



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra regionálního managementu

Diplomová práce

Inovační změny v turisticky zaměřeném subjektu a jejich projevy na lokální úrovni

Vypracovala: Bc. Barbora Oborníková

Vedoucí práce: doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora OBORNÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E18400**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Téma práce: **Inovační změny v turisticky zaměřeném subjektu a jejich projevy na lokální úrovni**
Zadávací katedra: **Katedra regionálního managementu**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je popsat inovace a změny, ke kterým dochází ve vybraném turisticky zaměřeném subjektu v souvislosti se změnou managementu. Práce má rovněž provést rozbor a zjistit, jak jsou tyto inovace a změny provázané s blízkým okolím subjektu, jaký vliv mají na danou lokalitu a jaký je jejich přínos pro obec jakožto provozovatele daného subjektu.

Metodický postup:

V první části práce bude zpracována rešerše literatury zabývající se tématy turistického managementu, regionálního managementu, změnami a inovacemi. V druhé části práce bude představen daný subjekt, jeho současná situace a vztahy s okolím. Následovat bude rozbor změn a inovací a jejich důsledky. Na závěr budou předloženy další návrhy na zlepšení a rozvoj.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Cíle a metodika, 4. Praktická část, 5. Syntéza výsledků, 6. Návrhy na zlepšení, 7. Závěr, 8. Použitá literatura, Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **50 – 60 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Břečková, P., & Havlíček, K. (2016). *Inovace a jejich financování v malé a střední firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.

Foret, M. (2013). *Management v regionálním rozvoji*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.

Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing.

Kennard, M. (2018). *The A to Z of innovation management: the essential guide to 26 key innovation management theories, models and frameworks*. York: York Publishing Services.


Kesner, L. (2005). *Marketing a management muzeí a památek: od přípravy expozice k prožitku návštěvníka, budování publika, strategický management, komunikace a propagace, rozvoj finančních zdrojů, kultura a cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing.

Vajčnerová, I., & Ryglová, K. (2017). Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Praha: Grada.

Internetové zdroje zabývající se daným tématem.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.**
Katedra regionálního managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. ledna 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2020**


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentůva 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Dále prohlašuji, že s nahráváním, přepisem a zpracováním rozhovorů byl udělen autorizovaný souhlas od jejich poskytovatelů. Souhlas byl rovněž udělen se zpracováním dat z neveřejných dokumentů, které mi byly pro účely výzkumu poskytnuty.

V Českých Budějovicích

Bc. Barbora Oborníková

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala vedoucí své diplomové práce doc. Ing. Evě Cudlínové, CSc. za vstřícný přístup, odborné vedení a čas, který konzultacím během tvorby této práce věnovala. Dále bych chtěla poděkovat vedení města Kašperské Hory a kastelánovi hradu Kašperk za čas věnovaný rozhovorům a za poskytnutí všech potřebných dokumentů, informací a součinnosti.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Literární rešerše	8
2.1	Cestovní ruch	8
2.1.1	Charakteristika	8
2.1.2	Ekonomické dopady cestovního ruchu	9
2.1.3	Dopady cestovního ruchu na udržitelnost rozvoje.....	10
2.1.4	Klasifikace cestovního ruchu.....	13
2.2	Kulturní cestovní ruch.....	14
2.2.1	Charakteristika	14
2.2.2	Kulturní dědictví	14
2.2.3	Ekonomický význam kulturního dědictví.....	16
2.2.4	Role kulturního dědictví v udržitelném rozvoji	18
2.2.5	Produkt kulturního cestovního ruchu.....	19
2.2.6	Dopady kulturního cestovního ruchu na udržitelnost rozvoje	20
2.2.7	Kulturní destinace	21
2.2.8	Management v kulturním cestovním ruchu	23
2.3	Role kulturního cestovního ruchu v místním rozvoji.....	25
2.4	Změny a inovace	26
2.4.1	Řízení změn	27
2.4.2	Pojem změna.....	27
2.4.3	Příčiny změn	28
2.4.4	Typy změn	28
2.4.5	Proces změny	29
2.4.6	Inovační management	30
2.4.7	Pojem inovace.....	30

2.4.8	Typy inovací.....	31
2.4.9	Inovační proces	31
3	Metodika a cíle	33
3.1	Cíl práce a výzkumné otázky.....	33
3.2	Metodika.....	33
3.2.1	Postup řešení	33
3.2.2	Praktický přínos práce	35
3.2.3	Výzkumné metody	35
4	Charakteristika subjektu	40
4.1	Organizační struktura hradu Kašperk	42
4.2	Vztahy s okolím.....	42
4.2.1	Vlastník	42
4.2.2	Hrad Kašperk v organizační struktuře města	43
4.2.3	Vztahy s městskými organizacemi	43
4.2.4	Vztahy s vnějším okolím.....	44
4.2.5	Vztahy s dodavateli	44
4.3	Současná situace	45
5	Řešení	47
5.1	Hlavní myšlenka práce	47
5.2	Hrad jako organizační složka	47
5.2.1	Nová zřizovací listina jako rámec činnosti hradu	48
5.2.2	Propojení činnosti hradu a města	49
5.2.3	Pravomoci kastelána.....	49
5.2.4	Finanční hospodaření hradu	51
5.2.5	Zhodnocení fungování OS hrad Kašperk podle nové zřizovací listiny.....	54
5.3	Souvislost změn a zřizovací listiny	55
5.3.1	Nový pokladní systém.....	55

5.3.2	Ochrana svěřených hodnot a majetku	56
5.3.3	Napřímení procesů	58
5.4	Rozvojové strategie města.....	59
5.4.1	Strategie udržitelného rozvoje města Kašperské Hory	60
5.4.2	Priorita 3 Cestovní ruch	62
5.4.3	Přístup vedení města ke Strategii udržitelného rozvoje.....	63
5.4.4	Přístup kastelána ke Strategii udržitelného rozvoje a souvislost s uskutečněnými změnami	65
5.5	SWOT analýza	70
6	Syntéza výsledků	71
6.1	Souvislost změn a zřizovací listiny	72
6.1.1	Změny provedené v reakci na zřizovací listinu	72
6.1.2	Změny provedené nezávisle na zřizovací listině	73
6.2	Možnosti hradu v naplňování rozvojových strategií města.....	74
7	Návrhy změn.....	76
7.1	Podpora destinačního managementu.....	76
7.2	Řešení sezónnosti	79
	Závěr	81
	I Summary and keywords	83
	II Seznam literatury	84
	III Seznam obrázků a tabulek	
	IV Seznam zkratk	
	V Seznam příloh	
	VI Přílohy	

1 Úvod

Cestovní ruch je oblast ekonomiky, která nabývá stále větší významnosti na úrovni mezinárodní, národní i regionální. Na regionální úrovni hraje otázka rozvoje cestovního ruchu významnou roli, neboť v případě nevhodného přístupu k jeho řízení a při nerespektování udržitelného rozvoje mohou v dané lokalitě převážit negativní dopady nad těmi pozitivními. Cestovní ruch má klíčový význam pro možnosti rozvoje periferních oblastí, např. pohraničí nebo bývalých průmyslových oblastí, a to zejména na regionální úrovni.

Česká republika disponuje velkým množstvím památek, potenciál pro rozvoj cestovního ruchu je často spatřován právě v kultuře. Nastolení rovnováhy mezi nezbytnou, ze zákona vyplývající ochranou památek a jejich vhodným využíváním je klíčovou výzvou pro management kulturního cestovního ruchu. Ačkoliv takový management má svá specifika, ve své podstatě se příliš neliší od podnikového řízení, např. v důrazu na schopnost činit změny. Často platí, že čím déle se nějaký systém nachází v neměnném stavu, tím obtížněji lze rozpoznat potřebu jeho změn. Velmi důležitá je tedy také schopnost odhalit vhodný čas na jejich zavedení. Na rozdíl od jiných oborů by ale v případě řízení kulturního zdroje nemělo být motivací pro změny pouze následování trendů spojené se zvyšováním zisku.

Kulturní památky se často nachází ve venkovských lokalitách nebo v malých městech, v nichž rozvoj cestovního ruchu, mnohdy spojený s prudkým růstem návštěvnosti, má více než kdekoliv jinde silný dopad na místní obyvatelstvo a na celou lokalitu. Právě z toho důvodu je v takových oblastech zásadní, aby si management kulturního zdroje uvědomoval svůj vliv na udržitelný rozvoj dotčeného území a dokázal jej ve spolupráci s místní samosprávou pozitivně ovlivnit.

Téma práce je vybráno se zřetelem na můj vztah ke kulturnímu cestovnímu ruchu. V tomto oboru mám dlouholetou pracovní zkušenost v pozici průvodce kulturní památky, jejíž management v roce 2019 prošel významnou změnou. Tato změna a její možné důsledky byly nejen na lokální úrovni velmi diskutované, což pro mě byla prvotní pobídka k výzkumu. Tématu managementu kulturního cestovního ruchu není obecně věnováno příliš pozornosti, tím spíše jedná-li se o management kulturní památky, která není ve vlastnictví státu, nýbrž místní samosprávy. Ze všech výše zmíněných důvodů považuji toto téma za aktuální a velmi podnětné a jeho zpracování v diplomové práci za ideální propojení oboru, ve kterém pracuji a oboru, který studuji.

Cílem práce je popsat a především zhodnotit období změn a inovací, které probíhají v kulturním objektu významném z hlediska cestovního ruchu v souvislosti se změnou jeho managementu. Práce má rovněž odhalit jejich provázanost s místem, ve kterém se kulturní památka nachází a komunitou, která činnost památky ovlivňuje a zároveň je dopadem změn ovlivňována. Práce si neklade za cíl zobecnit dosažené výsledky, jedná se spíše o kvalitativní výzkum a případovou studii, která má být přínosem zejména zkoumanému subjektu a jeho okolí. Zmíněnou kulturní památkou je hrad Kašperk.

K dosažení cíle jsem si na základě seznámení se se situací, jež měla vliv na změnu managementu stanovila první výzkumnou otázku: *Jaká je souvislost změn na hradě Kašperku a nové zřizovací listiny, která upravuje vztah mezi hradem Kašperk a jeho vlastníkem, městem Kašperské Hory?*

Druhá výzkumná otázka svým řešením na otázku č. 1 navazuje: *Jak může hrad Kašperk svojí činností přispět k naplnění rozvojových dokumentů města?*

Očekávaný přínos práce spočívá v nalezení vhodné orientace činnosti hradu a navržení dalších změn, které budou respektovat místní aspekty udržitelného rozvoje a budou prospěšné jak pro hrad samotný, tak pro město a destinaci, jíž je hrad Kašperk součástí. Nejen konkrétní návrhy, ale celá práce včetně literární rešerše může sloužit jako praktické vodítko pro management památkového objektu bez předchozích zkušeností v oboru. Pro město jakožto vlastníka by mělo být přínosné také zhodnocení fungování hradu podle nově nastavených pravidel ve zřizovací listině včetně zhodnocení kastelánových kompetencí a schopnosti spolupráce. V obecnější rovině může práce sloužit jako možný základ metodiky pro řízení kulturního objektu, který je ve vlastnictví a pod správou obce.

Předpokladem k dosažení cíle a vyřešení výzkumných otázek je dostupnost dostatečného množství vhodných informací a ochota spolupráce ze strany kastelána hradu Kašperk i vedení města Kašperské Hory. Případné omezení vidím v tom, že nebude z různých důvodů možné nalézt žádné konkrétní souvislosti změn a zřizovací listiny. Ustanovení zřizovací listiny také mohou být v rozporu s rozvojovými strategiemi a zřizovací listina může paradoxně ve svém důsledku bránit hradu v možnostech naplňování rozvojových strategií.

Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou shrnuty informace z dostupné literatury, která se věnuje tématům cestovního ruchu, kultury, památkové ochrany, změn, inovací a řízení. Čerpáno bude jak z českých, tak i ze zahraničních zdrojů, především monografií, ale také sborníků a časopiseckých článků, méně z internetových zdrojů.

V praktické části bude nejprve představen zkoumaný subjekt – hrad Kašperk, jeho vztahy s okolím a současná situace. Následně bude proveden rozbor zřizovací listiny hradu a rozvojových strategií města. Rozbor dokumentů bude doplněn rozhovory s vedením města i hradu. Rozhovory budou sloužit k získání kvalitativních informací, na jejichž základě bude možné vyhodnotit skutečnou povahu spolupráce města a hradu. Informace z rozhovorů přispějí také k získání informací o uskutečněných změnách na hradě Kašperku a k zhodnocení přístupu k rozvojovým strategiím města. Na závěr budou shrnuty všechny dosažené výsledky a managementu hradu doporučeny oblasti změn, případně konkrétní návrhy s přínosem pro hrad i město.

2 Literární rešerše

2.1 Cestovní ruch

2.1.1 Charakteristika

Cestovní ruch (dále už jen CR) nebo také turismus¹ je významné odvětví národní ekonomiky, které se řadí do sektoru služeb. Jedná se o komplikovaný systém tvořený velkým množstvím různorodých prvků – působí v něm různé organizace s odlišnými organizačními strukturami, právními formami, styly řízení atd. Tyto prvky mezi sebou vzájemně působí uvnitř systému (Šimková, 2015), ale dochází také k interakci s nadřazenými systémy, jako jsou ekonomické, společenské, technologické, politické a ekologické prostředí. Cestovní ruch lze také považovat za společensko-ekonomický proces, který probíhá v jistém čase a prostoru a ve kterém dochází ke vzájemnému působení účastníků CR, poskytovatelů služeb CR a přírodních a kulturně-historických podmínek daného území² (Holešinská, 2012).

Za CR se považuje takové cestování, které je motivováno soukromými zájmy a jehož cílem je obvykle rekreace, zábava či kultura. Motivy k pracovní, obchodní či výzkumné cestě jsou bezpochyby jiné, a proto takové cestování není označované jako CR (Todt & Dabija, 2008). Účastník CR je tedy člověk, který cestuje za jiným účelem, než je výdělečná činnost a označuje se jako návštěvník. Turistou se nazývá návštěvník, který v místě mimo své obvyklé prostředí alespoň jednou přenocuje. Návštěvník je klasifikovaný jako výletník (nebo také jednodenní návštěvník), pokud nestráví noc mimo domov (Ryglová, Burian & Vajčnerová, 2011).

Kromě návštěvníka (nebo také klienta služeb CR) působí v CR další aktéři, jedná se o veřejnou správu a instituce CR. Veřejnou správu zastupují subjekty státní správy a samosprávy, jako jsou ministerstva, krajské a obecní úřady. Instituce CR jsou představovány soukromým sektorem (podnikatelé v oblasti stravování, ubytování, volnočasových aktivit, informačních, dopravních, organizačních služeb atd.), neziskové organizace (např. informační centra, Klub českých turistů) a specializovaná sdružení či uskupení (např. Asociace cestovních kanceláří ČR, Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR). Aktéry CR jsou také místní obyvatelé. Kvůli různorodosti aktérů a prvků CR je

¹ Turismus není synonymem slova turistika. Turistika je výraz pro pohybovou aktivitu s vynaložením vlastní energie k přesunu své osoby z jednoho místa na jiné (Kotlíková, 2013).

² Jedná se o lokalizační faktory nabídky cestovního ruchu jako např. hrady, zámky, národní parky atd., které jsou nezbytnými předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu na daném území.

kladen důraz na jeho efektivní řízení. Velmi důležitá je také spolupráce všech aktérů cestovního ruchu při řešení problémů, které mohou potenciálně vznikat ze vzájemných interakcí (Šimková, 2015).

Pro zajištění potřebné spolupráce aktérů CR a řešení otázek řízení na daném území slouží destinační management neboli řízení destinací. Destinace³ je socioekonomický systém složený z různých subjektů (veřejných, soukromých a nevládních) a rezidentů, propojených navzájem vazbami (ekonomickými, společenskými, kulturními a dalšími), ve kterém probíhají různé procesy (Palatková, 2011). Destinační management je specifická forma řízení založená na kooperaci všech aktérů, koordinaci v plánování, organizování, rozhodování a na komunikaci nezbytné pro úspěšnou realizaci výše zmíněného. Díky destinačnímu managementu lze dosáhnout udržitelného, harmonického a komplexního rozvoje, celkového růstu a konkurenceschopnosti destinace (Holešinská, 2012). Cílem destinačního managementu by mělo být dosažení rovnováhy mezi ekonomickým přínosem CR, ochranou životního prostředí a kvalitou života rezidentů (Navrátil, 2012).

2.1.2 Ekonomické dopady cestovního ruchu

Ačkoliv není CR pro život člověka nezbytnou aktivitou, z ekonomického hlediska je jeho význam značný. Výdaje turistů přináší nezanedbatelný ekonomický příjem. Jedná se o přímé zdroje ve formě výdajů realizovaných turisty v navštívené oblasti nebo zdroje nepřímé jako zvyšování příjmů veřejných rozpočtů pomocí místních daní a poplatků, zvyšování příjmů podnikatelům nejen v sektoru CR, ale i mimo něj a vytváření nových pracovních míst. Cestovní ruch plní funkci redistribuce kapitálu pomocí realizace příjmů generovaných v jiných regionech, zlepšuje obchodní bilanci, napomáhá zkvalitňovat infrastrukturu a podporuje rozmanitost ekonomiky cílového místa díky nově vzniklým ekonomickým vztahům a tokům osob, materiálu a financí. Cestovní ruch zvyšuje zaměstnanost, napomáhá ekonomickému růstu, podporuje investice a ekonomický rozvoj regionů a podílí se na růstu HDP. Díky CR dochází k synergickým efektům – efektivnějšímu využívání zdrojů, úsporám z rozsahu a odstraňování negativních externalit. Vzniká zde také

³V jiném pojetí také směsice produktů cestovního ruchu nabízející propojené zážitky uživatelům cestovního ruchu a to obvykle pod nějakou značkou (Navrátil, 2012); komplex služeb a atraktivit koncentrovaný v určité oblasti; geografický prostor s řetězcem služeb; samostatná konkurenceschopná jednotka; produkt turismu složený z mnoha dalších produktů (Palatková, 2011).

tzv. multiplikační (příjmový) efekt, který sílí v případě vyššího sklonu ke spotřebě a nižších importů do země. Podstatou multiplikačního efektu je přelévání výdajů návštěvníka mezi další subjekty v oblasti. Rozlišují se přímé, nepřímé a indukované příjmy (Holešinská, 2012). Přímé výdaje turistů se týkají plateb za ubytovací, stravovací služby, zboží v obchodech a turistických zařízeních. Patří sem také export a investice realizované díky cestovnímu ruchu. Nepřímé výdaje vynakládají podnikatelé při nákupech nutných pro realizaci přímých výdajů turistů, jedná se o nákupy, ve kterých figurují místní dodavatelé. Indukované výdaje vznikají nákupem produktů za peníze získané z přímých výdajů turistů.

Cestovní ruch nemá pouze ekonomická pozitiva, ale i množství negativ. Trh CR není příliš stabilní, neboť příjmy z něj jsou závislé na vnějších podmínkách. Při ekonomické stagnaci či recesi dochází k neovlivnitelné změně těchto podmínek, což může mít na oblast CR ničivý dopad. Cestovní ruch je také citlivý na měnící se ceny produkce a závisí na disponibilních příjmech účastníků cestovního ruchu. Může také docházet k unikům příjmů mimo ekonomiku. Trh práce je také negativně ovlivněn – v CR se často jedná o práci nekvalifikovanou, nepříliš dobře placenou a sezónní. Dalším problémem je adaptace místních cen vzhledem k možnostem návštěvníků. Ti jsou často z bohatších zemí, ceny tudíž rostou a pro rezidenty jsou stále nedostupnější (Navrátil, 2012).

2.1.3 Dopady cestovního ruchu na udržitelnost rozvoje

Jedna ze základních definic udržitelného rozvoje jej označuje za „*takový rozvoj, který uspokojuje potřeby současné generace, aniž by omezoval schopnost uspokojit potřeby budoucích generací*“ (překlad z World Commission on Environment and Development, 1987, kap. 2, část IV. závěry). Udržitelný rozvoj spočívá ve vyváženém rozvoji tří pilířů – environmentálního, ekonomického a sociálního. Environmentální pilíř se zabývá šetrností při získávání a využívání omezených přírodních zdrojů, omezováním znečištění, ochranou ekosystémů, zachováním biodiverzity, klimatickými změnami a ochranou prostředí. Ekonomický pilíř se týká témat hospodářského růstu, mezinárodního obchodu, rozvoje regionů, globalizace. Cílem je dosáhnout zisku a zachovat ekonomický blahobyt a ekonomiku fungující jako koloběh, kde jsou zdroje využívány s respektem k budoucím generacím. Sociální pilíř řeší soudržnost mezi společenskými skupinami a generacemi, kompenzování nerovností mezi nimi, odstraňování chudoby, potlačování diskriminace a nesnášenlivosti, lidská práva a rovný přístup k uspokojování základních potřeb (World Commission on Environment and Development, 1987).

Navzdory obecnému přijímání nepopiratelných, především ekonomických, výhod, které cestovní ruch přináší, v případě jeho nekontrolovatelné expanze, nekoordinovaného a neefektivního managementu mohou negativní účinky převážit ty pozitivní. V tomto ohledu je důležité reflektovat kromě ekonomické také společenskou a environmentální perspektivu.

Cestovní ruch je o setkávání lidí, z kterého mohou vyplývat různé konflikty, ať už mezi návštěvníky navzájem, tak mezi návštěvníky a místními lidmi. Možné problémy spočívají také v setkávání různých kultur a náboženství (Šimková, 2013). Frekventované styky místní komunity s návštěvníky v případě masového CR mohou vést k postupné akulturaci a snižování kulturní diverzity. V nabídce CR vzniká také určitý tlak na přizpůsobení se návštěvníkům a její standardizaci. Dochází ke komercionalizaci lokální kultury, ztrátě historického kontextu kulturních zvyků a k rozvracení a vyprazdňování místních tradic. V dané lokalitě může dojít k ohrožení autenticity místní komunity, ke změnám v jejím životním stylu nebo v hodnotovém žebříčku (Holešinská, 2012). Narušují se socio-ekonomické vazby rezidentů k danému místu, dochází ke ztrátě identity místního společenství a k jeho odcizení. Problémem je také rostoucí polarizace mezi těmi, kteří z CR profitují a těmi, kterým žádný přínos nepřináší a spíše jim škodí (Kesner, 2005).

V souvislosti s místní komunitou a reakcemi jejích členů na aktivity CR lze zmínit také sociální kapitál, integrující všechny aktéry společenství do sociálního systému. Sociální kapitál se vytváří na různých úrovních, od rodiny přes region až po globální úroveň, a vždy se liší právě podle prostředí, v němž je utvářen. Jeho součástí jsou společenské sítě, vztahy a kontakty jednotlivých aktérů mezi sebou, které mají značný vliv na sociální interakce v určité společnosti a usnadňují kooperaci vně i uvnitř skupin. Interakce ve skupině, ať už formální, neformální, přímé či nepřímé, utváří a rozvíjí sociální instituce, normy a sdílené hodnoty. Povaha sociálního kapitálu na určitém území může mít vliv na reakci na aktivity CR (Majerová, Kostecký, Sýkora a kol., 2011).

Důležité je si také uvědomit, že cestování a aktivity s ním spojené určitým způsobem odrážejí návštěvníkovu osobnost, postoje, přístupy, hodnoty a životní styl (Šimková, 2013). Aby se dalo předcházet negativním vlivům CR a zajistit jeho udržitelný rozvoj, je třeba pochopit postoje, motivaci, preference a chování turistů. K tomu slouží zkoumání kognitivních procesů, v CR se využívají také poznatky sociální a environmentální psychologie (Šimková, 2015).

Cestovní ruch má nepopíratelný vliv na životní prostředí. Aktivity návštěvníků ovlivňují citlivé ekosystémy, které se často nachází v místech turistických atraktivit, a mohou narušovat jejich rovnováhu. Dochází k degradaci vegetace kvůli sešlapávání, používání dopravních prostředků a zakládání tábořišť. V horských oblastech turistické aktivity podporují erozi půdy. Zvířata jsou nucena měnit svá útočiště a chování, ze strany návštěvníků dochází k nedovolenému lovu, může dojít také k zavlečení nepůvodních druhů do oblasti. Vliv CR na spotřebu přírodních zdrojů je značný, jedná se především o pitnou vodu, její kvalitu a znečišťování, dále lokální potravinové či energetické zdroje. Přírodním zdrojem je i krajina, jejím neuváženým zábořem v rámci budování nových ubytovacích zařízení a nové infrastruktury CR dochází k degradaci krajiny a k narušení přirozeného krajinného rázu. Současně tím vzniká alternativní náklad v podobě nemožnosti jiného využití dané části země a krajiny. Neopomenutelným negativním vlivem CR je znečišťování prostředí – hlukové, světelné znečištění, odpadní voda, tuhé odpady a jejich skládkování (Navrátil, 2012).

Avšak existují i pozitivní neekonomické účinky CR jako např. podpora společenského rozvoje, světového míru a porozumění, tolerance, prosperity a sebevzdělávání (UNWTO, n.d.).

Je nezbytné najít rovnováhu mezi ochranou přírody, kulturního a společenského dědictví, na nichž je existence CR závislá a dopady CR na konkrétní oblast a její místní komunitu. Hovoří se tak o udržitelném rozvoji CR (Šimková, 2013), rovnováze mezi ekonomickým růstem, ochranou přírody a společensko-kulturní perspektivou v rámci všech aktivit CR.

Udržitelný rozvoj se vždy vztahuje ke konkrétní lokalitě, velkou měrou se na něm podílí místní komunita. Na území dané lokality dochází k interakcím mezi všemi sektory národního hospodářství, krajinou, místními ekosystémy a společenstvím. Vztahy je nutné analyzovat a pochopit. Pro naplnění udržitelnosti je nutná kooperace mezi podnikatelským, veřejným a nevládním sektorem. Výsledkem by mělo být prosazování takového CR, který minimalizuje negativní dopady na životní prostředí a místní obyvatelstvo a maximalizuje ty pozitivní (Šimková, 2015). Je důležité sledovat, jaký dopad aktivity CR mají a porovnávat je s mírou únosnosti pro dané území a komunitu. Kooperaci a koordinaci je možné realizovat uplatňováním destinačního managementu v tzv. destinačních společnostech. Jedná se o organizační struktury na různých prostorových úrovních složené z veřejných a soukromých subjektů, které mají za cíl zajistit efektivní rozvoj CR a jeho udržitelnost (Holešinská, 2012). Pokud je CR dobře

řízený, má schopnost pomáhat naplňování globálních cílů, mezi které kromě zvyšování kvality života, sociální soudržnosti, zaměstnanosti, ekonomického růstu a konkurenceschopnosti patří také udržitelnost rozvoje (Tittelbachová & Tyslová, 2016).

2.1.4 Klasifikace cestovního ruchu

Odborná literatura poskytuje velké množství odlišných způsobů třídění CR podle různých hledisek (Ryglová, Burian & Vajčnerová, 2011). V české a slovenské literatuře i v literatuře bývalého sovětského svazu se rozlišují druhy a formy CR, přičemž označení, co je druhem a co je formou, není jednoznačné. Liší se u různých autorů. Jeden typ se týká motivace účastníků CR a druhý konkrétních podmínek uskutečňování CR. Zahraniční členění považuje druhy, formy a typy za obsahově totožné pojmy a nerozlišuje mezi nimi (Kotlíková, 2013).

Typy CR rozdělujeme například podle vztahu k platební bilanci (domácí, zahraniční, tranzitní CR), místa realizace (vnitřní, národní, mezinárodní CR), způsobu financování (volný, vázaný), délky pobytu (krátkodobý, dlouhodobý), způsobu účasti a zabezpečení cesty (organizovaný, neorganizovaný), počtu účastníků (individuální, kolektivní). V této diplomové práci se budu zajímat především o kulturně-poznávací (kulturní) typ CR, proto uvádím členění CR podle motivace a potřeb jeho účastníků, jehož je kulturní CR součástí:

- *Rekreační CR* – motivem je znovuoobnovení duševních a fyzických lidských sil v rekreačně vhodném prostředí, často v blízkosti přírody, české specifikum je chalupaření a chataření
- *Sportovně-turistický CR* – motivem je aktivní odpočinek při sportovních aktivitách, popř. pasivní účast na sportovních událostech
- *Léčebný a lázeňský CR* – stejně jako u rekreačního CR je motivem znovuoobnovení lidských sil, dále relaxace, prevence a léčba
- *Kulturně-poznávací CR* – motivem je poznání kultury, historie, zvyků, tradic a dalších projevů kultury. Tímto typem cestovního ruchu se v této práci budu dále zabývat.
- *Specifické formy CR* – motivem je uspokojení zvláštních potřeb. Jejich nabídka se rozšiřuje spolu s novými trendy v CR. Specifickou formou je např. CR městský či venkovský (součástí je agroturistika, ekoagroturistika), chatařský a chalupářský, náboženský, nákupní, gastroturistika, cykloturistika, rybolov či specifický CR určený pro různé věkové kategorie (Ryglová, Burian & Vajčnerová, 2011).

2.2 Kulturní cestovní ruch

2.2.1 Charakteristika

Jedna z hlavních a nejrychleji rostoucích forem CR je kulturní cestovní ruch (dále už jen KCR). V užším smyslu znamená KCR takové aktivity, při kterých je poznání kultury a prožitek z ní hlavním motivem cesty. Kulturou je v tomto smyslu míněno celé kulturní prostředí, lidské produkty, památky, monumenty, sídla, ale také životní způsoby a tradice dané komunity. V širším smyslu se KCR účastní i ti, pro které je konzumace kultury doplňkovou aktivitou k jiným formám CR. V prvním případě se jedná o specifického, v druhém o obecného účastníka KCR.

Česká republika nedisponuje přírodními podmínkami pro masový oddechový CR realizovaný obvykle u moře nebo ve velehorách, a tak je největší potenciál pro rozvoj CR nalézán v kultuře (Kesner, 2005). Kulturní turismus je zde motivován zejména návštěvou památek, divadel a kulturních zařízení, ale je zájem i o nehmotnou část kultury odrážející se v kulturních prvcích a vzorcích. Kulturnímu cestovnímu ruchu se ale v České republice nevěnuje zvláštní pozornost. Je na okraji zájmu širších problematik CR a kultury, ačkoliv má velký potenciál. Mohl by se přirozeně stát strategickým partnerem odvětví CR (Tittelbachová & Tyslová, 2016).

Kulturním cestovním ruchem se nebudu v diplomové práci zabývat v celé jeho šíři, proto považuji za důležité alespoň zmínit, jaké typy KCR se mohou vyskytovat. Podle Melanie Smithové (2004) existuje 6 typů KCR. Jedná se o CR zaměřený na umění, městský KCR, venkovský KCR, KCR motivovaný zájmem o poznání kultur původních obyvatel, moderní KCR a konečně památkový turismus⁴, který mě bude zajímat. „Heritage tourism“ je obvykle chápán jako cestovní ruch motivovaný návštěvou památek a historických objektů (Smith, 2004), pokud bych se ale striktně držela významu slova „cultural heritage“ (kulturní dědictví), musela bych na něj nahlížet v širší perspektivě, od které se ale pro potřeby této práce odkloním.

2.2.2 Kulturní dědictví

Integrální součástí kultury jakékoliv společnosti je její kulturní dědictví – souhrn kulturních statků v trvalém kolektivním vlastnictví. Jedná se o výsledek duchovní a materiální činnosti příslušníků určité kultury, který je všeobecně sdílen a předáván z generace na

⁴ v angličtině výstižnější pojem heritage tourism, v češtině neexistuje analogický překlad, který by nesl stejný význam.

generaci (Patočka & Heřmanová, 2008). Kulturní dědictví se dělí na hmotné a nehmotné. Nehmotné nemá materiální podobu, jedná se o přísloví, rčení, citáty, myšlenky, hudbu, zvyky, tradice, zkušenosti, vědomosti a řemeslné dovednosti. Do hmotného kulturního dědictví patří památky a hmotné lidské výtvořiny. Řadí se sem sochařství, architektura, malířství, grafika, užité umění, ale také oblečení, vynálezy, literární díla, pokrm (Národní ústav lidové kultury, 2020). Podle UNESCO (2017) se hmotné kulturní dědictví dělí na movité, nemovité a podvodní kulturní dědictví⁵.

V diplomové práci se budu zaměřovat na část hmotného kulturního dědictví – památky. Jedná se o objekty charakteristické určitou památkovou hodnotou, které byly v minulosti vytvořeny člověkem a u kterých je žádoucí, aby byly zachovány i pro budoucí generace. Zmíněná památková hodnota je ve skutečnosti složena ze tří složek – historické, umělecké hodnoty a hodnoty stáří. Historická hodnota spočívá v připomínce něčeho minulého, např. epochy dějin, významné osobnosti, historické události. Umělecká hodnota a hodnota stáří nejsou kvantifikovatelné, jde o určité emocionální působení objektu a k jejímu vnímání je zapotřebí do určité míry cit (Horák & Nejedlý, 2013).

Odlišný pojem – kulturní památka – je movitá či nemovitá věc nebo soubor věcí, které dokládají historický vývoj, prostředí a životní způsoby společnosti v minulosti, jsou výsledkem práce a tvořivosti člověka z různých oborů a mají historickou, uměleckou, vědeckou, technickou a revoluční hodnotu nebo mají přímý vztah k historickým událostem či osobnostem. Kulturní památky vyhláší Ministerstvo kultury. Národní památkový ústav je eviduje v Ústředním seznamu kulturních památek České republiky (Ministerstvo kultury, 2020). Existuje velké množství památek, které nejsou zákonem označeny za kulturní památky, přesto mají nepopíratelnou památkovou hodnotu (Horák & Nejedlý, 2013). Památkový fond rozlišuje čtyři kategorie památek – movité památky a jejich soubory, nemovité památky, nemovité i movité věci připomínající významné historické události nebo osobnosti a památkově chráněná území. Podrobnější popis lze nalézt v zákoně č. 20/1987 Sb., zákon o státní památkové péči.

Ochranou hmotného kulturního dědictví a zajišťováním jeho předání dalším generacím se zabývá památková péče. Jedná se o dynamický, velmi náročný proces vyžadující komplexní přístup a integraci poznatků různých vědních oborů, důležitou součástí je také komunikace s veřejností. Mezi základní úkoly patří identifikace objektů s památkovou

⁵ Jedná se o vraky lodí, zatopená města a jejich ruiny.

hodnotou a výběr těch, které mají být zachovány pro další generace. Dalším úkolem je nalézání nejvhodnějších způsobů jejich ochrany a péče o ně, ale také jejich představování a zpřístupňování veřejnosti (Národní památkový ústav, 2020). Primárním důvodem ochrany památek je to, že člověk si jako společenská bytost uvědomuje svoji příslušnost k národu, regionu, popřípadě městu, kde žije. Lidé si váží památek své rodné země, protože jsou symbolem jejich kultury. Vyjadřují kulturní identitu člověka, jsou potřebné pro kulturní sebe-porozumění, a proto je důležitá jejich ochrana (Todt & Dabija, 2008).

Na základě zkušeností se ukázalo, že k zachování kulturního dědictví pro další generace je nejvhodnější užívat památky takovým způsobem, kdy budou reflektovány záměry a potřeby vlastníků a současně bude ve veřejném zájmu dbáno na zachování kulturních hodnot (Národní památkový ústav, 2020). Pojem památkové péče se tak v čase proměnil od ochrany památek k jejich udržitelnému využívání. Využívání prvků kulturního dědictví je užitečné pro svoji schopnost generovat příjmy a následně je opětovně používat na obnovovací práce v rámci památkové péče. Důraz v památkové péči se také postupně přesunul z ochrany jednotlivých izolovaných památek k ochraně celých městských, venkovských, industriálních a archeologických komplexů a krajiny jako celku (Loulanski, 2006).

2.2.3 Ekonomický význam kulturního dědictví

Kulturní dědictví má kromě mnoha dalších významů a funkcí také význam ekonomický. Je to zdroj příjmů, a to zejména díky aktivitám kulturního cestovního ruchu (Beneš, 1997), kdy dochází v souladu se zmíněnými principy soudobé památkové péče nejen k ochraně, ale také k využívání památek. V novém rozvojovém kontextu je kulturní dědictví považováno za motor i katalyzátor společensko-ekonomického rozvoje. Jedná se o výrazný posun od chápání ochrany památek jako protikladu k ekonomickému rozvoji. Postupně se ukázalo, že památková péče a ekonomický rozvoj se nevyklučují a mohou fungovat ve vzájemném partnerství, které přináší benefity oběma stranám (Loulanski, 2006). Graham, Asworth & Tunbridge (2000) pro objasnění rozvojové role kulturního dědictví popisují jeho tři hlavní ekonomické rozměry. Jedná se o hospodářský sektor sám o sobě, někdy označovaný za kulturní průmysl⁶, který spotřebovává určité zdroje, vyrábí produkty, generuje výnosy ze zisku a poskytuje pracovní místa. Kulturní dědictví

⁶ Throsby (2008) rozděluje kulturní průmysl do několika vrstev uspořádaných v soustředných kruzích, přičemž uprostřed leží jádro kulturního průmyslu – výtvarné umění. Dále od středu se nachází další kulturní průmysl, širší kulturní průmysl a vnější obal tvoří příbuzné průmysly. Služby spojené s kulturním dědictvím a památkovou péčí se nachází ve vrstvě širšího kulturního průmyslu.

je také považováno za jeden z prvků ekonomického rozvoje, často vykonávající po boku dalších urychlovací či integrační roli v rozvojových projektech díky schopnosti přitáhnout ekonomické aktivity a přizpůsobit ekonomické funkce. Na kulturní dědictví je rovněž pohlíženo jako na nástroj v řízení ekonomik na různých prostorových úrovních, od mezinárodní po místní, např. pro tvorbu a podporu image lokalit, zejména pro ekonomické účely.

Kulturní cestovní ruch je mocný nástroj ekonomického rozvoje, tvoří nová pracovní místa, podněcuje investice a pomáhá oživit upadající komunity. Je důležitý především pro malé komunity⁷ s omezenými možnostmi rozvoje. Zapojení lokální komunity do KCR je buď přímé (v případě vlastnictví atraktivit, maloobchodních prodejen, ubytovacích a stravovacích zařízení atd.) nebo nepřímé (výroba řemeslných výrobků, uměleckých předmětů a suvenýrů pro návštěvníky) (Du Cros & McKercher, 2015).

Vztah kultury a ekonomiky není spatřován pouze v souvislosti s ekonomickým rozvojem, ale také v pojetí kultury jako kulturního kapitálu. Už z použitého označení je patrné, že kulturní kapitál v sobě obsahuje kulturní i ekonomickou hodnotu. Vyskytuje se ve hmotné i nehmotné formě⁸ a je spotřebováván buďto přímo nebo spolu s dalšími vstupy ve formě produktů a služeb, které mají rovněž ekonomickou i kulturní hodnotu (Kesner, 2005). Podle Bourdieu (1986) má nejsilnější vazbu na ekonomii tzv. objektivizovaná forma kulturního kapitálu⁹, protože je svázána s materiální podobou, jedná se obecně o kulturní artefakty.

Další autoři nalézají ekonomickou podstatu památek v souvislosti s veřejnou ekonomikou. Veřejné statky se vyznačují nevyloučitelností a nedělitelností spotřeby. Památky jsou vnímány jako symbol kultury a spotřeba památky je podle Todt & Dabija (2008) vědomí existence tohoto hmotného vyjádření vlastní kultury, ne návštěva památkového objektu, za kterou se obvykle platí vstupné¹⁰. Z takového chápání spotřeby nelze nikoho vyloučit, proto hovoříme o nevyloučitelnosti spotřeby. Nedělitelnost spotřeby u památek je splněná tím, že každého bez rozdílu může těšit vědomí, že symbol jeho kultury existuje (Todt & Dabija, 2008). Holešinská (2012) kulturní památky přímo označuje za veřejné

⁷ Např. menšinové etnické, venkovské komunity nebo komunity původních obyvatel.

⁸ Vymezení hmotné a nehmotné formy kulturního kapitálu odpovídá rozdělení kulturního dědictví na hmotné a nehmotné, viz výše

⁹ Kromě objektivizované formy rozlišuje Bourdieu (1986) ještě *vtělený kulturní kapitál*, ukrytý ve způsobu myšlení člověka a *institucionalizovaný kulturní kapitál*, který je představován společensky uznávanými doklady o velikosti kulturního kapitálu (tituly, hodnosti).

¹⁰ v takovém smyslu bude skutečně ten, který vstupné nezaplatí, ze spotřeby vyloučen.

statky. Činí tak v souvislosti s analogií cestovního ruchu a veřejné ekonomie. Tvrdí, že veřejné statky jsou nezanedbatelnou součástí produktu cestovního ruchu a patří mezi ně kromě kulturních památek i např. přírodní atraktivita, infrastruktura či bezplatný informační servis v turistických střediscích.

2.2.4 Role kulturního dědictví v udržitelném rozvoji

Mezi kulturním dědictvím a udržitelným rozvojem existuje významná souvislost, která pramení ve spojení ochranných a rozvojových cílů a rovnováhy mezi ekonomickými, společenskými a environmentálními aspekty rozvoje. I samotný pojem památkové péče se posunul od ochrany k udržitelnému využívání a k řízení změn v kulturním i přírodním prostředí. Udržitelnost je přímo podstatou památkové péče, která si klade za cíl ochranu kulturního dědictví a takové jeho využívání, které nesníží možnost využití budoucím generacím. Pohledem udržitelného rozvoje a jeho principů je kulturní dědictví s jeho soudobou hodnotou a unikátním integračním, funkčním a společensky pokrokovým potenciálem nedílnou součástí a současně prostředkem udržitelného rozvoje. Navíc tím, že je kulturní dědictví slučitelné s dlouhodobými perspektivami udržitelného rozvoje, může být považováno za zásadní kulturní, společenský, ekonomický a environmentální přínos k udržitelnému fungování tří vzájemně propojených systémů přírody, společnosti a ekonomiky. Kulturní dědictví by z toho důvodu mělo být integrováno do rozvojových strategií a iniciativ, které se zaměřují na vytyčování vzájemně propojených cílů všech tří pilířů udržitelnosti, ale také do života lidí a měly by být uznány jeho praktické rozměry. Takové zapojení by mohlo být dobrým způsobem, jak zajistit rozmanité a chytré využívání kulturního dědictví a podpořit realizaci jeho významného multifunkčního potenciálu. Holistický přístup ke kulturnímu dědictví a udržitelnému rozvoji spojuje udržitelnost a ochranu jako dva doplňkové procesy, jejichž cílem je dosáhnout optimálního využití zdrojů a kontinuity dodávek. Cílem je také snaha o minimalizaci zásahů do struktury kulturní identity včetně jejích fyzických, společenských, ekonomických a uměleckých aspektů (Loulanski, 2006).

Udržitelnost KCR spočívá v rovnováze mezi dosahováním zisku z CR a ochranou památek. Mezi těmito dvěma stranami by mělo fungovat vzájemné partnerství, které uspokojí obě strany – návštěvníky i zástupce památkové péče (Du Cros & McKercher, 2015). Spolupracovat by ovšem měly všechny zainteresované strany – památková péče, vlastníci kulturních zdrojů, management CR a především místní orgány (Kesner, 2005). Skutečná spolupráce znamená integrovaný udržitelný přístup, ne paralelní činnosti jednotlivých

partnerů, k čemuž někdy dochází. Další hrozba aplikace konceptu udržitelnosti v praxi se skrývá v tom, že dochází k jeho využití (zde můžeme říci zneužití) ze zřejmých důvodů pro zlepšení reputace, ale s minimálním závazkem k základním principům (Du Cros & McKercher, 2015). Kooperace je nutná zejména v takových lokalitách, kde je management kulturního zdroje odpovědný za ochranu a propagaci nejen „svého“ objektu, ale zajišťuje rovnováhu i s dalšími subjekty dané lokality. Strategie CR by vždy měla být plánována v souladu s místní komunitou a s přihlédnutím k dodržení přiměřené hladiny návštěvnosti. V případě, že je místním obyvatelům poskytován prostor pro vyjádření jejich obav, představ a existuje ochota k nim přihlížet, sníží se obvykle společenský dopad CR a místní získají větší toleranci k jeho rozvoji i k samotným návštěvníkům (Kesner, Moravec, Novotný & Škodová-Parmová, 2008).

2.2.5 Produkt kulturního cestovního ruchu

Charakter produktu v KCR je odvozen od specifčnosti cíle kulturní organizace v porovnání s komerčním podnikem. Komerční podnik má za cíl především zisk, cíl kulturní organizace je komplexnější a vychází z jejího základního poslání – pečovat o svěřené kulturní dědictví a chránit ho. Od tohoto poslání je odvozen základní produkt a identita kulturní organizace (Kesner, 2005). Produkt vzniká přeměnou vnitřní památkové hodnoty kulturního zdroje¹¹ do vnější hodnoty, kterou může využít návštěvník k naplnění svých přání a potřeb (Kesner, Moravec, Novotný & Škodová-Parmová, 2008). Je velmi různorodý, obvykle jde o kombinaci hmotných a nehmotných prvků. Součástí produktu může být prostředí, výhled, okolní krajina, hradní architektura či její pozůstatky, expozice, prohlídky, výstavy, doprovodné či vzdělávací programy a další. Podstatou produktu je ale především prožitek z návštěvy, vznikající interakcí daného kulturního zdroje a návštěvníka. Prožitek může mít podobu relaxace, vnitřního naplnění, zábavy, může být rovněž zdrojem nových informací, znalostí a dovedností. Pokud tyto dojmy zůstanou trvale uloženy v návštěvníkově mysli, mohou být promítnuty do trvalého dlouhodobého přínosu a rozvoje osobnosti návštěvníka.

¹¹ Jako kulturní zdroje označujeme „*archeologická naleziště, muzea, hrady, zámky, historické budovy, významné budovy spojené s historickými osobnostmi, zříceniny, umění, sochařství, řemesla, galerie, festivaly, slavnosti hudby a tance, folklor, divadla, „původní primitivní“ kultury, subkultury, etnická společenství, kostely, katedrály, historická bojiště, tradiční řemeslné dílny, historická městská centra, náboženské a tradiční poutě, technické památky, významné parky a zahrady a další objekty, místa a nehmotné výsledky lidské činnosti reprezentující člověka a jeho kulturu*“ (Kesner, Moravec, Novotný & Škodová-Parmová, 2008).

Rozmanitost produktu se odvíjí také od toho, zda památka funguje pouze jako kulisa pro různorodý kulturní program, nebo zda je hlavní pozornost zaměřena na samotný památkový objekt. V prvním případě je mnohem větší prostor pro formování a inovace produktu na rozdíl od druhého případu, kdy je základní produkt z velké části dán. Takové rozhodnutí zčásti leží na managementu památkového objektu (resp. managementu a vlastníkov), ale v případě historického památkového objektu se zachovanou architekturou, interiéry či původními sbírkami by měla být hlavní pozornost při definování produktu zaměřena na toto prostředí a prožitek z něj. Kromě manažerů působí na formování produktu další okolnosti, např. zájmy vedení, zaměstnanců, zřizovatelů, sponzorů, interní vlivy, ekonomické tlaky na zajištění maximální návštěvnosti, ale také prosazování některých atraktivních trendů bez jejich kritického zhodnocení. K tomu dochází obvykle při nedostatečné sebereflexi nebo nekonceptní činnosti organizace.

Kromě základního produktu existuje ještě produkt doplňkový, který rozšiřuje nabídku o doplňkové služby, jako je možnost občerstvení, nákup suvenýrů nebo další kulturní či zábavní programy. Pro některé návštěvníky je dokonce důležitější než základní produkt, což skrývá riziko v tom, že bude pozornost managementu věnována rozšiřující nabídce služeb na úkor integrity a kvality základního produktu, která by měla být za jakýchkoliv okolností chráněna. V každém případě by měla být produktová nabídka kulturního zdroje či organizace pravidelně podrobována reflexi kvůli zachování rovnováhy mezi vstřícností k přáním návštěvníků a současným respektováním základního poslání kulturních organizací – péči o svěřené kulturní dědictví (Kesner, 2005). Cílem je stvořit produkt ochraňující kulturní hodnoty, který je současně přitažlivý pro návštěvníky. V případě, kdy se uspokojují cíle památkové péče i CR zároveň, vznikají podmínky pro udržitelný KCR (Kesner, Moravec, Novotný & Škodová-Parmová, 2008).

2.2.6 Dopady kulturního cestovního ruchu na udržitelnost rozvoje

Se zvyšující se popularitou a oblíbeností KCR vyvstává také otázka jeho udržitelného řízení. Stejně jako CR obecně, má i KCR podobné dopady, avšak s určitými specifiky. Výhodou zvýšené poptávky po KCR je například to, že poskytuje z politického a ekonomického hlediska odůvodnění pro vynakládání většího objemu finančních prostředků na záchranné a obnovovací práce (Du Cros & McKercher, 2015). Kulturní cestovní ruch vyvolává multiplikační efekty a má velký podíl na revitalizaci měst a venkovských oblastí. Posiluje rovněž pocit vlastní identity, sounáležitosti a hrdosti komunity nebo regionu, podporuje porozumění a komunikaci mezi kulturami. Kulturní horizonty cílové komunity

tak mohou být rozšířeny, stejně tak i vzdělanost mladé generace. Přínosem kulturního cestovního ruchu je také obnova, udržování a podpora tradic a řemesel (Kesner, 2005).

Naopak hrozbou vysoké návštěvnosti jsou přetěžování, nevhodné využívání a komodifikace kulturního zdroje, které mohou ohrozit jeho fyzickou integritu a v extrémních případech i existenci (Du Cros & McKercher, 2015). Kulturní zdroje a památky jsou opotřebovávány a poškozovány, dochází ke ztrátě autenticity. Často je také pozornost nevhodně věnována pouze několika turisticky nejfrekventovanějším zdrojům a ostatní jsou opomíjené. Masový turismus má evidentní negativní důsledky¹², ale v případě kulturně-historického dědictví je spatřováno větší ohrožení ve způsobu nakládání s finančními prostředky. Zisk z CR není v dostatečné míře zpětně používán na ochranu a obnovu památek, a tak dochází ke skrytému vysávání kulturního dědictví. Druhou oblastí jsou naopak neuvážené rekonstrukce motivované zvýšenými příjmy z CR. Je velmi rozporuplné, že KCR mnohdy dosahuje zdaru na úkor samotné kultury, ale přitom není dostatečně reflektováno, že je tím ohrožována samotná podstata jeho rozvoje. Kulturní cestovní ruch je tedy třeba adekvátně řídit a plánovat, aby nedocházelo ke střetu zájmů mezi návštěvníky, rezidenty, rovněž mezi vlastníky kulturních zdrojů a průmyslem CR (Kesner, 2005).

2.2.7 Kulturní destinace

Destinací se v tradičním vnímání rozumí cílová lokalita v daném regionu. V pojmech soudobé teorie volného času stále více převládá chápání destinace spíše jako místa prožitku než jako geografického prostoru. Destinaci můžeme chápat jako komplex výrobků a služeb určených pro návštěvníky a integrovaných pod jedním jménem či značkou (Buhalis, 2000). Destinace, ve které je dominantním motivem cestování za kulturou, se nazývá kulturní destinace. Kulturní destinací mohou být jak jednotlivá zařízení či samostatné objekty, která nabízejí kulturní produkty, tak i celý region, který poskytuje návštěvníkům produktové balíčky. Tradičně se jedná o obce a regiony s proslavenými památkami a muzei (Kesner, Moravec, Novotný & Škodová-Parmová, 2008). Příklady typických kulturních destinací jsou galerie, muzeum, památkový objekt, vědecko-zábavní centrum, skanzen, ale rovněž výstava, celé město či krajina. Česká krajina je charakteristická množstvím hustě rozmístěných památek, od drobných křížků a památníků po velkolepé architektonické monumenty, zasazené spolu s urbanistickými a přírodními prvky do krajinného rámce. Vzhledem k tomu, že součástí produktu KCR je i prožitek z krajiny, krajinný rámeček předurčuje postavení kulturní destinace. Pokud v okolí památky vznikne

¹² viz kapitola 2.1.3

něco vizuálně rušivého, může to mít na produkt výrazný negativní vliv. Především v české krajině, více než kde jinde, je velká část kulturně-historického dědictví neoddtělitelně spojena s krajinným rámcem a nelze jej vnímat bez něj (Kesner, 2005).

Pro přeměnu kulturního zdroje (nebo zdrojů) v kulturní destinaci je nutné, aby se na jejím území nacházel alespoň jeden kulturní zdroj s jasně definovaným a ideálně i výjimečným produktem. Všechny komponenty produktu musí dosahovat špičkové kvality a do rozvoje produktu by se mělo kontinuálně investovat a inovovat jej (Kesner, Moravec, Novotný & Škodová-Parmová, 2008). Zásadní pro destinaci je integrace základního produktu do komplexu doplňkových produktů a služeb a budování rozšířeného produktu, který posiluje identitu destinace. Důležitost této dodatečné nabídky poskytované k základnímu produktu byla dlouho přehlížena. Dojít může ale také k opačnému extrému, je-li doplňkovým službám věnována větší pozornost než základnímu produktu (Kesner, 2005).

Aby se obec mohla stát kulturní destinací, je nezbytný kvalitní vztah mezi samosprávou obce a managementem kulturního zdroje, protože kulturní zařízení a obec jsou na sobě vzájemně závislé. V tomto vztahu mohou vznikat různé problémy, ale jejich příčina je vždy nakonec nalézána v nedostačující nebo špatné komunikaci a spolupráci. Zcela nepochybně se to týká případu, kdy je obec majitelem či zřizovatelem daného kulturního zdroje a přímo jmenuje jeho management. Kvalita vztahu mezi těmito stranami neztrácí na důležitosti, ani pokud má památka jiného vlastníka. Ve všech případech je požadavek na profesionální management dalším neopomenutelným předpokladem pro přeměnu kulturního zdroje v kulturní destinaci (Kesner, Moravec, Novotný & Škodová-Parmová, 2008).

Pro kulturní destinaci jsou dobré vztahy a zejména vzájemná spolupráce nezbytnou podmínkou úspěšného fungování. V případě, kdy má památkový objekt sloužit jako kulturní destinace, je důležité si uvědomit, že se jedná o hranici CR a kultury. Spolupráce subjektů turistického průmyslu a kulturních organizací je nezbytná. Soukromý sektor, představovaný subjekty CR jako např. ubytovací a stravovací služby, si často nedostatečně uvědomuje, že je jeho existence závislá na návštěvnické poptávce po produktech KCR. U kulturních organizací, které představují (ve velké části případů) veřejný sektor, zase panuje nedůvěra vůči soukromému sektoru a dochází k přeceňování vlastních schopností v oblastech tvorby produktu, jeho distribuce a marketingu.

Pro plánování a rozvoj KCR v kulturních destinacích je důležité porozumění, respekt, důvěra, schopnost tolerovat odlišné přístupy a nalézt vyhovující společný organizační rámec. Především ale stojí ochota ke spolupráci a trvalá komunikace. Kroky vedoucí ke kvalitním vztahům a spolupráci jsou zejména efektivní výměna informací, pochopení potřeb, cílů a interní kultury obou sektorů (Kesner, 2005). V České republice se na různých stupních státní správy či samosprávy angažují v oblasti kultury různé příspěvkové organizace, jejichž cíle jsou logicky odlišné¹³ od cílů cestovního ruchu. Propojení cílů kultury a CR může pomoci vytváření i rozvoji produktů KCR a následně budování konkrétních, dlouhodobých forem partnerství a spolupráce (např. vytváření integrujících balíčků produktů kultury a cestovního ruchu). V kulturní destinaci se spojuje přínos kultury spočívající v originalitě a jedinečnosti a CR, který poskytuje zázemí, služby a komfort. Toto propojení je podstatou atraktivnosti destinace. Dosažení souladu zájmů je pro destinaci klíčové, ale v praxi je ho dosahováno zřídka (Tittelbachová & Tyslová, 2016).

V kulturní destinaci, stejně jako ve všech ostatních, má svoji neodmyslitelnou roli destinační management, jehož účel již byl popsán v kapitole zabývající se cestovním ruchem. Je mimo jiné významný zejména pro zajištění udržitelného rozvoje a spolupráce všech aktérů. Obzvláště v kulturní destinaci se nabízí uplatnit ještě další formu řízení a tou je návštěvnický management, součást destinačního managementu. Jeho existence vychází z potřeby koordinovat návštěvníky v destinaci včetně jejich počtu a ovlivnit jejich chování s cílem snížit negativní dopady CR na destinaci. Jedná se o informování a poučování návštěvníků o tom, jak se chovat, kde se smí pohybovat, proč se nesmí fotografovat s bleskem apod. Návštěvnický management také řeší základní věci jako zajištění parkovacích míst a dostatek odpadkových košů. Rovněž dbá na to, aby se v místě kulturního zdroje nevyskytovali pochybní prodejci suvenýrů, žebráci nebo samozvaní průvodci (Shackley, 2009).

2.2.8 Management v kulturním cestovním ruchu

KCR se snaží najít rovnováhu mezi zájmy památkové péče a CR, mezi ochranou vnitřních hodnot památky a vnější hodnotou užívanou návštěvníky a rovněž mezi cíli v oblasti ochrany i z hlediska komerčního využití (Kesner, Moravec, Novotný & Škodová-Parmová, 2008). Posláním kulturních organizací je poskytování přístupu ke kulturně-historickému dědictví. Pohlédne-li se na kulturní dědictví a kulturu z pohledu ekonomie, již byl zmíněn pojem kulturní kapitál. Právě ten je východiskem pro praxi řízení a budování

¹³ Obvykle vzdělávací, kulturní, osvětové

kulturního zdroje. Klíčová role kulturního managementu spočívá ve zhodnocování a rozvoji kulturního kapitálu a v jeho udržitelném budování, které přinese užitek širší veřejnosti i jeho vlastníkům. Ochranu fyzické integrity památkových objektů má na starosti památková péče. Management kulturního zdroje je zodpovědný zejména za uchování nehmátatelných vnitřních kulturních hodnot. Kulturní hodnota je obsažena v produktu, je tedy na managementu, jak dokáže skrz produkt předat návštěvníkům vědomí o památkové hodnotě.

Na rozdíl od komerčního podniku, kde je cílem zisk, má kulturní organizace poslání, které částečně definuje její základní produkt, toho by se měl management držet při tvorbě produktu. Občas se stává, že je management tak ztotožněný s památkovým objektem a s jeho historií, že nepokládá za důležité základní produkt opakovaně představovat veřejnosti, neboť mu připadá samozřejmý a zcela zjevný. Pro úspěšné řízení kulturního zdroje je ale právě dokazování unikátnosti produktu a jeho odlišnosti od ostatních podobných produktů nezbytné. Další důležitý úkol managementu památkového objektu v souvislosti s produktem je nalézání rovnováhy mezi vstřícností vůči zájmům veřejnosti včetně získání jejího zájmu a zachováním vlastní identity kulturní destinace. Přirozeným záměrem managementu je vytvořit atraktivní nabídku. Tato snaha by ale neměla překročit hranici, za kterou jde o zvýšení tržeb a maximální návštěvnost mnohem více než o prezentaci kulturních hodnot. Z kulturní destinace se nesmí stát zábavní park. Rozhodnutí, zda bude památka sloužit jako kulisa pro samostatný kulturní program, a nebo bude hlavním produktem samotný objekt, leží také na managementu. Neplatí to ale bez výjimky, v případě, kdy se jedná o památkový objekt s historickou architekturou a interiérem, by měl být nej důležitější prožitek ze samotného prostředí tohoto objektu. Problematické ale může být na druhé straně i úsilí o historickou autentičnost a umělé vytváření minulosti, není-li takový program rozumně zakomponován do celkové nabídky. Přístup k tvorbě produktu je tedy velmi zodpovědný úkol, který při nedostatečné sebereflexi organizace či nekonceptní činnosti managementu může vést k devalvaci kulturní hodnoty.

Kromě tvorby a prezentace produktu management řeší také regulaci návštěvnosti. Nezřídka dochází k nerovnoměrnému vytěžování několika oblíbených kulturních zdrojů, přičemž příliš nezáleží na jejich skutečné kulturní hodnotě a památkové objekty se stávají cílem masové turistiky. V tomto případě další nárůst návštěvnosti není žádoucí a práce manažera památkového objektu se přesouvá od stimulace návštěvnosti k ovlivňování složení návštěvníků a jejich rozvrstvení v čase.

V neposlední řadě má management moc ovlivňovat udržitelný rozvoj, a to ve smyslu zajištění ochrany a současného využití památek v zájmu cílů památkové péče. Kulturní cestovní ruch ale kromě zájmů památkové péče zahrnuje i odlišné zájmy z oblasti CR. Jeho činnost může mít různé dopady do oblasti kultury. Role managementu památkového objektu spočívá v nalézání možností, jak maximalizovat pozitivní a minimalizovat negativní dopady KCR. Neméně důležitá je také schopnost reflektovat specifické přínosy dané kulturní činnosti pro místní komunitu a lokalitu. Součástí této činnosti je i nalézání způsobů, jak tyto přínosy dokazovat a připomínat skupinám, které činnosti kulturní organizace ovlivňují (Kesner, 2005).

Management každého objektu je odlišný. Velmi záleží na vlastníkově památky, jímž může být soukromá osoba, stát, veřejná správa či nezisková organizace. Odlišnost obvykle vychází z rozdílných cílů. Motivací soukromého vlastnictví je obvykle zisk, u veřejného a dobrovolného¹⁴ převažuje ochrana a vzdělávání, nicméně vždy by měly být přítomny oba motivy, mění se jen jejich priorita (Kesner, Moravec, Novotný & Škodová-Parmová, 2008). Objekty ve vlastnictví různých stupňů veřejné správy se zpravidla vyznačují určitou uniformitou (především ve správě řízení a prezentaci) a většinou jejich managementu chybí odvaha zaměřit se kromě ochrany kulturních hodnot kulturního zdroje i na marketing. Ovšem památky, které spravuje místní komunita, mají míru uniformity menší a mívají vypracovanou i určitou strategii a management plán (Timothy & Boyd, 2003).

2.3 Role kulturního cestovního ruchu v místním rozvoji

Stejně jako management kulturního zdroje má za úkol budovat a rozvíjet kulturní kapitál, péče o něj patří také k místnímu rozvoji. Řada mezinárodně nepřilíš významných měst a oblastí i přes jejich objektivně nevelké kulturní bohatství budují postavení kulturních destinací a zvyšují svoji atraktivitu prostřednictvím kulturního potenciálu. Využily kulturu a CR ke své regeneraci a revitalizaci po zániku tradičních průmyslových odvětví, po kterém následoval rozvrat městského prostředí probíhající od 70. let. Existuje řada příkladů měst (Manchester, Rotterdam, Glasgow, Düsseldorf, Bilbao a další), kde samotnou podstatou strategie revitalizačních procesů byla orientace právě na kulturu a CR. Cestovní ruch také na regionální úrovni hraje mnohem významnější politickou roli než na úrovni státní. Stěžejním aspektem marketingových strategií měst je budování postavení

¹⁴ Vlastnictví neziskovými organizacemi - vládními nebo nestátními (NNO)

kulturního centra. Úzce to souvisí s tím, že jedna z hlavních rolí kultury v městské regeneraci spočívá v budování image místa. Zvyšující se konkurence mezi kulturními centry klade požadavek na jejich unikátnost a odlišnost od ostatních, a schopnost umět ji dokázat. Obce, které jsou často kulturními destinacemi, v ideálním případě nejen stimulují návštěvnost, ale i rozvíjí cílevědomě všechny složky kulturního kapitálu. K péči o kulturní dědictví se tak přidává stimulace kreativního prostředí, budování nových institucí, atraktivit, zlepšování infrastruktury, vytváření sítí vztahů a organizačních infrastruktur (Kesner, 2005).

Kultura ale není pro region vždy automatickým přínosem. Aby se tak stalo, je nutná průběžná činnost kulturních organizací a spoluúčast rezidentů i návštěvníků na kultuře. Podstatná je také schopnost vyrábět na daném území všechny výrobky a služby spojené s kulturními aktivitami. Základem pro přínos kultury pro region je vzájemná podpora všech sektorů a jejich ochotná spolupráce. Kvalitní vztahy jsou podstatou úspěšného fungování obce jako kulturní destinace, neboť kulturní destinace je založena na závislosti mezi obcí a kulturním zařízením (Tittelbachová & Tyslová, 2016). Uvědomuje-li si místní správa možnosti lokálního rozvoje skrz rozvoj kulturního potenciálu a chce-li jej podporovat, vzniká i pro řízení a marketing konkrétní památky v dané lokalitě příznivější atmosféra.

Výhodou využití kulturního potenciálu v místním rozvoji je to, že otevírá vstup do dalších sektorů ekonomiky, které následně svým ekonomickým přínosem zpětně podporují kulturní sféru. Vzniká tak žádoucí synergie mezi ekonomikou a kulturou. Budování nových zařízení kulturního průmyslu napomáhá diverzifikovat místní ekonomiku a může zčásti kompenzovat snížení počtu pracovních míst v důsledku zániku tradičních odvětví (Kesner, 2005). Rozvoj kulturního potenciálu může také podpořit místní ekonomiku, napomoci efektivnějšímu využití zdrojů a umožnit využívání kulturních služeb místním. Kultura má klíčovou roli hnací síly regenerace vycházející z lokálních potřeb oproti tradičně převládajícímu způsobu plánování rozvoje shora dolů (Loulanski, 2006).

2.4 Změny a inovace

Stejně jako ve všech jiných hospodářských oborech a všech hierarchických úrovních různých systémů, tak i v KCR vyvstává čas od času potřeba změn a inovací. Ačkoliv má každý obor svá specifika, obecná znalost této problematiky je nezbytná pro všechny, kteří mohou být iniciátory a realizátory změn, tedy i pro management kulturního zdroje.

2.4.1 Řízení změn

Společným cílem všech manažerů řídících jakoukoliv změnu a vysoce ceněnou manažerskou dovedností je schopnost dosáhnout úspěchu při uskutečňování změn. Malé firmy a organizace obvykle nemají dostatek prostředků na trvalé zaměstnávání specialistů na řízení změn. Ve skutečnosti se ale změny týkají organizace jakékoliv úrovně či velikosti. V praxi také na mnohých vedoucích pozicích nepůsobí profesionální manažeři, především pro ně je tedy znalost řízení procesu změn v dnešním dynamicky se měnícím prostředí velmi důležitá (Kubíčková & Rais, 2012). Jedná se například o změny ve strategii, řídicích aktivitách, provozních záležitostech, organizaci, produktech, změny ve vztahu se zájmovými skupinami a další. Změny jsou různě velké, závažné, náročné na přípravu, mají různý přínos (Veber a kol., 2016).

Dle Vebera a kol. (2016, s. 65) je „*management změn představován komplexem řídicích aktivit, které povedou k posunu jednotlivce, týmu, útvaru či celé organizace od současného stavu k stavu požadovanému (budoucímu).*“

Neméně důležitá je schopnost změnu nejen řídit, ale také vést. Vůdce se zaměřuje spíše na podstatu změny, potenciální lidské reakce na ni a zabývá se celkovou psychologií změny. Vůdce změny pomáhá dosáhnout dlouhodobé konkurenční výhody angažováním se v aktivitách podporujících strategické iniciativy organizace, je pohotový a snaživý, a dělá vše pro to, aby posunul organizaci vpřed skrz změnu. Je schopen rozpoznat potřebu změny a představit si výsledky, které by změna mohla přinést, motivovat a aktivizovat ostatní. Vůdce změn také obstarává zdroje, zajišťuje komunikaci během celého procesu, povzbuzuje a odměňuje všechny zúčastněné (Gilley, 2005).

2.4.2 Pojem změna

Aby se mohlo hovořit o řízení změn, je nutné si nejprve pojem změny charakterizovat. Existuje celá řada definic změny, které se vzájemně více či méně odlišují, avšak některé prvky se shodují. Řehoř (2016, s. 13) je shrnul a říká, že „*změna představuje posun od současného stavu organizace na požadovaný budoucí stav, který je lepší. Změna je ve své podstatě nepřetržitý proces, kterým rozumíme přeměnu určitých parametrů v něco jiného (nového).*“ Za zmínku jistě stojí také charakteristika Kubíčkové & Raise (2012, s. 15) kladoucí důraz na cíl změny: „*cílem změny je udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace*“ a dosažení stanoveného cíle, tedy úspěchu při provedení plánované změny. Gilley (2005) uvádí, že hlavním účelem změny

je vylepšit organizaci tak, aby se zvýšila její konkurenceschopnost. Nezáleží přitom, jestli se jedná o malé oddělení v rámci firmy nebo velký provázaný systém více úrovní.

2.4.3 Příčiny změn

Změny mohou být zapříčiněny jak přírodními silami, tak lidskou činností, kde se neoddělitelně pojí s vývojem jedince i různých sociálních a ekonomických uskupení – podnikem, regionem, státem ad. Změny jsou prováděny buď jako reakce na vnější či vnitřní podněty, anebo vychází přímo z iniciativy organizace. V prvním případě hovoříme o reaktivní, v druhém případě o proaktivní změně a jednání (Veber a kol., 2016). Vnějšími původci reaktivní změny mohou být změny v legislativě, politické změny, vládní zásahy, demografické, technologické změny, nedostupnost nerostných surovin, změny v životním cyklu produktů, zvýšení spotřebitelských očekávání, aktivity konkurence, globalizace, změny v přístupu k práci. Jako vnitřní původce změn v organizaci je označována krize v organizaci, ztráta podílu na trhu, byrokratické a strukturální překážky, které znesnadňují rozhodování a jednání, stárnutí organizace či nový manažer nebo ředitel, který chce prokázat své schopnosti (Simms, 2005). Proaktivní změna je aktivnější, vychází z uvědomění si příležitostí organizace. Schopnost chopit se příležitosti může být šancí pro její velký růst a vývoj a budování konkurenceschopnosti. Změny iniciované lidmi, kdy na počátku stojí nějaký nápad, idea, invence (Veber a kol., 2016), budou ve středu zájmu této práce.

2.4.4 Typy změn

Veber a kol. (2016) rozlišuje změny podle velikosti (závažnosti, náročnosti) na malé a velké a podle časového horizontu na strategické, provozní a operativní. Malé změny (nebo také inkrementální změny) jsou často iniciovány z řad zaměstnanců jako zlepšovací návrhy, které při zapojení větší části kolektivu mohou mít nezanedbatelné výsledky nejen pro organizaci, ale i pro osobní rozvoj zaměstnanců a jejich aktivní zapojení. Velké změny (nebo také přechodové změny) přichází od vrcholového managementu, jedná se o výzkumné, vývojové, projekční či inovační programy. Na jejich přípravě se obvykle podílí profesionální týmy a často jsou řízeny projektově.

Strategické změny jsou velké změny s několikaletým časovým horizontem, které iniciuje a rozhoduje o nich vedení a správní orgány společnosti. Takové změny jsou změny vrcholového vedení, zásadní organizační změny, fúze či akvizice, důležité investice a záměry v technickém rozvoji, závažné změny v dodavatelsko-odběratelském řetězci, nebo zásadní změny v produktu. Provozní změny řeší nižší a střední management. Tyto změny

se týkají fungování společnosti a jejích aktivit ve výrobě, expedici, servisu, obchodu, marketingu, účetnictví, odměňování, ochrany životního prostředí, údržby ad. Cílem je rozvoj organizace ve směru kvality, flexibility a ekonomických záležitostí. Operativní změny jsou malé změny, které mají na starost přímo řadoví zaměstnanci nebo nižší management. Impulsem k těmto změnám je obvykle nastalý problém (Veber a kol., 2016).

Kubíčková & Rais (2012) rozdělují změny do tří skupin na přírůstkové, transformační a kombinace obou zmíněných. Přírůstkové změny jsou postupné, tzv. inkrementální, při kterých nejde o převrácení starých nefungujících struktur, ale o zdokonalování fungujícího prostředí. Transformační změny naopak zásadně zasahují do firmy a jsou vhodnější pro dynamicky se měnící ekonomické prostředí. Kombinace přírůstkových a transformačních změn funguje obvykle tak, že jeden typ změn vyvolá druhý typ změn. V období transformační změny může vzniknout půda pro postupné změny, a naopak při realizaci postupných změn se může objevit naléhavá potřeba transformační změny (Kubíčková & Rais, 2012). Postupné změny vychází z existujícího paradigmatu společnosti, a jsou tak snáze přijímané, současně jsou ale tímto paradigmatem také omezené a nemusí být vždy efektivní. Transformační změna souvisí se změnou paradigmatu. U obou typů lze v reakci na ně volit jak reaktivní, tak proaktivní přístup (Simms, 2005).

2.4.5 Proces změny

Mezi nejznámější pohled na proces změny patří Lewinův třífázový model. První fáze se nazývá rozmrazení. Lidé začínají být nespokojeni se současným stavem, vyjadřují nesouhlas a potřeba změny je stále naléhavější. V praxi ale často dochází k nehybnému stavu, který je provázen výše zmíněnými pocity nespokojenosti a potřeby něco změnit, ale nutnost změny se přehlíží a realizace oddaluje i několik let. Rozmrazení zpravidla vyžaduje určitý konfrontační střet – např. jmenování nového managementu (Smejkal & Rais, 2006). Důležitou roli přebírá vůdce, který má za úkol vysvětlit potřebu změny zainteresovaným osobám a přesvědčit je o její nutnosti. Zejména by ale měl vyvolat důvěru a ochotu ke změně (Zuzák, 2011). Následně dochází k rozmrazení, rozvolnění současného stavu, pravidel, obyčejů ve společnosti, jsou analyzována všechna hlediska, kterých se změna dotkne, tvoří se plány a přípravy. Druhá fáze je realizace změny. Zde se využívají poznatky z provedených analýz a postupuje se podle pevně stanoveného časového plánu (Kubíčková & Rais, 2012). Objevují se pochybnosti o změně, nejasnosti, problémy (Lewis, 2012). Tato fáze vyžaduje vhodné načasování, vysvětlení přínosů zaměstnancům a získání jejich podpory. Důležité je také zajištění

potřebných školení a průběžné komunikace (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2006). Podstatou poslední fáze je zmrazení nového stavu vyvolaného provedením změn.

Lewin v původním modelu klade důraz na humanistickou stránku změny více než na pouhé její technické provedení. Zdůrazňuje nezbytnost týmové spolupráce, dialogu, učení. Usiluje o to, aby byla změna správně vykomunikována, pochopena, aby byla nastolena atmosféra, ve které zainteresované osoby dokáží změnit úhel pohledu na změnu, svá očekávání nebo způsob myšlení. Postupně se ale manažerský přístup změnil téměř jen v pouhé mechanické zavedení plánované změny bez zapojení lidí v organizaci jako aktivních prvků (Kubíčková & Rais, 2012).

2.4.6 Inovační management

Každý podnik má obvykle stanovenou vizi, poslání, cíle a na jejich základě vytyčenou strategii, dlouhodobé směřování podniku. Inovační management se řídí inovační strategií podniku, která vychází z celkové strategie. Základem řízení inovací je systémový přístup k provádění změn, které by měly mít za cíl zlepšení produktů, procesů a pozice na trhu. Vnímání inovací by se nemělo omezit pouze na zlepšování nabízených produktů. Inovace se mohou týkat jak výrobků, tak podnikových procesů nebo i celkového zaměření a směřování firmy. Je-li inovační řízení úspěšné, poznáme podle reakcí na trhu – vyšší objem prodeje, zlepšení image firmy, vyšší spokojenost zákazníků, zlepšení vztahů se zájmovými skupinami. Současně ale nesmí kvůli inovační činnosti dojít k ohrožení finanční stability organizace, musí být respektovány dostupné zdroje a brán ohled na finanční požadavky věřitelů a vlastníků (Břečková & Havlíček, 2016).

2.4.7 Pojem inovace

Inovace úzce souvisí s pojmy invence a změna. Invence obvykle stojí na počátku inovace, avšak samotná existence nové myšlenky či nápadu nemusí k realizaci inovace vést. Bariérou může být nedostatek finančních prostředků, praktická či technická neuskutečnitelnost (Veber a kol, 2016). Skutečnou výzvou není přijít s novým nápadem, ale umět ho zrealizovat a zkomercializovat (Tidd & Bessant, 2018). Franková (2011) klade důraz na kreativitu jako na zdroj nových myšlenek, nápadů a změn. Invence a s ní spojená kreativita jsou základem inovací a kreativní proces by měl být podporován všude tam, kde chceme nastolit inovační atmosféru. Realizací nového je právě inovace, výsledek kreativní činnosti.

Změna je součástí inovace vždycky – inovace v sobě pojem změny přímo zahrnuje. Dle Vebera a kol. (2016, s. 79) „*inovace znamená jakoukoliv novinku, resp. změnu k něčemu novému v různých oblastech společenského života.*“. Inovace jsou změny, které jsou záměrné, nové, účelné a prospěšné. Příkladem změn, které nejsou inovacemi je např. zastavení nějakého procesu, ukončení prodeje na nějakém trhu, konec používání určité marketingové metody, ale také výměna použitého vybavení za nové (jedná-li se o stejný model) nebo sezónní (odlišná nabídka obuvnictví v zimě a létě) a další cyklické změny (Franková, 2011).

2.4.8 Typy inovací

Dle nejnovější základní příručky k měření inovačních aktivit, Oslo manuálu z roku 2018, jsou rozlišovány dva druhy inovací. Produktové inovace se týkají zavádění zcela nových produktů¹⁵ nebo produktů s výrazně upravenými vlastnostmi. Dalším typem jsou inovace podnikových procesů. Mohou se týkat výroby, logistiky, administrativy, informačních systémů, marketingu, organizačních změn. Příkladem jsou změny ve výrobě, pořízení nového zařízení, zlepšení pracovních podmínek, snížení nákladů. Stejně jako u produktové inovace hovoříme o zavádění buďto zcela nových metod v těchto procesech, či o metodách významně vylepšených a pozměněných. Za procesní inovaci se považuje i jen eliminace nedostatků ve stávajících zavedených procesech (Český statistický úřad, 2020). Oslo manuál 2005 navíc ke dvěma již zmíněným typům rozlišoval ještě marketingové a organizační inovace jako samostatné kategorie. Marketingové inovace jsou zaměřené na umístění nového výrobku na trh, orientaci na nové trhy, lepší vyhovění potřebám zákazníka, změny designu stávajících výrobků nebo použití nové marketingové metody. Organizační inovace se týkají nového způsobu organizace v různých pojetích, ať už postupů provádění práce, způsobu rozdělování odpovědností, obchodních praktik či vztahů s dalšími firmami. Oslo manuál rovněž rozlišuje inkrementální/evoluční a radikální/revoluční inovace v každé kategorii. Evoluční inovace vychází z již existujícího, nejsou nutné velké investice i riziko realizace je malé. Revoluční inovace je velká, finančně náročná a riziková změna, při které dochází k nahrazení stávajícího řešení řešením, které je v principu zcela jiné (OECD, n.d.).

2.4.9 Inovační proces

Inovační proces je proces transformace nápadů ve skutečnost včetně získání hodnoty z tohoto procesu. Pokud bude celý proces řízen jako celek, existuje větší pravděpodobnost,

¹⁵ Produkt je obecné označení pro výrobek či službu.

že bude inovace úspěšná. První fáze je charakterizována výzkumem a hledáním nových myšlenek a generováním variant řešení. V další fázi vybíráme z množiny možných řešení ta, která nejlépe pomohou organizaci v růstu a vývoji. Jedná se o strategickou volbu určující, co a proč se má vytvořit. Po výběru nejlepšího nápadu následuje fáze implementace a realizace inovace. Je nutné vyhradit vhodné zdroje a umět je řídit. V poslední fázi se zhodnotí, jakou hodnotu inovační úsilí přineslo (Tidd & Bessant, 2018).

3 Metodika a cíle

3.1 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem práce je popsat inovace a změny, ke kterým dochází ve vybraném turisticky zaměřeném subjektu v souvislosti se změnou managementu. Práce má rovněž provést rozbor a zjistit, jak jsou tyto inovace a změny provázané s blízkým okolím subjektu, jaký vliv mají na danou lokalitu a jaký je jejich přínos pro obec jakožto provozovatele daného subjektu.

Cíl vymezený v zadání diplomové práce je dále zkonkretizován a rozpracován do podoby dvou výzkumných otázek, které na sebe svým řešením navazují:

Výzkumná otázka č. 1: *Jaká je souvislost změn na hradě Kašperku a nové zřizovací listiny, která upravuje vztah mezi hradem Kašperk a jeho vlastníkem, městem Kašperské Hory?*

Výzkumná otázka č. 2: *Jak může hrad Kašperk svojí činností přispět k naplnění rozvojových dokumentů města?*

3.2 Metodika

3.2.1 Postup řešení

Teoretická část diplomové práce je tvořena rešerší dostupné literatury. Čerpáno je jak z českých, tak z cizojazyčných zdrojů, především monografií, ale také sborníků a časopi-seckých článků, méně z internetových zdrojů. Při získávání zdrojů byl kladen důraz na jejich aktuálnost. Témata, kterým se rešerše věnuje, jsou vybrána podle subjektivního názoru na jejich vhodnost a důležitost vzhledem k plánovanému výzkumu a charakteru zkoumaného subjektu.

Praktická část práce je rozdělena na několik dílčích částí. V první části je charakterizován daný subjekt – hrad Kašperk, jeho vztahy s okolím a je popsána jeho současná situace, ze které vychází iniciativa k výzkumu. Informace jsou čerpané z velké části z vlastního dlouhodobého pozorování v roli sezónního zaměstnance, dále z rozhovorů (viz přílohy), informací dostupných na webových stránkách, Facebooku hradu i města a z veřejně dostupných dokumentů (rozpočet města (Město Kašperské Hory, 2021), zápisy ze zasedání zastupitelstva (Město Kašperské Hory, 2018 – 2021)).

Je proveden rozbor základního dokumentu, který formálně vymezuje vztah hradu a jeho vlastníka, města Kašperské Hory – zřizovací listiny (Město Kašperské Hory, 2019a) (dále

už jen ZL) – včetně jejích doprovodných dokumentů. Ze ZL vyplývá postavení hradu, vlastnické a majetkové vztahy, účel a rozsah činnosti a pravomoci nejvyššího managementu, v případě kulturní památky označovaného jako kastelána. Rozbor listiny je obohacen o kvalitativní data získaná z rozhovorů s kastelánem (viz *Příloha 1*) a starostkou města (viz *Příloha 2*). Taková data jsou nezbytná pro komplexní pohled na postavení a fungování hradu Kašperk od nástupu současného kastelána a pro pochopení a zhodnocení skutečné povahy vztahu hradu a města a jejich spolupráce.

Následně jsou na základě syntézy dostupných informací o všech uskutečněných změnách nalezeny jejich souvislosti se zřizovací listinou. Informace o uskutečněných změnách jsou získané z vlastního pozorování, rozhovoru s kastelánem, výroční zprávy hradu Kašperk za rok 2020 a webových stránek hradu. S nahráváním, přepisem a zpracováním rozhovorů byl udělen souhlas od jejich poskytovatelů. Souhlas byl rovněž udělen se zpracováním dat z neveřejných dokumentů, které byly pro účely výzkumu poskytnuty.

V další části práce jsou rozboru podrobeny rozvojové strategie¹⁶ města. Kašperk je hlavní atraktivitou turistické destinace, jíž je součástí. Jeho činnost tak má nezanedbatelný potenciál ovlivnit udržitelný rozvoj v této destinaci. Z rozvojových dokumentů se jedná zejména o *Strategii udržitelného rozvoje* (Město Kašperské Hory, 2015) (dále už jen SUR), která byla vypracována na základě iniciativy města Kašperské Hory na období 2015–2025. Dále *Strategie rozvoje cestovního ruchu* (Město Kašperské Hory, 2012), *Marketingový plán destinace Kašperské Hory* (Město Kašperské Hory, 2017). Na rozdíl od rozboru ZL je u rozvojových strategií kladen důraz především na jejich obsahovou stránku. Účelem rozboru rozvojových dokumentů je nalezení těch oblastí místního udržitelného rozvoje, které může hrad Kašperk svojí činností ovlivnit, a tím podpořit naplňování rozvojových strategií města, jehož je neoddělitelnou součástí. Stejně jako v případě rozboru ZL je i v této části zhodnoceno, do jaké míry dosud uskutečněné změny souvisí s rozvojovými dokumenty.

Poslední část vychází ze syntézy všech poznatků. Spočívá v doporučení oblastí činnosti, případně návrhu konkrétních změn a inovací, kterými může hrad Kašperk přispět k naplnění SUR, a které jsou současně v rámci mezí ZL a vztahu mezi městem a hradem skutečně realizovatelné.

¹⁶ V práci je používáno označení „rozvojové strategie“ i „rozvojové dokumenty“, oba výrazy označují to samé.

Závěry vyplývající z této práce nebudou zobecňovány, protože se jedná o kvalitativní případovou studii na konkrétním subjektu. O to větší je ale praktický přínos práce pro management subjektu a obec jakožto vlastníka daného subjektu.

3.2.2 Praktický přínos práce

Praktický přínos práce spočívá především v nalezení takové orientace budoucí inovační činnosti hradu Kašperk, která bude respektovat aspekty udržitelného rozvoje konkretizované vzhledem k místním podmínkám nastaveným v SUR. Koncentrace pozornosti managementu tímto směrem by měla přinášet užitek hradu jako takovému, obci, jejíž zájmy hrad hájí, destinaci, která by se měla udržitelně rozvíjet i místní komunitě. Kromě praktických návrhů budoucích udržitelných změn bude pro potřeby managementu poskytnuta celá diplomová práce, která může být praktickým vodítkem k řízení památkového objektu managementem bez předchozích zkušeností v oboru.

Přínos pro město jakožto vlastníka spočívá také ve shrnutí a zhodnocení období změn na hradě Kašperku, které je spojené s počátkem fungování hradu podle nové zřizovací listiny a s nástupem nového managementu. Práce má také ukázat kastelánovy kompetence a schopnost spolupráce, která je základem pro úspěšné řízení jakékoliv organizace.

Práce v obecnější rovině může rovněž sloužit jako možný základ metodiky pro řízení kulturního objektu, který je ve stejném postavení jako hrad Kašperk – v roli organizační složky města.

3.2.3 Výzkumné metody

Práce je koncipována z velké části jako případová studie. Má blíže spíše ke kvalitativnímu výzkumu než ke kvantitativnímu. Použité metody jsou pozorování, rozhovor, obsahová analýza dokumentů a syntéza.

Analýza a syntéza

Analýza a syntéza se řadí do obecně teoretických vědních metod, které jsou přijímány jako univerzální teoretické vědecké postupy a nevycházejí primárně z empirického měření či zkušeností. Ačkoliv je jejich podstata protikladná, nemohou často existovat samostatně a navzájem se doplňují. Poté se takový způsob zkoumání označuje jako analyticko-syntetické postupy.

Analýza je myšlenkový rozklad zkoumaného jevu na komponenty, které se poté dále zkoumají – jak fungují samostatně a jaké jsou jejich vztahy. Cílem analýzy je vysvětlit určitý problém pomocí zkoumání jeho složek a prvků. Analýza dále „vyděljuje podmínky

vzniku, etapy vývoje jevu či objektu, odděluje podstatné od nepodstatného, směřuje od složitého k jednotlivému a od mnohosti k jednotě (Široký, 2011, s. 31). “. Používají se různé varianty analýz jako analýza klasifikační (rozklad, případně znovu seskupování jednotlivých prvků do kategorií), vztahová (hledá závislost mezi jevy či prvky), kauzální (hledá příčiny) a systémová (hledá vysvětlení a pochopení jevů a objektů).

Syntéza je opak analýzy ve smyslu skládání a spojování prvků v jeden celek. Vychází se ze sledování vzájemných souvislostí jednotlivých složek jevu či objektu a hledají se vnitřní zákonitosti a organizační principy (Široký, 2011).

Případová studie

Případová studie je jeden z přístupů ke kvalitativnímu výzkumu. Detailně studuje jeden či několik málo případů. Na rozdíl od statistického šetření se při ní sbírá velké množství dat o jedinci (či případu), který chceme zachytit v jeho komplexitě. Popisují a zkoumají se vztahy a jejich složitost. Výzkumná otázka se obvykle týká charakteristik daného případu nebo skupiny případů, které se porovnávají mezi sebou. V případové studii se dají různým způsobem uplatnit metody s kvalitativním i kvantitativním charakterem. Podle sledovaného případu se rozlišují různé typy případových studií. Jedná se o osobní případovou studii, studium komunity, studium sociálních skupin, studium organizací a institucí a posledním typem je zkoumání událostí, rolí a vztahů. V této diplomové práci se zabývám čtvrtým typem – studiem organizací a institucí. V tomto typu případové studie se zkoumají školy, firmy, organizační kultury, odborové organizace, implementace programů a intervencí a procesy změn a adaptací. Cíle mohou být různé – zkoumání procesů změn a adaptace, evaluace, hledání nejvhodnějších vzorců chování nebo např. zavedení určitého způsobu řízení (Hendl, 2005). Podle Stake (1995) by se v případě této diplomové práce jednalo o intrinsitní případovou studii, která se věnuje jednomu případu kvůli němu samotnému, nehraje zde roli souvislost s obecnější tematikou. Využívá se holistický přístup. Cílem je poznat a popsat určité stránky konkrétního případu do hloubky a pochopit, jak jsou propojené jednotlivé jeho prvky. Yin (1994) pracuje jak s kvalitativními, tak kvantitativními daty, případovou studii charakterizuje obecněji jako „*strategii pro zkoumání předem určeného jevu v přítomnosti v rámci jeho reálného kontextu, a to zvláště když hranice mezi jevem a kontextem nejsou zcela jasné*“ (Yin, 1994, s. 6.)“

Pozorování

Pozorování je technika sběru dat užívaná při výzkumech kvalitativní povahy v různých vědních oborech. Pozorování je založené na „*zaměřeném, systematickém a organizovaném sledování smyslově vnímatelných projevů aktuálního stavu prvků, aspektů, fenoménů atd., které jsou objektem zkoumání* (Reichel, 2009, s. 95).“ Existují různé varianty této techniky a jejich kombinace. Důležité kritérium je míra standardizace, v kvalitativních přístupech je obvyklejší nestandardizované pozorování s nízkou mírou formalizace. Vyznačuje se tím, že výzkumník je obvykle jedna osoba, která se řídí svojí výzkumnou vizí, určuje koncept i interpretaci pozorování. Dopředu je stanoven pouze cíl či předmět pozorování a další aspekty se mohou vyvíjet a určovat v jeho průběhu. Jedná se o náročnou techniku sběru dat na rozdíl od standardizovaného postupu, který má striktně určené místo, čas, podobu a očekávané projevy pozorovaných fenoménů, které se jasně daným způsobem zaznamenávají. U nestandardizovaného pozorování je se záznamem problém. Kromě standardizace se u pozorování rozlišuje také to, zda je pozorovatel součástí skupiny, či nikoliv – pak se jedná o zúčastněné nebo nezúčastněné pozorování (Reichel, 2009). Pomocí zúčastněného pozorování lze popsat, co, kdy, kde se děje, kdo a co je účastníkem dějů, jak a proč k určitým dějům dochází. Role pozorovatele se může pohybovat na škále od účastníka po pozorovatele podle jeho účasti na dění. Úplný účastník je nejen součástí skupiny, ale tráví s ní většinu času a stává se jejím rovnoprávným členem, aniž by skupina věděla, že za jeho účasti stojí výzkum. V tomto smyslu se jedná také o skryté pozorování, jehož opačným pólem je pozorování otevřené¹⁷, kde jsou si členové skupiny vědomi, že jsou pozorováni (Hendl, 2005). V diplomové práci se budu zaměřovat na nestandardizované, zúčastněné, skryté pozorování v roli úplného účastníka.

Rozhovor

Dotazování je souhrnný pojem pro různé typy dotazníků, rozhovorů, testů a škál. Mohou se použít samostatně nebo v kombinaci s jinými metodami sběru dat. Na jedné straně škály se nachází dotazník s přesně definovanými uzavřenými otázkami, na opačné straně jsou nestrukturované rozhovory, kdy je subjektu ponechána maximální svoboda v projevu a sám vypráví. Mezi těmito dvěma extrémními formami se nachází polostrukturovaný rozhovor, který má definovaný účel, předem připravenou osnovu a vyznačuje se značnou flexibilitou v získávání informací (Hendl, 2005).

¹⁷ Otevřené i skryté pozorování je součástí zúčastněného pozorování.

V kvalitativním výzkumu je rozhovor nejčastěji používanou metodou sběru dat, často v kombinaci se zúčastněným pozorováním. Nestandardizované dotazování jednoho účastníka pomocí otevřených otázek se označuje jako hloubkový rozhovor. Základním typem hloubkového rozhovoru je již zmíněný polostrukturovaný rozhovor a nestrukturovaný rozhovor (nebo také narativní). Polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje předem připravenými tématy a otázkami, používá se např. při případové studii. Při narativním rozhovoru je často položena pouze jedna otázka a další vývoj rozhovoru se odvíjí od získaných informací.

Ať už se jedná o více či méně strukturovaný rozhovor, vždy by mu měla předcházet pečlivá příprava. Příprava se zakládá na teoretické znalosti zkoumaného prostředí, dále na vytvoření schématu otázek a témat odvíjejících se od hlavní výzkumné otázky. V tuto chvíli dochází ke kombinování metod sběru dat, poněvadž témata pro rozhovor se čerpají z různých zdrojů – z pozorování, analýzy dokumentů či odborné literatury. K dobře provedenému rozhovoru je kromě přípravy potřeba mít určité dovednosti. Dobrý tazatel vykazuje optimální míru senzitivity k dotazovanému a k prostředí rozhovoru, má schopnost naslouchat a vnímat i neverbální projevy dotazovaného, musí být tedy také dobrým pozorovatelem. Pozorování a rozhovor jsou navzájem se doplňující a provázané techniky a porozumění tomuto spojení je základním krokem k pochopení podstaty kvalitativního výzkumu (Švaříček & Šed'ová, 2007).

Analýza dokumentů

Jako dokumenty se označují taková data, která jsou v současnosti k dispozici, ale byla pořízena v minulosti někým jiným než výzkumníkem, a která vznikla za jiným účelem, než je výzkum. Využitelná data jsou osobní či úřední dokumenty, archivované údaje, virtuální data a výstupy masových médií. Osobní dokumenty charakterizuje pořízení k soukromým účelům – deníky, dopisy, zápisníky, fotografie či videozáznamy. Úřední dokumenty jsou pořízené za jiným než soukromým účelem ve firmách a na úřadech. Zahrnují se sem vyhlášky, výroční zprávy, zápisy ze schůzí ad. Archivní data mají buď podobnou formu jako dokumenty, nebo kvantitativní statistickou formu. Jedná se o různé záznamy počtů, seznamy, statistiky či data z jiných výzkumů. Výstupy masových médií jsou televizní a rozhlasové programy, časopisy a noviny. Virtuální data tvoří obsah korespondencí a konverzací na internetu a obsah internetových stránek. Podle vztahu k v dokumentech popisované události se rozlišují dokumenty primární (záznamy a původní informace) a sekundární (interpretace primárních dokumentů, jejich transformace či dopracování),

současné dokumenty (vzniklé v době uvažované události) a dokumenty retrospektivní (vzniklé po uvažované události) (Hendl, 2005). Dalšími typy jsou dokumenty oficiální či neoficiální, spontánně vzniklé či navozené, materiální (stopy činnosti člověka, symboly, nástroje) či psané, vizuální (obraz, film, fotografie) či fonetické (zvukový záznam).

Při analýze dokumentů je důležitá tzv. kritika pramenů – na začátku stojí posouzení informační hodnoty, kvality dokumentu a použitelnosti. Posuzuje se také autentičnost dokumentu, účel a metody zpracování a autorství. Analýza dokumentů může mít kvalitativní i kvantitativní formu. Kvalitativní analýza je tradiční forma, která spojuje kritiku pramenů s využitím jejich obsahu, zakládá se na porozumění a interpretaci obsahu. Kvantitativní analýza má větší využití u veřejných či úředních dokumentů (výkazy, statistiky, soupisy), které se mohou dále třídit a kvantifikovat (Buriánek, 2018).

Zkoumá-li se dokument z hlediska kontextu vzniku a dalších souvislostí, jedná se o vnější analýzu. Pokud je hlavní zájem o dokument vyvolán potřebou porozumět jeho jednotlivým prvkům, mluví se o vnitřní analýze. Každý dokument vyžaduje specifický přístup k práci s ním, nejdůležitějším předpokladem pro jeho studium je schopnost porozumění a interpretace. Práce s dokumentem v principu zahrnuje hledání specifických znaků, prvků, souvislostí mezi nimi, popř. srovnání s dalšími dokumenty. Jedním z takových způsobů je obsahová analýza. Přestože obecně je obsahová analýza vnímána jako kvantitativní přístup, předpokladem jejího kvantitativního využití je její zejména kvalitativní aplikace, proto je přesnější ji označit za kvalitativně-quantitativní postup. Při obsahové analýze nedochází pouze ke zkoumání obsahu dokumentu, ačkoliv bývá středem pozornosti relativně často. Výzkumníka zajímá také autor, příjemce sdělení, komunikační úmysly zúčastněných a jejich zpětné vazby, kontext vzniku dokumentu, směr komunikace, obsah, podoba a jazyk sdělení, symbolický význam, způsob sdělení a účinky sdělením vyvolané. Tyto prvky jsou v naprosté většině dokumentů zákonitě obsažené a mohou se tedy stát předmětem obsahové analýzy (Reichel, 2009).

4 Charakteristika subjektu

Subjektem vybraným pro výzkum je turisticky významná kulturně-historická památka, zřícenina gotického královského hradu Kašperk. Nachází se v Plzeňském kraji, na okraji Šumavy nedaleko hranice s Jihočeským krajem. Sídli na adrese Žlíbek 55, Kašperské Hory 341 92.

Od roku 2013 až do současnosti je pravidelně druhou nejnavštěvovanější památkou v Plzeňském kraji. Výjimkou byl rok 2015, kdy se zvedla návštěvnost oproti roku 2014 o 26 % a Kašperk tak dosáhnul na první místo. Od tohoto roku je návštěvnost celkově vyšší a neklesá pod 50 000 návštěvníků ročně¹⁸ (STATISTIKA KULTURY, 2019).

Historie hradu jako stavebního objektu spadá do poloviny 14. století, kdy byl založen pro strážní účely, pro které fungoval zhruba 250 let. V roce 1617 přešel do vlastnictví města Kašperské Hory a následně byl několik set let opuštěn. První zmínky o využití hradu pro potřeby cestovního ruchu jsou zaznamenány již od 30. let 20. století, kdy v opravené části objektu fungovala hradní restaurace. Koncept návštěvnického provozu ale samozřejmě do dnešní doby prošel mnoha změnami a stále se vyvíjí. Mezi roky 1968–1995, kdy byl hrad dočasně pod správou Národního památkového ústavu (dále už jen NPÚ), na Kašperku proběhlo největší množství rekonstrukcí v jeho novodobé (a možná i celé) historii. Opuštěná středověká zřícenina prošla v té době přeměnou na objekt, který je vybaven potřebnou základní infrastrukturou pro návštěvnický provoz. V purkrabství hradu byla rovněž vybudována bytová jednotka pro kastelána. Během rekonstrukcí, které ve velké míře pokračovaly také po roce 2000, byla postupně zpřístupněna celá zřícenina. Stavební práce se zaměřovaly především na zajištění bezpečného přístupu do zbytků středověké památky s cílem zachovat její autenticitu.

Hrad Kašperk nespravuje NPÚ, není tedy ve státním vlastnictví, ale majitelem je blízké město Kašperské Hory, jemuž vlastnické právo k hradu náleží historicky od r. 1617. Hrad Kašperk z formálního hlediska není společností ani institucí jako takovou, ale má status organizační složky (dále už jen OS) města Kašperské Hory. Nejedná se tedy o právnickou osobu s vlastní právní subjektivitou a není uveden v žádném veřejném rejstříku. Ačkoliv hrad Kašperk nemá svoji suverenitu, o záležitostech hradu v rámci přesně daných pravomocí rozhoduje jeho management zčásti sám, zčásti v součinnosti s městem Kašperské

¹⁸ v roce 2020 klesla návštěvnost po šesti letech pod hranici 50 000 návštěvníků, ale vzhledem k pandemické situaci, která ovlivnila délku sezóny, nelze tento údaj považovat za vypovídající.

Hory. Podmínky pro provozování činnosti jsou živnostenská oprávnění, stejně jako kdyby se jednalo o suverénní a právně zakotvenou společnost. V případě hradu Kašperk se jedná o dvě volné živnosti – kulturní a průvodcovská činnost a provozování občerstvení, obě svým počátkem datované po roce 2000 (kastelán hradu Kašperk, osobní konzultace, 6. 2. 2021).

Hlavní činností organizační složky hrad Kašperk je poskytování běžných komentovaných prohlídek, rozdělených do dvou prohlídkových okruhů, dále interaktivních prohlídek pro dospělé i pro děti a speciálních nočních prohlídek. Objekt zříceniny je využíván také k pořádání kulturních akcí, jako jsou divadelní představení a koncerty či zprostředkovávání více či méně historicky autentických zážitků ve formě tematických víkendů. Tyto turistické atrakce spadají zejména do období hlavní turistické sezóny – července a srpna. Další činnosti zahrnují prodej suvenýrů, dárkových a propagačních předmětů a poskytování občerstvení v několika prodejních stáncích na nádvoří hradu (Královský hrad Kašperk, © 2017 – 2021). Zákazníky jsou zejména turisté z celé České republiky, kteří tráví dovolenou na Šumavě, méně zahraniční turisté a místní obyvatelé. Cílem managementu hradu je uspokojovat potřeby svých návštěvníků, poskytovat jim vhodné zázemí, komfort a zprostředkovat příjemný zážitek z prostředí kulturně-historické památky. To vše se snahou o jejich opakovanou návštěvu. Cílem je rovněž budování neformální pozitivní přátelské atmosféry, podpořené prostředím malebné hradní zříceniny s unikátním výhledem na Šumavu. Motto hradu zní „z Kašperku vidíte vše s nadhledem“, které se spolu s logem (viz *Obrázek 1*) často objevuje na suvenýrech a propagačních předmětech a vystihuje atmosféru tohoto místa (kastelán hradu Kašperk, osobní konzultace, 6. 2. 2021)

Obrázek 1: Logo hradu Kašperk

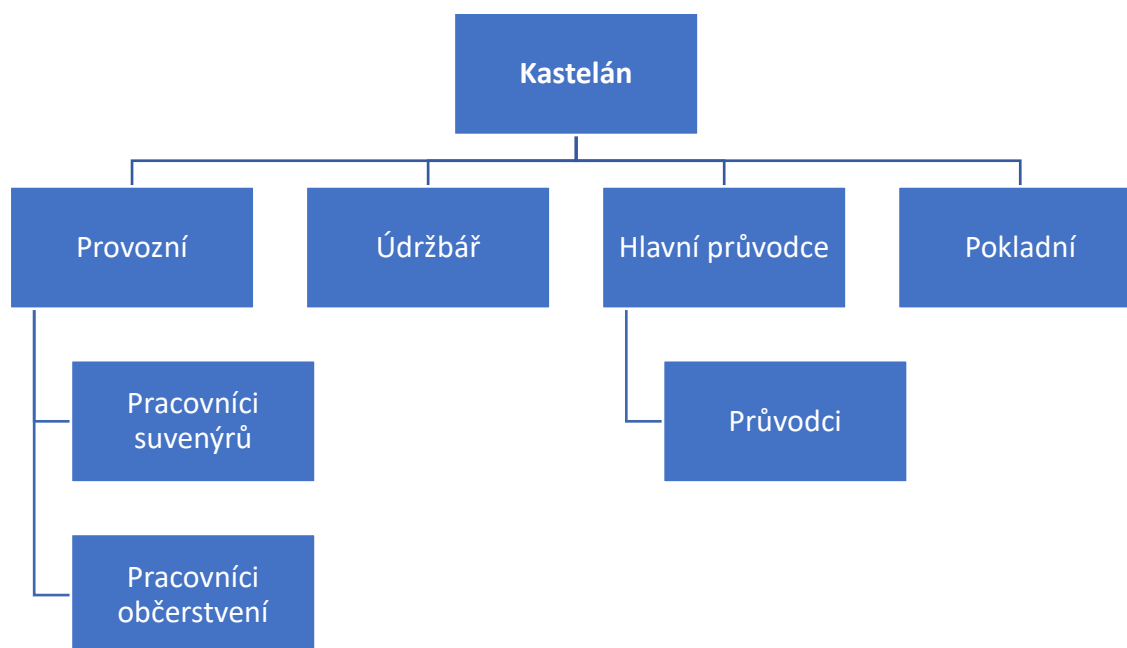


(zdroj: Královský Hrad Kašperk, © 2017 – 2021)

4.1 Organizační struktura hradu Kašperk

S přihlédnutím k sezónnímu charakteru činnosti hradu Kašperk, typickému pro subjekt CR, je pochopitelné, že zde působí v rámci roku pohyblivý počet zaměstnanců. Ti jsou zaměstnaní v různých formách pracovního poměru, v součtu je ale v provozu nesporně více sezónních pracovníků než pracovníků v hlavním pracovním poměru. Některé činnosti dále zajišťují pracovníci obecního úřadu města Kašperské Hory. Na vrcholu organizační struktury (viz *Obrázek 2*) je kastelán, který představuje nejvyšší management. Je nadřízeným pro všechny zaměstnance, stálé i sezónní. Má na starosti vykonávání všech manažerských funkcí. Jeho pravomoci nejsou neomezené, sám je podřízen městu Kašperské Hory. Na další úrovni organizační struktury je vedoucí provozu, hlavní průvodce, údržbář a pokladník, všichni pod přímým vedením kastelána. Nejnižší úroveň organizační struktury představují sezónní pracovníci – průvodci (podřízení hlavnímu průvodci) a pracovníci občerstvení a prodeje suvenýrů (podřízení vedoucímu provozu) (vlastní zjištění).

Obrázek 2: Organizační struktura hradu Kašperk



(zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Vztahy s okolím

4.2.1 Vlastník

Vlastníkem hradu Kašperk je od roku 1617 město Kašperské Hory, které se nachází v Plzeňském kraji, v okrese Klatovy v blízkosti Národního parku Šumava. Historicky se jedná o královské horní město založené za účelem těžby zlata. V současné době jsou

Kašperské Hory a jejich okolí oblíbenou destinací cestovního ruchu, neboť nabízejí velké množství přírodních i kulturních atraktivit. Díky svému umístění jsou výchozím bodem pro návštěvníky Šumavy, ale také pro příznivce kulturního cestovního ruchu. V posledních letech se Kašperské Hory stávají cílem čím dál tím většího množství návštěvníků, jejichž počty jsou velmi odlišné v různých částech roku.

V současné době je město Kašperské Hory kromě majitele hradu také zřizovatelem organizační složky hrad Kašperk. Jménem města vystupuje starostka, které se zodpovídá kastelán – vedoucí OS hrad Kašperk (Kašperské Hory, © 2016 – 2021)

4.2.2 Hrad Kašperk v organizační struktuře města

Vzhledem k tomu, že je hrad Kašperk organizační složkou bez právní subjektivity, je zapojen do organizační struktury města. Organizační složka hrad Kašperk není účetní jednotkou, všechny její příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtu města a spravuje je finanční odbor. Přímou nadřízenou kastelána je starostka města. Ta je oprávněna jednat jménem města, je v roli zaměstnavatele pro pracovníky OS hrad Kašperk a podepisuje pracovní smlouvy a dohody. Personální agendu má na starosti tajemnice městského úřadu. Finanční odbor zajišťuje účetnictví OS hrad Kašperk včetně zpracování hospodářských výkazů, spravuje granty a dohlíží na inventury. Evidenci mezd řeší mzdová účetní z městského úřadu, stejně jako organizaci svatebních obřadů konaných v objektu zříceniny. Dohled nad investicemi a stavbami vykonává investiční technik a stavební povolení na rekonstrukce či stavby vydává standardně stavební úřad (Kastelán hradu Kašperk, osobní rozhovor, 10. 2. 2021)

4.2.3 Vztahy s městskými organizacemi

Město Kašperské Hory zřizuje několik dalších městských organizací, z nichž některé kooperují s hradem Kašperk. Společnost Kašperskohorské městské lesy s.r.o. zásobuje hrad řezivem, palivovým dřívím a pomáhá s udržováním zeleně, případně s následky vichřic v bezprostřední blízkosti hradu. Statek Kašperské Hory s.r.o. dodává seno určené pro krmení hradních ovcí v období mimo vegetační období. EVK Kašperské Hory s.r.o. zajišťuje vodohospodářství a vodoinstalace, obsluhuje hradní čističku odpadních vod a provádí elektromontáže menšího rozsahu. Technické služby Města Kašperské Hory s.r.o. pomáhají s odvozem odpadu, zimní údržbou cest a s menšími stavebními úpravami. Ve věcech propagace kulturních akcí a informační služby pro návštěvníky Kašperských Hor spolupracuje hrad Kašperk s městským kulturním a informačním střediskem (dále už jen

MěKIS), které má na rozdíl od všech výše zmíněných společností rovněž postavení organizační složky města (Kastelán hradu Kašperk, osobní rozhovor, 10. 2. 2021).

4.2.4 Vztahy s vnějším okolím

OS hrad Kašperk spolupracuje kromě městských organizací s dalšími organizacemi a fyzickými osobami v okolí, převážně za účelem rozšíření a oživení kulturního programu. Jedním z volných partnerství je projekt Šumavské trojhradí, v jehož rámci spolupracuje hrad Kašperk se dvěma státními hrady v blízkosti – hradem Rabí a Velhartice. Dalším partnerem je divadelní spolek Kašpar, každoročně vystupující na začátku srpna s několika divadelními představeními pod širým nebem v objektu zříceniny. Spolupráce s fyzickými osobami probíhá v oblastech akcí zaměřených na oživenou historii (např. oblékání, stravování, středověký boj), doprovodných programů na nádvoří (např. pečení chleba, moštování, práce s koňmi) a interaktivních prohlídek (speciální dětské či noční prohlídky). Partnerem hradu je také soukromý prodejce suvenýrů a dárkových předmětů v předhradí hradu Kašperk. Do určité míry spolupracuje hrad Kašperk také s některými ubytovacími zařízeními v Kašperských Horách. Hrad Kašperk jim za zvýhodněnou cenu prodává vstupenky na prohlídky hradu, které jsou následně hostům poskytovány v ceně ubytování (vlastní zjištění).

Ze zákona nezbytnou součástí činnosti každé kulturně-historické památky je také spolupráce s památkovou péčí, zejména ve věcech stavebních úprav, ale i v dalších záležitostech. Stejně tak tomu je i v případě hradu Kašperk, který se v daných záležitostech obrací na pracoviště památkové ochrany v Sušici, respektive krajské památkové péče Národního památkového ústavu v Plzni (Kastelán hradu Kašperk, osobní konzultace, 5. 3. 2021)

4.2.5 Vztahy s dodavateli

Hrad Kašperk provozuje kromě průvodcovské činnosti také občerstvení a prodej suvenýrů. Spolupráce s dodavateli suvenýrů nejčastěji probíhá formou nabídky konkrétních produktů z jejich strany.

Dodavateli pro provoz občerstvení jsou zčásti organizace a živnostníci z okolí – jedná se o pražírnu kávy Rósta kafe, Kašperskohorský pivovar, pekařství Rendl či jedlý park a minizoo Pastvina. Kromě lokálních zdrojů má hrad Kašperk smlouvy i s dalšími dodavateli. Jedná se zejména o dodavatele balených pochutin a nápojů, jednorázového nádobí a dalších gastro potřeb a dodavatele čisticích prostředků a pomůcek (vlastní zjištění).

4.3 Současná situace

Na konci září roku 2019 byl na základě výpovědi ze strany kastelána po dvouměsíční výpovědní lhůtě rozvázán jeho pracovní poměr, trvajících od roku 2000. Na jeho místo nastoupil současný kastelán (vlastní zjištění). Pro objasnění toho, proč k této zásadní personální změně došlo, považuji za důležité alespoň nastínit situaci, která se před výpovědí odehrávala.

Od roku 2014 byl bývalý kastelán členem rady města. Hrad Kašperk měl poměrně velké pravomoci a samostatnost. Vychází otázka, zda je z pohledu střetu zájmů v pořádku, aby vedoucí organizace podřízené městu byl současně radním, ta ale není předmětem tohoto výzkumu. Během volebního období započatého rokem 2014 byl vypracován strategický rozvojový dokument s názvem *Strategie udržitelného rozvoje města Kašperské Hory na období 2015–2025 (SUR)*. Mezi iniciátory tohoto projektu patří i bývalý kastelán. Jeden ze strategických cílů klade důraz na zlepšení řízení a fungování organizací města a zajištění jejich efektivního a transparentního chodu. Součástí opatření, které by mělo pomoci tento cíl naplnit, je vznik samostatné organizace hrad Kašperk (Město Kašperské Hory, 2015). Během kastelánova působení v radě města byla za tímto účelem v roce 2017 založena organizační složka (OS) hrad Kašperk. Do té doby nebylo postavení hradu nijak formalizováno. Organizační složka hrad Kašperk byla založena na základě zřizovací listiny, která upravovala vztah města a hradu včetně vymezení pravomocí vedoucího OS hrad Kašperk – kastelána (Město Kašperské Hory, 2019a).

Po více než roce fungování OS hrad Kašperk a po komunálních volbách, při kterých se vystřídal vedení radnice, vyvstala potřeba revize ZL. Jedním z motivů této revize bylo získat větší přehled o hospodaření hradu a zajistit jeho transparentnost, které do té doby dosaženo nebylo. Revize měla také upravit ty pasáže ZL, které nekorespondovaly se zákonem stanovenými náležitostmi pro zřizovací listinu organizační složky územního samosprávného celku. Navrhování a připomínkování nové ZL byl velmi zdoluhavý proces a zastupitelstvu se nepodařilo ani na opakovaných zasedáních odhlasovat žádné její znění. Kastelán na základě svých dlouholetých zkušeností s řízením hradu Kašperk zastával názor, že postupy vymezené v návrhu nové ZL není možné aplikovat bez negativních důsledků pro hrad samotný. Zhruba po půl roce vyjednávání, na konci června 2019, na svoji funkci po 19 letech rezignoval. Během jeho výpovědní lhůty proběhlo výběrové řízení na nového vedoucího OS hrad Kašperk a na konci srpna 2019 byl zastupitelstvem města zvolen nový kastelán. 23. 9. 2019 došlo k jeho jmenování a nástupu do funkce. Ještě

předtím, 13. 9. 2019, vstoupila v účinnost nová ZL a současný kastelán již nastupoval do provozu, který se měl začít postupně přizpůsobovat a řídit požadavky nové ZL (Město Kašperské Hory, 2018 – 2021). V listopadu 2019 skončil pracovní poměr provozní vedoucí, která byla pro tuto sezónu zástupem za provozní vedoucí na mateřské dovolené. Až do začátku jara neměl Kašperk kromě zkráceného úvazku hlavní průvodkyně (taktéž na mateřské dovolené) žádného zaměstnance. V této době probíhala výběrová řízení na obsazení pozic provozní vedoucí a hlavní pokladní, nový kastelán se seznamoval s hradem, jeho fungováním, zřizovací listinou a plánoval nadcházející sezónu (kastelán hradu Kašperk, osobní konzultace, 5. 2. 2021)

V době psaní diplomové práce uběhl více než rok od chvíle, kdy se provoz hradu začal řídit novou ZL. Za tu dobu proběhlo velké množství změn a inovací nejen přímo na hradě, ale také ve vztahu mezi kastelánem a městem, ve způsobu jejich komunikace a spolupráce. Období od nástupu současného kastelána neoddělitelně spojené s počátky nového systému fungování hradu podle nové ZL jsou předmětem výzkumu této diplomové práce.

5 Řešení

5.1 Hlavní myšlenka práce

Hlavní myšlenkou práce je zhodnocení období změn a inovací na hradě Kašperku včetně změny managementu a doporučení budoucího směru inovační aktivity, to vše z pohledu provázanosti s městem Kašperské Hory. Podstata provázanosti města a hradu spočívá v tom, že město je vlastníkem hradu, z čehož vyplývá, že má přirozeně velký zájem na tom, co se na hradě děje a jak se to děje. Činnost města a hradu se navzájem ovlivňuje, hrad bez spolupráce s městem nemůže kompletně fungovat. To je dáno už jeho postavením organizační složky, kde je spousta činností – zejména administrativních – přesunuta na jejího zřizovatele. Rozdělení pravomocí a vymezení pravidel vztahu města a hradu je hlavním obsahem zkoumané zřizovací listiny. Pro město je zase naopak hrad nepostradatelný proto, že se z velké části podílí na image města jako turistické destinace, ve které představuje největší turistickou atraktivitu. V konceptu ekonomického významu památek je hrad podstatný pro ekonomický rozvoj města, měl by být zdrojem příjmů z kulturního cestovního ruchu. Záležitosti hradu nelze vnímat odděleně od města i proto, že v kulturní destinaci, kterou město alespoň zčásti nepochybně je, jsou obec a kulturní zařízení na sobě závislé. To platí tím spíše, jedná-li se o organizační složku, kde je vztah ještě těsnější. Teď když je zřejmé, jaké spojení hrad zasazuje do blízkého okolí a jaký vliv má jeho činnost na lokalitu, je na místě zmínit, jak by v zájmu oboustranné spokojenosti mohl být městu jako turistické destinaci konkrétněji přínosný. Úspěšnost managementu hradu Kašperk se odvíjí od užitku, který městu Kašperské Hory, svému vlastníkovvi, přináší. Aby byla pozornost managementu změn na hradě Kašperku zaměřena smysluplným, užitečným a udržitelným směrem, měla by být v souladu s oficiálními strategickými rozvojovými dokumenty na úrovni města.

5.2 Hrad jako organizační složka

Management památkových objektů se v určitých ohledech přirozeně liší od podnikového řízení. Podstatou existence komerčního podniku je obecně dosahování zisku, v případě památkového objektu využívaného pro cestovní ruch je to navíc ještě povinnost ochrany kulturního dědictví. Rozdíly ale existují také mezi managementem jednotlivých památek v závislosti na jejich vlastníkovvi. Specifika managementu hradu Kašperk vychází tedy nejen z toho, že se jedná o kulturní památku, ale zejména z jeho postavení coby organizační složky města Kašperské Hory. Organizační složka nemá právní subjektivitu. Aby bylo zřejmé, jak specifický charakter takového propojení souvisí s řízením změn

a inovací na hradě, je důležité nejprve zjistit nejen to, jak organizační složka funguje obecně, ale zejména jak funguje od nástupu nového vedoucího OS – kastelána. Okolnosti nástupu nového managementu a situace, která byla motivem k výzkumu, je popsána v kapitole 4.3 *Současná situace*.

V souvislosti s jednou z výzkumných otázek chci zjistit, jaký vliv má nová ZL, jež byla předmětem bouřlivých diskuzí, na řízení hradu Kašperk z pohledu spolupráce hradu a města a možností realizace změn a inovací. Pro tento účel je v první řadě použita syntéza informací ze základních dokumentů, která poskytuje pohled na formální pravidla vztahu hradu a města. Komplexní pohled na to, jaká je povaha takového vztahu ve skutečnosti, jaké z něj plynou omezení a možnosti, je získán interpretací informací pomocí kvalitativních dat získaných z rozhovorů se zástupci hradu i města.

5.2.1 Nová zřizovací listina jako rámec činnosti hradu

Organizační složka obce je ze zákona o rozpočtových pravidlech územních samosprávných celků založena zřizovací listinou. Aspekty provázanosti města a hradu jsou popsány ve ZL, která byla schválena zastupitelstvem města Kašperské Hory 12. 9. 2019 a nabyla účinnosti 13. 9. 2019 (Město Kašperské Hory, 2019a). Kompletní ZL je dostupná na webových stránkách města Kašperské Hory, v této části se budu věnovat jen některým jejím aspektům, které považuji za podstatné.

Zřizovací listina vymezuje účel založení OS hrad Kašperk, hlavní vykonávané činnosti pro zabezpečení tohoto účelu, práva a povinnosti vedoucího OS, svěřený majetek ve správě OS, pravidla hospodaření OS a pravidla pro zaměstnávání pracovníků. Přílohou ZL je inventární soupis majetku svěřeného OS hrad Kašperk pro účely jejího hospodaření. Důležitým doprovodným dokumentem ZL je kompetenční matice, která vyjasňuje odpovědnosti vedoucího OS a města v různých oblastech a schvalovací matice, která se týká pravidel a limitů pro nakládání se svěřeným peněžitým i nepeněžitým majetkem (Město Kašperské Hory, 2019b).

Účelem ZL a dalších zmíněných dokumentů je zajištění transparentnosti hospodaření OS hrad Kašperk ve vztahu k městu Kašperské Hory. Zřizovací listina slouží hlavně jako rámec pro činnost OS a spolu s dalšími dokumenty určuje rozsah pravomocí nejvyššího managementu – kastelána. Určuje meze činnosti hradu, ale zároveň poskytuje kastelánovi i možnosti pro vlastní rozhodování, a tím ovlivnění rozvoje hradu, potažmo města jako jeho zřizovatele.

Účel založení OS se týká jak ochrany kulturního dědictví, tak kulturního cestovního ruchu. Je zřejmé, že si město uvědomuje důležitost péče o hmotné i nehmotné kulturní dědictví jako prostředku k dosahování ekonomického rozvoje, zejména na místní úrovni. Nejen ochrana, ale i udržitelné využívání památkových objektů je součástí soudobého pohledu na památkovou péči. Rozhodnutí o způsobu, jakým budou kulturní hodnoty prezentovány a předávány návštěvníkům, je dáno kastelánovi. Zřizovací listina mu dovoluje vybrat si, zda bude hrad spíše kulisou pro další kulturní program nebo bude-li pozornost zaměřena na objekt samotný a prožitek z něj (Město Kašperské Hory, 2019a).

5.2.2 Propojení činnosti hradu a města

Ze ZL vyplývá snaha o propojení činnosti města a hradu. Doslovně je zde zmíněno, že má OS hrad Kašperk zajistit návaznost svého provozu na další kulturní aktivity města Kašperské Hory nebo i širšího okolí, podílet se na organizaci společenských a kulturních akcí města a zajistit péči o další nemovité kulturní památky ve městě. Takové aktivity by dle ZL měly probíhat v součinnosti s městem nebo dalšími organizacemi (Město Kašperské Hory, 2019a). V těchto ustanoveních nalézám alespoň teoretický náznak snahy o destinační řízení, pro které je typická vzájemná spolupráce a propojení činností. Avšak pokud jde o názor starostky na koordinovanou spolupráci nejen hradu a města, ale i dalších organizací a podnikatelů ve smyslu destinačního managementu, považuje ji za zcela zbytečnou (Starostka města Kašperské Hory, osobní rozhovor, 24. 2. 2021).

Snaha o propojení činnosti hradu a města je podpořena dalším podstatným bodem ZL, který jako východisko pro pořádání jakýchkoliv kulturních a společenských akcí na hradě, v okolí či v součinnosti s městem označuje oficiální rozvojové dokumenty města (Město Kašperské Hory, 2019a). Přístup kastelána a starostky k rozvojovým strategiím je blíže představen v kapitole 5.4.3 *Přístup vedení města ke Strategii udržitelného rozvoje* a v kapitole 5.4.4 *Přístup kastelána ke Strategii udržitelného rozvoje a souvislost s uskutečněnými změnami*.

5.2.3 Pravomoci kastelána

Co se týče pravomocí kastelána, reflektovala-li bych pouze ustanovení ve ZL bez hlubší interpretace a propojení s realitou, jsou na první pohled velmi omezené. Kastelán dle ZL (Město Kašperské Hory, 2019a) samostatně jedná pouze ve věcech krátkodobého pronájmu svěřeného majetku – pronájem prostor pro svatební obřady, pro firemní akce a akce podobného typu. Ve všech ostatních záležitostech jedná jménem města, a to obvykle ne svévolně, ale s výslovným souhlasem vedení města. Výjimkou jsou pouze operativní

záležitosti, kterými se zajišťuje provoz hradu, kde je ale samostatné rozhodování omezeno maximální finanční částkou. Se souhlasem města smí kastelán stanovit organizační strukturu a určit počet kmenových zaměstnanců, což mu dává poměrně velké možnosti k rozšíření provozu hradu i mimo hlavní sezónu, do období, kdy nejsou zaměstnání sezónní pracovníci. Kastelán nevystupuje vůči zaměstnancům jako zaměstnavatel, ale ze schvalovací a kompetenční matice (Město Kašperské Hory, 2019b) vyplývá, že má v personalistice poměrně rozsáhlé kompetence. Připravuje a navrhuje výběr zaměstnanců, motivační systém, zvýšení mzdy, příplatky, benefity. Funkci zaměstnavatele pro zaměstnance zařazené do OS hrad Kašperk má tajemník městského úřadu, nikoliv kastelán. Nicméně povinnost zajistit předání všech informací nutných k vedení pracovně právní agendy a další povinnosti zaměstnavatele kastelán má. Sám je podřízen starostce města.

Existují další oblasti, na které má kastelán vliv, pro které za OS hrad Kašperk obvykle připravuje návrh, který následně posoudí město. Kromě zmíněné personalistiky jsou to investice, dotační programy, strategie města, plánování. Komunikaci s návštěvníky, dodavateli, zaměstnanci, veřejností a bankami kromě připravuje a realizuje, stejně tak jako hradní akce. Naopak mezi jeho povinnosti patří zajištění souladu činnosti OS hrad Kašperk a vize města, naplňování této vize, vyhodnocování plnění klíčových ukazatelů a jejich reporting městu. Reporting, který probíhá nejdéle v měsíčním intervalu, se týká dále tržeb, finančních výkazů, plnění plánu a plnění strategických klíčových ukazatelů výkonnosti (Město Kašperské Hory, 2019b).

Z výše zmíněných dokumentů (Město Kašperské Hory, 2019a; Město Kašperské Hory, 2019b) vyplývá, že v naprosté většině záležitostí hradu má kastelán možnost, mnohdy i povinnost, vyjádřit své požadavky a představy. Ty mohou následně být schváleny, nebo naopak odmítnuty radou města. Ačkoliv záměrem ZL bylo zvýšit transparentnost hospodaření a procesů, celkově zlepšit správu a hlavně kontrolu OS hrad Kašperk, nenacházím žádnou oblast, do které by kastelán nemohl, alespoň svým názorem, zasahovat nebo kde by mu bylo něco bez předchozí debaty striktně přikázáno nebo zakázáno, což potvrzuje i starostka města. Z rozhovoru s kastelánem (Kastelán hradu Kašperk, osobní rozhovor, 10. 2. 2021) vyplývá podobný závěr – je se svými pravomocemi spokojený a nenachází v nich žádná výrazná omezení. Uvědomuje si podřízenost městu a zodpovědně se staví k pokynům a pravidlům vedením města stanoveným. Výraznou roli u něj zřejmě hraje vědomí příslušnosti k městu, jehož je celoživotním občanem. Pravidelně s vedením města komunikuje své vize a plány zamýšlených aktivit a umí se asertivně prosadit. Město mu

zase dle jeho názoru dává potřebnou podporu a vychází mu vstříc zatím ve všech aktivitách, které byly nebo mají být uskutečněné.

5.2.4 Finanční hospodaření hradu

Nejobsáhlejší článek ZL se týká (finančního) hospodaření hradu. Ze zákona (zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů) je rozpočet organizační složky včetně všech příjmů a výdajů součástí rozpočtu zřizovatele. Organizační složka musí dbát na dosahování příjmů dle rozpočtu a při plnění úkolů konat co nejhospodárněji.

I v případě rozpočtu má ale kastelán pravomoc podílet se na jeho rozdělování, což je pro kreativní a inovační činnost na hradě velmi důležité. Kastelán nejprve vytvoří interní návrh rozpočtu s předběžně odhadnutými příjmy a výdaji. Následně probíhají uzavřená jednání zastupitelstva, kde se konkrétní návrhy diskutují. Po schválení rozpočtu zastupitelstvem je možné provádět jeho korekce a úpravy v průběhu roku pomocí rozpočtových opatření, která projednává rada města. Možnosti úprav spočívají zejména v přesunu finančních prostředků mezi jednotlivými kategoriemi, a to nejen v rámci plánovaných výdajů či příjmů hradu, ale v rámci rozpočtové skladby celého města (Kastelán hradu Kašperk, osobní rozhovor, 10. 2. 2021).

V roce 2020 bylo schváleno 24 rozpočtových opatření, z toho 6 se týkalo hradu Kašperk. Např. plánovaná spoluúčast města na investici do první fáze zastřešení cihlové helmice¹⁹ na hradě ve výši 500 000 Kč byla zrušena a přesunuta na nákup pozemků, který iniciovalo město a hradu se nijak netýká. Tím byly sníženy plánované investiční výdaje hradu. Naopak, oproti schválenému rozpočtu byly navýšeny neinvestiční výdaje na nákup pokladního softwaru a souvisejícího hardwaru, opravy hradního nákladního automobilu Multicar, honoráře vystupujících umělců a na dlouhodobý hmotný majetek, a opět byly přesunuty z jiných kategorií rozpočtu města (Město Kašperské Hory, 2021). Propojení rozpočtu OS hrad Kašperk s rozpočtem města tedy skýtá jak výhody, tak nevýhody. Ty se odvíjí na straně hradu od toho, jaká je vyjednávací síla kastelána a na straně města od schopnosti stanovit priority v rozdělování finančních prostředků a flexibility reakcí na jejich změny v průběhu roku.

V únoru 2021 se na zasedání zastupitelstva schválil rozpočet na rok 2021 s rozdělením finančních prostředků pro hrad tím způsobem, že plánovaná výše výdajů odpovídá

¹⁹ Velmi vzácná původní střecha Západní věže z pálených cihel ze 14. století, jejíž ochrana dosud nebyla řešena.

přibližně výši příjmů dosažených v roce 2020. Ostatně rada města se na jednom z jednání o rozpočtu shodla, že by mezi městem a hradem měla být co největší finanční nezávislost. Hrad by si na své investice měl vydělat sám a nespoléhat na dotace z města a současně město by nemělo využívat zisk hradu pro financování dalších městských organizací či jiných svých záležitostí (Město Kašperské Hory, osobní konzultace, 9. 3. 2021). Pro plánování budoucích inovačních aktivit a dalších změn na hradě Kašperku je to velmi podstatná informace, která ale není nutně negativní.

Kastelán tento způsob rozdělování finančních prostředků považuje za spravedlivý a souhlasí s ním. Na větší investice si bude muset management hradu našetřit a s jejich realizací pravděpodobně počkat (Kastelán hradu Kašperk, osobní rozhovor, 10. 2. 2021). Výhodou je ale na druhé straně nepsaný závazek města, že zisk OS hrad Kašperk bude hradu ponechán. Neznamená to ale, že veškeré finanční prostředky, které hrad v průběhu roku získává a vynakládá, má ve své režii. Do působnosti OS hrad Kašperk patří pouze příjmy ze vstupného, z prodeje zboží, občerstvení a z krátkodobých nájmu. Tyto příjmy se měsíčně odevzdávají a nesmí z nich být hrazené výdaje mimo schválený rozpočet. Na operativní výdaje, které souvisí s běžnou činností hradu je poskytována provozní záloha (Město Kašperské Hory, 2019a). Na transparentnost finančního hospodaření je kladen velký důraz. Ze všech oblastí jsou zrovna v této stanovená nejpodrobnější pravidla. Konkrétní relevantní ekonomické údaje vykázané za rok 2020 uvádí *Tabulka 1*.

Tabulka 1: Příjmy a výdaje hradu a jejich podíl na příjmech a výdajích města 2020

Příjmy hradu 2020	8 905 484 Kč
Výdaje hradu 2020	9 417 419 Kč
- z toho investiční	1 455 856 Kč
Podíl příjmů hradu na příjmech města 2020	12 %
Podíl výdajů hradu na výdajích města 2020	13,5 %
Podíl příjmů z CR na celkových příjmech města 2020	1,3 %

(zdroj: Finanční odbor města Kašperské Hory (Město Kašperské Hory, osobní konzultace, 9. 3. 2021)

Hospodaření v roce 2020 bylo výrazně ovlivněné celosvětovou pandemií nemoci Covid-19, a to zejména kvůli výrazně zkrácené sezóně kvůli vládním opatřením. Otevřeno bylo pouze 4,5 měsíce namísto plánovaných 7 měsíců a zrušeny byly rovněž všechny mimosezónní akce (např. Velikonoce a vánoční svátky na hradě). Nejenom kvůli pandemii, ale i vzhledem k transformačním změnám, kterými provoz hradu v roce 2020

procházel, výdaje (počítám-li i investiční výdaje a nejen čistě hospodářskou činnost) překročily příjmy a nebyl vytvořen žádný zisk. Výraznou roli hrála také skutečnost, že v září 2020 musely být ve skladovém účetnictví přeskladněny všechny položky z prodejních na nákupní ceny, což přineslo nemalý náklad ve výši 394 000 Kč. Před změnou managementu hrad Kašperk přinášel roční zisk městu více než milion korun (Město Kašperské Hory, osobní konzultace, 9. 3. 2021). Tento údaj vzhledem k výše uvedeným skutečnostem nelze srovnávat s výsledkem hospodaření roku 2020 a hodnotit tak úspěšnost či neúspěšnost hospodaření bývalého a současného kastelána.

I přesto hrad Kašperk v roce 2020 dosáhnul vyšších příjmů, než jaké byly v rozpočtu naplánovány. Takový výsledek je pravděpodobně způsoben zejména zvýšením marží u prodeje občerstvení a zvýšením cen vstupného. Na příjmech hradu se nejvíce podílí příjmy ze vstupného a z prodeje zboží ve stánku s občerstvením a se suvenýry. Poměr příjmů ze vstupného a z prodeje zboží je srovnatelný. Další malá část příjmů pochází z pronájmu hradních prostor. Příjmy hradu nejsou v rozpočtu města součástí příjmů z cestovního ruchu²⁰, čímž je vysvětlen výrazný nepoměr mezi podílem příjmů hradu na příjmech města a podílem příjmů z CR na celkových příjmech města. V rozpočtu města, jehož je OS hrad Kašperk součástí, jsou příjmy z CR samostatnou kategorií a příjmy OS hrad Kašperk také.

Pokud jde o výdaje hradu Kašperk, největší část tvoří mzdy a výdaje na nákup zboží, menší část jsou nákupy drobného hmotného majetku a materiál. Stejně jako příjmy, tak i výdaje překročily plánovaný rozpočet. Důvody navýšení výdajů mohou být zejména vyšší mzdové náklady, kompletní narovnání skladových zásob na nákupní ceny, investice do hmotného vybavení a do zázemí provozu pro veřejnost. Rekonstrukcí prošla také Západní bašta, která je zázemím pro sezónní pracovníky (Kastelán hradu Kašperk, osobní konzultace, 6. 3. 2021). Investiční výdaje nejsou běžnou součástí hospodářské činnosti hradu, a proto nepovažuji za zcela relevantní zapojovat je do výsledku hospodaření.

Investiční výdaj 1 455 856 Kč se týkal stavby nových toalet, které byly v havarijním stavu. Realizace této plánované investice byla podmínkou pro zahájení sezóny 2020 a byla financována městem Kašperské Hory. Plánovaný výdaj v rozpočtu byl o více než půl milionu korun vyšší, k úspoře došlo díky velmi hospodárné demolici nevyhovující

²⁰ Příjmy z CR se týkají pouze prodeje zboží v infocentru a komentovaných prohlídek města.

budovy toalet. Namísto demoliční firmy byli pro tuto práci najati brigádníci z řad občanů města Kašperské Hory (Kastelán hradu Kašperk, osobní konzultace, 6. 3. 2021).

5.2.5 Zhodnocení fungování OS hrad Kašperk podle nové zřizovací listiny

Rozbor dokumentů doplněný o další informace získané z rozhovorů mi poskytnul komplexní náhled na reálné fungování vztahu hradu Kašperk v roli organizační složky a města Kašperské Hory jako jejího zřizovatele. Ze zákona jsou daná určitá (spíše obecná) pravidla pro zřizovací listinu organizační složky, ale ta ve výsledku vůbec neurčují skutečný charakter fungování v podmínkách OS. Větší roli hrají doprovodné dokumenty doplňující listinu, kde už jsou jednotlivé kompetence zkonkretizované. Vůbec největší roli zřejmě ale překvapivě nehrají formální pravidla nastavená v dokumentech, ale spíše lidský faktor, respektive postoj a přístup ke stanoveným pravidlům.

Když kastelán na podzim roku 2019 nastoupil do své funkce, neměl z minulosti s podobnou pozicí žádnou zkušenost. Neměl informace ani o tom, jakým způsobem byla nastavena pravidla a realizována spolupráce mezi hradem a městem za bývalého kastelána. Neměl možnost srovnání, neměl tedy ani důvod se proti jakýmkoliv pravidlům vymezovat a hodnotit jejich vhodnost či realizovatelnost na rozdíl od bývalého kastelána v případě návrhu nové ZL (Kastelán hradu Kašperk, osobní rozhovor, 10. 2. 2021).

Současný kastelán dobře využil své výchozí pozice, s respektem přistoupil na všechny požadavky města a současně si začal asertivně prosazovat své představy o dění na Kašperku. Působí sebevědomě, je velmi energický, jeho komunikace je otevřená, ale také pokorná, což považuji za ideální kombinaci pro člověka na vedoucí pozici, který se současně zodpovídá svému nadřízenému. To, že ve většině záležitostí nesmí jednat sám, ale má povinnost zodpovídat se městu, považuji za přínosné pro koexistenci hradu a města v jedné destinaci.

Pro získání náhledu z druhé strany byl uskutečněn také rozhovor se starostkou. Výpovědi kastelána i starostky jsou konzistentní, obě strany se shodují, že je jejich spolupráce na velmi dobré úrovni. Dle slov starostky (Starostka města Kašperské Hory, osobní rozhovor, 24. 2. 2021) bylo účelem ZL narovnat procesy, stanovit postupy, nastavit řád a jasná pravidla, aby každý věděl, co má dělat a kdy to má dělat. Všechna ustanovení ZL jsou naplňována a dodržována a nedochází k omezování žádné ze stran. Město maximálně respektuje nápady kastelána a jeho schopnost určit, co je pro hrad dobré a vychází jim

vstříc. Podmínkou města je mít přehled o tom, co se na hradě děje a zachování otevřené komunikace ze strany kastelána.

Kastelán respektuje pravidla města a dobře si uvědomuje, že role organizační složky vyžaduje určitou disciplínu např. proto, že je část její administrativy předávána městu a měla by být předávána včas a kompletní. Závěrem lze říci, že současné řízení hradu Kašperk je zřizovací listinou ovlivněno v tom smyslu, že byla nastavena jasná pravidla a postupy pro zajištění transparentnosti. Protože to bylo v oblastech, kde předtím neexistovala, provoz se jim musel adekvátně přizpůsobit. Co se ale týče řízení hradu ve smyslu kreativní a inovativní činnosti kastelána, nehraje na základě mých zjištění ZL téměř žádnou roli a do těchto oblastí nezasahuje. Nejdůležitějším faktorem je osobnost současného kastelána a jeho otevřený přístup ke komunikaci a spolupráci s městem.

5.3 Souvislost změn a zřizovací listiny

Dle slov kastelána bylo prvotním cílem většiny provedených změn zajištění transparentnosti hospodaření a nakládání se svěřeným majetkem, což byl i primární účel nové ZL. Motivace k dalším změnám vycházela ze subjektivního pocitu potřeby profesionalizace určitých oblastí provozu, které ovlivňují spokojenost návštěvníků a následně jejich ochotu utrácet (Kastelán hradu Kašperk, osobní rozhovor, 10. 2. 2021).

Na souvislost uskutečněných změn a ZL nahlížím z různých pohledů. První chápání souvislostí spočívá v tom, že pro dodržení pravidel stanovených v ZL bylo třeba provoz hradu v určitých ohledech přizpůsobit, vymyslet nové způsoby. Probíhaly tedy změny, které byly prostředkem k dosažení toho, co požadovala ZL. Těmto změnám se budu věnovat podrobněji, protože mě zajímá, jak (a jestli vůbec) komplikované bylo provoz hradu novým pořádkům a nové ZL přizpůsobit. Na Kašperku ale proběhlo od nástupu současného kastelána změn mnohem více, než je dle ustanovení nové ZL nutné. Tyto změny byly invencí kastelána a zaměstnanců hradu. Už jen samotný fakt, že proběhly, svědčí o tom, že existence nové ZL nezabránila jejich uskutečnění. Souvislost změn a ZL v tomto smyslu tedy nalézám v tom, že ZL kastelána nijak neomezuje v jeho kreativní a inovační činnosti.

5.3.1 Nový pokladní systém

Dne 30. 9. 2019 byl zprovozněn nový pokladní systém HarSys od společnosti ABX. Tento software se v hradním provozu používá pro evidenci a prodej zboží. Na konci sezóny 2019 probíhal zkušební provoz, od sezóny 2020 je již využíván naplno. Software

umožňuje evidenci sortimentu a jeho třídění do skupin, má pořadník pro výdej objednávek a tisk bonů (ve verzi Premium), podporuje možnost poskytovat slevy (např. pro zaměstnance či účinkující). Obsahuje adresář dodavatelů, umí číst čárové kódy, umožňuje provádět vážené inventury. Poskytuje statistiky, zobrazuje aktuální přehledy o otevřených účtech či stavu pokladny. Umožňuje odesílat reporty o tržbách a uzávěrky s podklady pro účetní evidenci na e-mail. Velkou výhodou je síťové propojení pokladen a možnost spravovat systém na dálku z osobního počítače. K ovládání slouží klávesnice nebo dotyková obrazovka (Hrad Kašperk, 2020). Tento software byl zaveden nejprve v hlavní pokladně, kde byl do té doby využíván vstupenkový rezervační program Collosseum, který byl pro prodej suvenýrů zcela nevyhovující.

Následně byla zavedena vedlejší pokladna i do prodejny občerstvení. Dříve prodej občerstvení neprocházel přímo při prodeji pokladním systémem, ale zčásti se ručně zapisoval (v případě čepovaných nápojů a kávy) do „čárkovacího papíru“, zčásti ne (balené pochutiny) a až následně se údaje zanášely do pokladního systému hlavní pokladny (vlastní zjištění). Při použití pokladního systému je snížena možnost selhání lidského faktoru např. při sčítání ceny objednávky a vracení drobné hotovosti a je rovněž zajištěna lepší kontrola nad celkovou evidencí nakupovaného i prodáváného zboží. Díky možnostem pokladního systému má město jakožto vlastník hradu snadný přístup ke všem podkladům důležitým pro kontroly hospodaření. Každý den jsou pečlivě kontrolovány tržby a dorovnána případná manka. Jednou týdně se zřizovateli odevzdávají všechny doklady, zejména reporty z pokladního systému o naskladnění nakoupeného zboží a přehledy prodaného zboží tříděné do skupin podle DPH. Reporting probíhá častěji než dříve, a tedy vyskytne-li se nějaká chyba, je snáze dohledatelná (Kastelán hradu Kašperk, osobní rozhovor, 10. 2. 2021).

Finanční výbor města zhodnotil výstupy nového pokladního systému při porovnání dat července 2019 (starý systém) a července 2020 (nový systém) jako kvalitní a především kompletní. Starostka je s novým systémem velmi spokojená a oceňuje zejména to, že se snížila pravděpodobnost chybování (Starostka města Kašperské Hory, osobní rozhovor, 24. 2. 2021)

5.3.2 Ochrana svěřených hodnot a majetku

S novou ZL souvisí také změny, které se týkají zvýšené ochrany svěřených hodnot a majetku. Prostor pokladny byl přeorganizován s cílem zracionalizovat využívání omezeného prostoru několika málo metrů čtverečních – odstranilo se vše, co nesouvisí s provozem

a s prodejem suvenýrů. Sortiment nabízeného zboží byl zúžen s cílem eliminovat málo prodávané zboží a zboží, které nemá žádnou spojitost s hradem Kašperk. O zboží je díky tomu větší přehled a zmenšila se také hodnota finančních prostředků uložená v zásobách. Klíče od skladu suvenýrů mají pouze dva určení zaměstnanci. Prostor pokladny také už dále neplní funkci kanceláře provozního vedoucího. Administrativa a účetní agenda, která probíhala přímo v prostoru pokladny, je přesunuta do kanceláře budovy purkrabství. Není-li přítomnost vedoucího provozu v momentálním provozu nutná, pracuje na odděleném pracovišti, které poskytuje vhodnější pracovní podmínky, přesto je dostupný v areálu hradu. V případě nějakého problému je na telefonu a může kdykoliv nastalý problém přijít vyřešit. Hlavní pokladnu smí obsluhovat pouze pokladní k tomu určená a nikdo jiný ze zaměstnanců nemá k pokladní hotovosti přístup.

Změny směřující ke zvýšené ochraně svěřených hodnot se ve velké míře dotkly rovněž prodejny občerstvení, která je stavebně s pokladnou spojena, ale má své vlastní výdejové okénko. Do prostoru občerstvení mají nově přístup pouze pracovníci občerstvení. Pokud si chce někdo z ostatních zaměstnanců něco zakoupit, musí si objednat, stejně jako návštěvníci hradu u výdajového okénka. Objednané položky jsou zapisovány výhradně zaměstnancem občerstvení na jmenovitě označený účet založený v pokladním systému. Úhrada účtů musí proběhnout v den prodeje před koncem otevírací doby a před spočítáním denní tržby.

Dříve se ostatní zaměstnanci samostatně obsluhovali a konzumované občerstvení sami zapisovali na papírové účty, umístěné na nástěnce. K úhradě docházelo nejpozději na konci měsíce. Tento způsob vedení účtů neposkytoval takovou kontrolu, často docházelo k chybám. V prodejně občerstvení se pohybovali i ti, kteří měli pracovní pozici jinde. Byla tím narušována nejen pozornost zaměstnanců občerstvení, ale také jejich volný pohyb po prostorově velmi omezené prodejně občerstvení. Problém byl také v tom, že nebylo možné určit, k tržbě jakého dne připadají jaké konkrétní položky na účtech. Současný systém poskytuje větší přehled a kontrolu a pokud se stane nějaká chyba, případně vznikne manko v pokladní hotovosti, ví se přesně, kdo za tuto chybu nese odpovědnost. Zaměstnanci, kteří přichází do styku s hotovostí, podepisují dohodu o hmotné odpovědnosti. Hmotně odpovědná byla dříve pouze provozní vedoucí, ačkoliv do styku s hotovostí a zbožím přicházelo více lidí. V prodejně občerstvení se nově eviduje i objem nevydaných odtočených čepovaných nápojů např. při přerážení sudu nebo z odkapávače pod čepem. S prodejnou občerstvení souvisí také reorganizace skladu se zásobami včetně

procesu naskladňování. Sklad byl zbaven nepoužívaných předmětů a zaveden systém skladového hospodářství FIFO. Pro přebírání zboží od dodavatelů byl určen konkrétní pracovník a stanoven přesný postup (vlastní zjištění).

5.3.3 Napřímení procesů

Jak vyplynulo z rozhovoru se starostkou, účelem nové ZL bylo stanovení jasného řádu pro různé činnosti, zvýšení transparentnosti a snížení chybovosti (Starostka města Kašperské Hory, osobní rozhovor, 24. 2. 2021). Do změn prováděných ve prospěch nové ZL by se tak dalo zařadit také napřimování některých procesů, které byly příliš komplikované. Se snižující se složitostí procesu se snižuje také pravděpodobnost chyby a zvyšuje se jeho transparentnost.

Takovou úpravou prošlo velké množství procesů včetně těch, které se týkají již popsaných změn. Dále zmíním ty, které považuji za nejdůležitější a ty, kterým jsem se doposud nevěnovala. Zcela inovován byl koncept přípravy a výdeje jídel na grilu, jejich objednávání a placení. Z grilu byla odstraněna kasička a ruční evidence prodaných položek, která fungovala na stejném principu jako dříve v prodejně občerstvení (viz výše v kap. 5.3.1). Namísto toho byla do provozovny grilu umístěna tiskárna bonů, která je připojena na vedlejší pokladnu v prodejně občerstvení. Návštěvníci si tak objednají nápoje i jídlo u prodejny občerstvení a objedná-li si něco z grilu²¹, dostanou bon s číslem. Současně je objednávka odeslána na tiskárnu na grilu, kde si návštěvníci následně dle vyvolávaného pořadí jídlo vyzvednou (Hrad Kašperk, 2020). Proces zásobování grilu byl také zjednodušen. Do prodejny grilu bylo přesunuto několik lednic, aby mohly být zásoby surovin v dostatečném množství na stejném místě, kde dochází k jejich zpracování. Předtím byla většina lednic umístěna v jiné budově a suroviny z nich musela obsluha grilu pravidelně přenášet do malých lednic v prostoru grilu. Zkrátila se tak doba nutná na zásobování, stejně jako vzdálenost, která se se zásobami musela překonat při dvojí manipulaci se surovinami mezi lednicemi. Obsluha grilu se tedy nově nemusí zabývat objednávkami, manipulací s hotovostí a přenášením surovin mezi lednicemi. Zaměstnancům se zmenšením pracovní náplně zvýšila specializace, je ušetřen čas a vzdálenost a díky minimalizaci počtu přesunů je v letním počasí také zajištěno z hlediska hygieny bezpečnější nakládání se surovinami.

²¹ Pokud si z grilu nic neobjednají, dostanou celou svoji objednávku hned poté, co zaplatí.

Vhodným napřímením prošel i proces úklidu a zásobování toalet. Na jaře 2020 byla namísto staré budovy toalet postavena nová, jejíž součástí je i malá úklidová místnost (Hrad Kašperk, 2020). Díky tomu se vyřešil problém s každodenním přenášením úklidových prostředků a hygienického sortimentu pro zásobování toalet na velkou vzdálenost, často navíc přes zcela zaplněné nádvoří. Přirozeně se tím zkrátila i doba na úklid, který si průvodci zajišťují ráno před otevřením hradu sami.

Zjednodušen byl také proces úhrady objednávek u dodavatelů. Se všemi dodavateli byla vyjednána změna způsobu platby z hotovosti na fakturaci. Problém při platbě hotovostí nastával zejména tehdy, když během jednoho dne došlo k dodání více objednávek, které byly očekávané na jiný den. Protože se objednávky platily z hlavní pokladny, stávalo se, že v kase k jejich zaplacení nebyla k dispozici dostatečná hotovost. Pokud bylo na určitý den očekáváno dodání některé objednávky, zůstával k tomu účelu v pokladně z tržby předchozího dne vyšší základ než v jiné dny. Díky zavedení fakturace se všechny tyto činnosti eliminovaly. Je stanoven fixní základ pro hlavní i vedlejší pokladny, který zůstává stejný. Je také snížena pravděpodobnost chybování, a to při manipulaci s hotovostí a zejména při výpočtu tržby na konci dne, při kterém se nemusí přičítat částka zaplacené objednávky k pokladní hotovosti. Vedoucí provozu také nemusí každý den promýšlet, kolik hotovosti na který den z tržby předchozího dne vyčlenit pro platbu dodávek zboží.

5.4 Rozvojové strategie města

V předchozích kapitolách jsem kombinací studia dokumentů a rozhovorů zjistila, jak reálně funguje spolupráce města a hradu. Mezi nejvýznamnější poznatky pro výzkum patří zejména to, že v případě hradu Kašperk organizační útvar a formální dokumenty nejsou zdaleka to nejdůležitější, co má vliv na možnosti jeho managementu. Jakékoliv inovační úmysly, které jsou smysluplné a o kterých je ze strany kastelána transparentně komunikováno, jsou vedením města podporovány. Současně je kastelánovi dána ze strany města důvěra, že on a jeho tým má nejlepší kompetence k tomu, aby určil, co je pro další rozvoj hradu a návštěvnického provozu žádoucí. Taková povaha spolupráce je příležitostí k prosazování kreativních změn i ke zvýšení užítku, který činnost hradu přináší svému vlastníkovvi i destinaci přirozeně se potýkající s určitými problémy. Pro nastavení směru budoucí inovační aktivity shledávám jako nejvhodnější možnost následovat oficiální rozvojové dokumenty města. Činnost hradu bude více koncepční, podpoří tím přínos městu a zároveň v obecnější rovině myšlenku udržitelného rozvoje, na kterou je celosvětově kladen čím dál tím větší důraz. Strategické dokumenty jako východisko pro řízení změn

a inovací považují za důležité také proto, že jejich naplňováním podpoří hrad kontinuitu rozvoje města Kašperské Hory bez ohledu na momentální situaci v komunální politice. Protože je hrad Kašperk neoddelitelnou součástí města a má poměrně velký vliv na image celé destinace, považují za povinnost managementu hradu vyvinout maximální úsilí pro udržitelný rozvoj města. Dalším důvodem k orientaci na aktuální rozvojové strategie města je to, že priority předcházejícího strategického plánu, který byl zaměřený na cestovní ruch, nebyly naplněny. A právě cestovní ruch je oblast, kterou hrad Kašperk z velké části zastupuje a ovlivňuje.

5.4.1 Strategie udržitelného rozvoje města Kašperské Hory

V této kapitole budu vycházet zejména ze *Strategie udržitelného rozvoje města Kašperské Hory na období 2015–2025* (zkráceně označované jako SUR). Principiálně představím, co je její součástí, čemu se věnuje a jaké jsou její hlavní priority. Na základě jejího studia a předchozích poznatků sestavím SWOT analýzu a určím oblasti, na které má (nebo by mohl mít) hrad Kašperk vliv a na které by měla být zaměřena pozornost jeho managementu.

První rozvojová strategie, kterou má město zpracovanou, je *Strategie rozvoje cestovního ruchu 2012*, která označuje cestovní ruch za hlavní příležitost k rozvoji města (Město Kašperské Hory, 2012). Její priority nebyly naplněny a jsou integrovány do později vzniklé SUR, proto není nutné ji blíže samostatně představovat.

Dalším dokumentem, který se SUR souvisí je *Marketingový plán destinace Kašperské Hory z roku 2017*. Marketingový plán vzniknul jako realizační výstup SUR za finanční podpory evropského Operačního programu Zaměstnanost (OPZ). Marketingový plán popisuje a zčásti interpretuje SUR a dává doporučení k její implementaci a monitoringu plnění strategických cílů. Klade důraz na vytvoření operativního *Akčního plánu*, který má být zveřejněn, každoročně aktualizován a průběžně hodnocen vzhledem k naplňování strategických cílů (Město Kašperské Hory, 2017).

Strategie udržitelného rozvoje je strategický dokument, který má být nástrojem pro organizaci a zajištění trvale udržitelného rozvoje města a rozvoje jednotlivých jeho oblastí tak, aby město fungovalo jako logický celek. Vyjadřuje představu o budoucím vývoji města, její vznik se datuje ke konci roku 2015 (Město Kašperské Hory, 2015). Tento rok byl pro destinaci Kašperské Hory zlomový. Během jara 2015 došlo k odvysílání první

řady seriálu Policie Modrava²²(CSFD.cz, © 2001 – 2021), což pravděpodobně byla jedna z hlavních příčin prudkého nárůstu návštěvnosti celé Šumavy a jejího okolí včetně hradu Kašperk (STATISTIKA KULTURY, 2019). Vznik SUR tedy může být reakcí na výrazný nárůst počtu návštěvníků a nastalou potřebu koncepčního rozvoje destinace.

Strategie udržitelného rozvoje se skládá z analytické a strategické části. V analytické části je podrobně popsáno území, obyvatelstvo, ekonomika a trh práce, infrastruktura, občanská vybavenost a komunitní život, kultura, památky a zajímavosti, životní prostředí a na závěr cestovní ruch. Pro každou z kategorií je vytvořena SWOT analýza. Dalším výstupem celého dokumentu jsou výsledky ankety pro obyvatele a podnikatele, kterých se účastnilo do sta respondentů.

Ve strategické části je prezentována vize a mise destinace Kašperské Hory, na jejímž základě jsou formulované priority, strategické cíle a opatření k jejich naplnění. V poslední části dokumentu jsou stanovené indikátory k monitorování a hodnocení účinnosti navržených cílů (Město Kašperské Hory, 2015).

Vize města:

„Kašperské Hory – město přívětivé pro život místních obyvatel i pro své návštěvníky.“ (Město Kašperské Hory, 2015, str. 33)

Základní priority:

Priorita 1 Budování vztahů a partnerství města

Priorita 2 Infrastruktura

Priorita 3 Cestovní ruch

Priorita 4 Řízení města a jeho organizací

Priorita 5 Rozvoj duchovních a volnočasových aktivit pro obyvatele

Na základě *Priority 4 Řízení města a jeho organizací* byla založena organizační složka hrad Kašperk. V této prioritě je kladen důraz na zlepšení řízení a fungování organizací města a zajištění jejich efektivního a transparentního chodu (Město Kašperské Hory, 2015). V případě hradu Kašperk k naplnění tohoto strategického cíle mělo sloužit

²² Natáčení probíhalo na Šumavě a navzdory názvu seriálu se velká část děje odehrávala na policejní stanici v Kašperských Horách.

právě založení OS hrad Kašperk a nastavení jasných pravidel ve zřizovací listině. Podrobnosti jsou popsány v kapitole 4.3 *Současná situace*.

5.4.2 Priorita 3 Cestovní ruch

Největší spojitost (ačkoliv ne jedinou) s hradem Kašperk má *Priorita 3 Cestovní ruch*. Na tuto prioritu se zaměřím v návrhové části zejména proto, že hrad je hlavní atraktivitou v destinaci a má na CR značný vliv. Na to ostatně upozorňuje i Marketingový plán, ve kterém je zdůrazněno, že se správa hradu (kastelán a jeho tým) významně podílí na organizaci CR v Kašperských Horách (Město Kašperské Hory, 2017). Z toho důvodu by bylo vhodné, aby management hradu této skutečnosti využil a pokusil se ovlivnit udržitelnost CR v destinaci.

Cestovní ruch hraje v rozvoji města Kašperské Hory jednu z nejdůležitějších rolí. Bohužel ale není v Kašperských Horách koordinovaně řízen, na což upozorňují všechny zmíněné strategické dokumenty (Město Kašperské Hory, 2012; Město Kašperské Hory, 2015; Město Kašperské Hory, 2017). Velmi významným tématem a dle SUR nezbytnou podmínkou úspěšného rozvoje CR je destinační management a důraz na založení organizace destinačního managementu. Apeluje se přitom na aktivní zapojení podnikatelské veřejnosti, institucí a organizací v oblasti CR a uplatnění participativního řízení destinace i na regionální, národní a mezinárodní úrovni. Propojení činnosti hradu Kašperk a města Kašperské Hory je také opakovaně zmiňované, stejně jako důraz na navazování partnerství města a jeho organizací na různých úrovních nebo tvorbu produktových balíčků ve spolupráci kulturních organizací a dalších účastníků CR. Velká část SUR, jak strategické, tak ale i analytické části, se více či méně dotýká tématu nedostatečné spolupráce a slabého propojení jednotlivých prvků a účastníků CR v destinaci Kašperské Hory. Na téma jednotného řízení CR je upozorňováno již ve strategii z roku 2012 (Město Kašperské Hory, 2012), ačkoliv v té době ještě Kašperské Hory nebyly navštěvované v tak vysoké míře.

Dalším předpokladem pro naplnění priorit a realizaci opatření je zavedení systému pravidelného sledování výkonů CR v destinaci a zjišťování ekonomického přínosu CR pro město Kašperské Hory. Měl by být také ustanoven zastupitel či radní, který bude aktivně dohlížet na rozvoj CR a bude odpovědný za plnění cílů SUR (Město Kašperské Hory, 2017).

Se snahou o koordinované řízení CR se pojí také cíl vytvořit jednotnou značku destinace včetně jejího vizuálního vyjádření, vhodné webové prezentace a komunikační strategie. Pro návštěvníky by měla být zjevná jednotná identita destinace a její produkty by pro ně na trhu měly být snadno rozpoznatelné.

Velmi významná je otázka sezónnosti, Kašperské Hory dle SUR usilují o rozložení turistické sezóny do celého roku. V *Prioritě 3* jsou předloženy více než dvě desítky potenciálních atraktivit, které by při vybudování odpovídající infrastruktury mohly přilákat návštěvníky v průběhu celého roku. Potenciál pro řešení sezónnosti je zde nalézán i v rozvoji aktivit areálu hradu Kašperk (Město Kašperské Hory, 2015).

Součástí *Priority 3* jsou další témata, kterým se ale nebudu věnovat, protože na ně činnost hradu Kašperk nemá a nemůže mít žádný vliv.

5.4.3 Přístup vedení města ke Strategii udržitelného rozvoje

Přístup současného vedení města k rozvojovým strategiím považuji na základě získaných poznatků za poněkud pasivní. Z rozhovoru se starostkou vyplývá, že obecně neklade velký důraz na SUR a nepokládá ji za závaznou. Bez dalšího rozvinutí myšlenky pouze zmiňuje, že to je jeden z článků, který by měl fungovat a je možné z něj čerpat inspiraci (Starostka města Kašperské Hory, osobní rozhovor, 24. 2. 2021).

Tento přístup k dlouhodobé strategii, navíc velmi dobře a podrobně zpracované, je ze strany vedení města trochu překvapující. Strategie udržitelného rozvoje vykazuje minimální míru obecnosti, vychází nepopíratelně z místních podmínek a z objektivního pojmenování slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Starostka považuje SUR také ve vztahu k činnosti hradu spíše za nezávazný návod a zdroj inspirace. Argumentuje tím, že se situace a podmínky od vzniku SUR pozměnily, např. finančně, či co se týká potřeb města (Starostka města Kašperské Hory, osobní rozhovor, 24. 2. 2021).

Aktuální finanční situace je samozřejmě neopomenutelný faktor v rozhodování, která konkrétní opatření k plnění strategických cílů budou realizována, ale na objektivní výsledky analýz SUR to vliv nemá. Co se týká změny situace a podmínek, zjistila jsem návštěvnost hradu Kašperk²³ od roku 2012. Během roku 2015, na jehož konci SUR vznikla, návštěvnost Kašperku²⁴ prudce stoupla – o 26 % v porovnání s rokem 2014 (STATISTIKA KULTURY, 2019). Strategie udržitelného rozvoje vznikla během podzimu 2015

²³ o návštěvnosti destinace nejsou k dispozici žádná data, proto využívám návštěvnost hradu Kašperk, která je pravidelně sledovaná a je přímo úměrná návštěvnosti celé destinace.

²⁴ Hrad Kašperk se pro tento rok stal nejnavštěvovanější památkou v Plzeňském kraji.

(Město Kašperské Hory, 2015), tudíž v době, kdy byl nárůst návštěvnosti v destinaci zřejmě již nepřehlédnutelný. Nelze tedy argumentovat tím, že se změnily podmínky či situace po vzniku této strategie. Změna podmínek naopak předcházela vzniku strategie. Počínaje zmíněným rokem 2015 dosahuje návštěvnost hradu pravidelně více než 50 000 návštěvníků za rok a již od roku 2013 je hrad Kašperk dlouhodobě druhou nejnavštěvovanější památkou Plzeňského kraje (STATISTIKA KULTURY, 2019). Strategický přístup a potřeba koordinace a monitorování CR tedy na důležitosti spíše nabývá.

Změnu potřeb města také nepovažuji za relevantní argument, a to z důvodu již zmíněného – strategie je založena na velmi podrobné analýze všech důležitých aspektů, které destinaci charakterizují, formují a ovlivňují, není to žádné subjektivní programové prohlášení. „Změnu potřeb“ si tedy vykládám spíše jako neochotu řídit se dokumentem, jemuž dala vzniknout předchozí komunální vláda. Pro vysvětlení je důležité dodat, že Kašperské Hory jsou podle mého víceméně rozděleny na pouhé dva politické tábory, mezi nimiž panuje značná rivalita. Tyto dva tábory se ve vládě střídají a bohužel často jen z principu nechtějí navazovat na činnost předchozí vlády. Jedná se o můj subjektivní názor založený na dlouhodobém pozorování, který se nemusí shodovat s názory jiných lidí. Přesto se domnívám, že právě tento faktor by mohl mít na přístup k SUR vliv. Za zmínku stojí, že přímo v SUR je jako jedna z hrozeb označována absence konsenzu nad prioritami udržitelného rozvoje Kašperskohorska (Město Kašperské Hory, 2015).

Hlubší příčinou pasivního přístupu vedení města k SUR může být rovněž nepochopení důležitosti udržitelného rozvoje či neznalost podstaty významu pojmu udržitelný rozvoj. Ačkoliv starostka prohlašuje, že činnost hradu může určitě mít na udržitelný rozvoj města vliv, na základě dalších otázek jsem nabyla dojmu, že si zřejmě ne zcela správně vykládá pojem „udržitelný“ v souvislosti s rozvojem města a jeho částí. Hovořila o vzájemné závislosti města a hradu, o jejich neoddělitelném spojení ve smyslu návštěvnosti a odváděla řeč na méně související témata. Pro budoucí vývoj hradu si přeje, aby byli návštěvníci spokojeni, vraceli se, ale především aby jich bylo co nejvíce. Současně dodává, že jejich počty jsou někdy až příliš vysoké a není optimální, aby kvůli náporu návštěvníků docházelo k přetěžování zaměstnanců hradu v hlavní sezóně. Přitom ale považuje destinační management, který by měl masový turismus koordinovat, za „úplně zbytečný“. Svůj názor podložila argumentem, že v roce 2013–2014 existoval destinační management, a to ve formě spojení hradu Kašperk a MěKIS pod jednu jednotku. Tato jednotka byla po roce fungování zrušena (Starostka města Kašperské Hory, osobní rozhovor, 24. 2. 2021), ale

dle mého pohledu opět zřejmě jen kvůli nepochopení podstaty destinačního managementu. Jeho základem bezesporu není jen koordinace kultury – činnosti hradu a místního kulturního a informačního střediska – ale zapojení všech zainteresovaných účastníků CR včetně podnikatelských subjektů, místní samosprávy, rezidentů i návštěvníků. Nikdo z těchto účastníků zapojen nebyl a ani spolupráce mezi MěKIS a hradem Kašperk nefungovala optimálně, neměli navzájem o svojí činnosti přehled.

Na základě všech výše zjištěných skutečností považuji SUR i přes přístup starostky města za stále velmi aktuální. Její respektování je nezbytné pro udržitelný rozvoj destinace, a to jak z obsahového hlediska – konkrétní priority a opatření – tak už jen z podstaty dlouhodobé strategie, která přináší užitek pouze tehdy, je-li respektována po celou dobu jejího časového vymezení²⁵.

5.4.4 Přístup kastelána ke Strategii udržitelného rozvoje a souvislost s uskutečněnými změnami

Přístup kastelána k SUR je takový, že ví o její existenci, ale vědomě z ní při plánování a řízení činnosti hradu Kašperk nevychází. Uvádí, že před několika lety se nezávisle na své současné pracovní pozici seznámil s jejím obsahem, ale nezná její konkrétní priority a opatření (Kastelán hradu Kašperk, osobní rozhovor, 10. 2. 2021). Nemá k tomu ani důvod, protože vedením města na její důležitost nebyl při svém nástupu do funkce nijak výslovně upozorněn, ačkoliv v ZL (Město Kašperské Hory, 2012), kterou samo město vytvářelo a několikrát revidovalo, je SUR uváděna jako východisko pro činnost hradu. Kastelán se domnívá, že k naplňování SUR snad možná dochází intuitivně. K otázce na jeho názor na potřebu vzniku destinačního managementu pro jednotné řízení CR uvádí, že do určité míry funguje tzv. kulturní komise, která řeší otázky CR. Zabývá se dramaturgií kultury, koordinací kulturních a společenských akcí hradu a MěKISu, ale také tématy turistické infrastruktury, které následně předkládá radě města. Členy komise jsou současný kastelán, bývalý kastelán, vedoucí MěKIS a historik z místního muzea (Kastelán hradu Kašperk, osobní rozhovor, 10. 2. 2021). Jsou to lidé, kteří mají s otázkami kultury bezpochyby mnoho společného, ale jejich zaměření je příliš jednostranné na to, aby dokázali plnit roli destinačního managementu.

V této kapitole zjistím, do jaké míry, případně jestli vůbec, souvisí doposud uskutečněné změny na hradě Kašperku s východisky a konkrétními opatřeními v SUR.

²⁵ Samozřejmě v případě, že se výrazně nezměnily podmínky, které realizaci zabraňují.

Rekonstrukce Západní bašty

Minimálně v jednom případě skutečně i bez znalosti SUR došlo ke změně, která přesně odpovídá *Prioritě 2 Infrastruktura*, konkrétně *Strategickému cíli 2.6 Optimalizace infrastruktury organizací zřízených městem a spravujících majetek města a opatření 2.6.8. Rekonstrukce Západní bašty hradu* (Město Kašperské Hory, 2015). Západní bašta je nejzápadnější součástí hradního areálu. Slouží zejména v hlavní sezóně jako zázemí a ubytovací prostory pro sezónní brigádníky. Téma její rekonstrukce bylo předchozím kastelánem zmiňováno mnohokrát v průběhu minulých let, ale nikdy nedošlo k realizaci.

Úpravy byly provedeny v několika fázích na exteriérových i interiérových částech budovy. Zábradlí vyvýšeného ochozu Západní bašty bylo z důvodu degradace téměř sto let starého dřevěného materiálu odstraněno, následně nahrazeno novým a natřeno. Nově natřená byla také celá pohledová strana Západní bašty směrem do nádvoří. Vnitřní prostory byly během února a března 2020 tepelně zaizolovány, obloženy dřevem a vybaveny použitým nábytkem z předchozího vybavení nebo nábytkem získaným darem od místních podnikatelů (Hrad Kašperk, 2020). Rekonstrukce má množství nedostatků – neúplné otevírání některých dveří, nedostatek úložných prostor vzhledem k počtu brigádníků a celkově je potřeba prostor lépe zorganizovat (vlastní zjištění). Velmi pozitivně naopak hodnotím to, že do vybavení přibyla automatická pračka využívaná brigádníky i pro potřeby provozu (na utěrky, hadry, zástěry ad.). Z hlediska SUR i obecného principu udržitelnosti hodnotím pozitivně také zúžitkování nepotřebného nábytku, který by se jinak zlikvidoval a oslovení místních podnikatelů za účelem jeho získání.

Pracovní příležitost pro místní

Další změna, která souvisí se SUR, je zaměstnání dvou místních obyvatel na trvalý úvazek jako kmenových pracovníků prodejny občerstvení a grilu (vlastní zjištění). Jedná se o změnu v organizační struktuře, tyto pozice vždy obsazovali sezónní brigádníci, kteří se zpravidla po dvou týdnech střídali. Díky zavedení stálých pracovníků dochází ke snazšímu a efektivnějšímu zaškolení sezónních pracovníků. Souvislost se SUR nacházím v poskytnutí trvalého zaměstnání mladým lidem z Kašperských Hor, což může snížit šanci na jejich odchod z města. Tento krok přispěl ke snížení hrozby, na kterou je v SUR upozorňováno, a tou je vylidňování města spojené s odchodem mladých lidí kvůli nedostatku pracovních příležitostí. Kromě toho navýšení počtu kmenových zaměstnanců otevírá možnosti k rozšíření provozu hradu i mimo hlavní sezónu.

Sezónnost

Právě otázka sezónnosti je dalším významným tématem rozvojových strategií a kastelán již snahy o celoroční provoz započal. Hrad Kašperk má ve své běžné nabídce mimosezónní prohlídky za vyšší cenu, realizovatelné po telefonické domluvě s kastelánem (Královský hrad Kašperk, © 2017 – 2021). Tato možnost byla dříve využívána velmi zřídka, ale od změny managementu se začal na propagaci těchto prohlídek klást větší důraz a návštěvníci službu začali využívat. Zcela nový koncept využití hradu mimo hlavní sezónu představuje možnost pronájmu areálu hradu pro účel firemních teambuildingů spojených s cateringem. Zaměstnanci hradu svými silami zajistí prostory pro pořádání, místa k sezení, občerstvení, obsluhu a doprovodný program podle přání zákazníka. Dosud akce tohoto typu proběhla ve zkušebním režimu pouze dvakrát, z toho jednou přímo pro zaměstnance města Kašperské Hory (Kastelán hradu Kašperk, osobní rozhovor, 10. 2. 2021). Součástí *Strategického cíle 3.3 Kašperské Hory jako celoroční destinace „4 seasons“* v *Prioritě 3 Cestovní ruch* je podpora MICE²⁶ cestovního ruchu, která by zvýšila návštěvnost destinace v mimosezónním období (Město Kašperské Hory, 2015). Kastelán tak opět intuitivně položil základ k naplnění jednoho z opatření SUR.

Dalším, pouze jednou vyzkoušeným konceptem, je mimosezónní prodej teplých nápojů na Pustém hrádku, nedaleké zříceniny předsunutého opevnění hradu. Jednalo se o spontánní nápad kastelána v době povinnosti mít zavřenou hradní bránu v důsledku opatření proti šíření nemoci covid-19 a nepředpokládá se, že by se podobná akce pravidelně opakovala (Hrad Kašperk, 2020).

Lokální produkty

Významnou změnou bylo uzavření smlouvy s Kašperskohorským pivovarem a navázání dlouhodobé spolupráce. Při zkušebním provozu se v hradní prodejně občerstvení čepovalo 12° polotmavé pivo Májový speciál, později pivovar začal vařit 10° světlé pivo s názvem Šplhavec²⁷, k dostání pouze na hradě Kašperku (Hrad Kašperk, 2020). Tato změna koresponduje hned se dvěma záležitostmi zmiňovanými v SUR. Za prvé navázání partnerství s místními podnikateli, které je vstřícným krokem pro položení základů širší spolupráce účastníků CR. Ta je pro jakoukoliv destinaci klíčová a později může sehrát

²⁶ Zkratka anglického Meetings, Incentives, Conferences/Congress/Convention, Events/Exhibitions, v češtině ustálený výraz kongresový cestovní ruch.

²⁷ Bájná postava z pověstí o hradě Kašperku.

důležitou roli v destinačním managementu. Ze SUR vychází také orientace na lokální produkty, vytvoření lokální značky je ještě pozitivním bonusem navíc.

Změna dodavatele ve prospěch SUR proběhla i u nealkoholických nápojů. Z limonád balených v plastu se přešlo na limonády značky Šumavěnka v několika příchutích, stáčené do skla. V průběhu sezóny jako reakce na návštěvnickou poptávku byla zavedena také sudová Šumavěnka. Jiné ochucené limonády na hradě Kašperku v sezóně 2020 nabízené nebyly a hrad Kašperk se vzhledem k vysoké poptávce ze strany návštěvníků stal největším odběratelem produktů této značky (Kastelán hradu Kašperk, osobní konzultace, 8. 3. 2021). Jedná se o místní produkt, jak názvem, tak autorstvím a Kašperk tak opět přispívá k využívání lokálních značek a produktů. Výroba probíhá ve spřáteleném německém městě Grafenau. Podpora přeshraniční spolupráce a rozvoj vztahů s partnerským městem je součástí *Strategického cíle 1.2. Rozvoj vnějších vazeb v Prioritě 1 Budování vztahů a partnerství města* (Město Kašperské Hory, 2015). Limonády jsou stáčené do skleněných vratných lahví, jejich produkce je tak šetrnější k životnímu prostředí, což podporuje environmentální aspekt obecného principu udržitelnosti.

Souvislost změn se základními předpoklady udržitelného rozvoje

Provoz hradu Kašperk v období od nástupu nového kastelána prošel také několika inovačními změnami, které vychází ze základních předpokladů udržitelnosti, jako je ochrana životního prostředí a hospodárný přístup ke spotřebě zdrojů. Výraznou inovací je v tomto smyslu zavedení vratných kelímků z tvrdého plastu na čepované nápoje. Za každý kelímek ve velikosti 300 ml či 500 ml se při objednávce platí záloha 50 Kč, kterou návštěvníci mohou získat výměnou za prázdný kelímek zpět. Vzhledem k tomu, že jsou kelímky potištěné logem a mottem hradu Kašperk, slouží zároveň jako praktický a vkusný suvenýr, návštěvníci si jej smí po zaplacení zálohy nechat. Díky této inovační změně byl výrazně snížen objem odpadu, v němž v předchozím provozu byly v největší míře zastoupeny jednorázové plastové kelímky.

Souvislost s environmentálním aspektem udržitelnosti nalézám také v založení malé hradní zahrádky v areálu hradu na prohlídkové trase. Pěstují se zde rajčata, cukety, fazole a různé druhy bylinek, které se používají na zdobení a dochucování občerstvení vydávaného na grilu. Je to vhodný první krok k určité formě soběstačnosti. Součástí udržitelnosti je také hospodárné využívání zdrojů, jehož prvky se na Kašperku objevují např. ve výrazném snížení nákladů na demolicí nevyhovující budovy toalet. Na demolicí byla využita pracovní síla z řad občanů města namísto profesionální firmy. Většina materiálu

(převážně kamene) byla zachována pro další využití, a byl tak výrazně zmenšen objem stavebního odpadu (vlastní zjištění).

Změny protichůdné k cílům SUR

V proběhlých změnách se dají ovšem nalézt i takové, které jsou protichůdné k cílům SUR. Negativně hodnotím změnu konceptu grilu po obsahové stránce. Z nabídky byly odstraněny tradiční tzv. „Kašperské placky“ ve stylu slaných a sladkých palačinek, naopak do nabídky přibyly smažené hranolky a burger s trhaným masem. Zrušením „placek“ došlo k odstranění místního produktu, který byl pro mnohé opakovaně se vracějící návštěvníky s hradem Kašperk neoddělitelně spojený. Zároveň tím došlo k odstranění jediného sladkého jídla, které si bylo možné na hradě Kašperk objednat a nabídka nebyla doplněna o žádnou alternativu (vlastní zjištění). Orientace na oblíbená fastfoodová jídla jako jsou hranolky a trhaný burger jsou dle mého názoru honbou za uspokojením masového zákazníka v zájmu atraktivity. Ta sice může přinést vyšší tržby, ale v případě kulturní památky, která měla jako jedna z mála v nabídce občerstvení něco tradičního a skutečně místního, pokládám tuto změnu za nevhodnou.

5.5 SWOT analýza

Na základě podrobného studia analytické i strategické části rozvojových dokumentů a syntézy všech dosavadních poznatků jsem sestavila SWOT analýzu (viz *Tabulka 2*). Nalezení a uvědomění si silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb spojených s hradem Kašperk je podstatné pro návrhy dalších změn.

Tabulka 2: SWOT analýza managementu a hospodaření hradu Kašperk

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - vyjednávací síla kastelána - kreativita a entusiasmus kastelána - důvěra ze strany města - poloha hradu v území - dobré jméno hradu - přátelská atmosféra - schopnost dosahovat zisku z provozu - partnerství s místními dodavateli - ohled na životní prostředí - relativní volnost v rozhodování díky tomu, že hrad není součástí NPÚ - možnost zvýšit počet stálých zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - malé provozní i návštěvnické prostory - neaktualizované a univerzální texty prohlídek - nedostatek informací o historii hradu nebo jejich nedostatečné využívání - nekoncepční přístup ke změnám a inovacím - není bezbariérový přístup - sezónnost - omezený rozpočet - nehodící se nabídka jídel na grilu - nutnost přizpůsobovat se památkářům
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - navázání další spolupráce s okolím (s NP Šumava, místními podnikateli, muzeem, státními či krajskými institucemi) - užší a smysluplnější propojení činnosti hradu s městem - ovlivnění udržitelného rozvoje města - ovlivnění řízení CR v destinaci - celoroční provoz - archeologický průzkum - rozšíření činnosti hradu mimo jeho areál - získání certifikace ŠUMAVA originální produkt® - dotační programy - analýza návštěvníků 	<ul style="list-style-type: none"> - změny ve vedení města nepříznivě ovlivňující způsob spolupráce s hradem - nepříznivá epidemiologická situace - recese hospodářského cyklu, v jejímž důsledku lidé nechtějí utrácet - příliš vysoká návštěvnost přesahující kapacity - změna preferencí účastníků CR - neochota pracovat v CR - nedostatek finančních prostředků na stavební úpravy, jejichž neprovedení může ohrozit integritu či existenci objektu - potlačení unikátnosti základního produktu ve jménu atraktivity

(zdroj: vlastní zpracování)

6 Syntéza výsledků

Výsledky výzkumu jsou odpovědí na výzkumné otázky, které jsem si položila na začátku. Byly stanoveny dvě výzkumné otázky, které na sebe svým řešením navazují. Odpovědi na tyto výzkumné otázky jsou shrnuté v podkapitolách 6.1 a 6.2.

Výzkumná otázka č. 1: Jaká je souvislost změn na hradě Kašperku a nové zřizovací listiny, která upravuje vztah mezi hradem Kašperk a jeho vlastníkem, městem Kašperské Hory?

Výzkumná otázka č. 2: Jak může hrad Kašperk svoji činností přispět k naplnění rozvojových dokumentů města?

Abych dokázala odpovědět na první výzkumnou otázku, bylo nutné nejprve provést rozbor zřizovací listiny, pochopit a zhodnotit povahu vztahu a spolupráce hradu Kašperk v roli organizační složky a jejího zřizovatele, města Kašperské Hory. Za zásadní zdroj informací o tomto specifickém spojení města a hradu byla na začátku výzkumu považována zřizovací listina. Ta je ze zákona nutná k založení organizační složky – zakládá tedy organizační složku hrad Kašperk a určuje jí pravidla zejména pro stanovení jasného řádu a postupů s cílem zvýšit transparentnost hospodaření hradu a snížit chybovost. Syntéza informací ze zřizovací listiny, doprovodných dokumentů a rozhovorů se zástupci města i hradu mi poskytla následující poznatky.

Zřizovací listina má zákonem stanovené náležitosti a ustanovení, která jsou sice závazná, ale spíše obecná a bez doplňujících informací o skutečném charakteru vztahu města a hradu v místních podmínkách nevypovídají. Větší vypovídací schopnost mají doprovodné dokumenty listiny – kompetenční a schvalovací matice. Určují konkrétní rozdělení kompetencí mezi kastelána a zástupce vedení města ve specifických oblastech, které se týkají řízení hradu ve spolupráci s městem. Z těchto dokumentů vyplývá, že v naprosté většině záležitostí týkajících se hradu má kastelán možnost, mnohdy i povinnost, vyjádřit své požadavky a představy. Bylo zjištěno, že vůbec největší roli ve skutečné povaze spolupráce ale nehrají formální dokumenty a jimi stanovená pravidla, ale lidský faktor. Přístup ke stanoveným pravidlům a osobnost kastelána určují, do jaké míry bude schopen prosazovat změny na hradě Kašperku. Ve většině záležitostí nesmí jednat sám, ale díky jeho respektu k požadavkům města, otevřenému postoji a schopnosti komunikace získal ve vztahu k městu značnou vyjednávací sílu. Nenacházím žádnou oblast, do které by nemohl svým názorem zasáhnout, nebo ve které by mu bylo cokoli jednostranně ze strany

města bez předchozí debaty přikázáno či zakázáno. Vztah kastelána a vedení města se vyznačuje oboustrannou spokojeností, kastelán ve svých pravomocích nenachází žádná omezení a vedení města vychází vstříc jeho nápadům.

6.1 Souvislost změn a zřizovací listiny

Na souvislost změn na hradě Kašperku a zřizovací listiny se dá nahlížet z několika různých pohledů. Prvotní souvislost nacházím již v samotném nástupu nového managementu hradu, současného kastelána. Odstoupení bývalého kastelána ze své tehdejší pozice bylo projevem nesouhlasu s novou zřizovací listinou. Mezi novou zřizovací listinou a změnou managementu hradu je tedy příčinný vztah.

6.1.1 Změny provedené v reakci na zřizovací listinu

Za hlavní souvislost zřizovací listiny a změn na hradě Kašperku považuji to, že pro přizpůsobení hradního provozu nové zřizovací listině bylo v mnoha oblastech činnosti hradu nutné nalézt adekvátní řešení. V důsledku toho probíhaly změny, které byly prostředkem k naplnění požadavků zřizovací listiny. Protože tyto změny jsou záměrné, nové, účelné a výrazně ovlivnily dosavadní procesy a zavedly nové postupy, dají se pokládat také za inovace. Uskutečněné inovační změny jsem na základě hledání společných znaků rozdělila do tří základních skupin: zavedení nového pokladního systému, opatření k ochraně svěřených hodnot a majetku a napřímení procesů.

Nový pokladní systém

Do pokladny pro prodej vstupenek a nově také do prodejny občerstvení byl zaveden nový pokladní systém HarSys od společnosti ABX. Slouží pro prodej a evidenci zboží, nad jehož nákupem i prodejem poskytuje lepší kontrolu. Při použití pokladního systému je snížena pravděpodobnost selhání lidského faktoru např. při ručním zapisování prodaného zboží nebo sčítání ceny objednávky a vracení drobné hotovosti. Pokud již k chybě dojde, je snadno dohledatelná. Každý den jsou pečlivě kontrolovány tržby a dorovnávána případná manka. V pravidelných intervalech se z pokladního systému generují systematicky tříděné přehledy a reporty o naskladněném i prodaném zboží a tržbách. Díky pokladnímu systému má město jakožto vlastník hradu snadný přístup ke všem podkladům důležitým pro kontroly hospodaření, a je tím zajištěna požadovaná transparentnost hospodaření.

Ochrana svěřených hodnot a majetku

Další změny, které byly rovněž reakcí na zřizovací listinu, jsou opatření zavedená ke zvýšení ochrany svěřených hodnot a majetku. Společným znakem těchto opatření je

jednoznačné vymezení odpovědnosti pro pracovníky, kteří přichází do styku s konkrétními svěřenými hodnotami a majetkem a omezení okruhu zaměstnanců, kteří k těmto hodnotám mají přístup. Součástí těchto opatření je kromě jiného zavedení dohod o odpovědnosti a reorganizace provozních prostor. Nastane-li nějaká chyba, je jasné, kdo za ni nese odpovědnost a kdo ji musí napravit.

Napřímení procesů

Poslední skupinou změn, ve kterých se odráží ustanovení nové zřizovací listiny, je napřímení některých procesů, které byly příliš komplikované. Se snižující se složitostí procesu se snižuje také pravděpodobnost chyby a zvyšuje se jeho transparentnost, což opět koresponduje s účelem zřizovací listiny. Zcela inovován byl koncept přípravy a výdeje jídel na grilu včetně jejich objednávání, placení, evidence prodeje, ale také zásobování. V důsledku těchto inovačních změn se pracovníkům grilu zvýšila specializace a došlo k zajištění vhodnějších hygienických podmínek. Napřímením prošel i proces zásobování a úklidu toalet a proces úhrady objednávek u dodavatelů. Napřimování procesů se projevilo i ve většině již zmíněných inovačních změn.

Inovační změny, které proběhly v rámci přizpůsobení provozu nové zřizovací listině s ní mají bezesporu bezprostřední souvislost. Adaptace provozu na nově stanovená pravidla a postupy se neobešla bez určitého úsilí, které je ale přirozenou součástí změny. Každopádně se ale žádné podstatné komplikace nebo neřešitelné problémy při implementaci zřizovací listiny neobjevily.

6.1.2 Změny provedené nezávisle na zřizovací listině

Během výzkumu jsem našla ještě jeden pohled na souvislost zřizovací listiny a změn na hradě Kašperku. Zároveň s nástupem současného kastelána vstoupila v platnost nová zřizovací listina, která byla předmětem dlouhých diskuzí. Jednalo se zejména o obavy bývalého kastelána ve věci omezení jeho pravomocí. Od té doby ale proběhlo v režii současného kastelána na hradě Kašperku změn mnohem více, než je dle ustanovení zřizovací listiny nutné. Tyto změny byly invencí kastelána a jeho týmu a už jen samotný fakt, že byly úspěšně zrealizované, svědčí o tom, že existence nové zřizovací listiny nezabránila jejich uskutečnění. To, že zřizovací listina kastelána nijak neomezuje v jeho kreativní a inovační činnosti tedy pokládám za třetí pohled na její souvislost s proběhlými změnami.

6.2 Možnosti hradu v naplňování rozvojových strategií města

Současná povaha vzájemné spolupráce hradu Kašperk a města Kašperské Hory poskytuje managementu hradu vhodné podmínky k prosazování jakýchkoliv prospěšných kreativních změn. Výzkumem bylo zjištěno, že zřizovací listina ani další dokumenty nejsou pro management hradu překážkou²⁸, která by mohla zabránit uskutečňování jakýchkoliv vhodných změn nebo naplňování místního udržitelného rozvoje vymezeného ve strategických dokumentech města.

Výsledky rozboru strategií, zejména *Strategie udržitelného rozvoje města Kašperské Hory na období 2015–2025*, ukazují, že by hrad Kašperk svojí činností mohl udržitelný rozvoj destinace v několika oblastech pozitivně ovlivnit. Činnost hradu Kašperk spadá do oblasti cestovního ruchu a právě tato oblast je v rozvojových strategiích označována za zásadní pro místní udržitelný rozvoj. Hrad Kašperk jako hlavní atraktivita v destinaci má na cestovní ruch značný vliv a významně se podílí i na jeho organizaci, což výslovně zmiňují i rozvojové dokumenty.

Ačkoliv kastelán hradu při plánování činnosti hradu dle jeho slov vědomě ze *Strategie udržitelného rozvoje* nevyhází, některé doposud uskutečněné změny jsou s rozvojovými dokumenty v souladu. Jedná se o tyto změny:

- posílení komunikace a spolupráce s městem a jeho složkami
- vytvoření podmínek k podpoře kongresového cestovního ruchu
- zvýšená propagace mimosezónních prohlídek
- navázání spolupráce s místním pivovarem a prodej jeho produktů
- navázání spolupráce s výrobcem limonád regionální značky Šumavěnka a prodej jeho produktů
- rekonstrukce Západní bašty
- rozšíření počtu kmenových zaměstnanců o několik místních obyvatel
- podpora environmentálního aspektu udržitelnosti zavedením vratných kelímků na stáčené nápoje a nahrazením limonád v plastových obalech limonádami ve skle
- recyklace a opětovné využívání stavebního materiálu

²⁸ o okolnostech vzniku a diskutabilnosti zřizovací listiny pojednává kapitola 4.3 *Současná situace*.

Podrobným rozbohem zřizovací listiny včetně jejích doprovodných dokumentů, rozvojových strategií a rozbohem možností a omezení hradu při spolupráci s městem jsem zjistila, jaké potenciální změny jsou v souladu s místním udržitelným rozvojem a zároveň pro hrad Kašperk reálně uskutečnitelné. Hrad Kašperk, potažmo kastelán, by mohl:

- pokusit se iniciovat vznik společnosti destinačního managementu
- udržovat a prohlubovat spolupráci s městem Kašperské Hory
- udržovat a prohlubovat spolupráci s MĚKIS včetně koordinace kulturních aktivit
- udržovat aktivní a transparentní komunikaci
- navazovat partnerství s místními podnikateli v oblasti cestovního ruchu
- navazovat partnerství s institucemi a organizacemi v oblasti cestovního ruchu
- navazovat partnerství s novými zahraničními partnery a prohlubovat vztahy se současnými
- vytvářet produktové balíčky nebo kombinované vstupenky ve spolupráci s místními podnikateli
- provést analýzu návštěvnosti a návštěvníků a vytvářet statistiky
- zaměřit pozornost na mimosezónní aktivity a rozložení návštěvnosti do celého roku
- posilovat vědomí jednotné identity s destinací Kašperské Hory
- nabízet lokální a regionální produkty
- vytvořit lokální produkt a získat certifikaci ŠUMAVA originální produkt ®
- deklarovat následování strategie udržitelného rozvoje
- respektovat všechny aspekty udržitelnosti
- zaměstnávat místní obyvatele a zabránit tak odchodu mladých z města
- snižovat nevraživost místních vůči aktivitám cestovního ruchu vytvořením specializované nabídky pro různé skupiny místních obyvatel
- obnovit komentované prohlídky kostela sv. Mikuláše²⁹ a zapojit ho tak do aktivit cestovního ruchu

Základní podmínkou pro využití možností naplňování strategií je uvědomění si důležitosti udržitelného rozvoje a ochota uskutečňovat změny vedoucí k jeho ovlivnění a podpoře.

²⁹ v letech 2010 – 2011 prohlídky zajišťovali průvodci hradu Kašperk

7 Návrhy změn

Pro další činnost hradu Kašperk navrhuji takové změny, které jsou přínosné nejen pro hrad samotný, ale také pro město a pro celou destinaci. Cílem návrhů je snaha o zavedení koncepčního řízení změn s cílem dosáhnout souladu činnosti hradu a strategických rozvojových dokumentů města. Podmínkou vhodného návrhu změn je také jejich realizovatelnost. Podrobným rozborem povahy vztahu hradu a města jsem získala dobrou představu o fungování hradu v roli organizační složky města v místních podmínkách a o možnostech a omezeních kastelána v oblasti řízení změn. Pro shrnutí a doplnění jsem sestavila také SWOT analýzu. Rozbor doposavad provedených změn a jejich hodnocení z hlediska souvislosti se ZL i SUR mi poskytl důležité poznatky o tom, jaké oblasti činnosti hradu již dobře fungují, a kde by tedy měla být pozornost udržena i nadále.

7.1 Podpora destinačního managementu

Vzhledem k tomu, že základní předpoklady pro úspěšné naplňování SUR v oblasti CR nejsou ze strany města splněny, v první řadě považuji za důležité zacílit řízení změn tímto směrem. Založení organizace destinačního managementu leží v rukou města, ale kastelán hradu Kašperk se může, vzhledem ke své vyjednávací síle, pokusit o vyvinutí tlaku, který by zavedení destinačního managementu inicioval. V případě nepochopení nebo neochoty ze strany města může alespoň v rámci sféry své moci usilovat o naplnění dílčích aspektů destinačního řízení. I bez podpory města může hrad Kašperk pokračovat v navazování partnerství, udržovat aktivní komunikaci se všemi zájmovými skupinami a respektovat všechny aspekty udržitelnosti. Žádoucí by bylo rovněž deklarovat veřejnosti následování rozvojových dokumentů města, např. na svých webových stránkách, a tím rozšířit povědomí o existující strategii a podpoře udržitelného rozvoje destinace. Tento krok by mohl vyzdvihnout image hradu, zvýšit jeho konkurenceschopnost a zároveň přesvědčit vedení města o důležitosti koncepčního vývoje destinace ve jménu udržitelného rozvoje.

Navazování partnerství

Navazování partnerství je nepochybně součástí destinačního managementu a bylo by žádoucí, aby kastelán v úspěšně započatých snahách pokračoval. Partnerství hradu Kašperk s několika místními podnikateli již úspěšně probíhá, místní pražírna kávy a pivovar jsou hradními dodavateli. V nabídce občerstvení hradu kvůli zrušení „Kašperských placek“ chybí čerstvá sladká jídla. Z tohoto důvodu doporučuji rozšířit spolupráci s pražírnou kávy o čerstvé zákusky a sladké pečivo, které si sami vyrábí. Alternativou je navázání

nové spolupráce s nějakou z dalších místních kaváren s vlastní produkcí nebo s pekařstvím v blízkých obcích.

Možnosti spolupráce by se ale neměly omezovat pouze na soukromý sektor. Nově byla navázána užší spolupráce s MěKIS, který je organizační složkou města, stejně jako hrad Kašperk. V rámci této spolupráce byl pro sezónu 2021 zkoordinován plán společenských a kulturních akcí hradu a MěKIS tak, aby se nepřekrývaly, ale vzájemně doplňovaly. Kastelánovi doporučuji tuto spolupráci dále rozšířit, aktivně podporovat a s MěKISem udržovat pravidelnou komunikaci.

Dále navrhuji navázat spolupráci s místním muzeem Šumavy a tím potažmo i s Plzeňským krajem, jehož příspěvkovou organizací muzeum je. Příhodnou formou by bylo vytvoření kombinované vstupenky, kterou by si návštěvníci mohli zakoupit jak na hradě, tak v muzeu a jejíž cena by byla nižší než součet cen jednotlivých vstupenek. Zároveň by bylo vhodné, aby obě organizace aktivně komunikovaly s veřejností o vzájemné spolupráci. Spolupráce by mohla probíhat také na tematické úrovni – krátkodobé expozice muzea by mohly korespondovat s tematicky zaměřenými akcemi na hradě. Vzhledem k tomu, že součástí kulturní komise města je kastelán hradu i uznávaný regionální historik, který je s muzeem Šumavy spjat již téměř 50 let, neměl by být s navázáním spolupráce a nalezením společných témat žádný problém.

Minimalizace dopadů cestovního ruchu na životní prostředí a rezidenty

Součástí destinačního managementu je prosazování udržitelného cestovního ruchu, který má minimální negativní dopady nejen na životní prostředí, ale také na místní obyvatelstvo. Oba aspekty může hrad Kašperk svojí činností ovlivnit. Snižování dopadu činnosti hradu a návštěvnického provozu na životní prostředí je již v provozu reflektováno – používají se např. vratné kelímky, papírové a dřevěné jednorázové příbory a tácky, třídí se odpad, dochází k opětovnému využívání již použitého materiálu, v nové budově toalet jsou u elektrických světel instalovaná pohybová čidla. Environmentální aspekt doporučuji ve stejném duchu nadále podporovat.

V oblasti snížení negativních dopadů CR na obyvatelstvo může Kašperk učinit akce ke zmírnění nevraživosti místních vůči velkému množství turistů v destinaci. Navrhuji zprostředkovat v době mimo hlavní sezónu místním seniorům prohlídky hradu či uspořádat hudební akce v areálu hradu odpovídající jejich vkusu a ukázat jim tak, že je místní kulturní cestovní ruch otevřen i jim a nejen masám návštěvníků z jiných geografických

oblastí. Doporučuji využít pronájmu městského autobusu včetně řidiče a zajistit tak dopravu přímo k hradu. Zacílení na seniory je záměrné, protože se domnívám, že to je skupina, která pocítuje negativní vlivy masového CR nejvíce a také má největší potíže s tím, jak se na hrad samostatně dostat.

Analýza návštěvníků

V kapitole 5.4.2 *Priorita 3 Cestovní ruch* již bylo zmiňováno, že dalším podstatným předpokladem pro destinační management je sledování výkonů CR včetně jejich ekonomického přínosu pro destinaci. Jedná se o záležitost, kterou management hradu Kašperk nedokáže sám zcela vyřešit, ale sledováním návštěvnosti a analýzou návštěvníků hradu může ke sledování výkonů CR v destinaci výrazně přispět. Znalost návštěvníků, jejich demografických charakteristik, postojů a motivace by byla velmi přínosná zejména pro plánování činnosti hradu a ovlivnění návštěvnosti v průběhu roku. Výhodou Kašperku jako největší atraktivity v destinaci je to, že ho navštíví většina turistů přijíždějících do Kašperských Hor. Základem pro tvorbu statistik návštěvnosti by mohly být údaje ze softwaru pro prodej vstupenek a alternativně také data mobilních operátorů. Protože ale vstup do nádvoří hradu není zpoplatněn, neodpovídají data z rezervačního vstupenkového systému skutečnému počtu návštěvníků hradu. Hradní branou prochází neznámé množství návštěvníků, kteří ve statistikách nejsou zaznamenáni. Z tohoto důvodu navrhuji ke vstupu do nádvoří instalovat optický senzor, který bude snímat počty procházejících osob.

Pro analýzu návštěvníků doporučuji sestavit dotazník, který by zjišťoval jejich základní sociodemografické charakteristiky a psychografická data – pohlaví, věk, rodinný stav, bydliště, účel výletu, délku pobytu v destinaci, zda jsou na hradě poprvé, či opakovaně, jaký vztah mají k památkám, jaký je jejich životní styl ad. Dotazník by mohl být umístěn u pokladny spolu s prosbou o jeho vyplnění, případně by se do průzkumu mohli zapojit průvodci a na dotazník během prohlídky upozornit.

V současné době jsou získávána rovněž analytická data o návštěvnících webových stránek hradu Kašperk díky službě Google Analytics a pomocí podobných nástrojů i na sociálních sítích. Tyto nástroje pomáhají k určení cílových skupin. Pro komplexní pohled a vytvoření vypovídajících statistik, se kterými se dá dále pracovat, doporučuji všechna výše zmíněná data získávaná z různých zdrojů analyzovat a následně syntetizovat do vhodné formy. Analýza návštěvníků hradu Kašperk by mohla být samostatným tématem vysokoškolské práce.

Výše navrhované změny ve prospěch předpokladů k zavedení destinačního managementu pokládám za nejužitečnější pro město i hrad a jejich společný koncepční rozvoj.

7.2 Řešení sezónnosti

Otázku sezónnosti považuji také za velmi důležitou a především aktuální. V Kašperských Horách je od roku 2015 výrazně vyšší návštěvnost, a to zejména v letní sezóně. Hrad Kašperk se začíná stále častěji potýkat s hrozbou masového turismu, který je nad hranici prostorových i personálních kapacit hradu. Problémem není počet návštěvníků, ale jejich koncentrace do prázdninových měsíců července a srpna. Kdyby se návštěvnost podařilo rozložit do průběhu celého roku, byla by situace únosnější. V různých částech roku by se dala zaměřovat činnost na různé cílové skupiny a podle toho nabízet specifikovaný produkt.

Řešení sezónnosti je stejně jako destinační management jedním z hlavních strategických cílů v *Prioritě 3 Cestovní ruch*. Pro nejpřesnější určení cílových skupin, které mají potenciál k navštívení hradu i mimo hlavní sezónu, by bylo vhodné mít k dispozici nejprve výsledky zmíněné analýzy návštěvníků a jejich segmentaci. Taková data ale zatím nejsou dostupná, a proto v této kapitole přináším záměrně pouze jeden „univerzální“ návrh, který by byl pravděpodobně vhodný pro široké nespécifikované publikum.

Úniková místnost

Za zajímavou možnost, jak by se dal prostor hradu využít mimo hlavní sezónu, považuji vytvoření konceptu ve stylu únikové hry³⁰. Tato atrakce je v posledních několika letech velmi oblíbená a účastní se jí všechny věkové kategorie. Kromě toho by autentické prostředí středověké zříceniny mohlo být pro potenciální účastníky hry velmi atraktivní. Koncept únikové hry obvykle spočívá ve vymyšlení základního příběhu, vytvoření série úkolů, rébusů a hádanek a uzavření skupiny účastníků v nějakém prostoru. Hráči musí hledat indicie, řešit rébusy a plnit úkoly, aby se během časového limitu dostali z místnosti ven. Existuje značné množství různých obměn, které mohou namísto úniku z místnosti spočívat např. ve vyřešení nějakého problému. Výhodou hradu Kašperk je to, že by prostor na rozdíl od jiných únikových místností nemusel být uměle vytvořen, ale jako interaktivní kulisa by sloužil samotný hrad. Počáteční náklady na hmotné zdroje by tedy mohly být velmi nízké. Jejich odhad však není možné provést, odvíjely by se od

³⁰ Často označované jako *exit room*.

konkrétního tématu a způsobu realizace únikové hry. Naopak vyšší počáteční náklad by byl vynaložen na lidské zdroje.

Podstatným a neopomenutelným předpokladem plánování konceptu únikové hry je dostatečná kreativita jeho tvůrců. Proces vytvoření propracovaného systému přiměřeně obtížných rébusů zasazených do smysluplného a atraktivního příběhu, případně i variant scénářů je intelektuálně náročný. Vyžaduje rovněž schopnost podívat se na vytvořený koncept z odstupu a umění nezaujatě posoudit jeho smysluplnost a funkčnost. Značná pozornost musí být věnována také testování hry na nezúčastněných osobách, které nebyly přítomné u žádné části procesu vzniku hry.

Naopak provozní náklady by byly téměř nulové. Účastníci by se samostatně registrovali ke hře na volné datum a čas na webových stránkách hradu Kašperk. Registrace na termín by probíhala pomocí rezervačního systému, který je využíván k online prodeji vstupenek na hradní akce. Ve zkušebním režimu by uvaděčem hry byl kastelán, který na hradě bydlí. Nebyl by tedy vynaložen ani žádný mzdový náklad navíc. Pokud by zkušební režim odhalil vysoký zájem veřejnosti, v roli uvaděče by se mohlo střídát několik kmenových zaměstnanců. Nicméně v mimosezónním období by jistě nebylo nutné opatřovat pracovní sílu navíc. Výnosy by vzhledem k běžným tržním cenám únikových her, které se pohybují okolo tisíce korun za skupinu, výrazně převyšovaly náklady.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo popsat a zhodnotit období změn a inovací, které proběhly na hradě Kašperku v souvislosti se změnou manažera, v případě kulturní památky označovaného jako kastelána. Cílem práce bylo rovněž odhalení provázanosti uskutečněných změn s okolím - městem, místními podnikateli, obyvatelstvem i návštěvníky, vyhodnocení vlivu změn na danou lokalitu a zjištění jejich přínosu pro město.

Diplomová práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byla zpracována rešerše literatury, jejíž tematika byla v porovnání se zadáním v průběhu zpracování práce upravena s přihlédnutím k potřebám výzkumu. Jedno z hlavních témat je kulturní cestovní ruch. Další skupina témat se věnuje řízení změn a inovací. Dostupnost zdrojů k tématům kultury a řízení změn byla dostačující, ale památkovému managementu, který by tyto oblasti témat spojoval, se česká literatura příliš nevěnuje. Zahraníční literatura tvoří celkově více než třetinu všech použitých zdrojů.

V praktické části byl představen hrad Kašperk, jeho vztahy s okolím a současná situace spolu s hlavní myšlenkou výzkumu. Byl proveden rozbor zřizovací listiny, která určuje formální rysy postavení hradu Kašperk coby organizační složky města Kašperské Hory. Pro získání komplexního pohledu na skutečnou povahu spolupráce hradu a města byl rozbor obohacen o kvalitativní data získaná z rozhovorů s kastelánem a starostkou.

Diplomová práce splnila cíl a odpověděla na obě položené výzkumné otázky. Změny a inovace byly popsány a zhodnoceny z hlediska jejich souvislosti se zřizovací listinou, která hrad spojuje s městem, jeho vlastníkem. Změny byly dále zhodnoceny z hlediska rozvojových strategií, které hrad Kašperk zasazují do širšího okolí a do kontextu celé destinace. Provázanost změn s okolím byla nalezena v možnostech managementu hradu ovlivnit udržitelný rozvoj destinace Kašperské Hory.

Na základě syntézy dostupných informací o všech uskutečněných změnách³¹ a znalosti zřizovací listiny byla zodpovězena první výzkumná otázka. Souvislost změn a zřizovací listiny byla nalezena v několika ohledech. Za hlavní souvislost jsou považovány ty změny, které bylo nutné uskutečnit v reakci na nová pravidla stanovená ve zřizovací listině. Společnými znaky provedených změn a požadavků zřizovací listiny bylo zajištění

³¹ v období od nástupu současného kastelána, které je vymezené již v zadání práce.

transparentnosti hospodaření hradu Kašperk, zjednodušení procesů, ochrana svěřených hodnot a majetku.

Pokud jde o druhou výzkumnou otázku, výsledky ukázaly, že kastelán z rozvojových strategií při řízení změn vědomě nevychází, přesto se v uskutečněných změnách daly nalézt takové, které jsou se strategiemi v souladu. Zároveň byla odhalena i jedna změna, která je k cílům strategií protichůdná. Bylo zjištěno, že hrad Kašperk může mít na udržitelný rozvoj destinace výrazný vliv, zejména v oblasti cestovního ruchu. V rozvojových strategiích města bylo nalezeno poměrně velké množství oblastí místního udržitelného rozvoje, které může kastelán v rámci svých pravomocí a možností, které mu poskytuje spolupráce s městem, pozitivně ovlivnit.

Na základě syntézy všech získaných poznatků byla sestavena SWOT analýza. Jejím účelem bylo nalézt a uvědomit si silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s hradem Kašperk, které je důležité reflektovat při návrhu dalších změn.

Na závěr byly managementu hradu doporučeny oblasti změn, kterým by měla být věnována pozornost. V těchto oblastech byly dále učiněny návrhy konkrétních změn přínosných pro hrad i destinaci, jíž je hrad Kašperk součástí. Při návrhu změn byly respektovány následující podmínky:

- soulad s rozvojovými strategiemi města
- soulad se SWOT analýzou
- realizovatelnost vzhledem k možnostem managementu a postavení hradu
- rozvinutí již fungujících oblastí

Jedním z již naplněných přínosů práce je nalezení vhodného zaměření budoucích změn na hradě Kašperku. Očekávaný přínos práce bude zcela naplněn tehdy, pokud si management hradu uvědomí míru vlivu činnosti hradu na udržitelný rozvoj destinace, důležitost koncepčního řízení změn a bude se řídit navrženými doporučeními. Vedení města i hradu projevilo zájem o výsledky práce, které jim budou poskytnuté. Zda pro ně budou reálně přínosné, záleží na jejich přístupu.

Jedním z doporučení je analýza návštěvníků hradu Kašperk. Toto téma by bylo vhodným podnětem pro další výzkum a jeho zpracování by mělo pro management hradu značný praktický přínos. Pokud by analýza návštěvníků byla provedena pro celou destinaci Kašperské Hory, přínos by byl o to větší.

I Summary and keywords

The aim of this theses is to analyze the period of changes and innovations that took place at the Kašperk castle in connection with the change of the castle manager. The goal is also to find links between these changes and the environment of the castle and to evaluate their impact and contributions.

This thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part is focused on topics related to cultural tourism such as its management, economic significance and the role in sustainable and regional development. The theoretical part also deals with change and innovation.

In the practical part, the Kašperk castle and a current situation is introduced. The owner of the Kašperk castle is the town Kašperské Hory. Important rules defining the relationship between the castle and its owner are given in a new official document. This document is analysed in order to find the changes that had to be made to comply with the new rules. Additional information about changes and the nature of the relationship between the castle and the town is obtained from interviews with the castle manager and the mayor of the town.

Next, the sustainable development strategies of the town are analysed. Although the castle manager is not fully familiar with the strategies, some changes made are consistent with the strategies. It is found that there is a lot of opportunities for the castle manager to support sustainable development of the town, in tourism in particular. In this part, the SWOT analysis is also performed.

Based on the acquired results, further changes are proposed. These suggestions are in compliance with the development strategies, therefore they are beneficial not only for the castle, but also for the town. This thesis is beneficial for the castle manager, because it provides him with a proposal for conceptual change management.

It would be worth devoting further research to do analysis of visitors since it is one of the suggestions for the castle

Keywords: change management, cultural tourism, Kašperk castle, sustainable development

II Seznam literatury

Zdroje I

- Bělohávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Beneš J. (1997). *Základy muzeologie*. Opava: Open Education & Sciences.
- Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*. New York: Greenwood.
- Břečková, P. & Havlíček, K. (2016). *Inovace a jejich financování v malé a střední firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21(1), 97-116. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3).
- Buriánek, J. (2018, November 10). *Analýza dokumentů*. Retrieved January 15, 2021 from https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Anal%C3%BDza_dokument%C5%AF.
- CSFD.cz (© 2001 – 2021). *Policie Modrava (TV seriál)*. Retrieved 12. 2. 2021 from <https://www.csfd.cz/film/397625-policie-modrava/prehled/>.
- Český statistický úřad (2020, August 18). *Inovace*. Retrieved November 3, 2020 from https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_inovaci.
- David Throsby (2008). The concentric circles model of the cultural industries, *Cultural Trends*, 17(3), 147-164. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09548960802361951>.
- Du Cros, H. & McKercher, B. (2015). *Cultural Tourism* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada.
- Gilley, A. (2005). *The Manager as Change Leader*. Westport: Greenwood Publishing Group
- Graham, B., Ashworth, G. J. & Tunbridge. J. E. (2000). *a Geography of Heritage – Power, Culture and Economy*. London: Arnold.
- Holešinská, A. (2012). *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- Horák, P., Nejedlý V. (2013). *Základní pojmy v péči o kulturní dědictví*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Kesner, L. (2005). *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada.

- Kesner, L.; Moravec, I.; Novotný, R.; Škodová-Parmová, D. (2008). *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Kotlíková, H. (2013). *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada.
- Kubíčková, L. & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
- Lewis, A. (2012). Finding a model for managing change. *Journal of Training and development*, 39(5).
- Loulanski, T. (2006). Cultural Heritage in Socio-Economic Development: Local and Global Perspectives. *Environments Journal Volume*, 34(2), 51-69. Retrieved December, 20 from <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.1108&rep=rep1&type=pdf>.
- Majerová, V., Kostecký, T., Sýkora, L. a kol (2011). *Sociální kapitál a rozvoj regionu*. Praha: Grada.
- Ministerstvo kultury (2020). *Kulturní památky*. Retrieved December, 20 from <https://www.mkcr.cz/kulturni-pamatky-260.html>.
- Národní památkový ústav (2020). *Památky a památková péče*. Retrieved December, 20 from <https://www.npu.cz/pamatky-a-pamatkova-pece>.
- Národní ústav lidové kultury (2020). *Kulturní dědictví*. Retrieved December, 21 from <http://www.nulk.cz/kulturni-dedictvi/>.
- Navrátil, J. (2012). *Návštěvník jako rozvojový faktor navštíveného místa. Aplikovaná geografie cestovního ruchu na příkladu vody v turistických regionech jižní Čechy a Šumava*. Praha: Alfa.
- OECD (n.d.). *Defining innovation*. Retrieved January 27, 2021 from <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>.
- Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací*. Praha: Grada.
- Patočka, J., Heřmanová, E. (2008). *Lokální a regionální kultura v České republice: kulturní prostor, kulturní politika a kulturní dědictví*. Praha: ASPI.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
- Ryglová, K.; Burian, M. & Vajčnerová, I. (2011). *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada.

- Řehoř, P. (2016). *Řízení změn*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Shackley, M. (2009). *Visitor Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Simms, H. (2005). *Organisational Behaviour and Change Management*. Cambridge: Select Knowledge Limited.
- Smejkal, V., Rais, K. (2006). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
- Smith, M. K. (2004). *Issues in Cultural Tourism Studies*. Oxfordshire: Taylor & Francis.
- Stake, R. E (1995). *The art of case study research*. London: Sage.
- STATISTIKA KULTURY České republiky (2019). Návštěvnost památek. Retrieved March 10, 2021 from <https://www.statistikakultury.cz/navstevnost-pamatek/>
- Šimková, E. (2013). *Sustainability in Tourism and Rural Areas*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Šimková, E. (2015). *Aktuální témata rozvoje venkovského cestovního ruchu v ČR*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Široký, J. (2011). *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press.
- Švaříček, R., Šedřová, K. a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Tidd, J., Bessant, J. R. (2018). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change (6th edition)*. Hoboken: Wiley.
- Timothy, D.J. & Boyd, S.W. (2003). *Heritage tourism*. Harlow: Pearson Education
- Tittelbachová, Š. & Tyslová, I. (2016). Destinace turismu – platforma pro spolupráci kultury a turismu. *Ekonomika a management*, 1 (1). 1-13.
- Todt, H. & Dabija, D.-C. (2008, November). The Role of Monument Protection for Tourism. *Amfiteatru Economic: Special Issue*, 1 (2), 292-297. Retrieved December 9, 2020 from https://www.researchgate.net/publication/260363271_The_Role_of_Monument_Protection_for_Tourism.
- UNESCO (2017). *What is meant by "cultural heritage"?*. Retrieved December 21, 2020 from <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/illicit-trafficking-of-cultural->

[property/unesco-database-of-national-cultural-heritage-laws/frequently-asked-questions/definition-of-the-cultural-heritage/](#).

UNWTO (n.d.). *Tourism – an economic and social phenomenon*. Retrieved December 12, 2020 from unwto.org/why-tourism.

Veber, J. a kol (2016). *Management inovací*. Praha: Management Press.

World Commission on Environment and Development (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press. Retrieved November 20, 2020 from <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage: London.

Zákon č. 250/2000 Sb., *o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*.

Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing.

Zdroje II

Hrad Kašperk (2020). *Výroční zpráva hradu Kašperk za rok 2020*. Kašperské Hory: Hrad Kašperk.

Kašperské Hory (© 2016 – 2021). Oficiální web města Kašperské Hory. Retrieved February 8, 2021 from <https://www.kasphory.cz/>.

Královský hrad Kašperk (© 2017 – 2021). *Nejvýše položený královský hrad v Čechách*. Retrieved March 15, 2021 from <https://www.kasperk.cz/>.

Město Kašperské Hory (20. 5. 2019b). *Schvalovací a kompetenční matice*. Kašperské Hory: Město Kašperské Hory.

Město Kašperské Hory (2012). *Strategie rozvoje cestovního ruchu města Kašperské Hory*. Retrieved October 16, 2020 from <https://www.kasphory.cz/files/fj70d6s7-strategie-rozvoje-cr-kh-6.10.2012-final-komplet-web.pdf>

Město Kašperské Hory (2015). *Zkrácená verze Strategie udržitelného rozvoje města Kašperské Hory*. Retrieved 16, 2020 from <https://www.kasphory.cz/files/0kzslh5h-surkh-zkracena-verze.pdf>

Město Kašperské Hory (2017). *Marketingový plán destinace Kašperské Hory*. Retrieved October 16, 2020 from <https://www.kasphory.cz/files/qtyy40ve-marketingovy-plan-destinace-kasperske-hory.pdf>

Město Kašperské Hory (2018 – 2021). *Dokumenty rady a zastupitelstva*. Retrieved October 16, 2020 from <https://www.kasphory.cz/mesto/mestsky-urad/dokumenty-rady-a-zastupitelstva>

Město Kašperské Hory (2019a). *Zápis ze 6. jednání Zastupitelstva města Kašperské Hory*. Retrieved October 16, from <https://www.kasphory.cz/files/n2v7q1ei-zapis-z-jednani-6.-zm-dne-12.-9.-anonymizovany.pdf>

Město Kašperské Hory (2021). *Rozpočet města*. Retrieved February 28, 2021 from <https://www.kasphory.cz/mesto/mestsky-urad/rozpocet-mesta>

III Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Logo hradu Kašperk	41
Obrázek 2: Organizační struktura hradu Kašperk.....	42
Tabulka 1: Příjmy a výdaje hradu a jejich podíl na příjmech a výdajích města 2020	52
Tabulka 2: SWOT analýza managementu a hospodaření hradu Kašperk	70

IV Seznam zkratek

CR	cestovní ruch
FIFO	First In, First Out
KCR	kulturní cestovní ruch
MěKIS	Městské kulturní a informační středisko
NP	Národní park
NPÚ	Národní památkový ústav
OPZ	Operační program Zaměstnanost
OS	organizační složka
SUR	Strategie udržitelného rozvoje
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
ZL	zřizovací listina
ad.	a další
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
např.	například
popř.	popřípadě
resp.	respektive
tzv.	takzvaný

V Seznam příloh

Příloha 1: Rozhovor s kastelánem

Příloha 2: Rozhovor se starostkou

VI Přílohy

Příloha 1: Rozhovor s kastelánem

Kastelán o zamýšleném výzkumu věděl, jakým směrem se bude odvíjet jsme společně s většími či menšími pauzami konzultovali od jeho nástupu na pozici vedoucího organizační složky. V průběhu konzultací mi byly poskytnuty všechny potřebné dokumenty. Rozhovor proběhl po vlastním pozorování z pozice sezónního pracovníka a po studiu dokumentů (zřizovací listiny a doprovodné směrnice zřizovatele, Výroční zprávy za rok 2020, rozvojových strategií města). Účelem rozhovoru bylo získat doplňující informace k již známým skutečnostem a také kvalitativní data, která by pomohla interpretovat formální dokumenty a propojit je s realitou. Rozhovor proběhl 10. 2. 2021 v kanceláři budovy purkrabství v areálu hradu Kašperk. Kastelán udělil s nahráváním a zpracováním rozhovoru souhlas. Jména byla změněna.

Tak já už jsem si spoustu věcí zjistila z dokumentů, co jste mi posílal, ale potřebuji se ještě na něco doptat. Potřebovala bych vědět, jak je hrad propojený s městem, jaká je organizační struktura včetně funkcí, co zastává město? Víím, že účetní je z města, ale nejsem si jistá, co dál a jestli se ty funkce nějak označují v souvislosti s hradem, nebo to jsou společní nadřazení i pro další městské firmy.

Hrad Kašperk je přímo organizační složkou města, tak výkonným orgánem je rada města. a protože hospodaření složky je součástí městského rozpočtu, je správa a evidence hospodaření příslušná ekonomickému odboru.

Aha...A jaké funkce tedy pro hrad zastává město kromě té účetní v ekonomickém odboru, o kterém mluvíte?

Takže začneme tím finančním odborem, tam je účetní, paní Ing. Okrová, s kterou řešíme evidenci prodejů, naskladňování zboží, inventury, spolupracuje s námi obecně co se týče hospodářského výkaznictví. Pomáhá taky se správou grantů, dotacemi, jejich poskytovateli jsou třeba Ministerstvo kultury nebo Plzeňský kraj. Další důležitou roli zastává mzdová účetní, té se odevzdávají docházkové papíry od všech zaměstnanců – i brigádníků. No a tahle mzdová účetní, paní Oranžová, je zároveň i matrikářka, takže s ní řešíme plánované svatby na hradě. Napadá mě takhle z hlavy ještě investiční technik, paní Modrá. Ta má na starosti městské stavební investice, loni například dohlížela na stavbu nových hradních toalet pro návštěvníky.

Kdo je vlastně teda vaším nadřízeným a kdo je v roli zaměstnavatele pro nás, zaměstnance hradu?

Mým přímým nadřízeným je starostka a je to současně hlava výkonného orgánu. Tajemnice paní inženýrka Žlutá má zase hlavní slovo v zaměstnávání a personalistice a jejich otázkách. Dalo by se říct, že je to vlastně taková výkonná ředitelka městského úřadu.

To je zajímavý, protože ze zákona o obcích vyplývá, že tajemník by měl mít tuhle roli jen vůči zaměstnancům zařazeným do obecního úřadu.

To my jsme ale defacto taky, zaměstnanci úřadu. Podobně jako MĚKIS (pozn: městské kulturní a informační středisko), kteří jsou stejně jako my organizační složkou. Jen my nemáme místo výkonu práce na radnici na náměstí, ale na hradě na kopci.

Ale organizační složka je pro správu majetku v samostatné působnosti a obecní úřad vykonává přenesenou působnost..? Jestli to moc nezjednodušuju..

To se, myslím, nijak nevylučuje. Tajemník řeší personální agendu, ale smlouvy podepisuje paní starostka.

Jo takhle, tak to jo.

Tohle by vám asi nejpřesněji popsala tajemnice, neváhejte ji oslovit.

Zeptám se dál k propojení hradu s městem, respektive městskými organizacemi. Funguje tady nějaká spolupráce?

Určitě funguje a je smysluplná. Město jako takové má vybudovanou a funkční infrastrukturu, bez níž by se myslím hrad sám těžko obešel. Vezmu volně a popořadě nějaké subjekty, co mě napadnou...

Prvotně to je stavební úřad, ten vydává všechny povolení ke stavbám nebo rekonstrukcím. Kromě toho se s ním dopředu konzultují jednotlivé stavební záměry, třeba i ohledně použitého materiálu nebo stavebních technologií. a pak jsou ještě městské organizace, respektive s.r.o., ty si myslím, že má taky smysl zmínit, protože tam funguje taky přímá kooperace.

Městský lesy nás zásobují řezivem, které se dále využívá jako stavební materiál. Nakupují od nich také palivové dříví na zimu. Pokud je třeba pokácet nějaký strom v bezprostřední blízkosti hradu, třeba když předtím hodně zafoukalo, řeším to s hajným. Městský les je

všude kolem hradu, když potřebujeme nějaké konkrétní dřevo, můžeme si ho v podstatě vybrat přímo v lese. Samozřejmě když se na tom dopředu domluvíme.

Jako jsou lesy, tak fungují i městské statky. Vozí seno pro ovce. Statky jsou významným chovatelem skotu, tak se přiznám, že bych do budoucna chtěl rozvinout spolupráci i tímto směrem..uvidíme.

Nesmím zapomenout na technické služby, s těmi se spolupracuje pořád, prakticky po celý rok. Odpadky z hradu si sice vozíme multikárou v maximální míře sami, ale když je v létě velký nápor turistů a odpadu moc, tak nám s odvozem pomáhají. Loni technické služby stavěly nové hradní toalety a teď v zimě udržují cestu k hradu, pravidelně odhrnují a sypou.

Asi poslední je EVK, kteří se konkrétně v případě hradu starají komplexně o vodohospodářství, vodoinstalace a hlavně obsluhují a servisují hradní čistírnu odpadních vod umístěnou v předhradí. Když je potřeba, udělají i nějaké menší elektromontáže.

Ted' něco ke zřizovací listině. Už jste zmiňoval organizační složku. Tuším, že už za Petra (pozn: bývalý kastelán) vznikla nějaká zřizovací listina, z čí iniciativy a z jakého důvodu to vlastně bylo?

Ano, hrad je organizační složka od roku 2017, kdy současně vznikla i první zřizovací listina, ale popravdě jsem po původních záměrech a důvodech moc nepátral, to by vám řekla spíš starostka nebo tajemnice.

Nevadí, kdyžtak se jí ozvu. Zřizovací listina z roku 2019, kterou jste mi posílal, je tedy aktuální? Je to teda přímo ta, která se tak dlouho řešila na městě a o které byl bývalý kastelán přesvědčený, že se podle ní nedá fungovat?

Ano, přesně ta to je. Odsouhlasila se na zastupitelstvu vlastně těsně předtím, než jsem nastoupil.

A kdy začala být účinná?

Formálně 13. 9. 2019, po schválení zastupitelstvem. V listině a přidružených směrnících jsou mimo jiné i pravidla pro manipulaci s hotovostí a další provozní záležitosti. Přizpůsobování novým pravidlům nešlo jinak, než postupně. Nastoupil jsem 23. září 2019, do

konce října jsem tu měl ještě zaměstnanou provozní vedoucí a měl jsem omezený čas na okoukání provozní praxe, tak na nějakou novou listinu a její konkrétní ustanovení nebyl úplně čas.

Jo, to je pravda, vy jste měl jen měsíc na naučení se celého provozu, když už jste tu od začátku listopadu měl zůstat úplně sám. A zimní provoz kolem svátků?

To byl takový hybridní režim. Prodej a skladová evidence už byla podle nových pravidel, ale ještě tam byly některé staré postupy.

A měl jste s listinou nějaký problém, když jste nastupoval, nějaká problematická část?

Neměl jsem v oboru jakoukoliv předchozí zkušenost, tak to všechno pro mě bylo úplně nové. Nevěděl jsem, jak to na hradě předtím fungovalo, jako návštěvník jsem tam chodil nahodile jednou za pár let. Neměl jsem žádné srovnání, všichni během pár týdnů plánovaně odešli, lezli po mě myši a starej se sám. Město mi dalo zřizovací listinu a přidružené směrnice, a ty jsem se pokusil postupně naplňovat do praxe. Nepřemýšlel jsem při tom, jestli se mi něco líbí nebo ne.

A teď, po více než roce vašeho působení na pozici kastelána, díváte se na to jinak? Omezují vás nějaké pravomoci respektive „ne-pravomoci“?

Popravdě řečeno mě nijak zvlášť neomezujou... Přišel jsem na hrad z města a jeho zájmy tady hájím, jemu se zodpovídám.

A jak hodnotíte samotnou spolupráci s městem?

To souvisí s tím, co jsem řekl, hájím především zájmy města a dělám pro to, co je v mých silách. Zatím jsem navíc nezažil, že by mi někdo bránil v aktivitách, který tu chceme dělat a děláme. Ba naopak z města cítím podporu po všech směrech. a oni ví, co dělám, nebo co chystám.

Je něco, co v té spolupráci obzvlášť oceňujete nebo naopak něco, co by se z vašeho úhlu pohledu dalo dělat lépe?

Co je teď hlavně třeba, je vytvoření symbiózy mezi účetnictvím města a hradním pokladním systémem. Používají se totiž dva rozdílné softwary a je důležitý, aby byly sladěný veškerý účetní a provozně evidenční stavy. To je z provozního hlediska podstatný vypilovat pro novou sezónu.

Ted' mám nějaké otázky ke konkrétním bodům v té zřizovací listině, kterým jsem nerozuměla. Například v souvislosti s manipulací s pokladní hotovostí se tam píše, že je organizační složka povinná ji odvést nejpozději na konci každého měsíce na účet zřizovatele v souladu s interními předpisy zřizovatele – které to jsou?

V tomhle případě jde o pokladní směrnici o nakládání s hotovostí z roku 2019, jeden z dokumentů, co už jsem vám poskytnul. Prakticky je zmíněné ustanovení oné směrnice naplňováno tak, že vždy do konce měsíce odvážíme ve dvojici a ozbrojeni tržbu v hotovosti do banky, a to ve zcela nahodilé časy a těžko uvěřitelnými trasami.

A aktuálně platí pořád ta stejná, která vznikla spolu s novou zřizovací listinou, nebyly tam žádné úpravy?

Měla by být platná pořád, měnily se snad akorát výše pokladních záloh v kase, jinak žádných úprav nedoznala.

Pak tady mám něco k účetnictví, v listině se píše, že organizační složka vede o příjmech a výdajích účetnictví způsobem stanoveným příslušnými právními předpisy, jak ho tedy vede, v jaké legislativě bych měla hledat?

Evidence účetnictví je podle samosprávné legislativy, ta určuje hospodářský výkaznictví celého města.

Dobře, to si zjistím. Pak je tam také několikrát zmíněno, že mantinely organizační složky jsou dané i náplní práce kastelána, neměl byste prosím k dispozici popis vaší pracovní náplně?

Mantinely jsou přesně dané v kompetenční matici, co jsem vám posílal, tam by mělo být všechno.

Tak tohle by mi ke zřizovací listině stačilo a přesuneme se ke změnám, které na hradě proběhly od vašeho nástupu. Já jsem samozřejmě měla možnost to tady celé léto pozorovat a přečetla jsem si toho dost ve výroční zprávě, ale mám ještě nějaké otázky. Zajímalo by mě, jaké změny, které tu proběhly, byly udělané proto, aby se vyhovělo té listině a novým pravidlům?

Řekl bych, že změny jsou ve větší míře prováděné ve prospěch zřizovací listiny, aby byla zajištěná transparentnost hospodaření a nakládání se svěřeným majetkem. Další dílčí inovace jsou pak spíše ve prospěch profesionálních standardů, protože cítíme, že by to tak mělo být, aby se návštěvníci cítili na hradě dobře a utráceli zde peníze, pochopitelně.

Jak takový proces vlastně probíhá, když vymyslíte něco, co byste chtěl tady na hradě realizovat?

Tvorba inovací začíná obvykle tak, že ze všeho nejdřív interně zvážíme praktickou proveditelnost a artikulujeme potenciál, výhody nebo nevýhody. S balíkem konkrétních návrhů pak jdu jednou za čas před Radu města a tam to s nimi prodiskutuju. Rada může nějaké body schválit, nebo také ne. Poté je vydáno veřejně dostupné usnesení, a to je pro mě jakýsi „glejt“. V mezidobí mezi Radami města konzultuju vize a průběžnou činnost hradu se starostkou. Udržovat určitou míru komunikace mezi hradem a městem považuji za důležité.

A jak to je s rozpočtem? Předpokládám, že se musí poměrně dost přesně odhadnout a naplánovat, co bude za výdaje. Nebo jsou výdaje v rozpočtu jen nějak kategorizované a odhadnuté, aby se s tím dalo pracovat podle situace?

Rozpočet schvaluje na základě našeho interního návrhu Zastupitelstvo města. Než se definitivně schválí, probíhají pracovní neveřejná jednání zastupitelstva a vedoucích organizačních složek. Během nich se běžně dělají případné korekce a úpravy. Měli bychom výši nákladů předběžně odhadnout, ale v průběhu roku se pak dají uskutečnit rozpočtová opatření, které projednává Rada města. To se týká například přesunu prostředků mezi jednotlivými kapitolami – například z cestovních nákladů do honorářů umělcům a podobně.

Máte k takovému postupu nějaké výhrady? Dostává hrad od města adekvátní prostředky v porovnání s tím, kolik vydělává?

K výhradám nemám důvod, všechny debaty o rozpočtu se dějou na radě i na uzavřených jednáních zastupitelstva. Účastnil jsem se takhle tří jednání a vždycky jsem si k tomu mohl říct své. Včera se například schválil letošní rozpočet. Do nákladů jsme prakticky dostali to, co jsme utržili. Někteří radní rádi opakují, že co hrad vydělá, ať tam zůstane pro další investice. Ať je samostatně výdělečný, bez velkých městských dotací na investice. Přičemž by ale zároveň mělo platit, aby město hrad finančně nevysávalo.

A Váš osobní názor na to, jak by to s tím financováním v ideálním případě mělo být?

Můj pohled se měnil, ale teď s odstupem si myslím, že to je fér.

Teď konkrétně nějaké ty změny a inovace. Víím že jste tady v létě s provozním mluvili o možnosti dělat teambuildingy s cateringem, proběhlo nakonec něco?

Nakonec jediné uskutečněné teambuildingy byly dva. Setkání ředitelů krajských úřadů začátkem února a teambuilding pro zaměstnance radnice začátkem září, to bylo spojeno s oslavou narozenin starostky. Měli jsme více rezervací a tyto akce mají rozhodně potenciál, ale bohužel covid...

A jak se takové akce konzultují s městem, mluví do toho nějak, nebo to je čistě na vás s provozním vedoucím?

Město o záměru pořádání teambuildingů ví a naopak jej podporuje, protože jsme na cateringové služby vybaveni, dokážeme k tomu navíc zajistit doprovodný program jako třeba speciální prohlídky nebo koncert podle přání zákazníka. Podporuje tyhle akce taky z důležitého důvodu, že skýtají finanční příjem a navíc vhodnou reprezentaci městské památky. Obecně cateringy a teambuildingy máme ve vlastní režii s Michalem (pozn: provozní vedoucí) a máme v provedení volnou ruku.

Další věc, kterou jsem zaznamenala, byl prodej teplých nápojů na Pustém Hrádku (pozn: nedaleké bývalé předsunuté opevnění hradu), to byla Vaše iniciativa a městu se to oznámilo, nebo probíhalo nějaké schvalování?

To byl takový spontánní nápad mě a Matyho (pozn: jeden ze stálých zaměstnanců). Nikomu jsme to předtím neřekli, udělali to a nahlásili až zpětně. Od Rady města jsme si tím vysloužili přívrastek dobrodruhů a nadšenců.

To je hezký, oni jsou asi rádi, že máte takový nápady. Jsou ještě nějaké změny, které tu proběhly a nejsou zmíněné ve výroční zprávě?

Výroční zprávu jsem se snažil formulovat komplexně a úplně, je tam vše podstatné. Samozřejmě výčet všech činností a úkolů, které vyžaduje správa hradu, by byl mnohem delší.

No a když se přestaneme koukat za uplynulou sezónou a podíváme se do budoucnosti, na co byste se chtěl zaměřit v nejbližší sezóně?

Momentálně pracujeme na programech pro rodiny s dětmi, a to v podobě interaktivních dětských prohlídek. Chceme téhle cílové skupině nabídnout něco, co na jiných hradech a zámcích nezažijí. Dál připravuji letní shakespearovský festival, velmi stojíme o podporu živé kultury. Plánuji akce obnovy, zejména realizaci záchrany původní cihelné helmice. Také nesmím zapomenout na připravované dvojce Dny šumavského Trojhradí, a to ve spolupráci s hrady Velhartice a Rabí. Uvažoval jsem také o znovuzpřístupnění sv.

Mikuláše (pozn: kašperskohorský gotický hřbitovní kostel, starší než hrad Kašperk). Je škoda, že tak významná památka není veřejnosti běžně přístupná.

Můžete mi prosím popsat přesněji co myslíte tou podporou živé kultury?

Mám tím na mysli kulturu perforovanou na podiu před diváky nebo posluchači v hledišti. Kulturu, kde existuje mezi oběma skupinami bezprostřední kontakt, živelná energie, kde je slyšet smích nebo aplaus. Už jsem odmítl záměry na nějaké online streamy, zprostředkovaná vystoupení z hradu. Přijde mi to takové polovičaté, neživelné, neosobní a smutně osamělé. Raději si počkáme na možnost zase něco uspořádat přímo tady. Abyste se mohli při vystoupení i pořádně nadechnout šumavského vzduchu a sdílet při tom ty zážitky s ostatními.

Zmínil jste prohlídky v kostele sv. Mikuláše, kdy a jak to fungovalo?

Ten prostor byl pronajatý od budějovického biskupství a prováděli tam přímo hradní průvodci. Fungovalo to v letech 2010 až 2011.

S těmi plány do budoucna, minimálně pro město jako takové, souvisí i dokument Strategie udržitelného rozvoje destinace Kašperské Hory na období 2015-2025. Ve zřizovací listině je na něj dokonce i odkaz ve smyslu, že organizační složka hrad Kašperk jednak organizuje kulturní a společenské akce a také se podílí na organizaci takových akcí, které pořádá město, a to vše v souladu s oficiálními rozvojovými dokumenty zřizovatele. Chci se tedy zeptat, reflektujete strategii udržitelného rozvoje a snažíte se z ní nějak vycházet?

Co se týče SURky, tu popravdě vědomě moc nereflektuju. Četl jsem ji před pár lety a od té doby se spíše vracím ke klasikům světové literatury. Naplňování se tak snad možná děje spíše intuitivně a nevědomě.

Pak tady mám ještě poslední otázku, která s tímto dokumentem souvisí. V Marketingovém plánu, který z té SURky vychází, se uvádí, že na organizaci cestovního ruchu v Kašperkách se významně podílí i správa hradu Kašperk, tedy kastelán a jeho tým. Dále se tam píše, že je to tak proto, že aktivity hradu mají nadregionální charakter a utvářejí povědomí o destinaci Kašperské Hory. Zajímavá informace pro mě je, že v roce 2013 byl MěKIS a hrad Kašperk organizačně sloučen pod jednotku s názvem Destinační management, která ale byla po roce fungování zrušena a opět rozdělena na dvě samostatné jednotky i dle doporučení autorů strategie udržitelného rozvoje. Ačkoliv to po roce zrušili, je to už sedm let zpátky a situace ohledně

cestovního ruchu v Kašperských Horách se také změnila a turistů je tady stále více. Myslím si, že by založení nějaké organizace destinačního managementu Kašperkám pomohlo, nebo funguje tady něco takového?

Tady do jisté míry funguje pořád kulturní komise – tam je Petr, já, vedoucí MěKIS a místní historik z muzea, doktor Šedý. Scházíme se docela často a otázky cestovního ruchu řešíme. Ať je to nejen dramaturgie kultury, ale hlavně doporučení k Radě města, co se týče turistické infrastruktury. Celkově vzato spolupráce s MěKIS funguje zdárně a pravidelně, například nyní dokončujeme přípravy jednotného letošního letáku pro návštěvníky města a hradu. To není věc zcela nová, jen se po deseti letech k tomuto konceptu vracíme.

Od kdy ta kulturní komise funguje?

Kulturní komise funguje už dlouho, co jsem od roku 2012 žádal o dotaci na kulturu, tak to vždycky projednával tenhle orgán, byť tam docházelo samozřejmě k personálním obměnám.

Příloha 2: Rozhovor se starostkou

Starostka města Kašperské Hory o probíhajícím výzkumu věděla od kastelána hradu Kašperk, své záměry jsem jí znovu představila před započítím rozhovoru. Účelem rozhovoru bylo získat kvalitativní data ohledně zřizovací listiny, změn na Kašperku a povahy spolupráce hradu a města od nástupu nového kastelána. Část otázek se shoduje s otázkami pokládányi kastelánovi, a to z důvodu porovnání dvou pohledů na stejné záležitosti. Rozhovor proběhl 24. 2. 2021 v kanceláři starostky na radnici v Kašperských Horách. Starostka udělila s nahráváním rozhovoru souhlas. Jména byla změněna.

Jak byste hodnotila spolupráci s hradem od nástupu nového kastelána, jak to teď probíhá?

No tak já vlastně poté co jsem přišla do funkce, tak jsem zažila i předchozího kastelána, magistra Bílýho i současného pana magistra Červenýho a určitě se spolupráce zlepšila. Zlepšila se v tom smyslu, že je mezi námi lepší domluva. Nikdo nechce nikomu bránit v jeho iniciativě, vůbec ne. Ale je třeba se vždycky na tom domluvit. Nemám vůbec na mysli, jestli má koupit dvě tužky nebo tři tužky, ale zásadní věci...ehmm...a zásadní změny, ať už v tom, jak ten hrad vypadá, kdo to tam bude dělat. Prostě je tam třeba úzká spolupráce. A to se stoprocentně změnilo..k lepšímu samozřejmě.

Tak vy už jste vlastně částečně odpověděla i tu druhou otázku, co teda na té spolupráci oceňujete nejvíc a jestli je něco, co by šlo dělat ještě o něco líp? Nějaká oblast, nemusí to být nic konkrétního.

Teď mi úplně nenapadá, co bysme měli ještě víc zlepšovat, vždycky se dá něco zlepšovat, to je...je to spíš o tom, jaký nápady přijdou z toho hradu, protože oni když jsou tam v tom provozu, tak to maj zase zmáknutý trošku jinak, než my tady u toho stolu, žejo. Takže když přijdou s nějakým nápadem a bude rozumnej, tak my ho určitě podpoříme.

Takže čím si myslíte, že je ta spolupráce nejvíc ovlivněná? Říkáte, že je dobrá, považujete ji za fungující, takže co je to hlavní?

Je to o tom, že se domlouváme. Že to není o tom, já jsem na hradě kastelán a vy mi do toho nemluve. Tohleto se změnilo, protože my jsme tam v minulosti chtěli nějaký změny a řekla bych, že ku prospěchu obou stran, protože například tady se dělá účetnictví pro hrad a vím, že účetní měli problémy, neustále něco dohledávali, pořád se prostě něco nedařilo a takhle to oni se domluví, zkontrolujou si to, vždycky všichni můžeme udělat

chybu. Není to o tom, že bysme říkali „on dělal chyby a my je už neděláme“, tak to není. Tak nechci, aby to vyznělo, ale určitě je to o...o tej komunikaci a spolupráci.

Takže ta spolupráce, jak fungovala dřív? Říkáte, že se úplně nedomluvilo na všem?

Pan kastelán přišel a vlastně město stavěl před hotovou věc a měl pocit, že hrad je jeho. Ve zkrácený verzi.

Co se zlepšilo a zhoršilo ve spolupráci hradu a města po nástupu nového kastelána, to už jste mi vlastně zčásti odpověděla...

My jsme tohle vlastně probírali i na posledním zastupitelstvu, který bylo teďkon osmnáctýho února, v tom smyslu, že finanční výbor dělal kontrolu, finanční výbor zastupitelstva dělal kontrolu července 2019 a 2020, jenom těch dvou měsíců, co se týkalo dokladů z pracování, dokladů systému, kterej tady teď funguje, kterej fungoval v tom roce 19 a konstatovali, že se to teda zlepšilo, o hodně.

Jako přehlednější že to je třeba?

Dřív se vlastně prodaný zboží psalo do excelovských tabulek, čárkovalo se, co kdo načárkoval, to tam bylo, dal jsem čárku, nedal jsem čárku, to už nejde zkontrolovat a teď se vlastně ty doklady, změnou toho programu počítačovýho, se to dělá průběžně, takže ten systém ABX, kterej tam je, tak určitě taky přispěl k tomu, že se tohle všechno zlepšilo. Jo, že...je tam menší pravděpodobnost toho, že člověk udělá chybu, byť jí může udělat, jak jsem říkala, ale není to o čárkování. A je to i o tom, že...ehm...podle tý zřizovací listiny každej má tu svojí židličku a druhaj se mu do toho nemontuje. Že to není o tom, že kdo má ruce a nohy, tak šel dělat to, co bylo zrovna třeba.

Že to je jasně jako rozdělený..

Je to rozdělený, je tam nějakaj tok peněz, že peníze budou jenom tady, bude tam taková pokladní hotovost, na začátku co se udělá s peněžma, na konci dne co se udělá s peněžma, když jich je nějaký množství a tak dále a to jsou všechno věci, který...který se tou zřizovací listinou vlastně nastavily.

Tak teď tady mám dál pár otázek právě na tu zřizovací listinu. Jak jste jako město spokojení s naplňováním nebo dodržováním té zřizovací listiny? Jestli to co tam takhle stojí, jestli se to v pohodě dodržuje.

Nemám informace o tom, že by se nedodržovalo. Jo, je to, je ta zřizovací listiny vlastně i o systému zaměstnávání, který tam jsou brigádníci a i..i...i..

Ti stálí, kmenoví.

Stálí! Já jsem nemohla najít to slovo, i stálí, stálí zaměstnanci. Nikdo předešlému kastelánovi nechtěl mluvit do toho, jestli to bude ten či onen, on si ty lidi měl vybrat tak, jako to dělá nověj kastelán, ale měl je sem poslat, aby se na radnici vyřídily všechny papíry, dneska to dělá Hana Zelená, ale chodí to sem včas, ne že účetní, která dělá mzdy, shání, jestli ještě na hradě někdo dělal, nebo nedělal, jo... To jsou všechno takový ty věci, který se nastavily, který fungujou. Ale výběr těch lidí je čistě na kastelánovi, ať v minulosti nebo teď.

Akorát jde o to, kdo tam má ten podpis na smlouvě.

Podpis na smlouvě má ten člověk a já, ale spíš jde o to, že ty doklady sem nebyly dávány včas. Takže když se začátkem měsíce dělaly vejplaty, tak účetní vlastně netušila, pro kolik lidí bude dělat výplatu. Protože nevěděla, jestli má všechny papíry, jestli má všechny smlouvy, a tak dále. I tím, že se tam vlastně ti brigádníci točí po 14 ti dnech nebo točili.

Jaké změny, které na hradě od nástupu nového kastelána proběhly, hodnotíte nejlépe? Jestli máte přehled o tom, co se tam dělo?

Změna, změna..lepší spolupráce. Tím to začíná a končí. Že, že pan kastelán jednou za čas přijde, zavolá nebo napíše „mám nápad“, sedneme si k tomu, popovídáme, jde do účtárny, řeší s nima věci, s paní tajemnicí řeší věci, není s tím jako problém. Je to o tý větší komunikaci, větší spolupráci.

Takže v podstatě až tak nezáleží na tom konkrétním obsahu změn, to, že tam vymyslí tuhle konkrétní věc, ale to, jakým způsobem přistupuje k vám s tím, když tam chce něco vymyslet.

Tak. Tak. Tak. Jsou věci, který vymýšlíme jakoby společně, typu jako dělaly se tam nějaký větší zásahy do západní bašty, dělaly se ty záchody žejo, takže to jsme si nějak zkoordinovali, to zase byly věci, který se spíš dělaly tady, co se týká těch papírů, ale...kastelán vlastně a hradní zaměstnanci do toho taky měli co mluvit, protože se jich to bezprostředně týkalo, jo. Je to o tý spolupráci.

Takže myslíte si, že kastelán je nějak omezen tou novou zřizovací listinou nebo v tomhle smyslu?

Já sem přesvědčená o tom, že opravdu ne. Ta zřizovací listina neměla sloužit k tomu, aby se někdo omezoval ve svej činnosti, to fakt ne. Mělo se to narovnat, měly se všechny ty

posloupnosti dát do nějakýho řádu, ať už to byly ty smlouvy s lidma, ať už to byly ty peníze, prostě všechno, aby to mělo nějaký řád. Jinej záměr tam nebyl.

No a co s tou zřizovací listinou byl tedy největší problém u bývalého kastelána a jak ta oblast funguje..nebo teda říkáte, že funguje všechno dobře... Tak spíš jaký byl problém, co vadilo bývalému kastelánovi na tom, když se vlastně dělala ta revize, já vím, že už byla od roku 2017 a pak celý to drama začalo vlastně tou revizí. Tak co mu nejmíc vadilo?

Z mýho pohledu to bylo to, že mu do toho chceme mluvit. Jo, že mu zasahujeme do jeho práv, nebo jak to mám říct. Tu zřizovací listinu muselo schválit zastupitelstvo, samozřejmě že se domluvil se zastupitelama a nemohli jsme ji schválit a nemohli, takže jestli se nepletu, tak se schvalovala na třetí pokus. A bylo to jenom o tom, že...kdyby jste to nenahrávala, tak vám to řeknu.

Tak to by bylo k té zřizovací listině, tak ještě poslední taková část. Myslíte si, že činnost hradu může ovlivnit udržitelný rozvoj města?

Určitě. Určitě ano. Protože město a hrad jedno jest a je to jenom v uvozovkách jen organizační složka a pořád jedeme jako jeden celek. Takže když bude hrad prosperovat, když bude na tom dobře, tak ty lidi se budou vracet nejenom na hrad, ale i do toho města, přijdou tady do pivovaru, ubytujou se tady a tak dále a v létě jsme si vyzkoušeli, jak lidi nemůžou do zahraničí a odvyšlaly se další díly Policie Modrava, tak to tady lidi vzali útokem. Doslova a do písmene. Docela jsem ty lidi na hradě v létě litovala. A to vlastně nemáme zpoplatněný nádvoří, máme zpoplatněný jenom ty prohlídky. No opravdu jsem je litovala, protože to byla taková smršť. V podstatě je to i teď, když je hrad zavřenej a lidi tam nemůžou, tak je ještě pořád plno, pořád je tady spousta lidí, který ho chtěj vidět zvenku. Takže tohle je spojená nádoba. Nemůže jeden bez druhýho bejt.

V té zřizovací listině, nové, je napsáno, že činnost hradu má vycházet z rozvojových dokumentů. Předpokládám, že je tím myšlena především ta strategie udržitelného rozvoje dvapátnáct až dvatisícedvacetpět. Za jak důležité považujete, aby kastelán při své činnosti z téhle strategie vycházel?

Jednak máme strategii o rozvoji města a jednak máme strategii cestovního ruchu.

To je ta 2012?

Jo. Takže jsou to dokumenty, který už teda jsou nějaký rok starý, ale určitě se z nich nechá čerpat. Joo. Tenkrát vlastně ten cestovní ruch dělala paní Černá, v tu dobu to byla místostarostka Českýho Krumlova, kterej taky je branej útokem od těch turistů. Dneska ona už tam není, ale prostě měla nějaký zkušenosti a tenkrát ona to pojala ještě tak, že sem přijela jako úplně neznámej člověk do města, ubytovala se tady, jedla tady, šla na ten hrad, jo, že ona si to zkoušela jako na vlastní kůži. Tak jsem u toho byla, takže ona měla nějaký sezení s těma podnikatelama, jak by si to představovali oni a tak a z toho potom vyšel ten materiál. Ale jak říkám, už je to zase skoro deset let žejo.

No ale ta SURka je až do roku 2025, takže furt by se to mělo vztahovat k tomu období, takže úplně jste asi ještě neřekla, jestli to považujete za důležitý?

No, považuju to..Za nějaký jeden z těch článků, který by měly fungovat, jo, protože zase už je to nějaký rok, trochu se ta situace mění, jak finanční, tak třeba potřeby toho města a tak. Ale ten hrad tam vždycky z toho bude vyčnívat, že je teda, je to, jsme jedna z mála obcí v republice, která má vlastní hrad. Někdo má zámek, někdo má... to, ale docela se tomu lidi i diví, že to je městskej hrad, že to je teda městská zřícenina. Takže, jo.. jo...určitě jako návod....

To já právě chci z toho vytáhnout ty věci, který se toho hradu týkají, at' už jsou tam úplně konkrétní body, třeba i ta oprava západní bašty jsem našla že tam je, ale současně i třeba nějaký příležitosti, silný stránky..

Co se týká západní bašty, tam jsme ani nekoukali na to, jestli je to v SURce nebo není, tam šlo o to, že ty lidi, který tam byli jako brigádníci tam byli v tak neskutečnejch podmínkách... Takže jsem říkali hele jako chceme po těch lidech práci, tak pak říkám, hele.. budou tam mít pračku? On na mě teda kastelán chvílku koukal jako divně, já jsem říkala, když je tam holka 14 dní, tak si potřebuje taky vyprat, není jenom to a..jo, osvědčilo se to, dobrý, dobrý. Říkám, musej se mít kde najíst, kde umejt, kde vyspat a chlapi ty to tolik neřešej, ale ty holky si potřebujou vyprat.

A hodí se to i pro potřeby toho provozu, tam jsou pořád nějaký utěrky, hadry, takže to je ideální.

Jo. Jo. Jo. To je další věc, kdy vlastně se to tam změnilo, že lidi si zaplatí to jídlo a už zaplatí si to vlastně na tý..v tom občerstvení a už nejdou k tomu grilu a zase tam někde neplatí. To si teda zavedl pan kastelán sám, protože tam měly být tři pokladny, nakonec se to stáhlo na dvě. Zase menší pravděpodobnost nějakých chyb a oni se nemusej zabývat

penězma, ale zabejvaj se jenom tím, jak to jídlo vypadá. A co jsem viděla, jak si to lidi takhle nosili z toho grilu, tak to měli i hezky nazdobený. Jo, že ty lidi odcházej opravdu spokojený.

V té strategii udržitelného rozvoje, tak tam se klade důraz na založení organizace destinačního managementu, aby mohl být cestovní ruch tady v té destinaci dobře řízen a byli tam vlastně zapojení všichni. Tak považujete to za důležité a uvažujete o založení něčeho takového?

Mluvím za sebe. Já si myslím, že tohleto je úplně zbytečná záležitost. Já už jsem na týhle starostovský židli seděla v roce třináct čtrnáct, kdy předchozí starostka odešla do důchodu, já jsem teda dodělávala, to volební období. A my jsme tady ten destinační management měli. Šéfoval ho právě magistr Bílý. A pak za mnou jednou přišel a říká: „Hele, já z toho odcházím, protože tam byl hrad a tady naše městský kulturní informační středisko. Dyt' já jsem na hradě a holky sedí na radnici a já o nich nemam přehled a já to takhle dělat nebudu.“ A tím vlastně destinační management skončil. A nemyslím si, že je třeba ho znovu obnovovat. Říkám, mluvím za sebe jako můj názor. Máme nějakou kulturní komisi, která připravuje věci. Vim, že v poslední době se hodně jako propojuje hrad s tím našim MěKISem (pozn: městské kulturní a informační středisko), aby si nepřekrejšovali akce, a aby to mělo nějakou hlavu a patu. Já si myslím, že ho nepotřebujeme.

Vy mluvíte o kulturní komisi, takže ta se zabývá tou kulturou, víceméně? Ale ten destinační management, tam jde právě o to, že by do toho měli být zapojení i třeba ti soukromí podnikatelé. Aby prostě všichni byli vlastně domluvení. Třeba...spolupráce jak fungovala, že hrad, nebo nějaký hotely dostávaly nějaký kartičky od hradu, že tam pak jakoby šli zadarmo.. Tak do toho by mělo být právě zapojeno víc různých prvků, než třeba jenom ta městská samospráva a ta kultura. Tak z tohohle důvodu, jestli by to nebylo důležitý?

Jak tady ty podnikatele tak znám, tak si nedovedu představit, že se takhle dají dohromady. Vim, že je velká spolupráce pivovar pana Hnědého a hrad. Ted' nemluvim o tom, že teda se tam vaří na hrad to pivo. V létě jsem měla pocit, že tam ty lidi na tom hradě jenom jedí a pijou, protože jsem jenom podepisovala faktury na pivo a párky a klobásy. Ale takže tahle spolupráce určitě funguje, vim, že fungovala s hotelem Kašperk, ty jim dali nějaký volný vstupenky...že by fungovalo ještě něco dalšího...funguje určitě spolupráce s pražírny, v tom smyslu, že káva na hradě je z pražírny, takže v tomhle nějaký spojení

taky je, ale jestli by bylo ještě něco s dalšíma...Já myslím že tak jako si to každéj jede na vlastním písečku.

Jde o to, že v posledních letech je to tady fakt jako masový turismus, totálně, tak ono právě tyhle ty organizace..většinou ne, že by se domlouvali takhle mezi sebou, to je právě pak složitý, ale že je něco nad tím, a to vlastně koordinuje tu spolupráci. Že takhle kdyby každéj s každým, tak samozřejmě v tom vznikne hroznej chaos, tak tohle právě je k tomu, aby tam ten chaos nebyl.

Já nevím, jestli by bylo vhodné ho tady zřizovat, protože to je zase další člověk, kterýho musíme zaplatit a těch peněz tady prostě tolik není jo...takže já si myslím, že když to funguje tak, jak to funguje, tak že to zase tak špatný není. Protože ti podnikatelé samozřejmě na hrad mají daleko, ale mají tady při ruce ten MěKIS a případně se teda obracejí na tu kulturní komisi a tak jo..Takže si myslím, že tohle se nechá zkoordinovat z toho..

Už tady mám jenom jednu poslední otázku. Na co by se podle vás hrad měl do budoucna zaměřit, právě v těch změnách, inovacích třeba.

Jenom aby tam byli spokojený návštěvníci a vraceli se. Aby jich bylo teda za prvé co nejvíc, ale na druhou stranu aby nám nestrhali personál. Hrad není nafukovací, nafouknout se nedá. Ty největší opravy, který jsme tam potřebovali, jako byly ty nové sociálky a to zázemí pro ten personál, si myslím, že přispěli taky k tomu, že ty lidi se tam třeba rádi vrátí, ale...jako nafouknout nevím no. Pro nás je asi nejdůležitější, aby mohl fungovat nejenom v nějakou omezenou dobu kvůli covidu, ale aby se to mohlo rozložit do delšího časovýho období. Protože vím, že měli připravený podzimní prohlídky, že měli připravený vánoční prohlídky, teď měli vlastně připraveno na jarní prázdniny pro děti...nic se neuskutečnilo.

Takže celkově ale teda vyřešení tý sezónnosti, i kdyby nebyl covid, to jsem z toho tak pochopila, co říkáte, že by bylo dobrý.

Jako nemyslím třeba zrovna v lednu, protože jednak si ty lidi potřebujou odpočnout a taky ten hrad se potřebuje dát trošku do nějaký fazóny, aby tam bylo uklizeno a tak dále, což se při tom velkým provozu úplně nedá všechno, ale... Ten hrad je oblíbenej, všechno, ale někdy těch lidí je teda strašně moc. A pak je zase období, kdy tam není vůbec nic, jo, vím že pan kastelán, novej kastelán, že dělal i prohlídky třeba pro pět lidí, mimo sezónní, ale teď, když je všechno zavřený, tak... O to víc by tam ty lidi chtěli. Ale není jak to udělat. Nejdřív se musíme dát zdravotně do pořádku jako republika a pak se uvidí.

Tak to by bylo asi všechno, jestli nechcete sama ještě něco dodat, co si myslíte že je třeba důležitý..

Já myslím, že ten hrad opravdu funguje, že funguje dobře, což svědčí o tom, že se tam ty lidi vrací, že tam choděj rádi. Taky jsme třeba uvažovali o tom, jestli nezpoplatnit nádvoří, pak jsme od toho ustoupili, protože ty lidi tam choděj, jdou tam v sobotu i zaměstnanci, který maj volno, tak tam jdou proto, že tam jdou na kávu a na klobásu, jo, takže to jsme říkali, že ne, že nám stačí, když budou teda zpoplatněný ty prohlídky. Snoubenci se tam rádi vracej..no vracej, je tam poměrně dost svateb, to tam nikdy nebylo. No prostě dokud tady s námi bude ten covid cvičit..

Tak já vám děkuju, já to vypnu.