel sv. Petra a Pavla a kaple sv. Anny

Stavba barokního chrámu sv. Petra a Pavla byla zahájena roku 1676 na místě bývalého farního kostela. Hlavním stavitelem se stal brněnský mistr Pavel Weinberger, který se už předtím podílel na stavbě klášterního kostela v Zábřevicích. Není tedy náhodou, že se oba kostely podobají. Weinberger však nestihl své dílo dokončit, protože v roce 1681 zemřel. O dva roky později navíc téměř hotovou stavbu zasáhl požár. Kostel tak byl dokončen až v roce 1707 znojemským stavitelem Bartolomějem Hasslerem.⁹⁷

Celý kostel má na délku 45 m, v hlavní lodi je široký 12 m, v presbytáři 9 m. Kromě hlavní lodi má i dvě boční kaple – sv. Kříže a Panny Marie Bolestné.⁹⁸

Bohatá fresková výzdoba interiéru je dílem rakouského malíře Johanna Lukase Krackera, který se mimo jiné podílel i na výzdobě chrámu sv. Mikuláše na Malé Straně. Kracker vyzdobil novoříšský kostel v letech 1766 – 1767. Kromě fresek namaloval pro zdejší kostel i řadu obrazů. Jednak kolekci 13 maleb premonstrátských světců, také obrazy visící nad bočními oltáři a portréty zakladatelů kláštera Markvarda z Hrádku a jeho ženy Vojslavy, které se nachází v klášteře. Mezi nejvýznamnější fresky patří obrácení sv. Pavla uprostřed chrámové lodi, na stropě presbytáře je dále znázorněno předávání klíčů od nebeského království sv. Petrovi a čtyři postavy nad pilíři presbytáře – Asiat, Afričan, Američan a Evropanka, které zde znázorňují rozšiřování církve po světě.⁹⁹

Hlavní oltář z 18. století je od Jana Ignáce Hennevogela, proveden v klasicistním slohu. Nad ním visí obraz benátského malíře Adama Enze z roku 1704, který znázorňuje patrony kostela, sv. Petra a Pavla. Po bočních stranách presbytáře se nachází chórové lavice, které jsou s největší pravděpodobností dílem řezbáře z nedaleké Horní Slatiny.¹⁰⁰

Nejcennějším kusem výzdoby interiéru kostela je bezesporu bohatě vyřezávaná kazatelna z roku 1700 od neznámého autora. Ve spodní části jsou znázorněni čtyři evangelisté a dvě malé děti – Ježíšek s Janem Křtitelem. V prostřední části kazatelny

⁹⁷ DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007, s. 161 - 162. ISBN 978-802-3989-465

⁹⁸ Tamtéž, s. 164 – 165.

⁹⁹ DRÁPALÍK, Norbert. *Klášter premonstrátský v Nové Říši 1211 - 1911*. Nová Říše, 1911, s. 28 – 29.

¹⁰⁰ DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007. ISBN 978-802-3989-465, s. 163 – 164.

je vyřezána Nejsvětější trojice, vrchní část zdobí sochy světic a postava archanděla Michaela.¹⁰¹

Po obvodu zadní části kostela vede křížová cesta z roku 1921, kterou zhotovil Viktor Förster podle návrhů Františka Bílka. Nelze také opomenout varhany, které se tyčí na kůru. Sestavil je novoříšský rodák Bedřich Semrád v letech 1766 – 1767. Mají dva manuály, 23 rejstříků a dodnes jsou plně funkční.¹⁰²

Kaple sv. Anny je jednou z nejstarších částí kláštera. Původně gotická kaple byla přestavěna v roce 1616 do své současné barokní podoby. Kapli vévodí gotická socha sv. Anny Samotřetí z 2. pol. 14. století, která se řadí k tzv. krásnému slohu. Sv. Anna drží v pravé ruce malého Ježíška a v levé P. Marii. Celé sousoší je vytesáno z jednoho kusu kamene.¹⁰³

Na zdech po obvodu visí čtyři obrazy – Zvěstování P. Marii, sv. Norbert jako arcibiskup v Magdeburku, Navštívení P. Marie a sv. Josef se Zachariášem. Na kůru jsou umístěny přenosné varhany z roku 1773. Pod kaplí se nachází hrobka, která byla zřízena v roce 1639 a kde se dodnes nachází ostatky řeholníků.¹⁰⁴ Po obvodu kaple jsou také rozmístěny vyřezávané, bohatě zdobené barokní lavice.

Kaple se využívá i v současnosti. Slouží jako tzv. kapitulní síň, takže jsou tu přijímání novicové do řádu, a také se odtud vypravuje pohřeb zemřelých bratří. V zimním období se tu konají i mše svaté.

4.3 Knihovna

Systematické budování knihovny začalo až po přeměně kláštera na mužský. Prvotní základ tvořily soukromé knihy proboštů. Sál, ve kterém se dnes knihovna nachází, nechal k tomuto účelu vyčlenit a vyzdobit opat Josef Bernard Pelikán v roce 1770. Strop sálu je pokryt freskou znázorňující výjevy ze života sv. Norberta od brněnského malíře Ignáce Mayera. Ozdobné regály s předsunutými točenými sloupy, které jsou zakončeny hlavicemi, byly pořízeny o čtyři roky později.¹⁰⁵

¹⁰¹ DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007. ISBN 978-802-3989-465, s. 161 – 165.

¹⁰² Tamtéž, s. 165.

¹⁰³ Tamtéž, s. 169.

¹⁰⁴ Tamtéž, s. 169 - 170.

¹⁰⁵ DOKOUPIL, Vladislav. *Dějiny moravských klášterních knihoven ve správě Universitní knihovny v Brně*. 1. vyd. Brno: Musejní spolek, 1972, s. 138.

Kromě knih proboštů byla na začátku velkým přínosem pro knihovnu také řada vzácných svazků a prvotisků, které Nové Říši věnovali odkazem někteří kněží z okolí. Nejvíce se však knižní fond rozrostl za josefínské sekularizace na konci 18. století. Do zdejší knihovny se dostaly svazky ze zrušené jezuitské koleje v Telči (včetně nejstarší tištěné knihy v Nové Říši z r. 1476), z františkánského konventu sv. Máří Magdaleny v Brně, též od znojenských františkánů. Další knihy byly odkoupeny od dominikánského kláštera v Jihlavě a premonstrátských klášterů v Zábřovicích a v Louce u Znojma.¹⁰⁶ Novoříšská knihovna v této době získala mnoho vzácných inkunábulí a rukopisů.

V roce 1801 byly regály nastaveny třemi řadami polic a doplněny o zdobné štíty znázorňující jednotlivé vědní obory, které jsou v knihovně zastoupeny. Za opata Jana Nepomuka Pelikána byla bibliotéka rozšířena o díla z řady vědních oborů jako například medicíny, výtvarného umění, historie, zeměpisu, ale také anglické a francouzské beletrie. Dá se předpokládat, že tyto svazky sloužily pro účely gymnázia, které bylo v té době v novoříšském klášteře zřízeno. Při požáru v roce 1813 shořelo 3 000 – 5 000 svazků v tzv. dolní knihovně. Hlavní sál knihovny v prvním patře se podařilo před ohněm zachránit.¹⁰⁷

Podle dochovaného seznamu výpůjček knihovna nesloužila pouze premonstrátům, ale i lidem mimo klášter. Při půjčování však byli řeholníci příliš důvěřiví a nedůslední, takže klášter díky výpůjčkám přišel o 1 807 titulů (podle katalogu z r. 1851).¹⁰⁸ Novoříšskou knihovnu si také oblíbil básník Otokar Březina, který zde rád trávil volné chvíle v době, kdy působil jako učitel na místní základní škole.

V roce 1942, kdy byl klášter obsazen nacisty, byly rukopisy a prvotisky převezeny do zemského archivu v Brně. Některé vzácné svazky se podařilo ještě před válkou nebo během ní opatu Součkovi ukrýt v prostorách kostela sv. Petra a Pavla. Při rušení kláštera v roce 1950 přešla knihovna pod správu Univerzitní knihovny v Brně.¹⁰⁹ Knihy byly vyskládány z regálů na hromadu v sále a na chodbu před knihovnou, kde se také některá díla ztratila. Část svazků byla převezena do zemského archivu v Brně,

¹⁰⁶ DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007. ISBN 978-802-3989-465, s. 172.

¹⁰⁷ DOKOUPIL, Vladislav. *Dějiny moravských klášterních knihoven ve správě Univerzitní knihovny v Brně*. 1. vyd. Brno: Musejní spolek, 1972, s. 145 – 150.

¹⁰⁸ DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007, s. 174. ISBN 978-802-3989-465.

¹⁰⁹ dnes Moravská zemská knihovna, pozn. autorky

kde některé svazky splynuly s ostatními z jiných zrušených klášterů. Zbylé knihy byly později uspořádány pracovníky Univerzitní knihovny v Brně zpět do regálů.¹¹⁰

Dnes má knihovna více než 20 000 svazků, mezi nimiž se nachází 88 rukopisů a 62 prvtisků. Knihy jsou uloženy ve 4 místnostech. Ty nejstarší z nich jsou umístěny v hlavním zdobeném sále. Mezi svazky se nachází také vzácný herbář z roku 1745, jehož motivy se objevují na výrobcích novoříšské keramické dílny.

4.4 Výstavy osobností

Součástí prohlídkového okruhu B jsou výstavy věnované vybraným osobnostem, které se v Nové Říši narodily nebo zde strávily významnou část života. Nová Říše byla navzdory své velikosti kolébkou řady významných osob, pro výstavy byly vybrány ty, jejichž vliv má celostátní či dokonce i evropský dopad. V první expozici se mohou návštěvníci seznámit s bratry Vranickými, hudebními skladateli a současníky takových jmen jako byl W. A. Mozart či J. Hayden. V dalším sále má výstavu Jan Novák, též hudební skladatel, tentokrát ale 20. století. Poslední expozice se věnuje Otokaru Březinovi, básníkovi, který v Nové Říši strávil 13 let svého života jako učitel.

Pavel Vranický (1756 Nová Říše – 28. 9. 1808 Vídeň)

Významným rodákem z Nové Říše je hudební skladatel a houslista 18. / 19. století – Pavel Vranický, ve světě známý spíše pod svou německou podobou jména, Paul Wranitzky.

Své studium začal v latinské škole novoříšského premonstrátského kláštera, kde se mimo jiné učil i hře na varhany. Jeho další vzdělávání pokračovalo na jezuitském gymnáziu v Jihlavě a poté studiem filozofie v Olomouci. Roku 1776 odchází do Vídně, kde nastupuje do teologického semináře. Ve Vídni se seznámil s dvorním kapelníkem švédského krále Josefem Martinem Krausem, který v Pavlu Vranickém viděl velký talent a začal ho hudebně vzdělávat. Snad právě pro Krausův vliv, nebo pro svou údajnou inklinaci ke Svobodným zednářům, Pavel Vranický končí se studiem teologie a začíná se naplno věnovat hudbě.

Ve 24 letech nastupuje jako houslista do kapely uherského knížete Mikuláše Esterházyho, kterou vedl jeden z velikánů tehdejší doby – Joseph Hayden.

¹¹⁰ DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007, s. 174. ISBN 978-802-3989-465.

Ten si Vranického velmi oblíbil. Od roku 1785 byl Pavel Vranický ředitelem obou vídeňských dvorních orchestrů (Theater am Kärntnertor, Burgtheater). Především díky svým symfoniím se těšil velké oblibě i u císařovny Marie Terezie, měl tak výsadu komponovat skladby pro královské události. Roku 1808 umírá Pavel Vranický s největší pravděpodobností na tyfus.¹¹¹

Antonín Vranický (1761 Nová Říše – 1820 Vídeň)

Antonín Vranický (též Anton Wranitzky), mladší bratr Pavla Vranického, proslul jako houslový virtuóz. Stejně jako jeho bratr navštěvoval latinskou školu v novoříšském klášteře. Poté pokračoval studiem filozofie v Brně.

Hudební základy získal Antonín od svého bratra Pavla. Ten ho ovlivnil zřejmě natolik, že se rozhodl také odejít do Vídně. Byl žákem J. Haydna, W. A. Mozarta a J. G. Albrechtsbergera. Sám se poté stal učitelem hry na housle. Z jeho žáků vynikli především Josef Pichl a Ignác Schuppanzigh. Od roku 1794 byl dvorním kapelníkem knížete Františka Josefa Maxmiliána Lobkovice. Skládal převážně komorní a orchestrální hudbu. Antonín Vranický zemřel v lobkovickém domě ve Vídni roku 1820.

V hudebním světě prosluli i jeho čtyři děti. Synové Antonín a Bedřich jako houslisté a dcery Karolína a Anna jako operní pěvkyně.¹¹²

Jan Novák (8. 4. 1921 Nová Říše – 17. 11. 1984 Neu Ulm, Německo)

Jan Novák byl novoříšský rodák, klavírista a hudební skladatel. Po absolvování všeobecného gymnázia v roce 1940 započal studium dvou oborů, klavír a skladba, na brněnské konzervatoři. Jeho studium bylo za války přerušeno nucenou prací v Německu, takže absolvoval až v roce 1946. Poté pokračoval na pražském AMU a brněnském JAMU.

¹¹¹ informace převzaty z těchto zdrojů:

BONKOWSKI, Robert. *The Wranitzky Project* [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.wranitzky.com/biography.htm>

Hudební bratři Vraničtí, NOvoříšský KULturní Spolek, 2008, leták

DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007, s. 185. ISBN 978-802-3989-465.

¹¹² informace převzaty z těchto zdrojů:

Hudební bratři Vraničtí, NOvoříšský KULturní Spolek, 2008, leták

DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007, s. 185. ISBN 978-802-3989-465.

ČERMUŠÁK, Gracian, a kol. *Československý hudební slovník (2. díl) M - Ž*. Praha, 1965, s. 916 – 917.

Díky tomu, že získal stipendium, mohl v roce 1947 odjet na rok do USA, kde se setkal s americkým skladatelem Aaronem Coplandem a stal se žákem českého mistra Bohuslava Martinů. Zvláště Martinů měl na jeho pozdější tvorbu velký vliv.

V letech 1948 – 1968 působil v Brně. Během této doby se začal dostávat do sporů s tehdejšími režimem. Trnem v oku byla mnohým mimo jiné i jeho velká vášeň pro latinský jazyk, kterého se nikdy nevzdal ani při komponování skladeb, ani při tvorbě svých soukromých básní. Novák komponoval scénickou hudbu i hudbu pro filmy režisérů jako byl Karel Kachyňa, Jiří Trnka nebo Karel Zeman.

Během sovětské okupace v srpnu 1968 byl na uměleckém zájezdu v Itálii. Zde se rozhodl, že už se do vlasti nevrátí. Do emigrace za ním odešla i jeho žena se dvěma dcerami. Kromě Itálie pak pobýval ještě v Dánsku a Německu, kde nakonec umírá. V roce 2011 byly jeho ostatky převezeny na brněnský hřbitov.

Již během svého působení v Brně byl Novák nepohodlnou osobou, po jeho odchodu do zahraničí v roce 1968 bylo jeho dílo u nás zcela zakázáno. Proto se proslavil spíše za hranicemi našeho státu. Až po pádu komunistického režimu se dostávají jeho skladby také do povědomí české veřejnosti. V roce 1996 byl Novák oceněn prezidentem Václavem Havlem, který mu udělil státní vyznamenání in memoriam. Také město Brno ho jmenovalo v roce 2006 svým čestným občanem.¹¹³

Otokar Březina (13. 9. 1868 Počátky – 25. 3. 1929 Jaroměřice n. Rokytnou)

Otokar Březina, vlastním jménem Václav Jebavý, byl český básník, představitel symbolismu, myslitel, učitel a jedna z výrazných osobností Vysočiny. Za své dílo byl několikrát nominován na Nobelovu cenu. Stal se členem České akademie věd a umění, a byl jmenován čestným doktorem filozofie na Karlově univerzitě.

Březina pocházel z Počátek, z rodiny obuvníka. Zde také zahájil svou školní docházku a později přestoupil na reálné gymnázium v Telči. Po maturitě začal učit v Jinošově, kde se seznámil s Annou Pamrovou, ženou s níž udržoval celoživotní přátelství a korespondenci.

¹¹³ informace převzaty z těchto zdrojů:
JAN NOVÁK. *Životopis*. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.jannovak.eu/index.php?menu=biography&lang=cz>
MĚSTYS NOVÁ ŘÍŠE. *Jan Novák*. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.novarise.cz/czech/novak.php>

V letech 1888 – 1901 působil na novoříšské škole, ale samotná učitelská profese ho dost vyčerpávala. I navzdory tomu Nová Říše musela být pro Březinu velmi inspirativním místem, protože zde složil téměř veškeré své básnické dílo (*Tajemné dálky, Svítání na západě, Větry od pólů, Stavitelé chrámu, Ruce*). Během doby, kdy v obci pobýval, navázal blízka přátelství s některými obyvateli a zapojil se do místního dění. Dobré vztahy s pozdějším opatem Norbertem Drápalíkem mu také umožnily přístup do klášterní knihovny. V Nové Říši ho navštěvovaly i významné osobnosti jako například spisovatel Jakub Deml nebo sochař František Bílek. Přesto se zde cítil poněkud osaměle.

Posledním místem jeho působení se staly Jaroměřice nad Rokytnou, kam odešel na vlastní žádost. Zde je i pochovaný. Pomník na jeho hrobě - Tvůrce a jeho sestra Bolest - je dílem Františka Bílka. V Jaroměřicích se od roku 1993 nachází muzeum Otokara Březiny.¹¹⁴

4.5 Hudební sál a opatské pokoje

Druhá kvadratura, kde se nachází hudební sál a opatské pokoje (prelatura), byla přistavována v letech 1797 – 1807. Nedlouho na to nově přistavenou část poničil rozsáhlý požár v roce 1813. Klasicistní výzdoba hudebního sálu pochází od vídeňského mistra V. Tenzla (Denzla).¹¹⁵ Po požáru byly poničené fresky (ne příliš zdařile) opravovány brněnským malířem Červinkou. V prelatuře proběhla poslední výmalba v roce 1894.¹¹⁶

Hudební sál dříve sloužil jako letní jídelna, ale v současnosti se využívá především pro koncerty vážné hudby. Každý rok v červenci se tu pravidelně odehrává část Francouzsko-české hudební akademie, která jinak probíhá v nedaleké Telči. Kromě klasicistních fresek s antickými motivy zdobí stěny čtyři obrazy, na třech z nich jsou vyobrazeni bývalí opati zdejšího kláštera – Josef Bernard Pelikán, který nechal založit

¹¹⁴ informace převzaty z těchto zdrojů:

SPOLEČNOST OTOKARA BŘEZINY. *Otokar Březina*. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: http://www.otokarbrezina.cz/component/option,com_frontpage/Itemid,1/

ČESKÁ LITERATURA. *Otokar Březina*. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.ceskaliteratura.cz/autori/brezina.htm>

DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007, s. 181 - 182. ISBN 978-802-3989-465.

¹¹⁵ jméno není jasné pro špatnou čitelnost záznamů

¹¹⁶ DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007, s. 171. ISBN 978-802-3989-465.

klášterní knihovnu, Jan Nepomucký Pelikán, který se zasloužil o zřízení gymnázia a rozšíření klášterní obrazárny, a Ferdinand Seka.

Prelatura je ukázkou soukromých pokojů opata. Podobně jako hudební sál, byla i ona poničena požárem v první polovině 19. století a musela být opravena. Skládá se z několika místností, mimo jiné je zde ukázka soukromé kaple, jídelny, ložnice a zároveň pracovny. Kaple je vybavena přenosným klasicistním oltářem s kopií obrazu starobrněnské madony. V jedné z postranních vitrín jsou umístěny ukázky ručně vyšíváných ornátů a opatských miter. Mobilář prelatury je převážně novobarokní a klasicistní. V některých pokojích visí část obrazů z bývalé klášterní obrazárny. Za zmínku stojí především cyklus čtyř evangelistů a církevních otců od rakouského barokního malíře Josefa Winterhaldera ml. Dnes už se prelatura nevyužívá a slouží pouze jako ukázka pro návštěvníky. Poslední opat, Augustin Machalka, tu pobýval do roku 1950, než byl zatčen StB.

4.6 Bývalá klášterní obrazárna

Se sbírkou obrazů započal až opat Josef Bernard Pelikán, který větší část obrazů koupil, některé přesunul z far v Krasonicích a Staré Říši a část mu zapůjčil řeholní bratr Bernard Leopold Jakeš. Obrazový kabinet, čítající 54 děl, si nechal opat nainstalovat v prelatuře vedle refektáře. První dochovaný inventář z roku 1793 vznikl až po opatově smrti.¹¹⁷ První díla byla vytvořena na zakázku kláštera od vídeňského malíře Johanna Lukase Krackera. Ten vyzdobil freskami a obrazy kostel sv. Petra a Pavla, ale mimo jiné vytvořil i fiktivní portréty zakladatelů kláštera Markvarda z Hrádku a jeho ženy Vojslavy, a to ve dvojím provedení – jako celofigurové podobizny a tříčtvrteční portréty.¹¹⁸

Po smrti J. B. Pelikána se sbírka obrazů rozpadla, protože díla nelze v pozdějších seznamech dohledat. Nicméně o její obnovu se postaral nastupující opat Jan Nepomucký Pelikán. Během let 1799 – 1806 se obrazárna rozrostla až na 204 malířských děl. Nejvýznamnější byl nákup sbírek telečského děkana Tobiáše Čermáka a vídeňského dvorního sekretáře Mayersfelda.¹¹⁹ Za J. N. Pelikána

¹¹⁷ JIRKA, Antonín. *Obrazárna premonstrátského kláštera v Nové Říši na Moravě: vybraná díla : [katalog výstavy] : Státní galerie výtvarného umění v Chebu : [29.5.1997-13.7.1997]*. Cheb: Státní galerie výtvarného umění, 1997, s. 5 - 6. ISBN 80-85016-34-6.

¹¹⁸ Tamtéž, s. 44.

¹¹⁹ DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007, s. 175. ISBN 978-802-3989-465.

působil na klášterním gymnáziu jako učitel kreslení člen vídeňské Akademie a medailér Franz Xaver Würth. Jeho reliéfy antických bohů a héroů z alabastrové masy opat též odkoupil.¹²⁰ Tématicky zahrnovala sbírka krajinomalbu, biblické výjevy, mytologii, alegorie, portréty a několik zátiší. Se smrtí J. N. Pelikána končí zlatý věk obrazárny. Inventář z roku 1852 zachycuje úbytek 17 velmi významných děl a přírůstek 50 maleb, které nejsou nikterak podstatné. Jedinou výjimku tvoří obraz Máří Magdaleny od Antona Kerna.¹²¹

Výrazně se na obrazárně podepsaly dějiny 2. poloviny 20. století. Po zabrání kláštera v 50. letech byla díla rozdělena mezi několik institucí. Část putovala do Moravské galerie v Brně, kde byla restaurována a uložena, část se dostala do sozového skladiště v Modré u Velehradu, kde některá díla zmizela nadobro. V roce 1959 převzalo Krajské muzeum v Jihlavě 166 obrazů a 90 reliéfů F. X. Würthera z deponitáře zámku v Jaroměřicích nad Rokytnou. Z Jihlavy putovaly některé malby do Uměleckoprůmyslového muzea v Kroměříži. Po zániku muzea se vrátily zpět do Jihlavy a byly zapůjčeny pro expozici hradu Roštejn.¹²²

Po sametové revoluci a navrácení kláštera zpět premonstrátům se vracely i obrazy. Klášter však musel dokazovat, které práce mu skutečně patří, což komplikovala skutečnost, že ne všechna díla byla při konfiskaci kláštera řádně zkatologizována. Díky tomu tak přišel například o většinu Würtherových reliéfů.¹²³

Přesto se v současných pozůstatcích klášterní obrazárny nachází díla významných autorů: Krajina s lovci od Johanna Ch. Branda, díla U felčara a U mastičkářky od P. Brandla, Lot a jeho dcery od L. Cranacha st., Smrt sv. Máří Magdaleny od M. Gundelacha, Kající se Máří Magdalena od A. Kerna či obrazy J. Winterhaldera ml.¹²⁴

¹²⁰ JIRKA, Antonín. *Obrazárna premonstrátského kláštera v Nové Říši na Moravě: vybraná díla : [katalog výstavy] : Státní galerie výtvarného umění v Chebu : [29.5.1997-13.7.1997]*. Cheb: Státní galerie výtvarného umění, 1997, s. 6; 78 - 79. ISBN 80-85016-34-6.

¹²¹ Tamtéž, s. 7 – 8.

¹²² DUŠEK, Milan. *Nová Říše*. Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007, s. 176. ISBN 978-802-3989-465.

¹²³ Tamtéž, s. 176.

¹²⁴ Tamtéž, s. 176 – 177.

4.7 Obec Nová Říše a NOvoříšský KUlturní Spolek

Nová Říše je nevelká obec s 855 obyvateli ležící téměř na hranicích Kraje Vysočina s Jihočeským krajem. Městečko se nachází 9 km východně od Telče a 12 km severovýchodně od Dačic.

Nejstarší dějiny obce jsou spjaty se založením premonstrátského kláštera v roce 1211 a historický vývoj konventu odráží i dění v obci, proto není nutné zde tento vývoj rozepisovat (viz kap. 4.1). Klášter byl od začátku také hospodářským správcem vsi a obhospodařoval i řadu polností v okolí. Roku 1363 byla Nová Říše povýšena na městečko a od roku 2011 jí bylo navraceno právo užívat status městys.

Zajímavostí je, že navzdory velikosti obce, je Nová Říše bohatá na významné osobnosti, které se zde narodily nebo pobývaly. Mezi ty nejznámější patří hudební skladatelé 18. století bratři Vraničtí, básník Otokar Březina, který zde působil 13 let jako učitel na základní škole, nebo hudební skladatel 20. století – Jan Novák. Z dalších osobností lze jmenovat expresionistického malíře Jana Moštěka, spisovatele a přítele O. Březiny - Josefa Marcela Sládka, či lékaře a později děkana brněnské lékařské fakulty Prof. MUDr. Miroslava Křivého.¹²⁵

Od roku 2003 se o udržování života a dění v obci stará občanské sdružení *NOvoříšský KUlturní Spolek* (dále jen NOKUS). Jeho hlavním cílem je zachovat kulturní tradice Nové Říše a novoříšského mikroregionu. Za tímto účelem pořádá po celý rok nejrůznější akce – jarmark, výstavy, koncerty, divadla, letní kino, semináře a besedy, společenské večery, akce pro děti a mládež atd. Spolku se podařilo od svého vzniku zrealizovat řadu událostí, některé z nich se opakují každoročně. Na příklad Novoříšské štrůdlování, Živý betlém, letní kino, Noc s Andersenem, Hudebně-pohodový festiválek, Novoříšské kejklování a další.¹²⁶

NOKUS se zabývá také publikační činností. Díky němu vyšla kniha o obci „Nová Říše“, ale také letáky o nejvýznamnějších osobnostech zdejšího mikroregionu určené turistům. Mezi instituce, se kterými spolek spolupracuje, patří Obec Nová Říše, Základní škola Nová Říše, Opatství a kanonie premonstrátů Nová Říše.¹²⁷

¹²⁵ MĚSTYS NOVÁ ŘÍŠE. *Významní rodáci* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.novarise.cz/czech/rodaci.php>

¹²⁶ *NOvoříšský KUlturní Spolek*, NOKUS, leták.

¹²⁷ *NOVOŘÍŠSKÝ KULTURNÍ SPOLEK. Kdo jsme* [online]. [cit. 2015-07-21]. Dostupné z: <http://www.nokus.novarise.cz/?q=node/322>

Za největší počín posledních let lze považovat opravu a obnovu křížové cesty za vsí. Obnova probíhala na etapy v letech 2010 – 2015 a byla financována v rámci projektu „Cestujeme po regionu Renesance“ z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Novoříšská kalvárie také získala 2. místo v soutěži Zlatá jeřabina, kterou každoročně pořádá Kraj Vysočina, aby ocenil nejlepší kulturní akce a obnovu památek v kraji. Křížová cesta uspěla v roce 2014 v kategorii Péče o kulturní dědictví.¹²⁸

¹²⁸ *Kalvárie znovu ožívá*, NOvoříšský KUlturní Spolek, 2014, leták KRAJ VYSOČINA. *Zlatá jeřabina r. 2014* [online]. [cit. 2015-07-21]. Dostupné z: <http://kr-vysocina.cz/zlata-jeřabina-r-2014/ds-302899>

5 MARKETINGOVÝ MIX KLÁŠTERA

V této části práce jsou prvky rozšířeného marketingového mixu z teoretické části aplikovány na vybranou organizaci – premonstrátský klášter v Nové Říši. Kapitola charakterizuje jednotlivé části marketingového mixu kláštera i to, jak jsou využívány a rozvíjeny v současné době.

5.1 Product

Produktem kláštera jsou prohlídkové okruhy doplněné výkladem průvodkyň. V současnosti mají návštěvníci na výběr z 3 okruhů, popřípadě je mohou spojit a absolvovat všechny dohromady.

Okruh A zahrnuje kostel sv. Petra a Pavla a kapli sv. Anny. Interiér kaple sv. Anny byl obnovován v roce 2015. Ještě předtím došlo k odvlhčení její spodní části a krypty. Dominantou kaple je vzácná gotická socha sv. Anny Samotřetí pocházející z období okolo roku 1395. Výzdoba barokního kostela byla zrestaurována v roce 2011 v rámci projektu „Po stopách iluzivní výmalby J. L. Krackera na Moravě“. Obnova fresek byla financována z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Cílem bylo zpřístupnit soubor vnitřních výmalb nejširší turistické veřejnosti, zatraktivnit tak novoříšské opatství a přilákat ještě více návštěvníků do mikroregionu Telečsko.¹²⁹

„V baroku byly hojné nástropní výmalby a fresky, méně často byly zdobeny výmalbou i svislé konstrukce, ještě méně často nahrazovala malba plastickou štukovou výzdobu, ale v Nové Říši autor nejen že použil všechny výše zmíněné typy výmalb, ale došel ještě dál - vytvořil pomocí výmalby i iluzi celých oltářů a prostorových prvků. Takto komplexní pojetí výmalby lze spatřit snad jen ve světské architektuře na zámku v Jaroměřicích nad Rokytnou nebo v sále zámku Vranov nad Dyjí. V sakrální architektuře nemá iluzivní výmalba kostela sv. Petra a Pavla v regionu konkurenci.“¹³⁰

V okruhu B mohou turisté shlédnout 3 síně osobností (bratrů Vranických, Jana Nováka, Otokara Březiny) a zachovalou klášterní knihovnu z roku 1770.

¹²⁹ REGIONÁLNÍ RADA REGIONU SOUDRŽNOSTI JIHOVÝCHOD. *Dotace - ROP JV* [online]. [cit. 2015-09-14]. Dostupné z: <http://www.jihovychod.cz/rack/dotace/0000492>

¹³⁰ Tamtéž.

Okruh C tvoří hudební sál s klasicistní výzdobou a prelatura (bývalé opatské pokoje). Prohlídka všech okruhů společně trvá přibližně 1 hodinu, prohlídka jednotlivých okruhů 20 – 30 min.

Atraktivita jednotlivých okruhů je odlišná. Jsou zde slabé články, které je potřeba zlepšit nebo změnit. V okruhu B jsou to výstavy osobností. Instalace se od svého vzniku nezměnila, je zastaralá a nevyhovující současným potřebám. To se odráží i v chování návštěvníků, kteří prostory projdou bez zaujetí a zájmu. V okruhu C je nevhodně zvolená kombinace vystavovaných exponátů. V bývalé soukromé kapli opata jsou umístěny vitríny s porcelánovým nádobím, které nijak nekoresponduje s účelem místnosti.

Pravidelně je klášter zpřístupněn v červenci a srpnu, kdy se konají 4 prohlídky každý den, výjimkou je neděle, kdy jsou pouze odpolední prohlídky. Návštěvy mimo sezónu jsou možné po předchozí telefonické domluvě.

Mimo to se během roku v klášteře konají kulturní akce. Jedná se především o výstavy nebo koncerty. Koncerty se odehrávají v hudebním sále. Jednou z pravidelných akcí je Francouzsko-česká hudební akademie. Pro výstavy disponuje klášter opraveným sálem v přízemí. O prázdninách 2015 zde mohli návštěvníci například shlédnout výstavu regionální malířky Heleny Pražákové. Pro další akce lze také využít společenský prostor s kuchyňkou. Tato místnost se využívá především pro oslavy a společenská setkání.

5.2 Place

Distribuce kláštera je přímá. Klášter se nachází v obci Nová Říše, která je vzdálena 9 km od Telče a 12 km od Dačic. Opatství je dominantou obce a již z dálky je dobře viditelné. Nová Říše je dostupná několika způsoby. Nejsnáze osobním automobilem. Na náměstí je návštěvníkům k dispozici parkoviště a přímo před areálem kláštera se také nachází volné prostranství, kde je možné zaparkovat. Obcí prochází dvě cyklostezky, trasa Telč – Jaroměřice nad Rokytnou a Greenway Regionu Renesance, takže se klášter stává častou zastávkou cyklistů. Z turistických tras prochází obcí Naučná stezka Otokara Březiny vedoucí z Počátek do Jaroměřic nad Rokytnou.

Dostupnost kláštera doplňuje dopravní značení, které je velmi dobré. Ukazatele označující kulturní památku - Klášter Nová Říše - se objevují na křižovatkách a podél cest hlavních tahů Praha – Znojmo a Brno – České Budějovice.

Co se týče dostupnosti časové, pravidelně je klášter zpřístupněn pouze v červenci a srpnu, kdy se provádí každý den a to v 9.00, 10.30, 13.30 a 15.30 (v neděli pouze v 13.30 a 15.30) a to včetně pondělí, kdy je většina památek zavřena. Klášter také nemá stanoveny žádné limity ohledně minimálního počtu návštěvníků pro konání prohlídky. Mimo tyto měsíce je prohlídka nutné domluvit.

Určitou nevýhodou je, že ani jeden z okruhů není bezbariérový, což znamená omezení pro rodiny s kočárky nebo pro handicapované.

5.3 Price

Výše vstupného za prohlídku kláštera je obvyklá, nebo dokonce i nižší ve srovnání s jinými objekty tohoto typu. Zvýhodněné vstupné mají senioři, studenti, ZTP a rodiny s dětmi. Za jednotlivé okruhy je cena 30,- Kč pro dospělé, snížené vstupné je 20,- Kč. Pokud si návštěvníci zvolí všechny okruhy dohromady, zaplatí plnou cenu 80,- Kč, sníženou 50,- Kč, rodinné vstupné (2 dospělí + max. 3 děti) za všechny okruhy činí 200,- Kč.

V porovnání s konkurenčními premonstrátskými kláštery vychází návštěva novoříšského kláštera na první pohled pro většinu návštěvníků nejvýhodněji. Srovnání lze brát ale pouze orientačně, protože doba, rozsah i obsah prohlídek se mezi kláštery liší.

Tabulka 1: Srovnání vstupného s dalšími premonstrátskými kláštéry

Premonstrátský klášter	Dospělí	Senioři	Studenti	Děti	ZTP	Rodina
Nová Říše						
3 okruhy společně	80 Kč	50 Kč	50 Kč	50 Kč	50 Kč	200 Kč
Kostel a kaple	30 Kč	20 Kč	20 Kč	20 Kč	20 Kč	-
Síně osobností a knihovna	30 Kč	20 Kč	20 Kč	20 Kč	20 Kč	-
Hudební sál a prelatura	30 Kč	20 Kč	20 Kč	20 Kč	20 Kč	-
Želiv						
Prohlídka kláštera	100 Kč	70 Kč	50 Kč	50 Kč	70 Kč	250 Kč
Kostel sv. Petra a Pavla	70 Kč	70 Kč	50 Kč	50 Kč	70 Kč	-
Milevsko						
2 okruhy společně	90 Kč	80 Kč	50 Kč	50 Kč	zdarma	-
1. okruh: sakrální stavby	60 Kč	50 Kč	30 Kč	30 Kč	zdarma	-
2. okruh: život premonstrátů	60 Kč	50 Kč	30 Kč	30 Kč	zdarma	-
Teplá						
<i>Okruh blíže nespecifikován</i>	100 Kč	100 Kč	70 Kč	70 Kč	70 Kč	-
Strahov						
Knihovna	100 Kč	100 Kč	50 Kč	50 Kč	zdarma	-
Obrazárna a historické sály	120 Kč	120 Kč	60 Kč	60 Kč	zdarma	200 Kč

Zdroj¹³¹

5.4 Promotion

Nedá se říct, že by klášter nebyl propagován. Nejedná se však o žádnou systematickou nebo promyšlenou propagaci. Jde spíše o nahodilé zmínky a zprávy v závislosti na okolnostech či událostech a především odkazy a informace na turistických portálech. Klášter samotný se o marketingovou komunikaci nijak zvlášť nezasazuje.

¹³¹ Vlastní zpracování na základě těchto zdrojů:

KLÁŠTER NOVÁ ŘÍŠE. *Turistické informace* [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z:

http://www.klaster.novarise.cz/cenik_cz.php

OPATSTVÍ ŽELIV HOSTEL. *Ceník* [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://zeliv.eu/hostel/cenik/>

KLÁŠTER MILEVSKO. *Vstupné* [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z:

<http://www.klastermilevsko.cz/vstupne><http://www.klastertepla.cz/navstevni-provoz.html?start=2>

STRAHOVSKÝ KLÁŠTER. *Informace pro návštěvníky* [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z:

<http://www.strahovskyclaster.cz/obrazarna-a-historicke-saly/informace-pro-navstevniky>

STRAHOVSKÝ KLÁŠTER. *Strahovská knihovna* [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z:

<http://www.strahovskyclaster.cz/strahovska-knihovna-archiv-a-dalsi-sbirky/strahovska-knihovna>

Pro návštěvníky byly zřízeny webové stránky www.klaster.novarise.cz, které mají i anglickou jazykovou mutaci. Turisté zde mohou najít řadu informací, které se týkají historie kláštera, premonstrátského řádu, informace o vstupném a prohlídkových okruzích a také kontakt na řeholní bratry.

Klášter Nová Říše lze nalézt i na Facebooku. Profil na této sociální síti slouží spíše farníkům a lidem z blízkého okolí. Jsou zde zachyceny zprávy z novin a pozvánky na akce pro děti, poutě či řeholní sliby. Webové stránky i facebookový profil mají jedno společné, a to je nízká nebo nulová aktualizace informací.

V propagaci čerpá klášter výhodu z toho, že je kulturní památkou a také místem, které je spjaté s některými významnými osobnostmi, takže se objevil v pořadu Toulavá kamera, v dokumentu o literátech – Bermudský poetický trojúhelník nad Vysočinou – kde byl uveden ve spojitosti s Otokarem Březinou, či v dokumentu o hudbě moravských zámků a klášterů Orbis Musicae Pictus.

Významný byl pro klášter rok 2011, kdy slavil 800 let od svého založení v roce 1211. V tomto roce se o klášteře hodně psalo a byl často zmiňován v médiích. V souvislosti s oslavami výročí byla přenášena z Nové Říše i bohoslužba a prostoty opatství byly volně přístupné veřejnosti. U této příležitosti byla otevřena dočasná výstava Josefa Floriána a v opatských pokojích umístěna výstava ornátů. I mimo tento významný rok se klášter čas od času objeví v médiích, především v regionálních novinách, popřípadě v Katolickém týdeníku. Například na podzim roku 2013 byl v příloze Vysočina MF DNES uveřejněn článek, který informoval o vzácných nálezech při odkryvání hrobky v kapli sv. Anny.

Další zdroje, které napomáhají zviditelnění, jsou turistické portály. Lze uvést stránky www.kudyznudy.cz, www.atlasceska.cz, www.cirkevnturistika.cz, www.dedictvivysociny.cz nebo www.virtualtravel.cz. Klášter je možné dohledat i a stránkách www.tripadvisor.com, kde jsou recenze zahraničních návštěvníků.

K doplňujícím kanálům propagace patří letáčky turistických informačních center na Vysočině, kde bývá Klášter Nová Říše uveden jako jeden z tipů na výlety do okolí. Klášter sám žádné letáky nevydává. Lidé také mohou narazit na hnědé poutače podél cest označující kulturní památku.

Kromě samotných webových stránek a profilu na Facebooku klášter sám žádnou iniciativu ohledně marketingové komunikace a zviditelňování nepodniká. Opatství

většinou vystupuje v pasivní roli, kdy někdo jiný o něm píše či natáčí v případě významné události nebo akce.

5.5 People

O chod a údržbu konventních budov včetně přiléhající zahrady se starají sami premonstráti. Těch zde v současnosti pobývá pět. Kromě konventu spravují také pět farností v okolí. Klášter zaměstnává účetní a 3 zaměstnance na správu lesů a majetku. V červenci a srpnu jsou najímány v současnosti 3 průvodkyně, které se střídají v provádění turistů, prodeji vstupného a suvenýrů v klášterním krámku. Jedná se o studentky, které pocházejí z Nové Říše, nebo z blízkého okolí. Mimo prázdniny a při prohlídkách mimo prováděcí dobu provádí návštěvníky vždy někdo z řeholníků.

Slabinou v této oblasti jsou nedostačující podklady pro průvodkyně, které si musí většinu informací samy dohledat z různých zdrojů. Navíc materiály, které by zachycovaly především dějiny kláštera ve 20. století, prakticky chybí. Právě toto období, kdy na klášter dolehly události obou totalitních režimů, návštěvníky zajímá nejvíce. Řada informací je průvodkyněmi předávána návštěvníkům na základě vyprávění různých lidí a z doslechu. To vede k nejednotnosti a roztržitosti výkladů, k nejasným a milným tvrzením. *„Každý průvodce žije z toho, co se kde doslechl, případně si to dohledal, ale je to neschválené od vedení - všichni průvodci by měli podávat stejné, objektivní, pravdivé a správné informace.“*¹³²

Ve službách jsou neoddělitelnou součástí při jejich poskytování také sami zákazníci, respektive turisté v oblasti cestovního ruchu. V případě kláštera je spektrum návštěvníků široké a zahrnuje v podstatě všechny věkové kategorie, přesto je lze rozdělit do několika významných segmentů. Častými návštěvníky jsou lidé 50+ a senioři, ti jsou také nejvděčnějšími a nejpozornějšími hosty. Další významnou skupinu tvoří dospělí, lidé produktivního věku, kteří zde nejsou s dětmi, ani nečerpají studentskou slevu. Studenti a rodiny se podílí na návštěvnosti mnohem menší měrou. Ve většině případů se jedná o tuzemské turisty. Zahraniční turisté přicházejí nejčastěji z okolních německy mluvících zemí, případně z Nizozemí. Přesto se během sezóny objeví i lidé z jiných států, zpravidla ale v počtech jedinců.

¹³²Vlastní šetření: e-mailová korespondence s Alenou Urbánkovou, průvodkyní novoříšského kláštera

5.6 Partneship

Rozvoj cestovního ruchu se ve většině případů neobejde bez spolupráce s jinými subjekty a partnery. Nejvýznamnější spolupráce probíhá mezi klášteřem, Obcí Nová Říše a NOvoříšským KUlturním Spolkem (NOKUS). Většinou se jedná o pořádání výstav, koncertů a podobných akcí, pro které jsou využity prostory klášteřa. V této oblasti je iniciátorem především spolek NOKUS, který se snaží o rozvoj a udržování kulturního života v obci. Významná spolupráce s obcí probíhala například v roce 2011 při oslavách 800 let od založení klášteřa.

Všechny zmíněné subjekty se každým rokem společně podílí na přípravě Živého betléma, tedy hrané scénky o narození Ježíška, která se odehrává na prostranství před klášteřem a je spojená i s občerstvením pro diváky. U této události je iniciátorem klášteř, který jinak zastává spíše pasivní roli a většinou pouze zdarma poskytne prostory nebo se zapojí do organizace akce, kterou navrhne a připraví někdo jiný.

Jelikož je klášteř dominantou Nové Říše a blízkého okolí, je často využíván hotely, penziony nebo firmami v kraji jako kulturní památka, kterou zprostředkovávají a ukazují svým hostům nebo významným návštěvám. Zle uvést například hotel Rustikal v Horní Cerekvi nebo Hospodářský dvůr v Bohuslavicích. Nejčastěji se jedná o zajištění prohlídek.¹³³

5.7 Packaging and programming

Klášteř v současnosti nenabízí žádné balíčky služeb ani nevytváří programy pro turisty nebo veřejnost. Je místem, kde se konají několikadenní duchovní obnovy či dětské pobyty, není však jejich organizátorem a tyto akce ani nesouvisí s cestovním ruchem nebo kulturním životem v obci. Naposledy byl program pro veřejnost připravován v roce 2011 při zmiňovaných oslavách 800 let od založení klášteřa.

¹³³ Vlastní šetření: rozhovor s převorem klášteřa Siardem Kamilem Novotným

6 SITUAČNÍ ANALÝZA

Tato kapitola se zabývá mapováním současné situace a prostředí, ve kterém se klášter nachází. Autorka zde charakterizuje vnější i vnitřní prostředí. Vnější prostředí je rozčleněno na mikro a makro prostředí. V podkapitole zabývající se mikroprostředím je blíže popsána analýza návštěvníků kláštera na základě vyhodnocení informací získaných během pozorování.

6.1 Vnější prostředí

Podkapitola o vnějším prostředí zachycuje základní charakteristiku prostředí, které klášter obklopuje a má dopad na jeho fungování. Jedná se o vnější vlivy, které klášter nemůže kontrolovat ani měnit. Vnější prostředí lze ještě dále členit na makroprostředí a mikroprostředí.

6.1.1 Makroprostředí

Politicko-právní prostředí

Chodu kláštera se nejvíce dotýká legislativní úprava památkové péče, zákon č. 3./2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech a zákon č. 428/2012 Sb., o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi. Ve všech těchto oblastech je ústředním orgánem státní správy Ministerstvo kultury.

Klášter premonstrátů v Nové Říši je kulturní památkou od roku 1958 a je evidován v Ústředním seznamu kulturních památek ČR. Nakládání s památkovým fondem v České republice upravuje zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči. Status kulturní památky s sebou nese určitá omezení i výhody. Omezení se týkají především stavebních úprav a rekonstrukcí, které podléhají určitým podmínkám a předpisům. Výhody spočívají v možnosti na tyto opravy čerpat finanční příspěvky z veřejných rozpočtů, případně z evropských a Norských fondů. Díky tomu mohla novoříšská kanonie v roce 2010 čerpat dotaci ve výši 7,2 mil. Kč (z toho více než 6 mil. z Evropského fondu pro regionální rozvoj) na opravu střechy kostela a zrestaurování

fresek.¹³⁴ V podstatě většina klášterních budov byla od navrácení premonstrátům v roce 1991 zrekonstruována na základě grantů a dotací.

V posledních letech se kláštera nejvíce dotkly církevní restituce upravené zákonem č. 428/2012 Sb., o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi. Na základě této legislativy získal klášter zpět lesy, se kterými může hospodařit, polnosti a ostatní majetek zatím zůstává nedořešen. Zákon také do budoucna předpokládá rozvoj soběstačnosti těchto subjektů a postupné snižování příspěvku na podporu jejich činnosti.

Do roku 2012 byly církve financovány na základě zákona č. 218/1949 Sb., o hospodářském zabezpečení církví a náboženských společností státem a platy duchovních byly hrazeny ze státního rozpočtu. Po schválení zákona o majetkovém vyrovnání bude v prvních třech letech vyplácen příspěvek v plné výši, a poté se každoročně sníží o 5% z výchozí částky. Dále příjmy církví tvoří podle zákona č. 3/2002:¹³⁵

- příspěvky fyzických a právnických osob,
- příjmy z prodeje a z pronájmu movitého, nemovitého a nehmotného majetku církví a náboženských společností,
- úroky z vkladů,
- dary a dědictví,
- sbírky a příspěvky z části výtěžků podle zvláštního zákona,
- půjčky a úvěry,
- příjmy z podnikání nebo z jiné výdělečné činnosti,
- dotace.

Ekonomické prostředí

Překonání hospodářské krize, uklidnění, stabilizace a po dlouhé stagnaci pozvolný růst české ekonomiky, zvýšení minimální mzdy, růst zaměstnanosti, oslabení kurzu koruny vůči euru zásahem České národní banky, to jsou nejvýznamnější ekonomické vlivy poslední doby. Národní ekonomice se podařilo překlenout propad a vrací se do kladných čísel. To má samozřejmě vliv i na cestovní ruch, protože

¹³⁴ REGIONÁLNÍ RADA REGIONU SOUDRŽNOSTI JIHOVÝCHOD. *Dotace - ROP JV* [online]. [cit. 2015-09-14]. Dostupné z: <http://www.jihovychod.cz/rack/dotace/0000492>

¹³⁵ MINISTERSTVO KULTURY. *Obecně o možnostech financování církví a náboženských společností* [online]. [cit. 2015-09-29]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/cirkve-a-nabozenske-spolecnosti/financovani-cirkvi/obecne-o-moznostech-financovani-cirkvi-a-nabozenskych-spolecnosti-1046/>

ten je zpravidla jedním z prvních odvětví, které pociťuje dopady v případě špatné ekonomické situace. Naopak pozitivní očekávání vede k větší ochotě spotřebovávat a investovat. Oslabení měny zase může vést k preferenci tuzemské dovolené nebo zkracování délky pobytu v zahraničí, protože je spojen s většími náklady. Na druhou stranu pro zahraniční turisty se stává destinace s oslabeným kurzem levnější.

Získat aktuální data o vývoji cestovního ruchu v ČR je téměř nemožné. Podle informací Českého statistického úřadu se turismus v roce 2013 podílel na tvorbě HDP 2,9%, což po období propadu znamená mírný růst. Také vnitřní cestovní ruch vzrostl meziročně o 7,3%.¹³⁶ Ten má samozřejmě vliv na návštěvnost kláštera, protože převážnou část návštěvníků tvoří tuzemští turisté, ze zahraničních hostů jsou to především turisté z německy mluvících zemí.

Sociokulturní prostředí

Obecným trendem je stárnutí populace. To se projevuje i v návštěvnosti kláštera. Lidé 50+ a senioři tvoří více než ¼ návštěvníků. Dá se předpokládat, že tato skupina bude i do budoucna představovat významný potenciál pro klášter, přitom aktivní lidé staršího věku jsou nejlepšími návštěvníky – pozorní, se skutečným zájmem o památku a chutí poznávat.

Přesto největší zastoupení mají tuzemští turisté středního věku. Také lze započítat rodiny s dětmi, jejichž podíl ale není příliš vysoký. Počty návštěvníků podle krajů nejsou zmapovány, nicméně na základě průvodcovské zkušenosti lze říci, že pocházejí ze všech oblastí České republiky. Často se jedná o turisty, jejichž primárním cílem většinou není samotný klášter, ale na Vysočině tráví svou dovolenou, a tak navštěvují zajímavá místa a památky v okolí. Na cílenou prohlídku novoříšského kláštera se vydávají většinou návštěvníci z nedalekého okolí.

Za zmínku stojí i sociální sítě, které se staly součástí životního stylu. S jejich pomocí lze snadno a rychle sdílet zážitky, fotky a poznatky s ostatními přáteli a známými. Pro cestovní ruch a marketing představují zároveň příležitost i hrozbu. Pozitivně mohou působit tím, že podporují dobré jméno firmy. Nadšení a fotky z prohlídky mohou být okamžitě sdíleny, stejně tak snadno se dá ventilovat špatný zážitek. Především v oblasti marketingové komunikace dnes sociální sítě mají nezastupitelnou roli.

¹³⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚRAD. *Satelitní účet cestovního ruchu - za rok 2013* [online]. Zveřejněno 5. 3. 2015. [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/d54cfaa7-4ccc-452b-bda7-d88bab708e8c/Prezentace-Prijezdovy-cestovni-ruch-za-2-ctvrtleti-2015.pdf>

Technologické prostředí

Masové rozšíření internetu ovlivňuje i cestovní ruch. Umožňuje snadnější přístup ke skutečným i potenciálním zákazníkům, sdílení informací, usnadňuje komunikaci, umožňuje domluvit prohlídku předem, nebo si klášter ještě předtím virtuálně prohlédnout. Snad každá firma disponuje webovými stránkami nebo profilem na Facebooku. Stejně tak klášter Nová Říše. Ani jeho stránky www.klaster.novarise.cz ani facebookový profil však nejsou příliš aktuální. Internet a sociální sítě představují oblast, která zatím klášterem není dostatečně využívána.

Významný posun v možnostech znamenají i chytré telefony a jejich mobilní aplikace. Ať už jde o schopnost skenování QR kódů, díky nimž lze ihned přejít na webové stránky, nebo právě o nepřeberné množství aplikací, které zprostředkovávají mapy, navigaci, informace o památkách a zajímavostech v okolí, apod. Jednou aplikací lze v podstatě nahradit průvodce. Klášter zatím nedisponuje žádnými prvky nebo aplikací pro smartphony.

6.1.2 Mikroprostředí

Analýza návštěvníků

Klášter je veřejnosti přístupný zhruba 10 let. Návštěvnost se sleduje od roku 2008, a to pouze v hlavní sezóně – v červenci a srpnu. Údaje o počtu turistů mimo sezónu nejsou kompletní, nebo zcela chybí, proto nejsou zahrnuty do analýzy.

Tabulka 2: Počet návštěvníků kláštera

Rok	Počet osob
2008	910
2009	997
2010	976
2011	795
2012	1041
2013	1015
2014	1243
2015	1163

Zdroj¹³⁷

¹³⁷ Vlastní zpracování na základě dat Kanonie premonstrátů v Nové Říši

Graf 1: Vývoj návštěvnosti kláštera v hlavní sezóně



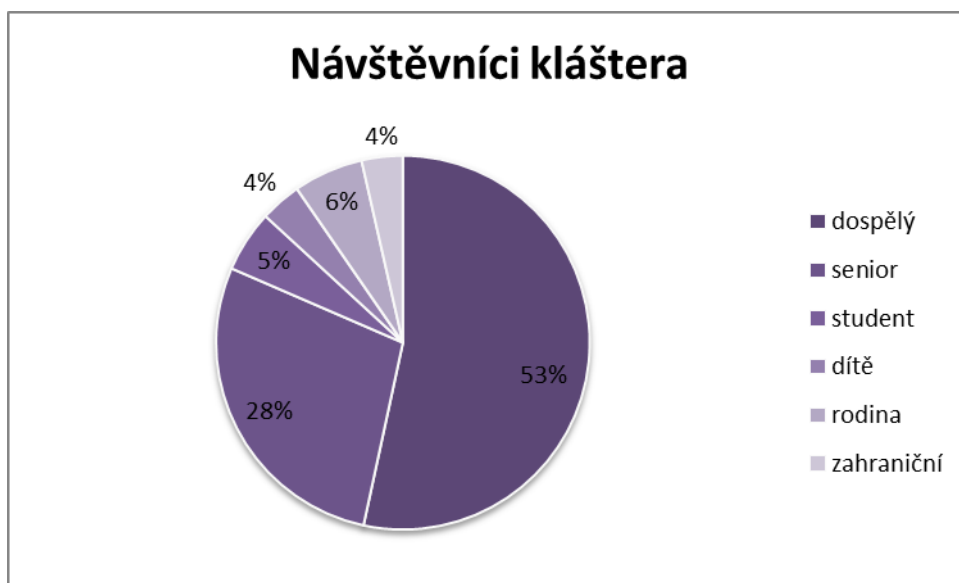
Zdroj¹³⁸

Jak je vidět z grafu, návštěvnost kláštera je kolísavá, ale s celkovou rostoucí tendencí. Zajímavý je propad v roce 2011. S určitostí nelze říci, čím je způsobený. Rozhodně to není důsledek doznívání ekonomické krize, protože v letech 2009 a 2010 naopak počet turistů rostl a hospodářská recese měla na návštěvnost kláštera pozitivní dopad. Vysvětlením by mohlo být, že řada návštěvníků přijela na oslavy 800letého výročí založení kláštera, které se konaly v květnu roku 2011, takže nejsou zahrnuti do statistiky. V roce 2012 je zaznamenán výrazný nárůst, ten může být odrazem větší popularity a propagace při zmíněném výročí v roce předchozím.

Během pozorování na přelomu července a srpna 2015 byly získány údaje o segmentech návštěvníků a také jejich preference co se týče prohlídkových okruhů. Pozorování probíhalo souvisle během 13 dnů při prodeji vstupného a byly při něm zaznamenávány kategorie návštěvníků – dospělý, senior, student, rodina, zahraniční návštěvník a zvolený prohlídkový okruh – A, B, C, všechny okruhy společně. V této době navštívilo klášter celkem 281 turistů.

¹³⁸ Vlastní zpracování

Graf 2: Návštěvníci kláštera



Zdroj¹³⁹

Obecně lze říci, že návštěvníci kláštera představují široké spektrum lidí napříč všemi generacemi, od dětí (např. skupinky letních táborů) až po seniory. Liší se svými motivy, potřebami, přáními i zájmy. Uspokojit jejich očekávání je o to těžší, že většinou jsou namícháni všichni v jedné skupině podle toho, jak se sejdou na prohlídku. Výklad průvodce tak může někomu připadat příliš podrobný a zdlouhavý, jinému zase nedostačující. To, co pro někoho není zajímavé, jiný by si rád prohlížel déle. Proto je většina prohlídek o určitém kompromisu. Přesto je dobré vědět, kdo jsou návštěvníci kláštera a čím se vyznačují.

Více než polovinu turistů tvoří dospělí. Jedná se o poměrně široký segment, protože zahrnuje populaci od 18 let do zhruba 60 až 65 let. Tito lidé jsou v produktivním věku, ale jejich postavení je rozdílné. Spadají sem mladí lidé, střední generace, ale i lidé 50+, kteří ještě nejsou v důchodu. Liší se i mírou závazků, výší příjmu nebo třeba zájmy a preferencemi.

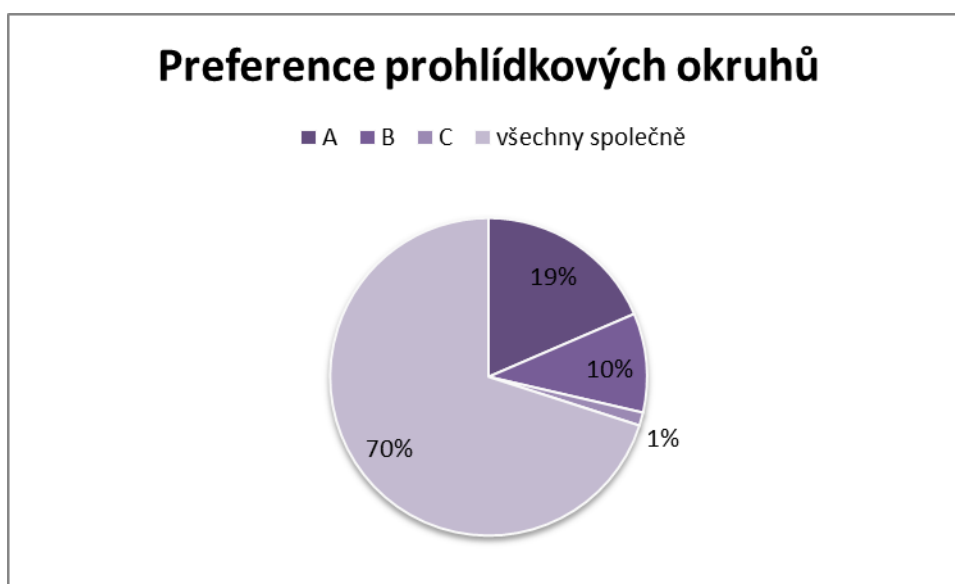
Z údajů také vyplývá, že každý čtvrtý návštěvník je senior. Pokud bychom k těmto lidem započítali i lidi 50+, kteří zatím nedosahují důchodového věku, ale zároveň už se nemusí starat o děti a mohou investovat do svých vlastních zájmů, byl by tento segment ještě výraznější. Také přibývá seniorů, kteří pracují alespoň na částečný úvazek. Tito lidé mají své specifické potřeby, které se týkají například délky prohlídky a prohlídkového okruhu. Pokud nejsou v dobré fyzické kondici, může pro ně

¹³⁹ Vlastní zpracování

být prohlídka vyčerpávající, pokud trvá příliš dlouho a zahrnuje velký úsek. Také je pro ně vhodný bezbariérový přístup, schody do patra mohou být velkou překážkou. Na druhou stranu se většinou jedná o pozorné a vděčné návštěvníky, kteří mají o prohlídku skutečný zájem a sami se na hodně věcí ptají. Vzhledem k demografickému vývoji ve světě, stárnutí obyvatel a prodlužování věku, tento segment i nadále poroste. Pro cestovní ruch senioři představují potenciál i proto, že mají dostatek volného času a pomáhají vyplňovat výkyvy mezi sezónami, respektive prodlužovat sezónu.

Ostatní skupiny návštěvníků, jako jsou rodiny s dětmi nebo studenti, mají poměrně malé zastoupení. Ani zahraniční turisté netvoří výrazný podíl na celkové návštěvnosti kláštera.

Graf 3: Preferované prohlídkové okruhy



Zdroj¹⁴⁰

Co se týče preferovaných prohlídkových okruhů, jednoznačně převažuje spojení všech dohromady. Většina turistů, pokud už se rozhodne klášter navštívit, tak chce vidět vše, co nabízí, tedy kostel, kapli, knihovnu, výstavy osobností, hudební sál a prelaturu. O samotný okruh A, který zahrnuje kostel sv. Petra a Pavla a kapli sv. Anny, mělo během pozorování zájem 19% návštěvníků, 10% turistů pak zvolilo pouze okruh B (výstavy osobností + knihovnu).

¹⁴⁰ Vlastní zpracování

Analýza konkurence

Přímá konkurence novoříšského kláštera na Vysočině není veliká. Ačkoliv klášterů se v tomto kraji nachází mnoho, většina z nich dnes slouží jinému účelu, nebo nejsou veřejnosti vůbec přístupné, popřípadě je zpřístupněn pouze jejich kostel.

Jedinou výjimkou je premonstrátský klášter Želiv. Ten dnes slouží k několika účelům – jako národní kulturní památka, hostel a pivovar. Během roku láká klášter návštěvníky na nejrůznější akce – výstavy, přednášky, koncerty, poutní jarmark, sebepoznávací pobyt, umělecký kurz, divadlo atd.¹⁴¹ Jeho nabídka je opravdu pestrá. Klášter Želiv má oproti novoříšskému klášteru několik konkurenčních výhod. Jednou z nich je dobrá poloha, nachází se jen 8 km od dálnice D1, a dále je to spojení pivovaru a hostelu, které poskytuje návštěvníkům plné zázemí, takže mohou v Želivě pobývat i několik dní a zúčastnit se pořádaných akcí, aniž by museli řešit ubytování či dopravu domů a stravu.

Pokud jde o nepřímou konkurenci, ta je mnohem větší. Nejbližší Nové Říši (9 km) se nachází město Telč, které je na seznamu UNESCO. Telč je malebné renesanční město se zámekem a zámeckým parkem, které se objevilo i v mnoha filmových záběrech, především v pohádkách. Historickému jádru dominuje náměstí obklopené domy s podloubím a štíty. Město se snaží i během roku pořádat řadu kulturních akcí, přesto nejvíce ožívá v době léta, zvláště pak v období folkového festivalu Prázdniny v Telči. Během festivalu řada návštěvníků zavítá i do Nové Říše, protože klášter je jednou z atraktivit, které lze v okolí vidět.

Jihozápadně od Nové Říše leží 12 km vzdálené Dačice. Z památek městu dominuje zámek a kostel sv. Vavřince s renesanční věží. Dačice se proslavily jako místo, kde se začal vyrábět kostkový cukr. Expozici, která se cukrovarnictví věnuje lze shlédnout v městském muzeu. Také tu lze navštívit Letecké muzeum Viléma Götha, kino a v letních měsících koupaliště. Ve městě se nachází klášter bosých karmelitek, který ale není veřejnosti přístupný. Nedaleko Dačic leží Kostelní Vydří, významné poutní místo s klášterem karmelitánů. Areál je přístupný veřejnosti. Uvnitř sídlí také Karmelitánské nakladatelství.¹⁴²

¹⁴¹ OPATSTVÍ ŽELIV HOSTEL. *Klášter Želiv, národní kulturní památka* [online]. [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <http://zeliv.eu/hostel/akce/>

¹⁴² OFICIÁLNÍ STRÁNKY MĚSTA DAČICE: *Turistika* [online]. [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <http://www.dacice.cz/turistika-1/>

Mezi vzdálenějšími památkami, které mohou být konkurenty, respektive substituty, lze uvést zámek v Jaroměřicích nad Rokytnou nebo bývalý benediktinský klášter, dnes zámek s expozicemi Muzea Vysočiny v Třebíči.

6.2 Vnitřní prostředí

Organizační struktura kláštera má svá specifika a nedá se úplně srovnávat se strukturou firemní. Hlavním orgánem je tzv. kapitula kanonie. Tu tvoří bratři se slavnými sliby, kteří se již zavázali k životu v klášteře natrvalo. Kapitula řeší otázky společného života a chodu kláštera. Nejvyšším přestaveným kanonie je opat. Ten má na starosti správu a řízení. Opat si volí svého zástupce – převora, který mu pomáhá se správou a stará se o chod kláštera v době jeho nepřítomnosti. Hospodářské a finanční řízení spadá do kompetencí provizora. Každý z řeholních bratrů má v klášteře svou funkci nebo úkoly, kterými se podílí na fungování kláštera. Bratři se slavnými sliby se podílejí na jeho řízení hlasováním v kapitule např. při volbě opata. Ostatní bratři, novicové a klerici, nemají právo rozhodovat o chodu kanonie, dokud nesloží slavné sliby.¹⁴³

Finanční zdroje prozatím plynou do kláštera především zvenku. Podle zákona o církvích a náboženských společnostech dostávají tyto subjekty na svůj chod a platy duchovních příspěvek ze státního rozpočtu. Ten se bude postupně snižovat díky navrácení majetku. Od roku 2013, kdy vstoupil v platnost zákon o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi, začíná klášter ve finanční oblasti získávat určitou soběstačnost. V rámci tzv. církevních restitucí mu byly vydány lesy, které míval v okolí Nové Říše. Navrácení zbývajících polností a ostatních nemovitostí zatím není dořešeno. Peníze z klášterního majetku by měly jít především na opravy budov a do sociální oblasti. Jako kulturní památka může klášter žádat o dotace poskytované Krajem Vysočina i Ministerstvem kultury. Dále má možnost čerpat finanční prostředky z fondů Evropské unie. Finanční zdroje doplňují drobné peněžní dary na opravu kostela a kláštera.

V souvislosti s restitucemi zaměstnal klášter 3 nové zaměstnance na správu majetku a lesů. Mimo tyto zaměstnance má klášter svou stálou účetní. Na červenec a srpen najímá 3 průvodkyně na provádění turistů. Mimo sezónu provádí návštěvníky vždy někdo z řádových bratrů. Novoříšská kanonie má v současnosti 7 členů, z toho pouze

¹⁴³ PREMONSTRATI.ORG. *Stránky o premonstrátské spiritualitě, premonstrátech a jejich životě dnes* [online]. [cit. 2015-10-05]. Dostupné z: <http://www.premonstrati.org/?s=struktura>

5 jich žije přímo v klášteře, zbylí dva pobývají na farách ve farnostech, které spravují. Počet řeholníků v klášteře se během roku zužuje pouze na 3, protože 2 bratři přes rok studují a pobývají v Praze. Mimo správu konventu mají premonstráti na starost duchovní službu v pěti okolních farnostech.

Samotný areál kláštera je poměrně rozsáhlým komplexem dvou kvadratur, kaple, kostela a přiléhající zahrady. Okolo kostela je pozůstatek bývalého hřbitova. Zahrada je zatravněná, v některých částech s ovocnými či listnatými stromy. Využívá se hlavně při akcích určených dětem, jako jsou letní tábory, víkendové pobyty nebo opékání buřtů na začátku a na konci školního roku. Jinak je veřejnosti nepřístupná. Rozlehlé budovy mají různé využití. V části kláštera je umístěn Dům pokojného stáří, který provozuje Obec Nová Říše spolu s Oblastní charitou Jihlava. Část přízemních prostor slouží jako sklady a úložiště, část je určena pro táborové pobyty, pro něž klášter disponuje vybavenou kuchyní, jídelnou a sociálním zařízením. Spodní úsek je obyvatelný pouze v letním období, kdy se prohřeje a vyvětrá, protože zde není topení a po většinu roku je tu chladno a neútulno. V přízemí se nachází ještě jedna menší zařízená kuchyň s prostorem, který lze využít jako jídelnu nebo sál při oslavách. Tato místnost se dá vytopit. Také je zde opravený sál využívaný pro dočasné výstavy. Zbytek spodní části kláštera tvoří kanceláře a krámk se suvenýry. Většinu prostor v patře tvoří obytné místnosti, jednak se zde nachází klauzura, kde mají pokoje řeholní bratři, a pak jsou zde pokoje určené pro hosty a pokoje pro dětské tábory. Ve zbytku patra se nachází prostory vymezené pro prohlídkové okruhy (síně osobností, knihovna, hudební sál, prelatura). Celý areál byl od roku 1991 postupně zrestaurován. Stav jednotlivých částí se ovšem liší a jsou různě udržované. Obzvlášť v úseku, kde vede prohlídkový okruh C, je současný stav chodeb nevyhovující.

Klášter jako takový je velmi klidným místem, ideálním pro odpočinek a zklidnění. Má řadu prostor jako je kaple, kostel či zahrada, kde si lze sednout a přemýšlet, rozjímat nebo jen tak být bez shonu a stresu. Čas tu plyne jinak a člověka obklopí vzácné ticho, v rozlehlých prostorách i samota. Přispívá k tomu i jeho lokace v malé obci na Vysočině. Nezřídka je proto využíván jako prostor pro duchovní obnovy a cvičení.

7 SWOT ANALÝZA KLÁŠTERA

SWOT analýza vychází z údajů uvedených v předchozích kapitolách, tedy ze situační analýzy a z rozšířeného marketingového mixu kláštera. Hodnotí silné a slabé stránky organizace, které vyplývají z vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby, které přináší prostředí vnější.

Tabulka 3: SWOT analýza kláštera

Vnitřní prostředí	
<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> • kostel s jedinečnou výzdobou J. L. Krackera a vyřezávanou kazatelnou z 17. /18. st. • kaple s gotickou sochou sv. Anny • knihovna • prohlídky 7 dní v týdnu • prostory pro kulturní a společenské akce • poloha • nižší vstupné 	<ul style="list-style-type: none"> • propagace • nedostatek lidských zdrojů • spolupráce s organizacemi v obci a okolí • nedostačující podklady pro průvodkyně • stav některých částí prohlídkové trasy • krátká sezóna • dopravní dostupnost • vysoké náklady na údržbu a opravy
Vnější prostředí	
<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<ul style="list-style-type: none"> • pořádání kulturních akcí • prodloužení sezóny • propagace • spolupráce s ostatními subjekty • obrazy z bývalé klášterní obrazárny • významné osobnosti obce a okolí • rostoucí návštěvnost • rostoucí segment seniorů • bezbariérový přístup okruhu A • finanční prostředky z dotací • navrácený majetek 	<ul style="list-style-type: none"> • chybějící řeholní dorost a nedostatek lidských zdrojů • správa a hospodaření s majetkem • neefektivní využití prostor • pokles návštěvnosti důsledkem neměnicí se nabídky • atraktivnější nabídka konkurence

Zdroj¹⁴⁴

¹⁴⁴ Vlastní zpracování

7.1 Silné stránky

Klášter má až překvapivý potenciál v kulturně-historické oblasti. Rozlehlý kostel s jedinečnou výzdobou od vídeňského malíře J. L. Krackera je ukázkou barokního umění, které v regionu, potažmo v Kraji Vysočina nemá obdoby. Kulturní bohatství doplňuje bohatě vyřezávaná kazatelna z 17./18. století, dále pozdně gotická socha sv. Anny z konce 14. století a zchovalá knihovna z 18. století s řadou rukopisů a prvotisků, včetně herbáře z roku 1780, jehož motivy se objevují na novoříšské keramice. Restaurování interiérů v posledních letech přispívá k znovuoživení a zatraktivnění tohoto kulturního dědictví.

Prohlídky v letních měsících probíhají 7 dní v týdnu a nejsou nijak omezeny minimálním počtem účastníků, což je určitě výhoda pro návštěvníky. V porovnání s ostatními mužskými premonstrátskými kláštery má Nová Říše také nejnižší vstupné.

Klášter disponuje prostory vhodnými pro pořádání kulturních a společenských akcí, jedná se především o hudební sál a tzv. Markvardský sál, který je ideální pro výstavy a dále společenskou místnost s přiléhající kuchyňkou.

Poloha kláštera je do jisté míry silnou i slabou stránkou zároveň. Díky své lokaci uprostřed malé obce, která je obklopena zchovalou přírodou, poskytuje možnost k uvolnění, zklidnění a načerpání nových sil. Je stranou všech negativních vlivů, jako je hluk, hustý dopravní provoz, znečištění a stres. Na druhou stranu jeho dopravní dostupnost je poněkud ztížená.

7.2 Slabé stránky

Jednou ze slabin je propagace kláštera. Ta je ve své podstatě pouze pasivní, to znamená, že novoříšská kanonie sama nevyvíjí v žádnou snahu o zviditelnění. Pokud se klášter objevuje v tisku nebo na internetu, je to díky tomu, že někdo jiný o něm napíše, popřípadě ho uvede na brožuru jako turistickou atraktivitu v okolí.

Za omezeným rozvojem cestovního ruchu z velké části stojí nedostatek lidských zdrojů. Řeholníků je poskrovnu a kromě kláštera mají na starost okolní farnosti. Jejich posláním a prioritou není rozvoj cestovního ruchu, což je důvod, proč má turismus v klášteře podřadnou roli. To je pochopitelné. Na druhou stranu vzhledem ke kulturnímu bohatství a potenciálu, kterým klášter disponuje, by byla škoda tento potenciál nerozvíjet.

Slabou stránkou je také spolupráce s organizacemi a subjekty v Nové Říši a okolí. Do společných aktivit se premonstráti s výjimkou Živého betléma na Vánoce příliš nezapojují. Většinou pouze poskytnou prostory a jejich přístup je jinak spíše pasivní.

Co se týče provádění, současné podklady pro průvodkyně jsou nedostačující. Obsahují pouze nejzákladnější informace a průvodkyně jsou tak nuceny dohledávat další údaje z různých zdrojů. Problém je, že některé prameny uvádějí odlišné informace a navíc chybí podrobnější zdroje pro dění v klášteře ve 20. století v dobách totalit. To vede k nejednotným výkladům a často k podávání informací z doslechu.

Další slabou stránkou je stav některých částí prohlídkové trasy. To se týká výstav věnovaných osobnostem Nové Říše a především okruhu C. Expozice, které seznamují návštěvníky s nejvýraznějšími osobnostmi obce, jsou neměnné od jejich instalace zhruba před 10 lety. Pro dnešní dobu už jsou zcela nedostačující a neatraktivní. V okruhu C je nevyhovující především stav chodeb, kde je zbytečný, nesmyslně a nevhodně rozmístěný nábytek a obrazy na stěnách. Dále se to týká i nevhodného propojení některých vystavovaných exponátů v prelatuře (opatských pokojích). Současný stav chodeb je částečně způsoben tím, že tato část není zcela opravena a slouží k ubytování dětských táborů. To však nelze považovat za omluvu, pokud bylo rozhodnuto, že i tento úsek bude součástí prohlídkové trasy.

Vzhledem k tomu, že turisté mají o návštěvu kláštera zájem, jeví se pravidelné prohlídky pouze v červenci a srpnu jako nedostačující. Stále častěji chtějí lidé navštívit klášter i mimo tuto hlavní sezónu.

Nepříznivá je pro klášter jeho dopravní dostupnost. S výjimkou osobního automobilu, je doprava do Nové Říše komplikovanější. Tím, že se nenachází poblíž hlavních silničních tahů, je spojení veřejnou dopravou obtížné a zvláště v Kraji Vysočina, který nedisponuje integrovaným dopravním systémem.

Rozlehlost areálu s sebou zároveň nese vysoké náklady na opravy, údržbu a zajištění chodu kláštera. Jedná se o objekt, který je starý několik set let a jeho správa je velmi nákladná, obzvláště v zimním období. Každá investice do této oblasti si žádá velké finanční částky.

7.3 Příležitosti

Nová Říše je poměrně aktivní a snaží se udržovat kulturní život a dění v obci, takže se zde během roku konají nejrůznější akce. Klášter disponuje prostory, které už nyní propůjčuje k výstavám či koncertům. Potenciálně by se klášter mohl stát místním kulturním centrem.

Vzhledem k zájmu turistů, kteří do Nové Říše jezdí i mimo prázdniny a chtějí navštívit klášter, je další příležitostí prodloužení sezóny, kdy jsou pravidelné prohlídky s průvodcem.

Také propagace v sobě skrývá potenciál, který dosud není plně využíván. Především dostatečné využití internetu v této oblasti by byla forma zviditelnění, která s sebou nese minimální nebo nulové náklady.

Spolupráce kláštera s ostatními subjekty v obci a okolí úzce souvisí s již zmíněným pořádáním kulturních a společenských událostí. V Nové Říši existuje dostatek nadšených lidí s proaktivním přístupem, což je základ pro jakýkoliv rozvoj v této oblasti. Se zapojením kláštera by se dala vytvořit řada skvělých akcí, které by zapojily a vtáhly místní obyvatelstvo, podpořily vzájemné vztahy a soudržnost. V cestovním ruchu se navíc ukazuje, že řada akcí, které na začátku vznikly jako zábava pro místní komunitu, brzy přitáhly i lidi z širokého okolí.

Zatím nevyužitým potenciálem jsou obrazy z bývalé klášterní obrazárny. Malá část v současné době visí na stěnách jednoho z pokojů v prelaturě. Jedná se o cyklus čtyř evangelistů a církevních otců od rakouského barokního malíře Josefa Winterhaldera ml. Několik dalších, zatím nezrestaurovaných kusů uměleckých děl, se nachází v depozitáři kláštera. Jedná se však o stále malou část ze zhruba 200 kusů maleb, které míval klášter k dispozici. Jde zatím o skryté dědictví, které by mohlo obohatit a zatraktivnit nabídku kláštera.

Obec Nová Říše a její blízké okolí jsou bohaté na významné rodáky či osobnosti, které zde pobývaly. Některým z nich jsou věnovány stálé expozice v klášteře, jiné zůstávají prozatím neobjeveny nebo jim nebyl dán prostor. S nedalekou obcí Stará Říše jsou spjata jména Josefa Floriána a Ivana Martina Jirouse (Magora). Oba byli svérázné osobnosti národního významu, které by mohly být tématem stálých výstav.

Další příležitostí kláštera je rostoucí počet návštěvníků, který má sice kolísavou, přesto v celkovém pohledu vzestupnou tendenci, ačkoliv se klášter sám o tuto skutečnost nijak zvlášť nezasazuje.

S celkovým stárnutím populace a prodlužováním věku mezi návštěvníky přibývá lidí staršího a důchodového věku. Tento segment se bude rozrůstat i do budoucna. Starší návštěvníci mají své specifické potřeby a přání. Stávají se tak pro klášter výzvou, aby jim dokázal svou nabídku přizpůsobit.

V klášteře by se také dal zřídit bezbariérový přístup. Alespoň pro okruh A (kostel a kapli), který vede v přízemních prostorách. To by otevřelo brány kláštera dalším skupinám návštěvníků a usnadnilo přístup třeba rodinám s kočárky.

Status kulturní památky dává klášteru příležitost čerpat příspěvky ze státního rozpočtu i z rozpočtu kraje na památkovou péči a finance z evropských fondů. Dotace jsou nejvýznamnější pomocí při opravách areálu a restaurování kulturního dědictví.

Na základě zákona o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi byly klášteru přiznány lesy a polnosti v okolí Nové Říše, které mu dříve patřily. Premonstráti se tak ocitají v situaci, která jim umožňuje částečnou autonomii a možnost nakládat s vlastním majetkem a určovat, do čeho vydělané peníze investovat.

7.4 Hrozby

Nová Říše je stále aktivním klášterem, to znamená, že slouží svému původnímu účelu a je obydlen řeholními bratry. Potýká se ovšem s nedostatkem členů. Pod novoříšskou kanonií spadá v současnosti 7 premonstrátů. Ne všichni z nich však pobývají přímo v Nové Říši. Nedostatek řeholního dorostu, respektive kněží, je zde trvalým problémem. V důsledku toho pak připadá na jednoho člověka několik funkcí naráz a spousta povinností, které není na koho delegovat. Nedostatek lidských zdrojů v klášteře obecně má vliv na jeho fungování a omezuje jeho rozvoj.

Navracený majetek v tzv. církevních restitucích je pro klášter příležitostí a zároveň hrozbou. Dostává ho do pozice, na kterou doposud nebyl zvyklý. Ze statusu neziskové organizace závislé na příspěvcích zvenku se pomalu bude muset transformovat v organizaci soběstačnou, schopnou spravovat a zhodnocovat vlastní jmění. Problém je, že s tím nikdo z řeholníků nemá zkušenosti. Správa majetku s sebou nese řadu starostí a problémů. Je nutné správně vyhodnotit a rozhodnout, jak majetek co nejlépe zhodnotit, aby přinášel co největší výnos a kam případné zisky znovu investovat, jaké

projekty zrealizovat, aby byl výsledný užitek co největší. K tomu je potřeba sledovat trh, poptávku, vývoj ekonomiky, hledat příležitosti a vědět, jak je využít. V tomto směru se musí řeholníci spoléhat na své zaměstnance, a jejich dostatečnou kompetentnost, které za účelem správy majetku najali. Premonstráti na hospodaření dohlíží, ale sami mají spoustu jiných povinností a priorit.

Další hrozbou je skutečnost, že řada prostor by mohla být lépe zužitkována, ale protože nejsou v odpovídajícím stavu, je těžké je využít jinak než třeba jako sklad nebo pokoje pro dětské tábory. Lepší využití by si vyžádalo rozsáhlé investice, na které zase schází finanční prostředky. V tomto směru klášteru chybí i dlouhodobá vize, co si s rozsáhlým areálem vlastně počít. Pokud není cíl, těžko se hledá cesta. S konkrétním záměrem je možné vytvořit projekt, který by se mohl ucházet o dotace. Pokud k tomu nedojde, do jisté míry může hrozit, že prostory budou pouze udržovány „při životě“ v jakémsi neměnném stavu, který ale nepovede k žádnému užitku.

Pro udržení se na trhu je potřeba vymýšlet nové produkty, nebo zlepšovat a zatraktivňovat stávající. Nečinnost v této oblasti se stává výhodou konkurence. Pokud návštěvníci nemají důvod se vracet, poptávka se rychle nasytí a začne klesat. Klášter se zatím nachází v situaci, kdy o něj turisté jeví rostoucí zájem navzdory neměnicí se nabídce. Tento fakt ovšem nelze považovat za trvalý, je jen otázkou času, kdy se situace obrátí a návštěvníků bude ubývat.

Předchozí skutečnost nahrává konkurenci. Dá se to přirovnat ke stavu, kdy organizace stojí, zatímco ostatní jsou v pohybu. Náskok druhých se zvětšuje a je stále těžší je alespoň dohnat. Stejně tak lákavější nabídka jiných klášterů a atraktivit v cestovním ruchu může vést k úpadku novoříšského kláštera jako kulturní památky.

8 FORMULACE STRATEGIE

Cílem kapitoly je zhodnotit současné postavení cestovního ruchu v klášteře na základě provedeného výzkumu a informací uvedených v předchozích kapitolách. Poté autorka rámcově navrhne celkovou strategii rozvoje kláštera a v kontextu celkové strategie detailněji rozpracuje doporučení pro využití kulturně-historického potenciálu a rozvoj cestovního ruchu v dané organizaci.

8.1 Současné postavení cestovního ruchu v klášteře

Na základě provedeného výzkumu a výše popsanych zjištění lze říci, že klášter disponuje významným kulturně-historickým potenciálem. Má bohatou historii plnou změn, zvratů a pohnutých osudů. Barokní výzdoba kostela sv. Petra a Pavla nemá v kraji, potažmo v církevní architektuře, obdoby. Zachovalá knihovna s více než 20 000 svazky, desítkami rukopisů a prvotisků, barokní kaple s gotickou sochou sv. Anny či obrazy z bývalé klášterní obrazárny, tvoří kulturní dědictví skryté v malé obci na okraji Vysočiny. Tento potenciál doplňují osobnosti Nové Říše a okolí, které se zapsaly do národních a někdy i evropských dějin.

Bohužel tento potenciál není zatím dostatečně využíván a cestovní ruch zde není nijak systematicky nebo cíleně rozvíjen. Prohlídkové okruhy a nabídka kláštera zůstává v podstatě neměnná od jejího zavedení před 10 lety. Důvodem jsou jiné priority a nedostatek personálu. Vznik prohlídkových okruhů a zpřístupnění areálu alespoň v letních měsících, byl důsledkem rostoucího počtu lidí, kteří zvonili na brány kláštera a ptali se po možnosti nahlédnout do kostela či areálu kláštera. Na základě této poptávky vznikly 3 prohlídkové okruhy, které bez větších obměn zůstávají dodnes.

O tom, že o klášter je zájem, svědčí rostoucí návštěvnost. Na druhou stranu počty turistů, kteří zavítají do Nové Říše, nejsou nikterak markantní. Celkový počet návštěvníků sice stoupá, ale je příliš malý na to, aby přinášel významný zisk. V hlavní sezóně (červenec + srpen) se jedná o něco málo přes 1 tisíc návštěvníků. Připočtou-li se i lidé, kteří navštíví klášter mimo hlavní sezónu, celkový počet stěží překročí 2 tisíce. Ve srovnání s klášterem v Želivě, který podle manažerky opatství za rok 2015

navštívilo přes 10 tis. návštěvníků,¹⁴⁵ je současná návštěvnost Nové Říše zanedbatelná. Příjmy, které generuje cestovní ruchu, tak tvoří jen nepatrný zlomek z celkových příjmů kláštera. Z finančního hlediska turismus nemá v současnosti pro novoříšské opatství velký význam. Nízká návštěvnost ovšem souvisí se skutečností, že se rozvoji cestovního ruchu v kláštře nikdo nevěnuje a turisté tak nemají podněty k návštěvě, ani důvod se sem vracet.

Dále je potřeba si uvědomit, že fungující klášter s řeholním společenstvím je specifický subjekt, který se do značné míry liší od běžných firem, neziskových organizací i kulturních památek a objektů. To se odráží na jeho fungování. Cestovního ruchu je nutné zasadit do kontextu celkového chodu a významu kláštera, který v Nové Říši v současnosti plní několik funkcí:

- duchovní – správa farností, kněžská služba, duchovní obnovy, řeholní společenství,
- vzdělávací – výuka náboženství na základních školách, prohlídka kláštera a kostela pro žáky místní školy,
- sociální – domov pro seniory v části klášterních budov, návštěva nemocných ve farnostech, ubytování pro dětské tábory,
- kulturní – koncerty, výstavy, scénky Živého betléma.

Cestovní ruch je v kláštře na pomezí kulturní a vzdělávací funkce. Jeho postavení v novoříšském opatství je v současnosti okrajové. Význam turismu vzrůstá pouze v červenci a srpnu, kdy probíhají pravidelné prohlídky.

8.2 Celková strategie rozvoje kláštera

Kanonie premonstrátů v Nové Říši nemá v současnosti žádnou konkrétní a jasnou strategii pro svůj budoucí rozvoj. Vedení kláštera se zaměřuje na správu farností a udržování chodu konventu. Potenciál pro cestovní ruch je zde výrazný a klášter je veden jako kulturní památka. Nejedná se však o místo zapsané na seznam UNESCO ani o objekt tak významný, jako je třeba Karlštejn, takže samotný kulturně-poznávací turismus ho neuživí. Navíc jde o sezónní záležitost. Proto je nutné rozvíjet

¹⁴⁵ PRINZ, J. Památky zažívají boom. *Katolický týdeník*. 2016, roč. 27, č. 4, s. 2. ISSN 0862-5557.

cestovní ruch v širším kontextu celkového rozvoje kláštera. A naopak tento rozvoj musí zahrnovat větší oblast než jenom turismus.

Jako celkovou strategii navrhuje autorka vytvořit z kláštera vzdělávací a kulturní centrum. Tato vize navazuje na tradici vzdělávání, která zde byla již v minulosti – latinská škola pro řeholní dorost, gymnázium – a historicky to patří k činnosti premonstrátského řádu i klášterů obecně.

Z celkového hlediska má klášter především regionální význam, a proto by měl sloužit místním obyvatelům a lidem v blízkém okolí. Díky tomu, že se opatství nachází ve vesnickém prostředí, kde se lidé dobře znají a mají k sobě bliž než ve městech, může být klášter tím, kdo pomáhá vytvářet integritu, udržovat dobré vztahy a pozitivní vazbu k vlastnímu regionu a obci. Klášter může sloužit jako prvek, který dokáže propojit místní obyvatele. Zároveň se tak otevře a přiblíží lidem. Pro řeholní bratry vznikne prostor, kde mohou předávat své hodnoty, ukázat, jak žijí a naplňují své povolání. Klášter jako místní vzdělávací a kulturní centrum může být mostem k poznání a porozumění.

Navíc lidé ve venkovských oblastech nemají takové možnosti kulturního vyžití jako obyvatelé měst. Za každou kulturou je nutné vyjet někam dál. Jednou z charakteristik Kraje Vysočina je řídké osídlení, velká vzdálenost mezi obcemi a z toho vyplývající špatná dopravní obslužnost. To se stává podnětem pro vznik dobrovolných sdružení a spolků, které se snaží zpestřit každodenní rutinu pořádáním vlastních akcí a udržováním tradic v obci. Podobně je tomu i v Nové Říši, kde se o kulturní život stará spolek NOKUS.

Tato vize kláštera jako vzdělávacího a kulturního centra předpokládá zapojení a vytváření akcí pro všechny generace v obci a nejbližším okolí, tak aby nikdo nezůstal vyčleněn. Od dětí v mateřských školách až po seniory v Domově pokojného stáří, který je umístěn v části areálu kláštera. Obzvláště seniory patří ke skupině ohrožené vyčleňováním na okraj společnosti.

Činnost centra by zahrnovala dvě hlavní oblasti:

- Vzdělávání – využití kulturně-historického potenciálu pro tvorbu a nabídku vzdělávacích programů pro děti (MŠ, ZŠ, SŠ), pořádání besed, přednášek, promítání apod.
- Kulturní a společenské akce – koncerty, výstavy, tvořivé dílny.

Některé ze zmíněných věcí již v klášteře čas od času probíhají (např. koncerty, výstavy). Největší možnost rozvoje vidí autorka ve tvorbě vzdělávacích programů pro školy, které v Kraji Vysočina zatím žádná kulturní památka nenabízí. Je to prostor, jak využít kulturně-historický potenciál kláštera a obce ke vzdělávání dětí interaktivní, živou formou, která umožní propojit teoretické vědomosti s praxí. Navíc by se zde mohli uplatnit dva řeholní bratři, kteří mají pedagogické vzdělání. Ti by se mohli stát průvodci dětí po kostele a areálu opatství. Jednou by je mohli provést v hábitu jako řeholníci, kteří je seznámí s životem v klášteře, podruhé třeba jako J. L. Kracker, který je provede svým výtvarným dílem v kostele. Nabízí se mnoho témat, které lze zpracovat, ať už jde o výtvarné a architektonické slohy (baroko, klasicismus, expresionismus na příkladu Jana Moštěka), literaturu (rukopisy, prvotisky, básník Otokar Březina) či historii (2. světová válka, doba komunismu, likvidace klášterů).

Tyto edukační programy by se dobře doplňovaly s cestovním ruchem, protože by vykrývaly mimo sezónu. Největší nápor turistů je v červenci a srpnu, tedy v období, kdy mají děti prázdniny.

Pokud by se vylepšil stav současných ubytovacích prostor, které nyní slouží pouze pro letní tábory a víkendovky, mohou se zde konat také adaptační kurzy škol. Novoříšský klášter jako místo pro adaptační kurz zatím využívá pouze SOŠ sociální u Matky Boží Jihlava.

Propojením výše zmíněných prvků, by vznikla ucelená nabídka, která je jednou z možných cest ke smysluplnému využití kapacit kláštera. Příkladem dobré praxe je v této oblasti vzdělávací a kulturní centrum broumovského kláštera. Na Vysočině v oblasti vzdělávání dětí působí obecně prospěšná společnost Chaloupky, která se však zaměřuje na environmentální oblast.

Návrh této celkové strategie pro rozvoj kláštera vychází se současné reality. Volné kapacity kláštera jsou buď nevyužívané, nebo slouží dětem jako prostor pro dětské tábory a víkendovky.

Nevýhodou v oblasti financování je, že se priority evropských fondů na období 2014 – 2020 zaměřují na jiná témata. Podobně i dotace Kraje Vysočina pro rok 2016 směřují jinam. Otázkou zůstává, jaké oblasti podpory budou v krajském, či státním rozpočtu vypsány v dalších letech. Náklady na vytvoření vzdělávacího a kulturního centra v Nové Říši by zřejmě musely být pokryty z vlastních zdrojů kláštera.

Klíčovými partnery by byl NOvoříšský KUlturní Spolek, Obec Nová Říše a Základní škola v nové říši, která by mohla soužit jako modelová škola při vytváření edukačních programů.

8.3 Strategie pro rozvoj cestovního ruchu v klášteře

Jak již bylo zmíněno, samotný cestovní ruch klášter neuživí, ani nezajistí dostatečné využití volných kapacit během roku. Aby se zde turismus stal významným zdrojem příjmů, muselo by dojít k výrazným změnám v dosavadním fungování a organizaci kláštera a využívání jeho prostor. Znamenalo by to například přeměnění na ubytovací zařízení s prostory pro pořádání konferencí, seminářů, firemního vzdělávání apod. To se jeví jako zbytečné. Podobné služby už nabízí klášter Želiv, který má k tomu vhodnější zdroje i lokaci. Přesto klášter v Nové Říši disponuje významným kulturním dědictvím a potenciálem, který stojí za to rozvíjet. Cestovní ruch se tak může stát podstatným vedlejším zdrojem příjmů.

Mezi nejslabší články kláštera patří samotný produkt, tedy prohlídkové trasy (atraktivita i současný fyzický stav). Základem je také vytvoření dostatečných podkladů pro průvodkyně. Další oblastí pro zlepšování je dostupnost kláštera a to jak časová (krátká sezóna, časy prohlídek), tak bezbariérová. Změny v lidských zdrojích by zase mohly pomoci zlepšení partnerství s ostatními subjekty. Nedostatečná je také současná propagace kláštera, ta ale souvisí s rozvojem produktu. Pokud bude mít klášter co nabídnout a na co lákat návštěvníky, snadno to pak může komunikovat veřejnosti.

Převažující podíl návštěvníků tvoří tuzemští turisté, nejvíce dospělí, každý čtvrtý návštěvník je pak senior. Tito lidé mají znalosti z české historie, někdy i lokálních osobností. Očekávají objevení nových poznatků, rozšíření vědomostí, kulturní poznání, duchovní atmosféru a průvodce s dobrou znalostí daného místa a okolí. Omezujícím faktorem je skutečnost, že na každou běžnou prohlídku se sejde jiné složení návštěvníků a je těžké prohlídku „šít přímo na míru“.

Pro rozvoj cestovního ruchu v klášteře autorka navrhuje zvolit **strategii rozvoje produktu**, tedy inovaci stávajících a tvorbu nových produktů pro současné tržní segmenty. K tomu slouží několik návrhů a doporučení v následující kapitole.

8.4 Návrhy a doporučení pro rozvoj cestovního ruchu

Jak již bylo několikrát zmíněno, největší předností novoříšského kláštera je zachovalé kulturní dědictví, o které se premonstráti starají od navrácení areálu v roce 1991. Budovy konventu i kostel se od té doby daří postupně opravovat. V posledních letech se povedlo opravit střechu a zrestaurovat fresky i celý interiér kostela sv. Petra a Pavla, také odvlhčit a opravit výzdobu v kapli sv. Anny. O dědictví kláštera je poměrně dobře pečováno díky jeho statusu kulturní památky a s tím spojenou možností čerpat dotace z evropských fondů i veřejných rozpočtů.

Tento potenciál ale bohužel není dostatečně zužitkovan a rozvíjen. Z předchozích analýz, provedených v praktické části práce, vyplývá několik oblastí pro zlepšení. Pro ně autorka navrhuje doporučení, která mohou pomoci k celkovému rozvoji a využívání zmíněného potenciálu.

8.4.1 Prohlídkové trasy a nové produkty

Tři prohlídkové trasy v současnosti tvoří hlavní produkt a nabídku kláštera. Struktura a obsah těchto okruhů zůstávají neměnné od svého zavedení před 10 lety. Je tedy zřejmé, že současným podmínkám a nárokům nemohou v některých směrech vyhovovat. Jednotlivé části se také velmi liší svojí atraktivitou. Stabilními a nejžádanějšími částmi jsou mezi návštěvníky kostel, kaple a klášterní knihovna. Je to také to nejcennější, co může klášter nabídnout. Příležitostí a výzvou zůstává, jak zlepšit i méně lákavé části prohlídkových tras.

Za nejslabší článek lze považovat síně osobností (část okruhu B). Současné výstavy věnované bratrům Vranickým, Janu Novákovi a Otokaru Březinovi jsou nevyhovující a beze změny zůstaly od své instalace. Klášter by měl proto využít jiných výrazných osobností regionu (např. Magora Martina Jirouse, Josefa Floriána) a nabídnout návštěvníkům něco nového. V případě zachování stávajících výstav je minimálně nutná jejich generální přeměna – nové vitríny, méně textu, vypíchnout to důležité, zajímavé, dát těmto tématům atraktivnější formu.

Dále je nutné vylepšit stav prohlídkové trasy C. Především chodby zde nejsou v odpovídajícím stavu. Tato část kláštera je využívána i k ubytování dětských táborů, možná proto jí není věnována taková pozornost. Na druhou stranu pokud je tato část součástí prohlídkového okruhu, plní i reprezentativní funkci. Je tedy nezbytné odstranit

z chodby přebytečný nábytek, opravit parkety a změnit obrazy, které zde visí. To, že se nevyklučuje účel ubytování a provádění, je vidět v přední části konventu, kde se nachází pokoje pro hosty a přesto tu jsou chodby velmi vkusně opravené a zařízené.

Také exponáty vystavované v některých částech prelatury (opatských pokojích) by bylo vhodné upravit. Toto doporučení se týká především ukázky soukromé kaple, kde jsou umístěny vitríny s porcelánovým nádobím, které nijak nekoresponduje s účelem tohoto prostoru. Mimo to by některé části mobiliáře zasluhovaly zrestaurovat.

Obstát na trhu a v silné konkurenci dnešní doby si vyžaduje neustálé vytváření nových a inovací stávajících produktů. Ne jinak je tomu i v kulturně-poznávacím cestovním ruchu. Památky musí neustále reagovat na potřeby zákazníků a nabízet jim nové podněty k opakované návštěvě.

Návštěvníky novoříšského kláštera zajímá nejvíce historie minulého století a často se na ni sami blíže doptávají. Proto autorka navrhuje vytvořit nový prohlídkový okruh „Klášter v průběhu 20. století“, který by mapoval osudy novoříšského kláštera a premonstrátů v době nacistické a komunistické totality, doplněný o výklad průvodce s popisem a ukázkami míst, co se kde odehrávalo – kde opat Souček schovával vzácné knihy před nacisty, jak probíhal proces zatýkání bratří, hledání nastrčených „důkazů“ o protistátní činnosti řeholníků. Lze využít vzpomínky novoříšského provizora a pozdějšího opata kláštera v Teplé, Heřmana Josefa Tyla, zachycené v knize Psancem, dochované výpovědi pamětníků, dobové fotografie a růženec, který si Tyl vytvořil v koncentračním táboře. To vše vytvoří autentický a poutavý příběh. Jako alternativu lze nastíněný koncept zúžit pouze na výstavu, která by mohla nahradit některou ze současných expozic.

Prozatím nevyužitě dědictví tvoří také obrazy bývalé klášterní obrazárny, které z větší části zůstávají skryté v depozitáři. Výjimku tvoří několik obrazů visících v prelatuře, portréty zakladatelů kláštera Markvarda z Hrádku a Vojslavy umístěné na chodbě a také Krackerovy obrazy v kostele. Zrestaurovaná díla mohou doplnit sbírku v prelatuře nebo zdobit některou z chodeb kláštera. Nádherně by také vynikly v nově opraveném Markvardském sále využívaném pro výstavy.

8.4.2 Dostupnost a prodloužení sezóny

Jednou z příležitostí je vytvoření bezbariérového přístupu pro okruh A, který vede přes kostel a přízemní části kláštera. Nejednalo by se o žádné rozsáhlé stavební úpravy, protože tato trasa nevede nahoru do patra. Zvýšila a usnadnila by se tím dostupnost kláštera některým znevýhodněným skupinám, jako jsou rodiny s kočárky, handicapovaní nebo senioři s omezenými možnostmi pohybu.

Pokud jde o dostupnost časovou, velmi pozitivní je skutečnost, že o prázdninách je klášter přístupný sedm dní v týdnu, tedy i v pondělí, kdy má většina památek zavřeno. Přesto i zde se nabízí možnosti ke změnám. Zpřístupnění kláštera pouze v červenci a srpnu nepokrývá poptávku, velké množství prohlídek probíhá mimo tyto měsíce na základě předchozího objednání, kdy provádí zájemce některý z řeholních bratrů. Bylo by vhodné zajistit pravidelné prohlídky mimo červenec a srpen alespoň o víkendech, například od května do září. Také stávající časy prohlídek je nutné posunout. První prohlídka začíná v 9.00, což je moc brzy a málo kdy někdo dorazí. Vhodnější je začínat první prohlídku v 10.00, pak v 11.30, 13.30 a 15.30. Tím se i zkrátí současná tříhodinová čekací doba mezi prohlídkou v 10.30 a 13.30, která mnohé návštěvníky odradí.

8.4.3 Lidské zdroje a spolupráce s partnery

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, premonstráti se potýkají s nedostatkem řeholního dorostu, respektive s nízkým počtem stálých členů novoříšské kanonie. Z celkového počtu 7 řeholních bratrů přímo v klášteře pobývají 3. Kromě chodu samotného kláštera mají na starosti správu 5 farností v okolí. Na správu lesů a majetku získaného v církevních restitucích zaměstnávají 3 zaměstnance, také mají stálou účetní a přes léto najímají 3 průvodkyně. Primárním posláním premonstrátů je duchovní život a kněžská služba. Žádný z nich navíc nemá ekonomické vzdělání, zkušenosti s podnikáním, marketingem či regionálním rozvojem. Díky vytíženosti zdejších bratrů také nikdo systematicky neplánuje budoucí směřování a rozvoj kláštera.

Proto autorka navrhuje najmout jednoho až dva nové zaměstnance pro implementaci strategie a rozvoj kláštera. Jejich náplní by bylo zastupovat klášter navenek, spolupracovat s ostatními subjekty, vytvářet strategii a nabídku v cestovním ruchu a v edukační oblasti, starat se o využívání prostor určených k výstavám, pořádat kulturní a společenské akce. Smyslem najmutí těchto zaměstnanců je pomoci

premonstrátům zajistit budoucí rozvoj kláštera, který v současnosti není možné zabezpečit z jejich vlastních lidských zdrojů. Spolu s řeholníky by měli vytvářet vizi, reflektovat možnosti a nové příležitosti.

Určitá forma spolupráce mezi klášterem a subjekty v okolí funguje již teď. Tato forma je ale velmi pasivní a většinou se zužuje pouze na poskytnutí prostor ke kulturním akcím nebo provádění návštěv. Jedinou výjimku tvoří každoroční scénka Živého betléma, ve které je klášter jeden z aktivních pořadatelů a spolupracuje při tom s Obcí Nová Říše a NOvoříšským KULTurním Spolkem. Rozkvět partnerství brzdí pasivní přístup ze strany kláštera a velmi malé zapojení. V samotné obci je dostatek nadšených lidí, kteří mají chuť něco podnikat a pořádat. To by se mohlo zlepšit zaměstnáním externích zaměstnanců kláštera navržených v předchozím odstavci. Spolupráce by tedy už neležela na bedrech premonstrátů a ti by se mohli věnovat svým povinnostem.

8.5 Výstup výzkumu

Na začátku práce byly stanoveny dva předpoklady, které měly být následným výzkumem prověřeny.

1. *Potenciál kláštera pro cestovní ruch není v současnosti dostatečně využíván.*
2. *Daný potenciál je možné dále rozvíjet.*

Oba předpoklady lze na základě provedeného výzkumu potvrdit. Z údajů zjištěných v analýzách vyplývá, že klášter disponuje výrazným kulturně-historickým potenciálem. Jeho rozvoji ovšem nikdo nevěnuje velkou pozornost. Věci v oblasti cestovního ruchu zůstávají neměnné od svého zavedení. Novoříští premonstráti také nemají žádnou strategii pro celkový rozvoj kláštera.

Z tohoto důvodu autorka navrhla nejen doporučení pro oblast cestovního ruchu v předchozí kapitole, ale i jednu z možných strategií celkového rozvoje kláštera (viz kap. 8.2). Na základě výzkumných poznatků vznikl hlavní výstup diplomové práce, **celkový model strategie rozvoje kláštera**, který je znázorněn na následujícím obrázku.

Schéma zahrnuje dvě strategie - *strategii rozvoje produktu* pro cestovní ruch a *strategii diverzifikace* pro celkový rozvoj kláštera. V oblasti turismu to znamená tvorbu nových a inovaci stávajících produktů pro stávající trh a segmenty. Jako nové produkty byl navržen nový prohlídkový okruh „Klášter v průběhu 20. století“, vytvoření

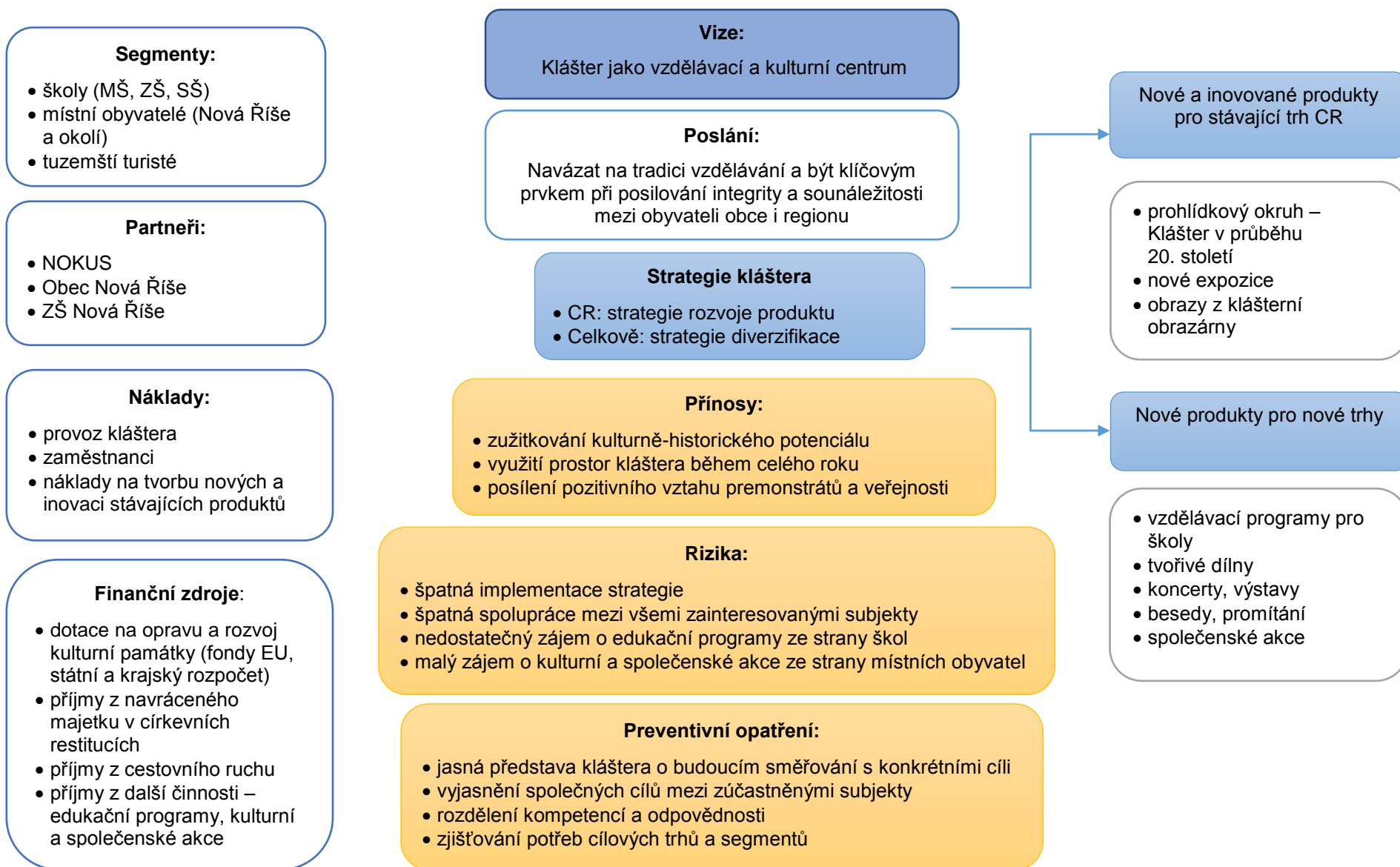
nových expozic věnovaných významným osobnostem a využití obrazů z bývalé klášterní obrazárny.

V oblasti celkového rozvoje, strategie zahrnuje tvorbu nových produktů pro nové trhy a tržní segmenty. Tento záměr vychází z vize kláštera jako vzdělávacího a kulturního centra. Jedná se o zaměření nabídky na místní obyvatele regionu ve formě kulturních a společenských akcí, tvořivých dílem apod. V oblasti vzdělávání je to především tvorba nových vzdělávacích programů pro školy (MŠ, ZŠ, SŠ). Návrh celkové strategie rozvoje byl detailněji rozpracován v kapitole 8.1.

Model také zahrnuje klíčové prvky – hlavní segmenty, důležité partnery, náklady a finanční zdroje. Cílovými segmenty jsou školy, pro které by byly vytvářeny edukační programy, dále místní obyvatelé, kterým je určena nabídka kulturních a společenských akcí a tuzemští turisté jako cílový segment cestovního ruchu. Strategickými partnery jsou NOvoříšský KUlturní Spolek, Obec Nová Říše a místní základní škola, která může sloužit jako modelová škola při vzniku vzdělávacích programů. Mezi hlavní náklady patří náklady na zajištění provozu kláštera, dále na platy klášterních zaměstnanců a také výdaje, které si vyžádá tvorba a inovace produktů. Finanční zdroje zahrnují několik oblastí. Na obnovu a rozvoj areálu jako kulturní památky lze čerpat dotace, další příjmy plynou z navraceného majetku v církevních restitucích. Pokud bude rozvíjen cestovní ruch, může generovat mnohem vyšší příjmy než doposud. Dalším zdrojem jsou příjmy z kulturní a vzdělávací oblasti.

V schématu jsou zohledněny také přínosy implementace strategie, možná rizika a návrh opatření, jak těmto rizikům předejít. Za hlavní přínos autorka považuje využití kulturně-historického potenciálu a prostor kláštera během celého roku. Rozvoj kláštera, otevření se a zapojení do dění v obci, bude i možností pro posílení pozitivního vztahu premonstrátů a veřejnosti. Mezi rizika patří špatná implementace strategie. Jedná se o něco, co tu ještě nikdo nezaváděl. Proto je nezbytné, aby měl klášter při realizaci jasnou představu o budoucím směřování s konkrétně stanovenými cíli. Dále je tu riziko, že spolupráce mezi zainteresovanými subjekty nebude probíhat tak, jak by měla. Aby se této situaci předešlo je nutné jasné vymezení společných cílů, rozdělení kompetencí a odpovědnosti mezi zúčastněnými stranami. Také se může stát, že zájem o akce pořádané pro místní obyvatele nebude dostatečný, nebo že rychle opadne. Prevencí je proto neustálé zjišťování potřeb a zájmů cílových segmentů, aby nabídka odpovídala poptávce.

Obrázek 4: Závěrečný model strategie a klíčové prvky



ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat a zhodnotit rozvoj potenciálu Kláštera premonstrátů v Nové Říši pro cestovní ruch a navrhnout marketingovou strategii pro další možnosti rozvoje. Tento cíl byl naplněn, protože na základě analýz a metody modelování byla vytvořena rámcová strategie pro celkový rozvoj kláštera a strategie pro rozvoj cestovního ruchu. Podrobněji byly rozpracovány návrhy a doporučení pro zlepšení v oblasti turismu.

V teoretické části byly vymezeny pojmy z oblasti cestovního ruchu a marketingu obecně, ale i v souvislosti s kulturním dědictvím a neziskovými organizacemi. Také zde byly uvedeny některé současné moderní trendy promítající se do kulturně-poznávacího turismu a příklady, jakým způsobem se mění funkce a využití památek.

V praktické části byla provedena případová studie, shromážděny a analyzovány údaje o Kanonii premonstrátů v Nové Říši. Byl zde popsán marketingový mix kláštera, situační analýza a SWOT analýza. Na základě pozorování a interních zdrojů byla vyhodnocena současná návštěvnost památky. Informace nashromážděné v praktické části práce vedly k ověření stanovených předpokladů. Tedy, že potenciál kláštera pro cestovní ruch není v současnosti dostatečně využíván a že daný potenciál je možné dále rozvíjet.

Poznatky získané v praktické části byly podkladem pro tvorbu návrhu **strategie rozvoje produktu** v oblasti cestovního ruchu a **strategie diverzifikace** pro celkový rozvoj kláštera. Strategie rozvoje produktu se zaměřuje na tvorbu nových a inovací stávajících produktů pro návštěvníky kláštera. Strategie diverzifikace počítá s nabídkou nových produktů pro zcela nové segmenty. Celkový rozvoj organizace vychází z navržené vize – klášter jako vzdělávací a kulturní centrum v regionu. Tento koncept byl znázorněn v grafickém modelu.

Největší přínos autorka spatřuje v tom, že práce navrhuje řešení, které využívá bohatý a jedinečný kulturně-historický potenciál opatství i obce Nová Říše. Dané strategie se nevyklučují se současnými funkcemi a využíváním kláštera, naopak je doplňují a dále rozvíjí. Jsou navrženy tak, aby zajistily v podstatě celoroční využívání prostor kláštera. Jde o jednu z možných cest, která může vést k jeho rozvoji.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Česká literatura

ČERMÁK, Dominik. *Premonstráti v Čechách a na Moravě: stručné vypsání osudů jednotlivých bud' ještě stávajících neb již vyhlazených klášterů toho řádu dle roků jich založení : co dárek k páté padesátileté památce přenešení sv. Norberta. V Praze: Nákl. Kanonie Strahovské, 1877.*

ČERMUŠÁK, Gracian, a kol. *Československý hudební slovník (2. díl) M - Ž.* Praha, 1965.

ČERTÍK, Miroslav a kol. *Cestovní ruch: vývoj, organizace a řízení.* Vyd. 1. Praha, 2001. ISBN 978-802-3862-75.

DOKOUPIL, Vladislav. *Dějiny moravských klášterních knihoven ve správě Universitní knihovny v Brně.* 1. vyd. Brno: Musejní spolek, 1972.

DRÁPALÍK, Norbert. *Klášter premonstrátský v Nové Říši 1211 - 1911.* Nová Říše, 1911.

DUŠEK, Milan. *Nová Říše.* Nová Říše: Novoříšský kulturní spolek, 2007. ISBN 978-802-3989-465.

FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch.* 1. vyd. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0207-x.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času.* Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0202-9.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy.* 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JIRKA, Antonín. *Obrazárna premonstrátského kláštera v Nové Říši na Moravě: vybraná díla : [katalog výstavy] : Státní galerie výtvarného umění v Chebu : [29.5.1997-13.7.1997].* Cheb: Státní galerie výtvarného umění, 1997. ISBN 80-85016-34-6.

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi].* 1. vyd. Praha: Grada, 2008, Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

LINDEROVÁ, Ivica. *Cestovní ruch: základy a právní úprava*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2013. ISBN 978-80-87035-82-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, Manažer, s. 105. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZELENKA, Josef. *Marketing cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 49. ISBN 978-80-86723-95-2.

Zahraniční zdroje

FRENCH, Ylva a Sue RUNYARD. *Marketing and public relations for museums, galleries, cultural and heritage attractions*. 1st ed. New York: Routledge, 2011, xviii. ISBN 978-02-038-1375-1.

GREEN, Gloria a Jeff WILLIAMS. *Marketing: mastering your small business*. Chicago, Ill.: Upstart Pub. Co., c1996, xiii. ISBN 15-741-0020-3.

GÚČIK, Marian. *Cestovní ruch: úvod do štúdia*. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2010, 307 s. Knihnica cestovného ruchu. ISBN 978-808-9090-808.

NIGEL, Evans, CAMPBELL, David. *Strategic management for travel and tourism*. Repr. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002, s. 198. ISBN 07-506-4854-6.

WICKHAM, Philip, WICKHAM, Louise. *Management consulting: delivering an effective project*. 3rd ed. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall, 2008. ISBN 978-027-3711-841.

Internetové zdroje

AUSTRIA.INFO. *Dovolená v klášteře* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.austria.info/cz/aktivity-a-zazitky/wellness/objevovani-ticha>

BONKOWSKI, Robert. *The Wranitzky Project* [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.wranitzky.com/biography.htm>

ČESKÁ LITERATURA. *Otokar Březina*. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.ceskaliteratura.cz/autori/brezina.htm>

ČESKÝ ROZHLAS. *Polským workoholikům léčí duši v klášteře* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/nabozenstvi/zpravy/_zprava/polskym-workoholikum-leci-dusi-v-klastere--755076

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Satelitní účet cestovního ruchu - za rok 2013* [online]. [cit. 2015-07-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni-ucet-cestovniho-ruchu-za-rok-2013>.

HÁLEK, Vítězslav. *Základy marketingu - přednášky: Umístění produktu na trhu*. Fakulta informatiky a managementu: Univerzita Hradec Králové [online]. [cit. 2015-08-12]. Dostupné z: <http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=08>

HUDESKÝ, Aleš. *Strategie.cz: Jak se vytváří produkt v cestovním ruchu* [online]. [cit. 2015-08-14]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/jak-se-vytvari-produkt-v-cestovnim-ruchu-765242>

JAN NOVÁK. *Životopis*. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.jannovak.eu/index.php?menu=biography&lang=cz>

KLÁŠTER MILEVSKO. *Vstupné* [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.klastermilevsko.cz/vstupnehttp://www.klastertepla.cz/navstevni-provoz.html?start=2>

KLÁŠTER NOVÁ ŘÍŠE. *Turistické informace* [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: http://www.klaster.novarise.cz/cenik_cz.php

KLÁŠTER TEPLÁ. *Pro školy* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.klastertepla.cz/index.php/pro-skoly>

KLÍČ K PAMÁTKÁM. *O projektu* [online]. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <https://www.klickpamatkam.cz/#/oProjektu>

KRAJ VYSOČINA. *Zlatá jeřabina r. 2014* [online]. [cit. 2015-07-21]. Dostupné z: <http://kr-vysocina.cz/zlata-jerabina-r-2014/ds-302899>

KUDY Z NUDY. *Cesty časem v Třebíči - interaktivní expozice pro hravé návštěvníky* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.kudyznudy.cz/aktivity-a-akce/aktivity/cesty-casem-v-trebici---interaktivni-expozice-pro-.aspx>

LIPNO.INFO. *Výhody s Lipno Card* [online]. [cit. 2015-08-14]. Dostupné z: <http://www.lipno.info/lipno-card/vyhody-s-lipno-card.html>

MANAGEMENTMANIA.COM. *SMART* [online]. [cit. 2015-08-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

MANAGEMENTMANIA.COM. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2015-10-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

MĚSTYS NOVÁ ŘÍŠE. *Jan Novák*. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.novarise.cz/czech/novak.php>

MINISTERSTVO KULTURY. *Obecně o možnostech financování církví a náboženských společností* [online]. [cit. 2015-09-29]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/cirkve-a-nabozenske-spolocnosti/financovani-cirkvi/obecne-o-moznostech-financovani-cirkvi-a-nabozenskych-spolocnosti-1046/>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Počet zaměstnanců v cestovním ruchu začal poprvé od roku 2009 narůstat* [online]. [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2015/Pocet-zamestnancu-v-cestovnim-ruchu-CR-zacal-poprve-od-roku-2009-narus>

NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV. *Památky čekají letošního pětimiliontého návštěvníka...* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.npu.cz/pro-odborniky/narodni-pamatkovy-ustav/tiskove-zpravy/news/17409-pamatky-cekaji-letosniho-petimilionteho-navstevnika-lakaji-na-adventni-akce-a-slibuji-lucembursky-rok-i-pamatkove-speciality/>

NOVOŘÍŠSKÝ KULTURNÍ SPOLEK. *Kdo jsme* [online]. [cit. 2015-07-21]. Dostupné z: <http://www.nokus.novarise.cz/?q=node/322>

OFICIÁLNÍ STRÁNKY MĚSTA DAČICE: *Turistika* [online]. [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <http://www.dacice.cz/turistika-1/>

OPATSTVÍ ŽELIV - HOSTEL. *Ceník* [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://zeliv.eu/hostel/cenik/>

OPATSTVÍ ŽELIV - HOSTEL. *Klášter Želiv, národní kulturní památka* [online]. [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <http://zeliv.eu/hostel/akce/>

OPATSTVÍ ŽELIV - HOSTEL. *Akce* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://zeliv.eu/hostel/akce/>

PREMONSTRATI.ORG. *Stránky o premonstrátské spiritualitě, premonstrátech a jejich životě dnes* [online]. [cit. 2015-10-05]. Dostupné z: <http://www.premonstrati.org/?s=struktura>

REGIONÁLNÍ RADA REGIONU SOUDRŽNOSTI JIHOVÝCHOD. *Dotace - ROP JV* [online]. [cit. 2015-09-14]. Dostupné z: <http://www.jihovychod.cz/rack/dotace/0000492>

SPOLEČNOST OTOKARA BŘEZINY. *Otokar Březina*. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: http://www.otokarbrezina.cz/component/option,com_frontpage/Itemid,1/

STRAHOVSKÝ KLÁŠTER. *Informace pro návštěvníky* [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.strahovskyclaster.cz/obrazarna-a-historicke-saly-konventu-obnova-pamatek/obrazarna-a-historicke-saly/informace-pro-navstevniky>

STRAHOVSKÝ KLÁŠTER. *Strahovská knihovna* [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.strahovskyclaster.cz/strahovska-knihovna-archiv-a-dalsi-sbirky/strahovska-knihovna>

ŠEDIVÝ, Marek. *Strategie.cz: Potřebuje nezisková organizace marketing?* [online]. [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/potrebuje-neziskova-organizace-marketing>

TOP VÝLETNÍ CÍLE JIŽNÍ MORAVY. *Památník Mohyla míru* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://vyletnicile.cz/cz/klastery-a-pamatniki/?id=3>

TOP VÝLETNÍ CÍLE JIŽNÍ MORAVY. *Marie von Ebner-Eschenbach - Žena tří století 1830-1916-2016* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://vyletnicile.cz/cz/?idx=120>

Události, 26. 12. 2015. TV, ČT1 [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/1097181328-udalosti/215411000101226/>

UNWTO.ORG. *UNWTO Tourism Highlights 2015* [online]. [cit. 2015-07-22]. Dostupné z: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>.

ÚSTAV PRO STUDIUM TOTALITNÍCH REŽIMŮ. *Akce K*. [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.ustrcr.cz/cs/akce-k>

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ o.p.s. *Management a marketing pro neziskové organizace* [online],[cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://granty.vrsers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/Management-a-marketing-pro-neziskov%C3%A9-organizace.pdf>.

Ostatní zdroje

Hudební bratři Vraničtí, NOvoříšský KULTurní Spolek, 2008, leták

Kalvárie znovu ožívá, NOvoříšský KULTurní Spolek, 2014, leták

NOvoříšský KULTurní Spolek, NOKUS, leták.

PRINZ, J. Památky zažívají boom. *Katolický týdeník*. 2016, roč. 27, č. 4, s. 2. ISSN 0862-5557.

SEZNAM ZKRATEK

IATA	Mezinárodní sdružení leteckých dopravců
NOKUS	NOvoříšský KUlturní Spolek
UNWTO	Světová organizace cestovního ruchu
WTTC	Světová rada cestovního ruchu

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trh cestovního ruchu	16
Obrázek 2: Životní cyklus produktu	29
Obrázek 3: SWOT analýza	36
Obrázek 4: Závěrečný model strategie a klíčové prvky	56

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj návštěvnosti kláštera v hlavní sezóně	64
Graf 2: Návštěvníci kláštera	65
Graf 3: Preferované prohlídkové okruhy	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání vstupného s dalšími premonstrátskými kláštery	56
Tabulka 2: Počet návštěvníků kláštera	63
Tabulka 3: SWOT analýza kláštera	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Rozhovor s převorem kláštera.....	I
Příloha B – Celkový pohled na novoříšský klášter	IV
Příloha C – Interiér kostela sv. Petra a Pavla	IV
Příloha D – Kaple sv. Anny	V
Příloha E – Klášterní knihovna	V
Příloha F – Prelatura (bývalé opatské pokoje)	VI

Příloha A

Rozhovor s převorem kláštera P. Siardem Kamilem Novotným, OPraem.

1. Od kterého roku je klášter přístupný veřejnosti?

Přístupný veřejnosti v nepravidelných prohlídkách je od předání v roce 1991, respektive po rekonstrukci 1992/1993. Pravidelné prohlídky byly zavedeny od roku 2005.

2. Kdo vytvářel prohlídkové okruhy?

Prohlídkové okruhy vytvářel pan opat spolu se mnou. Vyplývají z uskupení prostor, např. že kostel souvisí s kaplí sv. Anny. Postupně se přidala knihovna a sály osobností a nakonec přibyla i prelatura. Výstavy v síních osobností byly instalovány za P. Metoděje Vituly, který řídil opravy po předání kláštera. Tyto výstavy jsou dlouhodobě zapůjčeny z muzea z Prahy.

3. Takže o té době, co tam byly výstavy umístěny, tak se na nich v podstatě nic neměnilo?

Ano, dalo by se říct, že tyto výstavní sály jsou pořád stejné.

4. Přemýšleli jste během té doby o nějaké změně nebo úpravě?

Jeden čas byla na prelaturě krátkodobě, na jednu sezónu, výstava ornátů. Jinak je to stejné, ale přemýšlíme například o rozšíření okruhů o dobový vývoj kláštera, který se týká 2. světové války – zatýkání bratří, rok 1950 nebo třeba udělat místnost, kde by se promítnul náš běžný život v klášteře, protože to také lidi dost zajímá.

5. Klášter mýval svoji obrazárnu. Určitý pozůstatek teď visí v prelaturě. Kde se nachází zbytek děl?

Něco je na prelaturě, jinak ty obrazy máme uschovány v depozitáři a momentálně je nevystavujeme. Některé je potřeba zrestaurovat. Ale do budoucna je to možný podnět pro výstavu nebo obnovení obrazárny.

6. Když popřemýšlíte nad cestovním ruchem v klášteře nebo nad návštěvníky, je něco, co byste chtěl změnit nebo dělat jinak?

Určitě je vždy co opravovat, zvelebovat a zkulturovat. Spíše je to věc využití kláštera. My tu máme třeba prostory k ubytování, a ačkoliv se zdá, že ten klášter je obrovský, tak každý prostor, který použijeme pro výstavu, tak nám ubude místnost pro ubytování. Takže by to chtělo spíš určité sezóny vyměnit expozici v jednotlivých místnostech.

7. Jaký význam má cestovní ruch pro klášter? Vnímáte ho jako přínosný?

Určitě je to také součástí našeho života, i když naše prvořadé zaměření je na vnitřní život kláštera a farnosti. Ale i kulturní bohatství, které tady v klášteře je, lidé vyhledávají a i to prospívá k celkovému pozitivnímu pohledu na klášter, že se o něm víc ví a lidé si sem najdou cestu.

8. Jak významný je cestovní ruch pro klášter z hlediska příjmů?

V celkovém měřítku je to zanedbatelné, nejedná se o žádnou významnou částku.

9. Jaký má vlastně klášter status? Řadí se mezi neziskové organizace? Odkud můžete čerpat finanční prostředky?

V první řadě je to památka, takže máme možnost získávat zdroje z Ministerstva kultury nebo z Kraje Vysočina. Něco jsme také získali z Norských fondů. Teď po navrácení majetku (*církevní restituce, pozn. autora*) už nejsme nezisková organizace, klášter už je do určité míry soběstačný. Z majetku, který jsme získali nebo ještě postupně získáme, bychom měli být schopni provádět některé opravy nebo z něho přispívat na provoz kláštera. Církev je pojímána jako ta, co dostala nazpět majetek, takže lze předpokládat, že časem dojde k postupnému útlumu příspěvků, a to i na památkovou péči.

10. Veřejné finance sem tedy plynou hlavně přes oblast památkové péče?

Ano, hlavně přes památky. Tím, že je to památkový objekt, tak se dají získat dotace a příspěvky na opravy.

11. Máte i nějakého sponzora nebo dárce?

V celkovém měřítku jsou to drobnější peněžní dary a tím, že jsme na vesnici, tak hlavně dary v naturáliích (potraviny). I když jde o drobnější dary, tak je potěšující, že i z toho lze vidět, že lidé mají ke klášteru pozitivní vztah. K tomu patří i ty peněžní dary, kdy občas někdo přispěje buď do sbírky kostela, nebo na klášter. To vše vyjadřuje, že lidé mají ke klášteru dobrý vztah, že ho mají jako za svůj.

12. Pokud jde o cestovní ruch, spolupracuje klášter s nějakými organizacemi nebo subjekty v okolí?

Spolupracujeme s obcí, protože klášter je zdejší dominantou a je tu co ukázat, takže když přijde nějaká významná návštěva, bere se do klášterní knihovny nebo do kostela. Zde je ta spolupráce velmi dobrá. Také spolupracujeme s NOKUSem, což je Novoříšský kulturní spolek, který tu pořádá různé akce, například teď už se několikátým rokem obnovuje křížová cesta na vrch Kalvárie. Jinak je to spíše o prohlídkách, které si lidé sami domlouvají, ať už ve větší nebo menší míře, někdo i

pravidelně. Jedná se některé firmy nebo hotely. Vzájemná spolupráce je především s obcí a Novoříšským kulturním spolkem.

13. Takže tím iniciátorem jsou spíše subjekty zvenčí, které vás osloví?

Dalo by se říct, že vesměs ano. Asi jediným takovým projektem, kde jsme iniciátory my, je Živý betlém na Vánoce, kdy spolupracujeme s NOKUSEm. My zajistíme přestavení, herce, obec nám půjčí aparaturu a NOKUS zajistí občerstvení. Tam je iniciativa z naší strany, ale jinak je to tak, že většinou oni dojdou s nápadem a my jim tady třeba zdarma poskytneme prostory nebo se do toho nějak zapojíme i po té organizační stránce.

14. Jaké jsou hlavní funkce kláštera?

Každý klášter, když je funkční a žijí tam řeholníci, tak je to vnitřní duchovní život, modlitba a starost o ten objekt. My jako premonstráti máme na starosti farnosti, Novou Říši plus čtyři další farnosti v okolí, s kompletní péčí. Další věci jsou prohlídky, občas koncerty, vernisáže a výstavy obrazů, nebo ubytování, které poskytujeme po celý rok, hlavně přes léto, když jsou tady turisté na Vysočině nebo naši známí či letní tábory z farností.

15. Takže většina prostor je využita právě pro ubytování?

Dalo by se říct, že ano. Podstatná část kláštera je využívána k ubytování.

16. Jaké máte představy o budoucnosti kláštera?

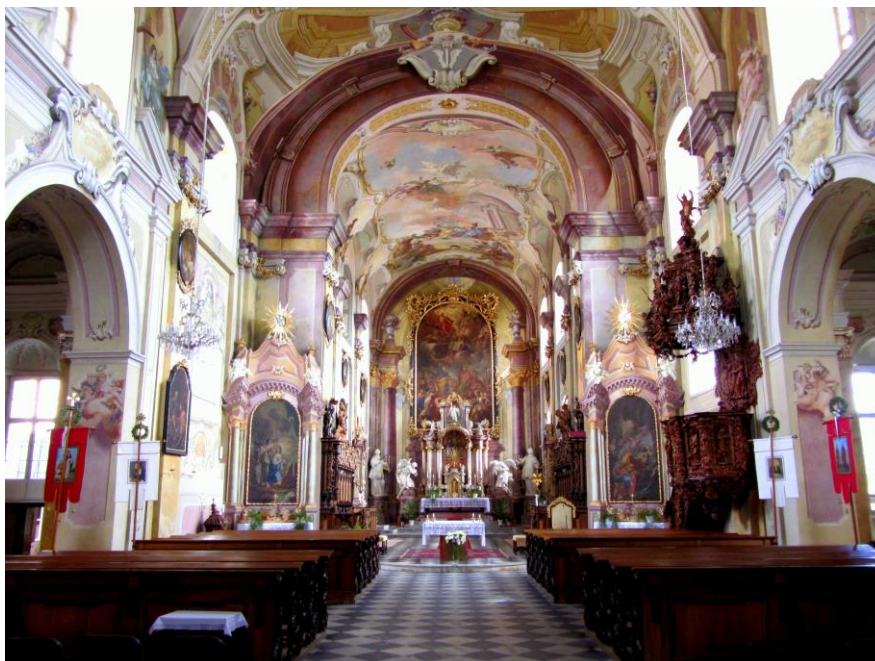
Po stránce personální bych řekl, že by nás mohlo být trochu víc, protože je nás sedm. Po stránce oprav v rámci finančních možností pokračovat dál. Protože na jedné straně člověk skončí a už může začínat znovu. Půzemi je potřeba odvlhčit a upravit místnosti, které jsou nevyhovující. Určitě chceme i vylepšit výstavy. Kolikrát, když jsem byl se sourozenci na dovolené a šli jsme na zámek nebo na hrad, kde měli nějaké vylepšení pro děti, tak mě vždycky okamžitě vytanulo na mysli, co by se dalo udělat pro děti i tady v klášteře, aby je ta prohlídka třeba víc bavila, nějaké soutěže nebo aby musely něco hledat či vyplnit. Zatím vždycky zůstalo jenom u teoretické roviny. Chtěli bychom to zpříjemnit i těm turistům. Znamená to zase přípravu, nějaký nápad. Souvisí to s tím, že ty lidi sem člověk nějak přitáhne nebo jim nabídne i něco navíc, co jim třeba potom otevře tu cestu i po té duchovní stránce, nebo se mohou setkat s námi.

Příloha B – Celkový pohled na novoříšský klášter



Zdroj¹⁴⁶

Příloha C – Interiér kostela sv. Petra a Pavla



Zdroj¹⁴⁷

¹⁴⁶ *Portál přírodního a kulturního dědictví Kraje Vysočina: Klášter premonstrátský, Nová Říše* [online]. [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://www.dedictvivysociny.cz/kultura/pamatky-50/cirkevni-3/?id=1609>

¹⁴⁷ Vlastní fotografie autorky práce

Příloha D – Kaple sv. Anny



Zdroj¹⁴⁸

Příloha E – Klášterní knihovna



Zdroj¹⁴⁹

¹⁴⁸ Vlastní fotografie autorky práce

¹⁴⁹ Vlastní fotografie autorky práce

Příloha F – Prelatura (bývalé opatské pokoje)



Zdroj¹⁵⁰

¹⁵⁰ Vlastní fotografie autorky práce

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jitka Tesařová

Obor: Management cestovního ruchu

Forma studia: Prezenční

Název práce: Rozvoj potenciálu Kláštera premonstrátů v Nové Říši pro cestovní ruchu

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 77

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 5

Počet internetových zdrojů: 38

Počet ostatních zdrojů: 4

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.