

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra rekreologie a cestovního ruchu

**Potenciál zámeckých objektů ve východních Čechách pro
rozvoj cestovního ruchu**

Zámky na řece Orlici

Bakalářská práce

Autor: Tereza Holomková
Studijní obor: Management cestovního ruchu

Vedoucí práce: RNDr. Mgr. Tomáš Burda, Ph.D

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 30.4.2021

vlastnoruční podpis

Tereza Holomková

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce RNDr. Mgr. Tomáši Burdovi, Ph.D za metodické vedení práce a za cenné rady.

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na potenciál, který přinášejí zámecké objekty ve východních Čechách pro rozvoj cestovního ruchu. Práce analyzuje pohled na zámecké objekty podél řeky Divoké Orlice jako součást kulturního dědictví a její možnosti uplatnění v cestovním ruchu. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy v oblasti kulturního dědictví a cestovního ruchu, jenž jsou spojeny se zámeckými objekty včetně destinačního managementu a marketingu. Úvodní kapitola praktické části se zabývá popisem zámeckých objektů ve východních Čechách a následující kapitola vysvětluje pojem *Zámky na řece Orlici* a její přínos pro cestovní ruch daného regionu. V následující kapitole jsou jednotlivě charakterizovány zkoumané zámecké objekty a k následnému výzkumu jsou použity řízené rozhovory s aktéry cestovního ruchu ze strany destinačních společností a ze strany zámeckých objektů.

Klíčová slova: zámecké objekty, kulturní dědictví, kulturní cestovní ruch, východní Čechy

Title: The potential of castle objects in Eastern Bohemia for tourism development

Annotation

The bachelor thesis is focused on the potential that castle buildings in eastern Bohemia bring for the development of tourism. Study analyses the view of chateau buildings along the river Divoka Orlice as part of the cultural heritage and its potential use in tourism. The theoretical part explains the basic concepts in the field of cultural heritage and tourism, which are associated with castle buildings, including destination management and marketing. The beginning of practical part of the work explains the concept of castles on the river Orlice and its contribution to tourism in the region. In the following chapter, the researched chateau buildings are analyzed individually and then controlled interviews with tourism actors from destination companies and from chateau buildings are used for subsequent research.

Key words: castle objects, cultural heritage, cultural tourism, eastern Bohemia

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíle práce a metodika zpracování.....	2
2.1	Cíle práce a výzkumná otázka	2
2.2	Metodika zpracování.....	2
3	Teoretická východiska.....	3
3.1	Zámecké objekty jako součást kulturního dědictví.....	3
3.1.1	Kultura a její význam pro společnost.....	3
3.1.2	Kulturní dědictví.....	5
3.1.3	Zámecký objekt.....	6
3.2	Zámecké objekty jako součást cestovního ruchu.....	7
3.2.1	Genius loci	7
3.2.2	Kulturní cestovní ruch	8
3.2.3	Kulturní atraktivita	8
3.2.4	Kulturní návštěvník	10
3.2.5	Nové směry a trendy v kulturním cestovním ruchu v 21. století.....	11
3.3	Destinační management zámeckých objektů	13
3.3.1	Pojem kulturní destinace.....	13
3.3.2	Princip destinačního managementu	13
3.3.3	Význam destinačního managementu v oblasti kultury	16
3.3.4	Práce destinačního managementu v oblasti kultury	17
3.3.5	Spolupráce a partnerství managementu v oblasti kultury	18
3.4	Zámecké objekty jako součást marketingu Cestovního ruchu	20
3.4.1	Specifika marketingu pro kulturní destinace	20
3.4.2	Návštěvník kulturní destinace.....	20
3.4.3	Marketingový Mix.....	22

4	Praktická část.....	28
4.1	Zámecké objekty ve východních Čechách.....	28
4.2	Zámky na řece Orlici.....	31
4.2.1	Zámek Doudleby nad Orlicí	34
4.2.2	Nový zámek v Kostelci nad Orlicí.....	37
4.2.3	Zámek Častolovice.....	40
4.2.4	Zámek Potštejn	43
4.3	Kvalitativní výzkum mezi aktéry destinačního managementu	46
4.3.1	Hlavní výzkumná otázka a podotázky	46
4.3.2	Sběr informací a průběh výzkumu.....	46
4.3.3	Řízené rozhovory s aktéry destinačních společností	47
4.3.4	Řízené rozhovory s aktéry zámeckých objektů	56
5	Shrnutí a diskuze výsledků	69
6	Závěry a doporučení.....	73
7	Seznam použité literatury	75
8	Přílohy	83

1 Úvod

Fenomén zámků na řece Loire je dobře známý široké veřejnosti, zatímco Česká Loira je pro mnoho turistů stále neznámým pojmem. Na francouzské Loire se rozkládá pás, ve kterém je koncentrován největší počet hradů a zámků na světě. Podobný fenomén lze najít také v České republice. Pojem Česká Loira vymezuje oblast kolem řeky Orlice v Orlických horách a v Podorlicku. Přívlastek Česká Loira získala řeka Orlice právě kvůli výskytu vysokého počtu hradů a zámků v její blízkosti jako v případě francouzského fenoménu. Oblast Francie a České republiky jistě nelze přímo srovnávat a přívlastek Česká Loira může znít jako nadsázka, avšak v České republice se jedná o naprosto výjimečnou oblast s nesmírným potenciálem, který je také cílem výzkumu této práce. Je otázkou, jak může být cestovní ruch v této oblasti nadále rozvíjen.

Tato bakalářská práce se věnuje právě výše zmíněnému fenoménu *Zámků na řece Orlici*. Jedním z důvodů, proč věnovat pozornost zámeckým objektům a jejich potenciálu pro rozvoj cestovního ruchu je relativně velký počet zapsaných zámeckých objektů na světovém seznamu kulturního dědictví UNESCO vzhledem k rozloze České republiky. Dohromady jich bylo zapsáno pět a jeden zámecký park: Státní zámek Litomyšl, Státní zámek Lednice, Arcibiskupský zámek Kroměříž, Státní zámek Český Krumlov, Státní zámek Telč a zámecký park u zámku Průhonice.

Teoretická východiska mají za cíl uvést čtenáře do řešené problematiky kulturního dědictví, kulturního cestovního ruchu, destinačního managementu a marketingu zámeckých objektů. Praktická část práce obsahuje vývoj zámeckých objektů ve východních Čechách a vymezení oblasti východních Čech pro tuto práci. Dále pak vysvětluje pojem *Česká Loira* a charakterizuje jednotlivé zámecké objekty, jenž se nacházejí v dané oblasti. Na tato fakta navazuje výzkumná část, která byla provedena formou řízených rozhovorů s aktéry ve zkoumané destinaci. Součástí praktické části práce je vyhodnocení získaných výsledků a jejich diskuze.

Rozvoj cestovního ruchu v oblasti České Loiry je pro autorku velice zajímavé téma, a kromě vlastního zájmu autorky by tato práce měla být přínosem do diskuze o možnostech rozvoje této oblasti.

2 Cíle práce a metodika zpracování

2.1 Cíle práce a výzkumná otázka

Cílem práce je zhodnocení potenciálu, který přináší zámecké objekty ve východních Čechách svým návštěvníkům a navrhnout doporučení pro rozvoj cestovního ruchu v této oblasti. Práce se primárně zaměřuje na zámky na řece Orlici ve východních Čechách, které se staly fenoménem a bývají přirovnávány k zámkům na francouzské Loiře. V návaznosti na tuto paralelu byla stanovena výzkumná otázka:

Jakým způsobem jsou využívány zámecké objekty na řece Orlici v cestovním ruchu?

Tato výzkumná otázka má za cíl zodpovědět, jakým způsobem aktéři cestovního ruchu využívají specifických podmínek destinace pro rozvoj cestovního ruchu v cílové oblasti. Se zodpovězením otázky úzce souvisí problematika spolupráce mezi zámeckými objekty a destinačními společnostmi, která je v práci rovněž zkoumána. Pohled z obou stran na danou problematiku by měl práci zajistit komplexní pohled.

2.2 Metodika zpracování

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí: teoretická východiska a praktická část. Teoretická východiska tvořící podklad pro výzkumnou část pocházejí ze sekundárního sběru dat. Na počátku práce je na zámecké objekty pohlíženo jako na součást kulturního dědictví a v následující kapitole již jako na atraktivitu, která je využitelná pro cestovní ruch. Následně je vymezen význam a práce destinačního managementu zámeckých objektů a předloženy specifika marketingu v tomto odvětví.

Úvod praktické části představuje základní vývoj zámeckých objektů ve východních Čechách a následně dochází k charakteristice zkoumaných zámeckých objektů na řece Orlici. Pro dosažení cíle a zodpovězení vytyčené otázky je využita kvalitativní metoda výzkumu formou řízených rozhovorů s aktéry destinačního managementu.

3 Teoretická východiska

Teoretická východiska práce jsou tvořena čtyřmi částmi. V první části jsou zámecké objekty zařazeny do systému kultury a je na ně pohlíženo jako na součást kulturního dědictví. Druhá část již na zámecké objekty pohlíží jako na atraktivitu, která je využitelná pro cestovní ruch. Třetí část poukazuje na význam destinačního managementu, jako důležitého předpokladu pro udržitelný rozvoj cestovního ruchu pro potřeby zámeckých objektů. Poslední část uzavírající teoretickou část upozorňuje na důležitost marketingu v oblasti kultury, zahrnující problematiku návštěvníka kulturních památek a stěžejní předpoklady úspěšného produktu včetně jeho diverzifikace.

3.1 Zámecké objekty jako součást kulturního dědictví

Zámecké objekty hrají významnou roli v kultuře České republiky a tvoří významnou část kulturních památek. Tato kapitola poukazuje na význam a funkci kultury a kulturního dědictví v lidském životě. Současně je zde definován pojem zámecký objekt.

3.1.1 Kultura a její význam pro společnost

Pojem kultura lze definovat a uchopit z mnoha stran a různými způsoby. Úžeji a komplexněji ji vymezují Patočka a Heřmanová (2008:47) jako „*složitý společenský jev či proces, který se neustále vyvíjí, který je specificky lidským výtvořem a který slouží k mnohostranné kultivaci jedinců a sociálních skupin.*“ Jsou přesvědčeni, že kultura mimo kultivační funkci zajišťuje také regulaci sociálního života a užší soudržnost společenství. Dále tvrdí, že kultura – ať již jako sféra vědomí, soubor hodnot, živé umění či kulturní dědictví – se šíří v čase a prostoru a předává se mezigeneračně.

Ministerstvo kultury (2015:15) uvádí spektrum hlavních významů a funkcí kultury pro společnost:

- Kultura je výrazným činitelem **občanské společnosti**, který výrazně napomáhá její integraci jako celku. Přispívá k rozvoji morální, emocionální ale i intelektuální úrovně jedince a plní v tomto smyslu výchovnou a

vzdělávací (osvětovou) funkci. Propojuje zemi s vnějším světem a současně ji z něj i diferencuje. Kultura se považuje za jeden z předpokladů civilizační konkurenceschopnosti společnosti.

- Kultura je současně i významným **hospodářským odvětvím**. Přestože čerpá i prostředky ze státního rozpočtu a z rozpočtů územně samosprávních celků, napomáhá socio-ekonomickým přínosům přímo prostřednictvím vzniku nových trhů, pracovních míst, anebo daňových výnosů.
- Kultura dále plní důležitou **sociální funkci**. Napomáhá při sebeidentifikaci občanů jako svobodných individualit i k identifikaci občanů se společností, s níž žijí; s obcí, krajem i státem. Tento faktor kultury má i značný motivační efekt. Spolupráce na kultuře přináší smysluplnou náplň volného času a stává se tak mimo jiné důležitým preventivním faktorem před kriminalitou, narkomanií či gamblerstvím, a dalšími sociálně patologickými jevy, jimiž je ohrožena zejména mládež.
- Kultura přispívá k **vzájemnému pochopení mezi občany**. Při kladném působení kulturních prvků přispívá k rovnosti žen a mužů a je nezanedbatelným prostředkem boje proti xenofobii a rasismu. Podílení se na kulturním životě pomáhá znevýhodněným jedincům začlenit se do společnosti nejen zdravotně, ale i sociálně a překonat tak v jisté míře jejich hendikep.

Se sociální funkcí a pochopením mezi občany souvisí tzv. kulturní identita. Podle Páskové (2008:257) se jedná o: *„psychický mechanismus a způsob jímž se jedinec a zejména skupina jedinců vymezuje, ztotožňuje a cítí sounáležitost s kulturou (tradicemi, obyčejí) i kulturní krajinou dané společenské skupiny, ale také vnímá jedinečnost své existence, součást identity jedince.“*

Ministerstvo kultury (2009:11) předpokládá, že kultura je „jízdenkou do budoucnosti“, a proto ji je třeba chránit a dbát na její rozvoj. Kultura tvoří bohatství a současně napomáhá překonávat důsledky sociálních rozdílů, přispívá k sebedůvěře, vzdělanosti, kreativitě a k hrdosti na regionální i národní kulturní dědictví. Napomáhá nahlížet na svět v jeho integrální podobě, tj. s minulostí, současností i budoucností. Tyto ambice kulturního sektoru jsou příznačné pro

Evropu a Česká republika jako země v „srdci“ Evropy může být vzorem pro jeho využívání.

3.1.2 Kulturní dědictví

S pojetím kultury se pojí také pojem kulturního dědictví. Podle Vojtové (2006:16) se kulturní dědictví označuje jako *„souhrn jedinečných hodnot hmotné a nehmotné povahy, vzniklých historickým vývojem civilizačního procesu v podmínkách konkrétního prostředí“*. Dále tvrdí, že tyto kulturní hodnoty následně tvoří duchovní rozměr hmotných struktur a představují tak obraz celkového stavu společnosti. Podle Vojtové je podstatou kulturního dědictví pohlížet na minulost jako na řetězec určitých hodnot, do kterého musíme vstoupit, zachovat jeho spojitost a přispět svým chováním a odkazem do budoucnosti. V této bakalářské práci budou pod pojmem kulturní dědictví vnímány především kulturní památky, a to historické objekty a místa.

3.1.2.1 Kulturní památka

Značnou součást kulturního dědictví tvoří kulturní památky. Při vhodném destinačním managementu a účinně nastaveném marketingu se může výrazně zhodnocovat jejich atraktivita a následně být významným přínosem pro cestovní ruch pro současnost i budoucnost.

Podle Zelenky a Páskové (2012:295) jsou kulturní památky *„nemovité a movité věci, popřípadě jejich soubory, které jsou významnými doklady historického vývoje, životního stylu a prostředí společnosti od nejstarších dob do současnosti jako projevy tvůrčích schopností a práce člověka z nejrůznějších oborů lidské činnosti, pro jejich hodnoty revoluční, historické, umělecké, vědecké a technické, nebo které mají přímý vztah k významným osobnostem a historickým událostem.“*

3.1.2.2 Dělení kulturních památek

Ministerstvo kultury České republiky (2021) standardně rozděluje kulturní památky do čtyř skupin:

1. movité památky a jejich soubory (zejména památky malířství, sochařství a uměleckých řemesel a památky technické a archeologické, historické knihovny apod.),

2. nemovité památky (jde zejména o stavby a jejich soubory, které dokládají vývoj civilizace a stavební kultury v českých zemích, jako např. hrady, zámky a tvrze; kostely, kláštery a ostatní kultovní stavby; vesnické domy, zemědělské usedlosti a další objekty lidové architektury a lidového stavitelství; městské domy, radnice, městské brány a hradby; stavební památky vývoje řemesel, vědy a techniky; historické zahrady a parky, obvykle komponované ve vztahu k objektům historické architektury),

3. nemovité i movité věci, připomínající významné historické osobnosti nebo události.

4. památkově chráněná území, to je památkové rezervace městské, vesnické a krajinné, a specifická památkově chráněná území (např. území s archeologickými nálezy).

Tato práce se zabývá druhou skupinou, nemovitými památkami, a to zámeckými objekty, které jsou definovány v následující kapitole.

3.1.3 Zámecký objekt

Jak tvrdí Vojtová (2006:55), české nejvýznamnější zámky a zámecké komplexy jsou častokrát zapojeny jako významné objekty kulturního dědictví do atraktivních kruhů cestovního ruchu.

Zámek je dle Zelenky a Páskové (2012:639) definován jako *„velké šlechtické sídlo, které se jako výrazně pohodlnější a prostornější vyvinulo z hradu.“* Dále uvádějí, že u většiny zámků, které vznikly přestavbou z hradů, mizí opevnění a častým stylizovaným doplňkem zámku je zámecká zahrada nebo zámecký park.

Dle Vojtové (2006:54) se jedná obvykle o renesanční či barokní panské sídlo s bohatou výtvarnou a prostorovou skladbou v krajině i v sídelní struktuře. Zámek je výsledkem změny hospodářských a politických poměrů, způsobů zemědělství a výsledků řemeslné výroby. Renesanční zámek je symbolem ekonomické prosperity, kulturní a umělecké tvorby a současně dokonalého řemeslného provedení.

Podle Vojtové (2006:54) koncepce renesančního zámku vychází z předlohy městského paláce ve Florencii 15. století. Podobu zámku tvoří soustava arkád nádvoří, zdobné průčelí a umělecká výzdoba nádvoří různými uměleckými díly. Zámecké objekty jsou součástí venkovského i městského prostředí a byly přetvářeny od renesance až do počátku 20. století.

Vedle zámků byly stavěny také letohrádky, jako letní sídla šlechty. Pásková a Zelenka (2012:311) letohrádek definují jako menší stavení komplex zámeckého typu, vzniklého v renesanci. Letohrádky byly zpravidla umístovány v přírodním prostředí, jakým jsou parky, zahrady či obory.

3.2 Zámecké objekty jako součást cestovního ruchu

V této kapitole se již na zámecké objekty pohlíží především jako na atraktivitu kulturního cestovního ruchu. Je zde vyzdvížen význam kulturního cestovního ruchu a nové směry a trendy v kulturním cestovním ruchu, které jsou aktuální pro 21. století.

3.2.1 Genius loci

Podle Štýrského a Šípka (2009:58) je perspektivním prvkem turismu zážitek, který může být umocněn navozením zvláštní atmosféry vedoucí k intenzivnímu prožívání. Toto prožívání se pak označuje pojmem genius loci, též duch místa.

Samotný genius loci definují Zelenka a Pásková (2012:176-177) jako *„ucelený soubor (ne)hmotných projevů historie i současnosti lokality, jedinečný a neopakovatelný vytvářející svou kontinuální interakcí s duchovním světem návštěvníka jeho vícerozměrný dynamický vjem z dané lokality.“*

Jinak tento pojem Zelenka a Pásková vysvětlují jako atmosféru místa, která vyvolává ve většině jeho návštěvníků, nebo rezidentů podobné, nevšední a zpravidla příjemné pocity. Podle autorů bývá genius loci velmi subjektivním jevem, který je specifický pro konkrétního člověka – například místo z dětství, traumatické nehody anebo šťastného setkání.

Dle Páskové (2008:247) genius loci v cestovním ruchu vystupuje jako jedna z atraktivit nehmotné povahy, která může představovat motivaci k opakované návštěvě.

Díky tomu, že pozitivní genius loci daného místa či atraktivity může přinášet opakovanou návštěvu, se stává velkým přínosem pro prosperující cestovní ruch.

3.2.2 Kulturní cestovní ruch

Kesner (2005:60) tvrdí, že v oblasti průmyslu cestovního ruchu i v ekonomické teorii je dnes kulturní cestovní ruch, někdy ve spojení s „kulturní a městský“ nebo „kulturně-poznávací“ standardně uváděn jako jedna z hlavních forem cestovního ruchu společně s kongresovým, poznávacím a rekreačním cestovním ruchem. Autor také tvrdí, že používané definice se zpravidla shodují; tento pojem nelze zužovat pouze na poznávání produktů (krajiny, lidských sídel, monumentů nebo památek), protože stejně tak zahrnuje i poznávání životních způsobů a tradic dané komunity.

World Bank (1999) uvádí definici kulturního cestovního ruchu, která obsahuje výše zmíněné jako: „*Cestování zaměřené na prožitek kulturního prostředí, zahrnující i krajinu, výtvarná a performativní umění, životní styly, hodnoty, tradice a události.*“

Vedle kulturního cestovního ruchu lze návštěvu zámeckých objektů zařadit i do historizujícího cestovního ruchu, taktéž označovaného jako romantizující cestovní ruch. Pásková (2008:250) za historizující cestovní ruch označuje formu cestovního ruchu, při níž hlavní motivací účastníků jsou specifické atrakce v historických objektech a prostranstvích (hrady, zámky, podzemí pod historickými městy, megalitické stavby, antické památky, pevnosti a města předkolumbovských kultur v Americe apod.).

Pro tuto bakalářskou práci je příhodné využít úžeji specifikované označení, a to *heritage tourism*, kdy se jedná o formu cestovního ruchu orientovaného na historii a kulturní dědictví.

3.2.3 Kulturní atraktivita

Atraktivity cestovního ruchu na daném území vytváří předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu v téže destinaci a společně s infrastrukturním vybavením vytváří celkovou nabídku cestovního ruchu. Kulturní atraktivitu Pásková

(2008:256) pokládá za „*typ atraktivity CR, která je založená na kulturním dědictví, minulých a současných tradicích obyvatel destinace cestovního ruchu.*“.

Z definice vyplývá, že nabídka kulturně-historických atraktivit je velmi široká, a proto je vhodné je dělit na další skupiny (Galvasová, Binek a kol., 2008: 68):

- Kulturně-historické památky: Zde se řadí různé architektonické objekty (hrady, zámky, historická jádra měst atd.), sakrální stavby (katedrály, kláštery, kostely atd.), technické památky (fortifikační stavby, vodní stavby, rozhledny atd.), vojenské památky a objekty lidové architektury. Tato skupina plní primárně funkci poznávací. Pro tyto památky je také typické to, že mohou vystupovat zcela samostatně nebo naopak v ucelených komplexech.
- Kulturní zařízení: Zde se řadí skanzeny, muzea, galerie, hvězdárny, divadla, knihovny apod. Tato zařízení si ke své poznávací funkci dále přibírají i částečně funkci společenskou.

Typickou kulturní atraktivitou je právě zámecký objekt, o jehož definici bylo blíže pojednáváno v kapitole: „Zámecké objekty jako součást kulturního dědictví“.

Jako nejsou všichni kulturní turisté stejní, nejsou stejné ani atraktivity kulturního cestovního ruchu; atraktivity mají mezi sebou určitou hierarchii, která je definována podle stupně nutkání turisty k její navštívení (Kesner, Moravec a kol., 2008:20). Podle tohoto kritéria rozlišují autoři atraktivity primární, sekundární a terciární:

- Primární atraktivity – Atraktivity, které přilákají turisty do dané destinace i z velké vzdálenosti.
- Sekundární atraktivity – Atraktivity, které vyvolají chuť k návštěvě u turistů, kteří se již nacházejí v dané destinaci, ale samotným důvodem k návštěvě destinace nejsou.
- Terciární atraktivity – Atraktivity, které jsou charakterizována svou malou vahou při rozhodování o tom, zda destinaci navštívit. Návštěva takové atraktivity se následně uskuteční spíše z hlediska nedostatku jiné alternativy, anebo díky shodě okolností.

Autoři dodávají, že častokrát ta samá atraktivita může fungovat zároveň jako primární, sekundární a terciární v souvislosti s návštěvníkem, který se pro danou atraktivitu rozhoduje.

Česká republika disponuje zákony na ochranu kulturně-historických atraktivit. Nejvýznamnějším zákonem je zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, který vymezuje tři základní typy kulturních památek (Národní památkový ústav, 2021):

- Národní kulturní památky – Kulturní památky tvoří nejvýznamnější součást kulturního bohatství národa, prohlašuje je vláda České republiky nařízením za národní kulturní památky a stanovuje podmínky jejich ochrany.
- Památkové rezervace – Území, jehož charakter a prostředí určuje soubor nemovitých kulturních památek, popřípadě archeologických nálezů, může vláda České republiky nařízením prohlásit jako celek za památkovou rezervaci a stanovit podmínky pro zabezpečení její ochrany.
- Památkové zóny – Území sídelního útvaru nebo jeho části s menším podílem kulturních památek, historické prostředí nebo část krajinného celku, které vykazují významné kulturní hodnoty, může Ministerstvo kultury po projednání krajským úřadem prohlásit opatřením obecné povahy za památkovou zónu a určit podmínky její ochrany.

O všechny výše uvedené typy kulturních památek se stará Ministerstvo kultury České republiky.

3.2.4 Kulturní návštěvník

Podle Zelenky a Páskové (2012:293) cílem kulturního návštěvníka jsou kulturní atraktivity a kulturní akce (opery, koncerty, divadelní představení, balet apod.), archeologická naleziště, historické stavby a další historické artefakty. V kapitole *Zámecké objekty jako součást marketingu Cestovního ruchu* je následně definováno pět typů kulturního turisty, podle jejich typu motivace návštěvy kulturní památky.

3.2.5 Nové směry a trendy v kulturním cestovním ruchu v 21. století

Kulturní cestovní ruch se v průběhu času vyvíjí a je zřejmé, že tomu tak bude i v budoucnosti; předpokládá se, že ten, kdo bude reflektovat, sledovat a následně řádně zareaguje na všeobecné trendy a změny v cestovním ruchu v Evropě a jeho vliv na kulturní cestovní ruch, bude úspěšný (Kesner, Moravec a kol., 2008:16).

Autoři dále předpokládají, že cestování se stane ještě více neodmyslitelnou součástí života a budou se v něm odrážet změny ve společnosti, změny ekonomické, změny životního stylu, anebo preference a chování lidí, a proto představili vybrané základní atributy a jejich trendy pro kulturní cestovní ruch:

- Demografie – Bude přibývat obyvatel ve vyšším věku a současně budou senioři mnohem zdravější a budou disponovat vyššími příjmy. Pro kulturní cestovní ruch to bude znamenat rostoucí poptávku po kvalitě a pohodlí, poptávku po produktech orientovaných na jednotlivce, časově orientované v obdobích mimo hlavní sezónu i po kratších pobytech (prodloužené víkendy).
- Zdraví – Důraz na zdraví bude v budoucnosti narůstat a bude ovlivňovat rozhodování a chování během pobytu. Důsledkem pro kulturní cestovní ruch bude pokles zájmu o destinace, které jsou chápány jako méně zdravé. Je možné očekávat pokles popularity letních dovolených, naopak ale růst poptávky po aktivní dovolené (wellness produkty, lázeňské pobyty).
- Vzdělávání – Bude narůstat průměrná úroveň vzdělání. Výsledkem tohoto trendu bude při plánování dovolené růst role umění, kultury a historie. V kulturním cestovním ruchu se toto projeví rostoucí poptávkou po speciálních produktech, kdy součástí balíčků služeb budou častěji prvky umění, kultury a historie, poroste potřeba lepšího a tvořivějšího způsobu poskytování informací.
- Volný čas – V běžném pracovním životě člověka bude stále větší tlak stimulovat jeho poptávku po volném čase a odpočinku. Důsledkem pro kulturní cestovní ruch bude růst poptávky po relaxačních pobytech a jedna hlavní dovolená bude nahrazována větším počtem krátkodobých.
- Zkušenosti s cestováním – Zkušenosti cestovatelé si budou stále více zajišťovat cesty sami podle svých potřeb a bude kladen větší důraz na kvalitu a na

poměr kvality a ceny. V kulturním cestovním ruchu se toto projeví stimulováním turistů k opakovaným návštěvám destinací, se kterými byli spokojeni. Poroste oblíbenost regionů nabízejících širokou, rozmanitou a zcela vyváženou koncepci nabídky cestovního ruchu a poroste poptávka po lepším destinačním managementu.

- Životní styl – V západní společnosti se bude životní styl postupně měnit a stejně tak potřeby a chování turistů. Úspěšní poskytovatelé služeb budou ti, kteří vytvoří zcela nové produkty, které budou specializovány v oblasti specifických koníčků a zájmů turistů.
- Informační technologie – Využívání internetu bude narůstat nejen k získávání informací, ale i k nákupu turistických produktů a služeb. V cestovním ruchu poroste význam vizuálních prezentací. Zkušenější turisté si budou stále častěji sestavovat svou dovolenou prostřednictvím přímých rezervací přes internet a úspěšnějšími webovými stránkami, budou ty, které budou nabízet hlubší informace o produktech a destinacích.
- Doprava – Silniční doprava bude silně ohrožena problémem dopravních zácp, zatímco se zvýší dostupnost rychlostních vlaků a nízkonákladových leteckých přepravců. Vyhledávanějšími destinacemi budou destinace s jednoduchou dostupností (především u krátkodobějších pobytů). Snazší dostupnost přímých vlakových a leteckých spojení bude stimulovat poptávku po prodloužených víkendech a krátkodobějších pobytech v zahraničních městech. Vzroste využívání vysokorychlostních železnic, což negativně ovlivní destinace bez možnosti takovéto dopravy.
- Udržitelný rozvoj – Mezi lidmi poroste větší zájem o životní prostředí a o kvalitu života. Důsledkem pro kulturní cestovní ruch bude upřednostňování destinací, které budou stále silněji spojovány s podporou místního obyvatelstva a jejich kladným postojem k rostoucímu počtu příjíždějících turistů.

3.3 Destinační management zámeckých objektů

Existence a soustavná činnost destinačního managementu je pro dobře fungující destinaci cestovního ruchu nepostradatelná. Správně aplikovaný destinační management vede k rozvoji trvale udržitelného cestovního ruchu a ke konkurenceschopnosti destinace.

3.3.1 Pojem kulturní destinace

Před definováním destinačního managementu je důležité vymezit, co je destinace. Destinace bývá běžně chápána geograficky jako region, cíl cesty návštěvníka, anebo navštívené místo (Zelenka, Pásková, 2012:105).

V cestovním ruchu je již destinace chápána jako cílová oblast se specifickou nabídkou atraktivit cestovního ruchu a infrastruktury cestovního ruchu (Zelenka, Pásková, 2012:105).

Pro účely bakalářské práce je vhodné nahlížet na destinaci jako na kulturní destinaci. Aby mohla být destinace chápána jako kulturní, měla by disponovat nabídkou, v níž převažuje kultura anebo která je cílem kulturního cestovního ruchu; v užším smyslu se pod pojem kulturní destinace řadí i jednotlivá zařízení nabízející kulturní produkty, jakými mohou být historické a památkové objekty, galerie, muzea či tematické parky (Kesner, Moravec a kol., 2008:54).

K tradičním kulturním destinacím patří regiony ale i města či obce, na jejichž území se nacházejí známé a navštěvované historické památky či muzea. Pod kulturní destinací v podobě regionu se chápe oblast, kde se nachází několik kulturních atraktivit spojených do jednoho produktu či produktového balíčku. Kulturní destinaci ale může představovat i jediný objekt, příkladem může být obec a zámek Hluboká nad Vltavou (Kesner, Moravec a kol., 2008:54).

3.3.2 Princip destinačního managementu

Destinační management, respektive destinační řízení, je individuální forma klasického managementu, která se místo řízení firmy zabývá řízením destinace, což představuje značně komplexnější proces; destinace zahrnuje nejen přírodní a kulturní atraktivity, ale také aktéry působící v cestovním ruchu, kteří mají vliv na rozvoj dané destinace (Holešinská, 2007:21).

Zelenka a Pásková (2012:106) definují destinační management jako „systematickou činnost spočívající v aplikaci souboru technik, nástrojů a opatření při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, marketingu (propagace, image a atraktivita destinace, nabídka služeb, marketingový výzkum aj.), rozhodovacím procesu a regulaci CR v dané destinaci“.

Užší definice, která obsahuje i základní pilíře fungování destinačního managementu vykládá Holešinská (2007:21) jako „specifickou formu řízení, která spočívá v procesu založeném na **kooperaci** mezi jednotlivými zainteresovanými subjekty cestovního ruchu (poskytovateli služeb) a na **koordinaci** v oblasti plánování, organizování a rozhodování v destinaci (tzv. princip 2K). Klíčovým faktorem úspěšné realizace destinačního řízení je také vzájemná **komunikace** (tzv. princip 3K)“.

V principu destinačního managementu 3K Holešinská (2007:22) označuje kooperaci jako zásadní, jelikož jednotlivé subjekty v systému jednají na bázi partnerů a destinační management přispívá k rozvoji sdružených jednotek v příslušném území. Výsledkem kooperace je komplexní rozvoj a konsenzus mezi prosazováním veřejného a individuálního zájmu s dosažením zisku (užitku). Druhý z principu destinačního managementu 3K, a to koordinace, Holešinská (2007:24) staví do těsné vazby s kooperací, jelikož koordinace má zajišťovat, aby veškeré činnosti prováděné destinační společnostmi byly vyhovující a ve vzájemném souladu. Posledním ze tří částí principu 3K je komunikace. Podle Vystoupila (2007:92) lze jedině s dobrou komunikací předejít vzájemným rozporům a odchýlkám, které pramení z rozdílných nároků zúčastněných stran.

Výstupem důkladného destinačního managementu jsou udržitelné, kvalitní a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, společná značka kvality, cenová politika, společné logo a společně sdílený informačně rezervační systém (Zelenka, Pásková, 2012:106).

3.3.2.1 Funkce destinačního managementu

Je důležité nezaměňovat pojmy destinační management a destinační společnost. Destinační management není označení pro organizaci ve smyslu společnosti či instituce, nýbrž je to individuální forma managementu, která se

zabývá procesem řízení destinace. Subjekt, který provádí/aplikuje destinační management se nazývá destinační společnost (Holešinská, 2007:21).

Tento rozdíl demonstruje níže uvedená tabulka č.1. Tabulka zachycuje roli (úlohu) destinační společnosti a funkce, jež plní v destinačním managementu (procesu řízení destinace).

Tabulka 1 Role destinační společnosti a funkce destinačního managementu.

DESTINAČNÍ SPOLEČNOST	DESTINAČNÍ MANAGEMENT
<i>role/úloha</i>	<i>funkce</i>
Plánovač	Plánovací funkce
Koordinátor	Funkce nabídky
Regulátor	Funkce zastupování zájmů
Propagátor	Marketingová funkce

Zdroj: Holešinská (2007:21), vlastní zpracování

Tyto nejzásadnější funkce destinačního managementu z tabulky č.1 jsou shrnuty v následujících řádcích (Galvasová, Binek a kol., 2008: 137):

- Plánovací funkce – Základem této funkce je strategická činnost. Plánovací funkce vytváří vizi a koncepce rozvoje cestovního ruchu v destinaci, tvorbě plánů a strategií, k čemuž slouží zejména programové či analytické dokumenty, SWOT analýzy nebo monitoringy.
- Funkce nabídky – Destinace je na trhu cestovního ruchu v roli nabízejícího, tedy na straně nabídky. Funkce nabídky spočívá v programové přípravě, v tvorbě a účasti na regionálních i nadregionálních projektech, v organizaci a přípravě turistických produktů a balíčků (tzv. packages) a v koordinaci veřejných statků s nabízenými službami na území destinace.
- Funkce zastupování zájmů – Díky faktu, že veřejné subjekty, soukromé subjekty, dobrovolné subjekty, obyvatelé ale i návštěvníci nahlíží na rozvoj cestovního ruchu každý z jiného úhlu, musí destinační management poukazovat na efekty, které s sebou rozvoj cestovního ruchu přináší, ať už jsou kladné, či záporné (růst životního standardu, zaměstnanost, narušování životního prostředí, růst cen v obchodech, aj).

- Marketingová funkce – Tato funkce je nezbytně nutná k úspěchu na trhu cestovního ruchu. Funkce se zabývá tvorbou marketingové strategie a marketingových plánů, kterým je kladeno za cíl dostat nabídku destinace až ke konečnému spotřebiteli a docílit jeho prodeje. Je příhodné využívat kompletní marketingový mix, který je popsán v kapitole Zámecké objekty jako součást marketingu cestovního ruchu. Nejdůležitějšími hledisky pro práci destinačního managementu je péče o značku a celkovou image destinace, přímý prodej, tvorba, rozvoj a neustálá aktualizace informačního a rezervačního systému.

3.3.3 Význam destinačního managementu v oblasti kultury

Pro pochopení významu destinačního managementu pro kulturní organizaci je důležité brát v úvahu přínosy, které kultura přináší společnosti. Mimo fakt, že kultura hraje významnou roli v cestovním ruchu, přináší mnohé ekonomické a sociální přínosy. Kesner (2005:51-52) uvádí souhrn spektra vzájemně provázaných přínosů a efektů kultury:

- Přímé příjmy vynaložené spotřebiteli za zboží a služby.
- Nepřímé výnosy ze souvisejících služeb a ekonomických činností (tzv. multiplikační efekty).
- Vytváření pracovních míst a dopad na zaměstnanost.
- Nepřímé ekonomické dopady v podobě budování identity a image daného místa. Vytváření zájmu o danou destinaci či prostředí a tím zvyšující se atraktivita lokality pro investory.
- Budování lidského kapitálu:
 - Podílení se a účast na kultuře s přínosem pro vzdělávání a růstu produktivity pracovní síly. Rozvoj ekonomického odvětví pomocí kreativní a kvalifikované pracovní síly.
 - Intenzita práce v tomto „kreativním“ oboru s „kulturní“ složkou je velice vysoká, a proto je tahounem růstu produktivity jako celku, protože právě kulturní průmysl je jedním z primárních zdrojů zdokonalování dalších oblastí.

- Budování sociálního kapitálu pomocí vytváření vlastní identity a sebevědomí obyvatel a s tím spojené posilování sociální soudržnosti. Dále pak přináší pocit sdíleného závazku jako zdroje regenerace a revitalizace obcí a komunit.

Podle Kesnera (2005:52) je jednou z nejdůležitějších rolí managementu každé kulturní organizace – ať již se jedná o národní muzeum nebo regionální památku – schopnost reflektovat a brát v úvahu konkrétní přínosy, které daná kulturní instituce své komunitě a lokalitě může poskytnout. Dále je následně důležité soustavné hledání cest, jak je různým segmentům, jenž ovlivňují její činnost dokládat a připomínat.

3.3.4 Práce destinačního managementu v oblasti kultury

Úkolem destinačního managementu je nabídka pro návštěvníka zajímavých a životaschopných produktů, které se nějakým způsobem doplňují, konkurují si, ale přitom společně usilují o to, aby destinace působila navenek jednotně a současně je snahou, aby byly produkty pod jednou specifickou značkou, jedinečné a nezaměnitelné s jinou destinací (Kesner, Moravec a kol. 2008:61).

Podle Kesnera, Moravce a kol. (2008:61) k tomuto cíli používá destinační management různé techniky a nástroje (společný rezervační systém, webové stránky atd.), dále plánování, koordinaci, organizování, a především komunikaci mezi jednotlivými aktéry. Podotýkají, že je důležité, aby pracovníci destinačního managementu sledovali statistická data o vývoji, jelikož kulturní cestovní ruch se podobně jako jakýkoliv jiný sektor vyvíjí v čase a současně se i vyvíjí samotná destinace, je vhodné. Mezi důležitá statistická data autoři zahrnují: vývoj návštěvnosti za celou destinaci, vývoj návštěvnosti jednotlivých turistických cílů a o skladbu turistů. Dodávají, že sběr dat o návštěvnosti lze provádět destinačním managementem samostatně či využívat informace ze zpráv vydávaných českou centrálou cestovního ruchu Czechtourism.

3.3.5 Spolupráce a partnerství managementu v oblasti kultury

3.3.5.1 Spolupráce

Podle Holešinské (2007:22) obvykle platí, že spolupráce v rámci destinačního managementu je účinná při menším počtu zapojených subjektů a při relativně snazších společných cílech. Klíčem k úspěchu je přítomnost vysoké míry vzájemné důvěry mezi zainteresovanými subjekty; dosažení takové důvěry ale není jednoduchou záležitostí, a proto je budování spolupráce dlouhodobý a kontinuální proces.

Spolupráce subjektů může podle Holešinské (2007:22) probíhat ve třech formách:

1. spolupráce mezi podnikatelskými subjekty,
2. spolupráce mezi veřejnoprávními subjekty,
3. spolupráce mezi veřejnoprávními subjekty a soukromými objekty, tzv. public private partnership (PPP).

3.3.5.1.1 Aktéři cestovního ruchu

Díky výše zmíněným formám spolupráce lze rozlišit čtyři skupiny subjektů (aktérů), mezi kterými by měla spolupráce probíhat (Vystoupil, Holešinská, Šauer, 2007:19-20):

1. **Veřejný sektor** – Jedná se o u nejčastějšího iniciátora spolupráce a jeho hlavní činností je naplňování veřejného zájmu a poskytování služeb místním obyvatelům. V rámci řízení území se jedná o procesy plánování, rozhodování a kontroly. V hlubším kontextu se jedná o budování a údržbu nezbytné infrastruktury cestovního ruchu. Příkladem subjektů veřejného sektoru jsou kompetentní ministerstva, Národní památkový ústav, krajské (městské/obecní) úřady, správy národních parků/ chráněných krajinných oblastí, aj.

2. **Soukromý sektor** – Jedná se o sektor, který je tvořen veskrze malými a středními podnikatelskými subjekty, kteří naplňují kategorii průmysl cestovního ruchu. Tyto subjekty zajišťují služby základní turistické infrastruktury, jinak také nazývané materiálně-technické základny. Příkladem subjektů soukromého sektoru

jsou hoteliéři a pohostinská zařízení, cestovní kanceláře (agentury) a tour operátoři, dopravci a drobní poskytovatelé služeb cestovního ruchu.

3. **Dobrovolný sektor** – Toto označení se používá pro organizace typu zájmových sdružení či asociace, které mohou svojí právní formou být jak veřejnoprávní, tak soukromoprávní institucí. Nejčastějším příkladem jsou organizace jako Asociace turistických informačních center ČR (A.T.I.C. ČR), Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu (HO.RE.KA ČR), Asociace cestovních kanceláří České republiky (ACK ČR) aj., které zastávají lobbyistickou funkci v hájení svých zájmů.

4. **Místní obyvatelstvo** – Neméně podstatnou skupinou pro partnerství v destinaci je místní obyvatelstvo. Místní obyvatelé se dostávají do bezprostředního styku s návštěvníky destinace a v řadě případů je jimi ovlivňováno, ať už pozitivně či negativně.

3.3.5.2 Partnerství

Podle Vystoupila, Holešinské a Šauera (2007:20) je získání partnera v jakékoli oblasti lidské činnosti dlouhodobým procesem; klíčový faktor pro fungující partnerství je vzájemná důvěra (stejně jako u spolupráce), která se buduje několik let a současně je neméně podstatná oboustranná komunikace mezi partnery.

Vystoupil, Holešinská a Šauer (2007:21) věří, že hlavním přínosem partnerství v destinaci je možné spatřovat v synergii činností, které by za jiných podmínek nenastaly; mezi hlavní oblasti spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem autoři řadí:

- posílení atraktivity destinace – budování image destinace, ochrana přírodních a kulturních zdrojů,
- posílení efektivního marketingu – využívání nových technologií v propagaci,
- posílení produktivity – standardy kvality, technologické inovace,
- posílení celkového managementu destinace – vzdělávací a školící programy, usnadnění získání investic a finančních prostředků.

Partnerství lze rozložit to tři etap, a to etapa hledání partnera (oslovení všech aktéru v destinaci), etapa budování partnerství (konfrontace, konsensus) a etapa realizace partnerství (komunikace, koordinace) (Vystoupil, Holešinská, Šauer, 2007:26).

3.4 Zámecké objekty jako součást marketingu Cestovního ruchu

V této kapitole se na zámecké objekty pohlíží především jako na produkt cestovního ruchu. Je zde nadefinován návštěvník kulturní destinace a jeho profil. Následně je zde probrán marketingový mix se všemi jeho specifiky ve cestovním ruchu.

3.4.1 Specifika marketingu pro kulturní destinace

Primární otázka, která vymezuje celou oblast marketingu a managementu v kultuře zní: *„Jak vytvářet zájem a poptávku publika a naplňovat funkci destinace, ale současně naplňovat další, zákonem stanovené role – zejména uchovávání a ochranu kulturního dědictví, ale též naplňování výzkumných, edukativních a dalších rolí?“* (Kesner, Moravec a kol., 2008:103)

Marketing kulturních památek, respektive zámeckých objektů, řadí Johnová (2008:28) do užšího pojetí art marketingu – sféra pracující mimo jiné s kulturním dědictvím.

3.4.2 Návštěvník kulturní destinace

Každá úspěšná organizace musí znát svého zákazníka s jeho přáními a potřebami a musí na ně být schopná reagovat (Johnová, 2008:16).

Johnová (2008:95) uvádí, že památky navštěvuje široké spektrum návštěvníků s rozdílnými zájmy, a proto by měla organizace znát skladbu svých návštěvníků a mít přehled o tom, jak se rozhodují, protože jedině tak budou schopni nabídnout služby, které je plně uspokojí.

Návštěvníci se liší pohlaví, věkem, sociálním postavením, vzděláním a životním stylem ale také frekvencí, kterou památky navštěvují (Johnová, 2008:58-59):

- Občasní návštěvníci – Za občasné návštěvníky se označují ti, jenž navštíví kulturní památku/akci jednou za rok.
- Pravidelní návštěvníci – Pravidelní návštěvníci přicházejí opakovaně během celého roku. Aby organizace takové návštěvníky udržela, musí nabízet abonentní programy, dočasné výstavy, přednášky či kulturní akce.
- Turisté – většinou se jedná o jedince, kteří cestují z větší dálky a památku navštíví pouze jednou. Zde hraje velkou roli, s jakým zážitkem turisté odchází a tím pádem, zda doporučí památku svým známým.
- Místní návštěvníci – u místních návštěvníků je hlavním marketingovým nástrojem produkt. Organizace musí pro své místní návštěvníky připravovat nabídky, které je donutí navštívit památku opakovaně.

3.4.2.1 Profil návštěvníka kulturní destinace

V posledních letech se rozšířilo užívání pojmu „kulturní turista“, toto označení je pro návštěvníka, který uvádí účast na kultuře či kulturní prožitek jako hlavní nebo dominantní motiv cesty (Kesner, 2005: 61).

McKercher a du Cros (2002: 144) definují 5 typů kulturního turisty:

1. **záměrný (úmyslný) kulturní turista** – kulturní turistika je jeho základním důvodem k návštěvě destinace, a jedinec prožívá hluboký kulturní zážitek;

2. **prohlídkový kulturní turista** – kulturní cestovní ruch je základním či hlavním důvodem jeho návštěvy destinace, ale zážitek je víceméně povrchní;

3. **kulturní turista – „šťastlivec/objevitel“** – který necestoval do destinace z kulturních důvodů, ale když už se účastnil, končí s hlubokými kulturními zážitky;

4. **příležitostný kulturní turista** – kulturní turistika je slabým důvodem pro návštěvu destinace a výsledný zážitek je tak zákonitě povrchní;

5. **nahodilý kulturní turista** – tento turista nepříjíždí do destinace z důvodu kulturní turistiky, nicméně účastní se některých aktivit a má povrchní zážitky.

3.4.3 Marketingový Mix

Organizace či instituce musí pohlížet sama na sebe a na svoji nabídku zákaznickovými očima a snažit se odhalit i nevyřčená či utajená přání, která by mohla zákazníka mimo uspokojení také nadchnout, a proto organizace pracuje s informacemi a marketingovými nástroji (Johnová, 2008:16).

Marketingový mix je tedy soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které vhodně zvolenou kombinací umožňují firmě či organizaci (místu i jednotlivci) dosáhnout cílů prostřednictvím uspokojení potřeb a přání i řešení problémů cílového trhu (Jakubíková 2009:182).

Mezi marketingové nástroje patří marketingový mix 4P. Marketingový mix se skládá ze čtyřech proměnných (Produkt – Product; Cena – Price; Distribuce – Place; Propagace – Promotion) a v cestovním ruchu je toto 4P rozšířeno na 8P:

3.4.3.1 Produkt (Product)

Pod pojmem produkt v marketingu rozumíme jakoukoli nabídku zákazníkovi. Může být v podobě hmotné (zboží nebo výrobek) nebo nehmotné (služba, událost/akce, zkušenost, zážitek nebo činnost) (Johnová, 2008:17-18).

Základním předpokladem úspěšné kulturní destinace je všeobecná a důkladná orientace na zákazníka, zvláště pak ale nutnost kontroly kvality poskytovaného produktu a služeb, a proto měřítkem úspěchu nejen v kulturním cestovním ruchu není počet návštěvníků ale kvalita prožitku, kterou zde návštěvníci získají (Kesner, Moravec a kol., 2008:99).

3.4.3.1.1 Stěžejní předpoklady úspěšného produktu

Podle Vitákové (2007:34) je uvedeno a autorkou práce upraveno deset předpokladů pro úspěšnost kulturního cestovního ruchu založeného na kulturním a přírodním dědictví, kterými by měla daná destinace disponovat:

1. Významnost lokality či památky: Rozhodujícím faktorem bývá důležitost kulturního nebo přírodního dědictví, pakliže má oblast z hlediska dědictví jen malý potenciál, nemusí být vždy žádoucí rozvíjet takovou oblast. V případě rozvíjení lokality s „menší“ hodnotou dědictví bývá daleko obtížnější takovému produktu zajistit trvalou udržitelnost.

2. Charakteristický ráz: Jedná se o výjimečnost dané oblasti, která ji odlišuje od jiné a co jí dává výjimečné postavení v oblasti prodeje. Především se zde jedná o autenticitu, zajímavosti, silnou místní identitu a již výše zmíněné genius loci.

3. Seskupování atraktivit: Jedno samotné místo nebývá často samo o sobě příliš zajímavé, a protože se přírodní a kulturní dědictví obvykle nevyskytuje na jednom místě, je snahou spojit taková místa dohromady, aby se mohla společně stát dostatečně atraktivními a přivábila tak kýžený počet turistů. Zde lze využít itineráře, tematické trasy (např. gastronomické, historické, umělecké nebo víkendové) či nový produkt, který do oblasti vhodně zapadá (např. modelová středověká vesnice nebo sál pro pořádání hudebních festivalů). Zapojení typově podobných atraktivit do sítí či řetězců představuje účinný marketingový nástroj.

4. Značení a začlenění do sítí (řetězců): Vytvořením a výběrem správného produktu cestovního ruchu se vyřeší pouze část problému, budoucí návštěvníky je nutné přesvědčit, že je třeba tyto produkty využívat. Napomáhá tomu tzv. branding (vytváření značky), což je způsob, jak přimět zákazníka ke koupi či návštěvě "produktu" tak, že se kolem něj utvoří charakteristická "image" (v praxi jde například o jakostní označení pro řadu produktů: turistické atraktivity, restaurace, průvodci). Následně přichází networking (začlenění do sítí či řetězců a následném dodržování jejich standardů), díky kterému lze u produktu taktéž dostat dobré pověsti.

5. Přístupnost: Vzdálenost destinace častokrát hraje rozhodující faktor při jejím výběru. Čím je destinace vzdálenější, tím je obvykle obtížnější nalákat turisty. Výhodu blízké dojezdnosti lze využít například k přilákání turistů do malých destinací a do regionálních trhů.

6. **Sezónnost:** Sezónnost bývá pro cestovní ruch často dlouhodobým a závažným problémem, ale současně se překonání otázky sezónnosti může stát příležitostí, díky novým směrům a trendům v kulturním cestovním ruchu v 21. století, které jsou uvedeny v kapitole *Nové směry a trendy v kulturním cestovním ruchu v 21. století*. Především se zde jedná o nahrazování jedné delší dovolené několika kratšími nebo stárnoucí populace, díky čemuž budou turisté navštěvovat nová území jak v turistické sezóně, tak i mimo ni.

7. **Partnerství:** Klíčovým prvkem pro úspěšný nejen kulturní cestovní ruch je spolupráce. Pro destinace se pak stává spolupráce důležitou při budování trvale udržitelného cestovního ruchu.

8. **Strategické plánování:** Vývoj celkové strategie zahrnující všechny aktéry cestovního ruchu je primárním nástrojem pro vyvinutí úspěšného a trvale udržitelného produktu cestovního ruchu. Zde lze aplikovat dvojí přístup: konzultace s místními obyvateli pomocí krajských úřadů a rozvoj produktu založený na průzkumu trhu.

9. **Srozumitelný a příjemný produkt:** Důležité je, aby prezentace přírodního a kulturního dědictví byla návštěvníkům komunikována moderním a srozumitelným způsobem tak, aby si turista odnesl poučení a zážitek. Pokud nebude tento záměr proveden úspěšně, pravděpodobně turista destinaci nedoporučí nikomu dalšímu a nebude schopen vnímat potřeby těchto neobnovitelných zdrojů. Zde lze využít například cestu interaktivních výstav, působících na více smyslů návštěvníka (hmat, čich, sluch) která mu je příjemná.

10. **Trvalá udržitelnost:** Cestovní ruch má možnost významně pomoci při financování ochrany dědictví, protože dobře realizovaný marketing a management může u kulturní či přírodní památky nejen zvýšit návštěvnost památky (a tím zvýšit příjmy), ale také rozšířit počet partnerů z řad osob a organizací, kteří se mohou nadále podílet na její udržitelnosti a ochraně.

3.4.3.1.2 Možnosti diverzifikace produktu

Podle Vitákové (2007:48) turisté častokrát utratí v destinaci dvakrát až třikrát více než je pro ně obvyklé, a to je skutečnost, kterou je třeba se zabývat a aktivně ji využít. Možností využití této skutečnosti je diverzifikace produktu.

Při rozvoji cestovního ruchu založeného na kulturním dědictví je leckdy třeba zvážit další doplňkové aktivity; takové aktivity mohou zpestřit nabídku, zvýšit zákaznickou spokojenost, pomoci prodloužit sezónu (Vitáková, 2007:48):

1. Významné události a aktivity: Lidé, kteří danou oblast navštíví se často chtějí účastnit nebo být svědky místních událostí a slavností. Příkladem jsou např. nedělní trhy nebo večerní zábava. Cestovní ruch může pomoci při obnově tradic a zvyklostí, musí však zůstat zachována původnost a dobrá úroveň.

2. Doplňkové aktivity: Tradiční akce a místní oslavy mohou být také využívány pro obnovení cestovního ruchu mimo turistickou sezónu. Konání festivalu nebo jiné kulturní akce, jako jsou např. dožínky, může danou oblast zviditelnit a přilákat návštěvníky i v mimosezónním období. V nejlepším případě, kdy je taková akce dobře zorganizována a má vysokou úroveň, může si získat věrné příznivce, kteří se jí budou pravidelně účastnit.

3. Produkty místní výroby: Dalším možným způsobem, jak obohatit nabídku, je nabídnout návštěvníkům produkty místní výroby. Zájem o vyzkoušení a koupi takových výrobků neustále stoupá. Může se jednat o potraviny, recepty nebo typické předměty rukodělné výroby. Návštěvníci považují takové výrobky za "čerstvější", osobitější a autentičtější (nelze je koupit všude). Nabídka těchto produktů může pozitivně ovlivnit návštěvníkův dojem z dané destinace a podtrhnout její osobitost.

3.4.3.2 Cena (Price)

Cenu Vystoupil, Holešinská a Šauer (2007:42) považují za hlavní faktor, který ovlivňuje rozhodování návštěvníků při výběru destinace. Návštěvník je podle autorů citlivější na cenu čím nižší je jeho životní úroveň, a proto s růstem životní úrovně návštěvníků stoupá význam ostatních faktorů ovlivňujících rozhodování návštěvníka.

Cena je současně jediným prvkem marketingového mixu 8P, který je zdrojem příjmů. Ostatní prvky produkují pouze náklady, tudíž je z tohoto pohledu cena kriticky důležitá (Vystoupil, Holešinská a Šauer, 2007:42)

3.4.3.3 Propagace (Promotion)

V moderním pojetí se propagací myslí spíše marketingová komunikace, která používá svůj vlastní komunikační mix, jenž tvoří následující nástroje (Johnová, 2008:19-20):

- Reklama – všechny placené neosobní formy komunikace.
- Public relations – poskytuje prezentaci za nízké náklady, v širším smyslu zahrnuje všechny vztahy s veřejností.
- Sponzoring – je obvykle součástí public relations a díky jeho mimořádnosti v oblasti kultury je považován za samostatný nástroj.
- Podpora prodeje – prodejní reklama, resp. reklama v místě nabídky, jedná se například o letáky, značení v místě, dočasné slevy
- Přímý prodej – také direct marketing, využívání přímých akcí na podporu svých služeb.

3.4.3.4 Distribuce (Place)

Johnová (2008:19) považuje distribuci za nástroj, který má zajistit, aby se produkt dostal k zákazníkovi ve správný čas a na správné místo, ale v případě kulturních památek- resp. zámeckých objektů si nemohou své místo vybrat. Mohou ale návštěvníkovi pomoci s orientací a poradit, jak se do dané destinace dostat (citace zastávky hromadné dopravy, orientační značky, parkoviště aj.) a současně brát v úvahu čas – otevírací doba či načasování akcí.

3.4.3.5 Lidé (People)

Lidé představují samostatnou složku marketingového mixu, jelikož cestovní ruch je odvětví postavené na osobním poskytování služeb a na mezilidském kontaktu, kdy úroveň poskytnuté „osobní“ služby ovlivňuje celkové hodnocení kvality produktu klientem (Palatková, 2007: 105).

Lidé poskytující služby hrají v marketingu cestovního ruchu rozhodující roli. Lidé jsou v tomto ohledu součástí „produktu“, a proto je důležité nahlížet i na tento segment (nábor a udržování pracovníků, výcvik a provádění pravidelných kontrol). Hodnocení obou složek (zejména lidského faktoru) je ale značně subjektivní (Palatková, 2007: 106).

3.4.3.6 Balíčky (Package)

Podle Kratochvíla a Pažouta (2006:36) se jedná o nástroj, kdy organizace nabízejí poskytování služeb či produktů ve větším množství najednou za jednu cenu, která je obvykle nižší, než by byla celková cena všech jednotlivých položek. Je výhodná zvláště v případě, kdy organizace neumí nebo nemůže ze svých zdrojů službu nebo produkt nabídnout, je tvoření „balíčků“ řešením. S tímto pojmem úzce souvisí další nástroj – Vytváření programů.

3.4.3.7 Vytváření programů (Programming)

Jedná se o nabídku takových činností, programů nebo událostí spojenou s balíčkem, které mají za cíl navýšit nákup služeb zákazníka nebo mají zvýšit přitažlivost balíčků nebo dalších služeb (Kratochvíl, Pažout, 2006:36).

3.4.3.8 Spolupráce (Partnership)

Jak již bylo výše zmíněné v destinačním managementu, jak bude destinace úspěšná do velké míry ovlivňuje spolupráce mezi poskytovateli služeb a veřejným sektorem. Podle Vystoupila, Holešinské a Šauera (2007:43) se tvorbou produktů podílí mnoho soukromých provozovatelů a současně i veřejný sektor, ale každý primárně sleduje své vlastní zájmy. Následný střet veřejného a soukromého sektoru vytváří konflikty a nekoordinovanost postupů. Předpokladem uspokojení potřeb a přání návštěvníka je potom spolupráce všech aktérů, tedy státní správy, územní samosprávy, podnikatelských subjektů, občanských sdružení a dalších.

4 Praktická část

Empirická část práce je rozdělena do třech částí. V úvodu této části práce je představen základní vývoj zámeckých objektů ve východních Čechách. V navazující kapitole jsou vymezeny zámky na řece Orlici obecně a následně podrobně popsány jednotlivé zámecké objekty včetně jejich historie, vlastnictví a současné nabídky služeb. Pro sběr informací v druhé části práce je využita kvalitativní metoda výzkumu formou řízených rozhovorů.

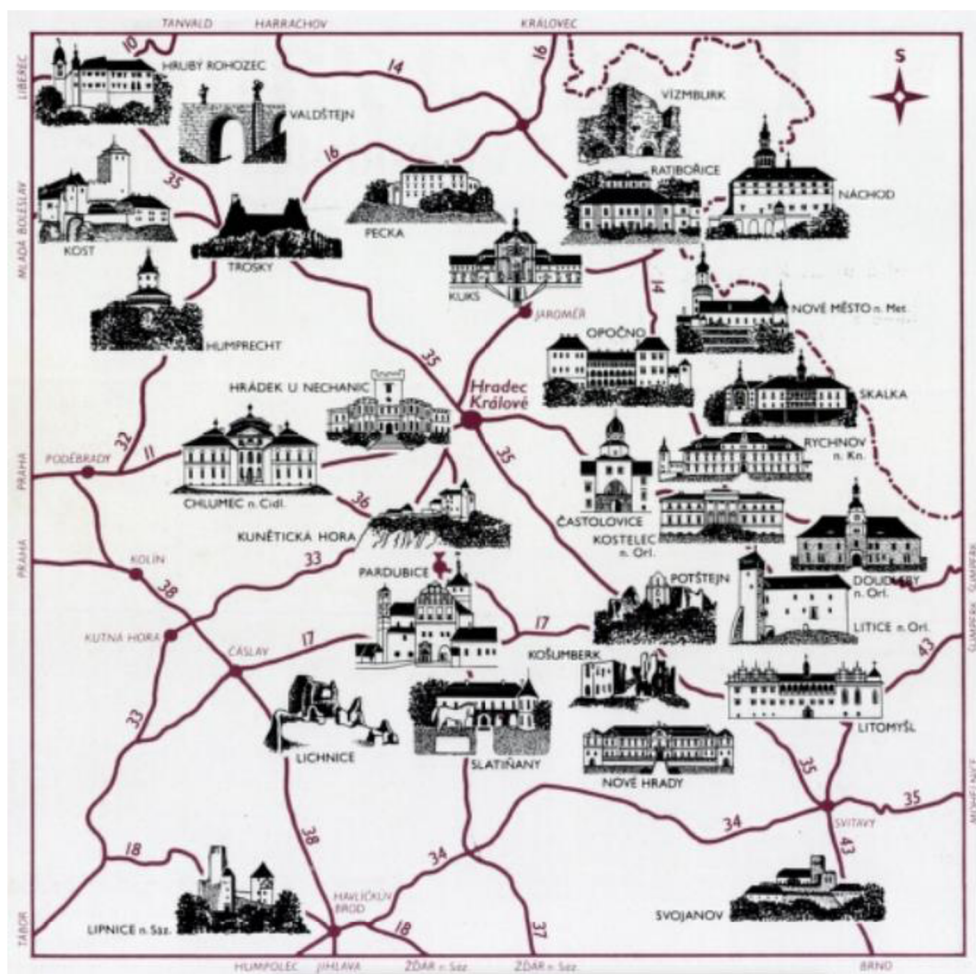
4.1 Zámecké objekty ve východních Čechách

Na začátku je nutné nejprve vymezit lokaci východních Čech. Vymezení však není jednoznačné. Pro účely této práce je oblast určena podle bývalého Východočeského kraje, který zaujímal území dnešního Královehradeckého a Pardubického kraje včetně regionů Semilská a Havlíčkobrodská. Do oblasti zasahuje mimo jiné území Krkonoš, Orlických a Železných hor.

Hrady a zámky nejen ve východních Čechách (obrázek č. 1) dokumentují staleté proměny architektury, jejich interiérů a mobiliářů ve všech slohových etapách od gotiky až po 20. století (Hrubý a Franta, 1990: předmluva).

Nejstarší zmínky o hradech uvádějí autoři kolem 13. století, kdy se postupně až do 16. století stávaly z ryze funkčních vojenskostrategických a ekonomických staveb svébytná, originální architektonická díla (Trosky, Kunětická hora), jejichž prvotní strohý ráz byl nahrazován a doplňován malířskou, kamenickou a uměleckořemeslnou výzdobou interiérů (Lipnice, Kost, Litice, Lichnice, Hrubý Rohozec).

Postupem času se hrady stávají druhořadými sídly hospodářské správy nebo se mění v ruiny a pouze některé prochází přestavbou a dostávají tak novou podobu a funkci (Hrubý a Franta, 1990: předmluva). Hrad tak byl nahrazen novou architektonickou stavbou – zámkem.



Obrázek 1 Hrady a zámky východních Čech.
Zdroj: Hrubý a Franta (1990)

Zásadní změnu v pojetí panského sídla přináší především renesance, která přestavuje nový životní styl šlechty, který vyžadoval pohodlí a prostor, jaký gotické hrady nemohly poskytnout (Dvořáček, 2007:13). Podle autora nové renesanční zámky vznikající na „zelené louce“ po polovině 16. století měly pravidelnou dispozici skládající se ze tří nebo čtyř křídel, které obklopovaly nádvoří a mezi architektonické prvky se řadily především věžice, rizality nebo arkádové ochozy (Litomyšl, Častolovice, Opočno).

Podle Hrubého a Franty (1990: předmluva) zámky svědčí o velkém bohatství východočeské šlechty, která získala finanční prostředky hospodářským podnikáním, ale také o velké umělecké aktivitě nejenom italských ale i českých umělců.

Podle Dvořáčka (2007:14) se barokní zámek z druhé poloviny 17. století, který svými čtyřmi křídly obklopuje nádvoří, podobá renesančnímu vyjma nových barokních masivních pilířů. Naopak nové uspořádání se podle autorů projevuje v sedmdesátých letech 17. století, kdy se již objevuje tradiční barokní dispozice, kterou tvoří hlavní křídlo s převýšeným rizalitem obsahující dvoupatrový slavnostní sál, dvě souměrná boční křídla a čtvrtou stranu uzavíral tzv. čestný dvůr s bohatou sochařskou výzdobou. Mezi barokní zámky ve východních Čechách se řadí Skalka, Humprecht nebo Zámek Karlova Koruna v Chlumci nad Cidlinou.

Představitelé zámků klasicistního období ve východních Čechách jsou v empírovém slohu (přicházejícího z Francie) vystavěné zámky Nový zámek Kostelec nad Orlicí a Státní zámek Ratibořice.

Romantismus přináší v 19. století podle Hrubého a Franty (1990: předmluva) historické cítění, objevuje kouzlo a půvab zřícenin a projevuje se v úpravách původní architektury (Slatiňany, Častolovice, Valdštejn, Trosky). Dvořáček (2007:15) do romantismu zařazuje také stavby tzv. windsorské gotiky anglické provenience, kterou ve východních Čechách reprezentuje Hrádek u Nechanic.

4.2 Zámky na řece Orlici

Oblast Orlických hor a Podorlicka je výjimečná svým neobvykle vysokým počtem hradů a zámků. Díky Divoké Orlici, která územím protéká, zde vznikl podobný fenomén, jako je tomu na francouzské Loiře. Kolem divoké řeky Orlice si členové zámožných rodů budovali svá sídla – nejprve hrady, posléze pak příjemná panská sídla. Na úseku dlouhém 12 kilometrů se nacházejí vedle čtyřech zámků dále dva hrady.

Orlice je mimo jiné nazývána řekou hradů, zámků a příběhů, jelikož většina zámků byla po revoluci navrácena do rukou původním šlechtickým rodům, kteří zde mají své kořeny a někteří i v současnosti na zámcích žijí. Zámky díky majitelům prošly po restituci postupnou nákladnou rekonstrukcí a byly otevřeny veřejnosti (Královéhradecký kraj – turistický portál, 2021). Zdroj uvádí, že zde majitelé dokázali vytvořit velmi pestrou a současně promyšlenou kulturní nabídku, která zahrnuje historii, architektonické subjekty a rozmanité zážitky v jedné oblasti. Zámky si díky širokému spektru služeb nekonkurují, a naopak přináší návštěvníkům velmi různorodé zážitky pro odlišné cílové skupiny.

Toto neobvyklé bohatství Podorlicka bylo oceněno i na úrovni Evropy: kulturní a turistický potenciál zámků na řece Orlici ocenila Evropská komise a v roce 2017 jej zařadila mezi tzv. Evropské excelentní destinace (EDEN) (Královéhradecký kraj – turistický portál, 2021). EDEN (European Destinations of Excellence) je projekt Evropské komise, jehož hlavním cílem je podpora udržitelného cestovního ruchu v Evropské unii a náplní je soutěž o excelentní destinaci cestovního ruchu, která cílí především na méně známé evropské regiony (Český rozhlas, 2017).

Na výjimečnost takto vysoké koncentrace zámeckých objektů na Podorlicku a současně paralely s francouzskou Loirou upozorňovaly již majitelé sídel před několika lety. Patrně díky dlouhodobé snaze o renovaci, udržení a rozvoj tohoto kulturního dědictví dokázali majitelé tento fenomén rozšířit mezi širokou veřejnost. Dokazují to slova šlechtice Františka Kinského, majitele Nového zámku Kostelec nad Orlicí, již v rozhovoru z roku 2014, kdy byl tázán na potencionální nový turistický cíl: „Navštivte zámky na Orlici“: *„Ano, mám to pořád v hlavě. Proč jezdit do Francie a obdivovat tamější zámky, když máme něco podobného, samozřejmě daleko menšího,*

doma. Zámky na jihu Čech, na jižní Moravě jsou docela navštěvované, ale nikde nenajdete takovou koncentraci krásných zámků jako u nás v Podorlicku“ (TTG.cz, 2014).

Praktická část bakalářské práce se zabývá pouze zámeckými objekty, na řece Orlici. Pro účely této práce byl vytvořen autorkou orientační plán (obrázek č. 2) v programu OoMapper, který demonstruje zámky, o kterých práce pojednává.



Obrázek 2 Orientační plán: Zámky na řece Orlici.

Zdroj: vlastní zpracování, použité obrázky: Zámek Doudleby (2021), Hotel Havel (2021), Cirda (2019), Region Orlické hory (2021), Cenová mapa (2021).

Základní údaje o výše zmíněných zámcích demonstruje tabulka č. 2, která přehledně zachycuje sloh a rok výstavby. Dále pak rod, kterému zámek náleží, aktuálního majitele a návštěvnost.

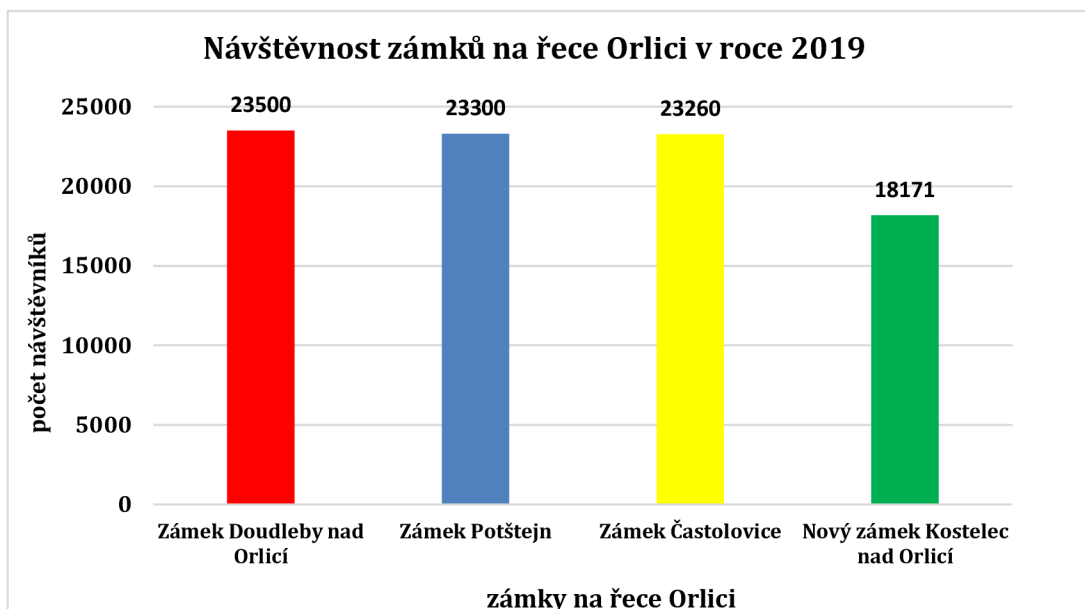
Tabulka 2 Základní údaje o Zámcích na Orlicí.

	Zámek Doudleby nad Orlicí	Zámek Potštejn	Zámek Častolovice	Nový zámek Kostelec nad Orlicí
Sloh	renesance	baroko	renesance	empír
Výstavba ¹	1585–1590	1746	1588–1615	1829–1833
Vlastnictví	soukromé	soukromé	soukromé	soukromé
Rod, Vlastník	Bubnové z Litic, Barbora Tomášková	Zdeněk a Lenka Nováčkovi	Šternberkové, Diana Phipps Sternbergová	Kinští, František Kinský
Návštěvnost za rok 2019 ²	23 500	23 300	23 260	18 171

Zdroj: vlastní zpracování, 1. HRUBÝ a FRANTA (1990), 2. MIS (2020)

Poslední řádek tabulky zachycuje návštěvnost zámků za rok 2019. Jedná se o poslední návštěvnost od Marketingového informačního systému, jenž je realizován Českou centrálou cestovního ruchu – CzechTourism. Návštěvnost Zámku Doudleby nad Orlicí, Zámku Častolovice a Zámku Potštejn je velmi obdobná, o zhruba 5 tisíc návštěvníků méně zavítá do Nového zámku Kostelec nad Orlicí. Pro přehlednost byla data zanesena do grafu č. 1.

Graf 1 Návštěvnost zámků na řece Orlici v roce 2019



Zdroj: vlastní zpracování, (MIS, 2020).

4.2.1 Zámek Doudleby nad Orlicí

Zámek Doudleby nad Orlicí (obrázek č. 3) je podle Dvořáčka (2000:44) čtyřkřídlá jednopatrová budova s arkádovým nádvořím, patrovou pavlačí a vlastní jej rod Bubnů z Litic. Podle webu Zámek Doudleby nad Orlicí (2021) je zámek z architektonického hlediska zajímavý svými odborníky i širokou veřejností vysoce ceněnými sgrafity složenými z kruhů a čtverců jak na vnější fasádě, tak i na vnitřním dvoře, a dokonce i na sedm metrů vysokých komínech.

Web Zámek Doudleby nad Orlicí (2021) uvádí, že je zámek také unikátní tím, že Bubnové ho nejen vystavěli, ale zůstal jim (kromě období totality) po všechna staletí až dodnes, zatímco ostatní zámky se často prodávaly a měnily majitele.



Obrázek 3 Zámek Doudleby nad Orlicí.
Zdroj: Zámek Doudleby (2021)

4.2.1.1 Historie

Dvořáček (2000:44) uvádí, že zámek nechal vystavět Mikuláš starší z Bubna na místě staré tzv. Kamenné tvrze mezi léty 1585-1590. Kolem roku 1630 bylo Jindřichem Janem z Bubna jednoduché vnitřní nádvoří obklopeno arkádami, v jejichž prvním patře se dnes nachází krytá chodba.

Podle webu Zámek Doudleby nad Orlicí (2021) byly výraznější stavební změny provedeny za Františka Adama, syna Jana Jindřicha, v letech 1670-1690 v raně barokním stylu. Budově byla přistavěna vysoká střecha s barokními štíty a zevní sgrafita byla zakryta vrstvou omítky; kolem hlavní vstupní brány s kamenným erbem byly dostavěny hospodářské budovy (Zámek Doudleby nad Orlicí, 2021).

Podle Dvořáčka (2000:44) byl zámek v roce 1886 citlivě restaurován a získal tím dnešní vzhled, ve kterém se mísí cenné a neobvyklé renesanční sgrafitové výzdoby vnějších i nádvořních fasád s původními barokními prvky.

Dále web Zámek Doudleby nad Orlicí (2021) uvádí, že Bubnové počátkem 19. století vybudovali kolem zámku park v anglickém stylu, který porostům ponechává prostor pro jejich přirozený růst.

V restituci se zámek navrátil do majetku rodu Bubnů a nyní se o něj stará přímý potomek Petr Dujka, který o zakladateli Mikuláši starším z Bubna tvrdí: „...je to můj 11krát dědeček...“ (Český rozhlas Hradec Králové, 2019).

4.2.1.2 Aktuální nabídka na zámku

Informace ohledně aktuální nabídky jsou zpracovány podle webu Zámek Doudleby nad Orlicí (2021):

- **Prohlídka zámku – historické interiéry**

Zámek je otevřen v období červen až září po celý týden vyjma pondělí. V dubnu, květnu a v září je zámek otevřen o víkendech. Zámek nabízí jeden okruh, který provede návštěvníky 17 místnostmi, mezi kterými jsou jak soukromé pokoje, tak i Taneční, Zrcadlový či Hodovní sál. Součástí prohlídkového okruhu je také zpřístupněná zámecká kaple a prohlídka končí v obřadní síni.

- **Muzeum přírodovědy – Rok na vsi**

Zrenovována zámecká sýpka, která je multifunkčním prostorem, ve kterém se konají různé společenské akce, koncerty, a slouží i jako příležitostná galerie. V prvním patře se nachází rozsáhlé přírodovědné muzeum, které vzniklo díky blízkému vztahu Petra Dujky k přírodě. O důvodu rekonstrukce sýpky hovořil Petr Dujka pro *Náš Chov* (2021): „*Nápad vytvořit v prostorách bývalé sýpky přírodovědné muzeum vyplynul z toho, že jsem vlastnil velkou entomologickou sbírku, ale také spoustu minerálů, vypreparovaného ptactva a zvěře*“. Sýpka je nově rozšířená o exponáty s tématem venkova (zemědělské stroje, tradiční řemeslná náčiní) a také o vzácné předměty ze zámecké historie.

- **Babiččin dvoreček**

Během otevírací doby zámku mají návštěvníci možnost navštívit zdarma tzv. Babiččin dvoreček s domácími zvířaty. Je umístěn nalevo od hlavní brány, u nově zrekonstruované sýpky.

- **Zámecký park**

Zámecký park v anglickém stylu, který byl mimo jiné jako jeden z exteriérů při natáčení velko filmu *Bathory*, je veřejnosti přístupný v otevírací době zámku.

- **Akce na zámku**

Mimo interiéry návštěvníkům zámek nabízí po celý rok různé akce. Přímo v zámeckém areálu se po celý rok konají farmářské trhy, o kterých Petr Dujka tvrdí: „*Vždy se je snažíme oživit nějakou atrakcí, ať je to živá hudba, divadlo nebo něco jiného. Předváděli jsme například medvědy, dravé ptactvo nebo ochočenou kozičku, z níž měli největší radost hlavně děti. Těch akcí je u nás mnohem více, je tu živo prakticky celé léto.*“ (*Náš chov*, 2021).

- **Další služby**

Zámek umožňuje konání svateb v obřadní síni nebo v Zrcadlovém sále. V areálu zámku se nachází také kavárna s letní zahrádkou s výhledem na nádvoří, která nabízí vedle klidného posezení kvalitní kávu a široký výběr teplých i studených alkoholických a nealkoholických nápojů, zákusků, dortíků a jiných pamlsků (*Moje Orlické hory*, 2021).

4.2.2 Nový zámek v Kostelci nad Orlicí

Kostelecký nový zámek (obrázek č. 4) se řadí k nejhodnotnějším empírovým stavbám svého druhu u nás; kolem zámku se rozkládá rozsáhlý anglický park, který je přírodní rezervací. (Moje Orlické hory, 2021).

Zámek je v rukou zámeckého pána a potomka jednoho z českých nejstarších šlechtických rodů Františka Kinského, který se stará nejen o správu majetku, ale také o jeho všestranný rozvoj v oblasti hudby a umění. Toto dokládají jeho slova pro Český rozhlas Hradec Králové (2019): „*Chci, aby zámek v Kostelci nad Orlicí nebyl jen historickou památkou, ale živým kulturním místem*“.



Obrázek 4 Nový zámek Kostelec nad Orlicí.

Zdroj: Hotel Havel (2021)

4.2.2.1 Historie

Podle webu Nový zámek Kostelec nad Orlicí (2021) byl zámek vystavěn v empírovém stylu architektem Jindřichem Kochem v letech 1829-1833 jako rodinné reprezentační sídlo pro hraběte Josefa Kinského, jehož rodině kostelecké panství patřilo od roku 1796. Podle webu Moje Orlické hory (2021) byly ve zvýšeném přízemí umístěny reprezentační místnosti s knihovnou a první poschodí bylo využíváno k obytným účelům.

Hrubý a Franta (1990:16) uvádí, že současně se stavbou zámku byl vybudovaný i rozlehlý anglický park. Podle autorů byl průhled před jižním průčelím zámku doplněn kruhovým bazénem s fontánou a bazénem s lekníny; součástí areálu jsou i přízemní hospodářské budovy z roku 1847.

Web Nový zámek Kostelec nad Orlicí (2021) uvádí, že zámek přešel v roce 1948 do majetku státu a v roce 1949 byl prohlášen za státní kulturní majetek. Podle webu se v roce 1952 zámek stal sídlem několika zemědělských institucí a v odborné správě orgánů památkové péče zůstal pouze zámecký park (Nový zámek Kostelec nad Orlicí, 2021). Podle webu se následně do zámku nastěhoval později přejmenovaný Výzkumný ústav pro chov prasat, který se ale v roce 1975 přestěhoval do nové budovy postavené v užitkové zahradě. Opuštěného a chátrajícího zámku se v roce 1979 ujalo Krajské středisko státní památkové péče a ochrany přírody, které zde provedlo prvotní záchranné práce (Nový zámek Kostelec nad Orlicí, 2021).

Web Nový zámek Kostelec nad Orlicí (2021) uvádí, že v roce 1992 byl zámek v neutěšeném stavu vrácen rodině Kinských. V letech 1996–2008 prošel jak exteriér, tak interiér velmi obsáhlou a náročnou rekonstrukcí. Zachráněný mobiliář v empírovém stylu s dalšími předměty byly postupně restaurovány. V prvním patře zámku byla z opraveného mobiliáře vytvořena zámecká expozice *Život v biedermeieru*. V roce 2004 převzal potomek rodu František Kinský správu restituovaného rodinného majetku, kterou vykonává dosud. František Kinský o správě zámku tvrdí: „*Vlastnit zámek neznamená zamykat, ale naopak ho otevřít návštěvníkům,*“ (Český rozhlas Hradec Králové, 2020), a proto byla zámecká expozice *Život v biedermeieru* v dubnu 2012 otevřena návštěvníkům a současně to bylo poprvé v historii zámku, kdy byl zpřístupněn veřejnosti.

4.2.2.2 Aktuální nabídka na zámku

Informace ohledně aktuální nabídky jsou zpracovány podle webu Nový zámek Kostelec nad Orlicí (2021):

- **Prohlídka zámku – Život v biedermeieru**

Zámek je otevřen v období červen až září po celý týden vyjma pondělí a v říjnu je otevřen o víkendech. Zámek nabízí jeden okruh, s názvem *Život v biedermeieru*, kde se nacházejí původní obytné prostory s restaurovaným nábytkem, obrazy a další doplňky života tehdejší doby. Návštěvník je na prohlídce zámku taktéž seznámen s historií rodiny Kinských.

- **Muzejní expozice a galerie Kinský**

V přízemí zámku se nachází stálá muzejní expozice o historii města Kostelec nad Orlicí. Ve třech místnostech je možnost shlédnout model středověkého osídlení města. Vystaveny jsou zde drobné archeologické exponáty, informační panely s fotografiemi nalezišť a doprovodnými texty, anebo písemné doklady cechů, živností a spolků.

Ve druhém patře se nachází výstavní prostor – Galerie Kinský, kde se konají výstavy výtvarného umění. Mezi výstavy se v minulých letech řadily například *Zámecké imaginárium*, *Kostelecký salón* nebo *Stvoření loutky*.

- **Zámecký park**

Podle webu Kudy z nudy (2021) je Kostelecký zámecký park jediný svého druhu v regionu Orlických hor. Je chráněn jako přírodní rezervace, ve které se nachází mnoho významných stromů a dendrologických rarit, příkladem je na jaře výskyt doslova milionů kvetoucích bledulí jarních.

- **Další služby**

V zámku se nachází Zrcadlový sál, který slouží díky své skvělé akustice koncertům, ale také jako místo pro svatební obřady. Zámek nabízí oddání také v zámeckém parku. Dále se zde konají koncerty různých hudebních žánrů, tradiční festival swingové hudby nebo "food" festival. Dále je zde pro návštěvníky možnost návštěvy Toniovy zámecké kavárny a restaurace i s venkovní terasou a dětským hřištěm.

4.2.3 Zámek Častolovice

Renesanční zámek Častolovice (obrázek č. 5) z přelomu 16. a 17. století s rozlehlým anglickým parkem a oborou na soutoku řek Bělá a Kněžná tvoří čtyři křídla, která obklopují čtvercové nádvoří se zachovalými původními freskami (Hradeckým krajem, 2021). Podle webu Zámek Častolovice (2021) nejsou interiéry a exteriéry zámku pouze muzeem, ale i místem, kde se žije, a kde jsou historické věci součástí moderního života.



Obrázek 5 Zámek Častolovice.

Zdroj: Cirda (2019)

4.2.3.1 Historie

Hrubý a Franta (1990:1) datují historii zámku již od roku 1342, kdy na místě dnešního renesančního zámku stála vodní tvrz, kterou založil Častolov z rodu Hronovců; v průběhu staletí se zde vystřídalo několik majitelů, mezi kterými byl i král Jiří z Poděbrad. Autoři uvádějí, že v roce 1495 ji zakoupili Pernštejnové, kteří o tvrz nejevili zájem, a proto se zpustlá tvrz později dostala do rukou Oprštorfů, kteří zde mezi lety 1588 až 1615 postavili renesanční sídlo s rozsáhlým hospodářským zázemím.

Podle webu Zámek Častolovice (2021) koupil v roce 1694 zámek nejvyšší purkrabí království Adolf Vratislav ze Sternberga. Web uvádí, že v druhé polovině

19. století byla část zámku přestavěna v novogotickém slohu a v té době byl založen i anglický zámecký park. Na začátku 20. století byly novogotické prvky ze zámku téměř odstraněny, aby opět vynikla jeho původní renesanční podoba a východní křídlo zámku bylo rozšířeno o jedno poschodí, aby mohl zámek ubytovat všechny členy rodiny (Zámek Častolovice, 2021).

Podle webu přešel zámek v roce 1940 pod německou nucenou správu a rodina Sternbergových musela sídlo opustit. Po 2. světové válce bylo častolovické panství sice navráceno Leopoldovi Sternbergovi, ale pouze do roku 1948, kdy bylo panství zkonfiskováno státem.

V roce 1992 byl zámek v restituci navrácen současné majitelce Dianě Phipps Sternbergové, která o návratu na zámek hovořila pro Dotyk (2016): *„Bylo to deprimující. V jedné části byla internátní škola a nábytek byl rozbitý. V roce 1992 jsem se nechala přesvědčit, abych zámek od státu převzala. Bylo to drahé, musela jsem nechat udělat novou elektriku, čističku, topení. Měla jsem takovou představu, co tu chci dokázat. Je to přes dvacet let, co jsem na zámek přišla. Všechno jsem nedokázala, ale myslím, že to tu vypadá dost dobře.“*

Pro Rychnovský deník (2020) Diana Phipps Sternbergová uvádí, že již na zámku nežije a dává tak prostor svému vnukovi, kterého si vybrala jako svého nástupce, aby k Častolovicím získal vztah.

4.2.3.2 Aktuální nabídka na zámku

Informace ohledně aktuální nabídky jsou zpracovány podle webu Zámek Častolovice (2021):

- **Prohlídka zámku**

Během šedesátiminutové prohlídky si hosté mohou prohlédnout dvacet pokojů zařízených historickým nábytkem od renesance po pozdní klasicismus. Pravděpodobně nejvýznamnější součástí interiéru jsou původní renesanční kazetové stropy vytvořené v Častolovicích kolem roku 1600. V Rytířském sále, který je svou rozlohou přes 300 m² jedním z největších renesančních prostor v České republice, se nachází rodová galerie Šternberků. Zámek nabízí i speciální hmatové prohlídky pro nevidomé.

- **MINIZOO – Zámecký zvěřinec**

Záměrem zámeckého zvěřince, který je přístupný veřejnosti po celý rok, je tzv. “petting farm“, které jsou rozšířeny v Evropě a v USA a mají poskytnout dětem možnost prohlédnout a pohladit si různé druhy domácích i cizokrajných zvířat (pštrosy emu, lamy, poníky, nebo papoušky a pávy a mnohé další).

- **Zámecký park**

Jedná se o anglický park s rozlohou přes čtyřicet hektarů. Dominantou parku je staletá lipová alej a obora s bílými daňky, srnci a Dybovského jeleny. V parku je také jedinečná sbírka růží založená majitelkou zámku, která čítá na 200 druhů.

- **Další služby**

V parku se nachází altán *Gloriet*, který nabízí občerstvení a místo k posezení s dětským hřištěm. V interiérech (obřadní síň, Rytířský sál, kaple) i pod širým nebem exteriérech (Růžová zahrada) se konají svatební obřady. Dále se zde konají soukromé oslavy, firemní setkání ale i koncerty nebo dny dětí. V areálu zámku se nachází kavárna s restaurací a galerie, kde se konají výstavy obrazů, fotografií a soch současných umělců.

4.2.4 Zámek Potštejn

Zámek Potštejn (obrázek č. 6) je nově zrekonstruovaný zámek vystavěný v barokním stylu, který na rozdíl od ostatních zámků nenabízí jen klasické prohlídky zámeckých interiérů, ale také tematicky zaměřené prohlídky a další netradiční atrakce (Zámek Potštejn, 2021).



Obrázek 6 Zámek Potštejn.

Zdroj: Region Orlické hory (2021)

4.2.4.1 Historie

Dějiny zámku začínají podle webu Zámek Potštejn (2021) v roce 1746, kdy Jan Ludvík Harbuval Chamaré kupuje potštejnské panství (Potštejn s hradem, vesnice Brná, Sopotnice, Proruby, Záměhl) a nutně potřebuje vybudovat důstojné sídlo přímo v městečku. Zdroj uvádí, že základem pro stavbu zámku se stal komplex budov hospodářského dvora a stavba byla vedena pod taktovkou architekta Josefa Jägera.

Web Hradeckým krajem (2021) datuje dokončení pozdně barokního čtyřkřídlého jednopatrového zámku v roce 1755, po roce 1757 byly provedeny úpravy okolí a parku. Zdroj udává, že v 19. století došlo ještě k významným úpravám fasád a parku.

Podle webu Zámek Potštejn (2021) rodina Chamaré v polovině 19. století vymírá po meči a jediná dědička panství Alžběta Chamaré se provdává za Prokopa Jana Dobřenského z Dobřenic. Podle tohoto zdroje panství díky tomu přechází do

rukou Dobřenských, kteří se o Potštejn starali až do roku 1945, kdy jim byl majetek zabaven na základě dekretů prezidenta Edvarda Beneše.

Podle Regionálního turistického a informačního centra Kostelec nad Orlicí (2021) začal být zámek v roce 1949 využíván jako školící středisko odborových svazů, díky čemuž byly prováděny vnitřní stavební úpravy, které znehodnotily interiér zámku. Zdroj uvádí, že po listopadu 1989 nebyl zámek využíván a postupně chátral, dokud ho v roce 2004 nezakoupili manželé Nováčkovi, kteří zámek navrátili do původní podoby, v roce 2006 zpřístupnili veřejnosti. Následně v roce 2010 byl otevřen zámecký park v anglickém stylu.

4.2.4.2 Aktuální nabídka na zámku

Informace ohledně aktuální nabídky jsou zpracovány podle webu Zámek Potštejn (2021):

- **Prohlídky zámku**

Zámek, jenž nabízí hned několik typů prohlídek, je otevřen v období červen až srpen po celý týden vyjma pondělí a v říjnu a v květnu o víkendech. *Klasická prohlídka* nabízí interiéry zámku (např. Zlatý salónek, Dámskou ložnici, Dětský pokoj, Hudební salónek nebo koupelnu s nástěnnými malbami a další.) s odborným výkladem. Vedle klasické prohlídky nabízí zámek *Hranou prohlídku* v barokních kostýmech, kdy návštěvníky zámeckými prostory provází paní hraběnka s hrabětem Janem Chamaré, kteří mají návštěvníka formou příběhu poučit i pobavit zároveň. *Prohlídka Bubákov* zve návštěvníky do zámeckého sklepení, kde odvypráví příběh potštejnské minulosti plné tajemných duchů a historických postav (loupeživý rytíř Mikuláš z Potštejna). *Prohlídka Pohádkov* je určená pro děti od 1 roku, kde v „kouzelné expozici“ děti hledají mezi pohádkovými postavami 10 pohádek. Mimo tyto prohlídky nabízí zámek také *Vánoční prohlídku* nebo *Noční prohlídku* zámku.

- **Zámecký park**

Zámecký park, který byl v roce 2010 znovu slavnostně otevřen pro návštěvníky, je koncipovaný jako kombinace francouzské zahrady a

anglického parku. Mimo Růžové zahrady ve francouzském stylu jsou zde zachovány některé vzácné listnaté a jehličnaté stromy.

- **Zámecký hotel**

Zámecký hotel nabízející ubytování pro 18 osob v zámeckých pokojích a apartmánech poskytuje jednotlivé pobyty, ale i zážitkové balíčky na míru. Hotel je určen jak pro rodiny, tak pro firemní večírky a kongresy.

- **Další služby**

V reprezentativním Mramorovém sále, který byl po náročné rekonstrukci zpřístupněn veřejnosti v roce 2007, se pořádají svatby, koncerty, divadelní představení či konference. Organizace svateb na zámku je pojata velmi komplexně, kdy zámek nabízí kompletní svatební servis a oddání si lze objednat ve Zlatém salóňku, zámecké kapli nebo v Růžové zahradě. Zámek nabízí výlety pro děti: „V zámku a podzámčí“ pro mladší děti, „V zámku a podzámčí s Bubákovem“ pro děti starší, anebo „Zimní školní výlet“ který odvypráví betlémský příběh ve vánočním potštejském zámku. Zámecká cukrárna je umístěna do přízemních místností a v podloubí nádvoří zámku.

4.3 Kvalitativní výzkum mezi aktéry destinačního managementu

Pro dosažení cíle je využita kvalitativní metoda výzkumu formou řízených rozhovorů s aktéry destinačního managementu v dané oblasti.

4.3.1 Hlavní výzkumná otázka a podotázky

Pro dosažení cíle práce byla stanovena výzkumná otázka:

- **Jakým způsobem jsou využívány zámecké objekty na řece Orlici v cestovním ruchu?**

Aby mohla být výzkumná otázka zodpovězena, byly stanoveny tři podotázky, na které empirická část práce hledá odpovědi. Se zodpovězením hlavní výzkumné otázky úzce souvisí problematika spolupráce mezi zámeckými objekty a destinačními společnostmi, a proto se podotázky týkají právě spolupráce.

- 1. S jakými destinačními společnostmi zámky spolupracují a jaké mají vztahy?**
- 2. Jakým způsobem mezi sebou spolupracují zámecké objekty na řece Orlici?**
- 3. Jaká je nabídka zámeckých objektů?**

4.3.2 Sběr informací a průběh výzkumu

Sběr informací formou rozhovorů měl proběhnout podle plánu autorky individuálně na počátku roku 2021 formou osobní schůzky autorky s respondenty. Respondentům měly být kladeny předem připravené otázky, na které měli ihned odpovídat a současně by zde byl prostor pro doplňující a upřesňující otázky. Záznam z rozhovoru měl být pro přesnost zachycen na diktafon.

Vzhledem k dlouhodobé nepříznivé pandemické situaci a nouzovému stavu se autorka rozhodla pro emailovou korespondenci. V první fázi byly rozeslány emaily s prosbou o pomoc a zájmem zúčastnit se. Do emailu byl krátce popsán záměr práce a otázka, zda by byli respondenti ochotni odpovědět korespondenčně. V druhé fázi, po kladné odpovědi ze strany respondentů, byl zaslán email s příloženým dotazníkem v textovém editoru Word. U dotazníku byla snaha autorky o pečlivé

zpracování s možnými doplňujícími otázkami, aby respondenty navedly k co nejpřesnějším odpovědím.

Pro rozhovory byly vybráni aktéři zámeckých objektů v dané oblasti a aktéři destinačních společností, aby práce obsahovala pohled na spolupráci z obou stran a práce tak byla komplexní.

Pro výzkum mezi aktéry destinačních společností byly osloveny dvě destinační společnosti, které jsou z pohledu vlivu na podobu cestovního ruchu ve východních Čechách významnými subjekty. První organizací je Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko a druhou oslovenou společností je Destinační společnost Východní Čechy.

Pro výzkum v oblasti zámeckých objektů byly osloveny všechny čtyři zámky, které se na Orlici nachází: Zámek Doudleby nad Orlicí, Zámek Častolovice, Zámek Potštejn a Nový zámek Kostelec nad Orlicí.

Seznam respondentů, se kterými byly provedeny řízené rozhovory:

Destinační společnosti:

- Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko – Michaela J., manažerka pro komunikaci s partnery a podnikateli
- Destinační společnost Východní Čechy – Ing. Veronika D., produktová a marketingová manažerka projektů

Zámecké objekty:

- Zámek Doudleby nad Orlicí – Bronislava B., správce zámku
- Zámek Častolovice – Zdeněk B., kastelán, správce zámku
- Zámek Potštejn – Ing. Vladimír H., kastelán
- Nový zámek Kostelec nad Orlicí – Bc. Ivona J., manažerka zámku

4.3.3 Řízené rozhovory s aktéry destinačních společností

Dotazník pro aktéry destinačních společností byl rozdělen do dvou částí. V první části byly respondenty tázány na destinační společnost obecně: jejich funkci, pracovní náplň, činnosti, počet zaměstnanců a získávání peněžních prostředků. Druhá část se věnovala projektům, do kterých se zapojily zámky na řece

Orlici. Zde bylo zjišťováno, jaké projekty destinační společnosti nabízejí a jak jsou spokojeni s průběhem spolupráce se zámky.

Zpracování řízených rozhovorů s aktéry destinačních společností bylo díky tomu rozděleno do dvou částí. Obě části jsou zpracovány v následujících kapitolách. Závěrečná kapitola se věnuje výsledkům.

4.3.3.1 Informace o společnostech

Respondentkám bylo položeno následujících devět otázek, které jsou pro lepší přehlednost zpracovány do tabulek:

V otázce č. 1 (Tabulka č. 3) měly respondentky popsat jejich pracovní pozici a náplň práce, kterou vykonávají:

Tabulka 3 Pracovní pozice aktérů destinačních společností a náplň práce.

Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko	„Jsem jedním ze třech výkonných článků ODM. Moje náplň práce je široká, ale vždy v souladu s organizační a komunikační strategií společnosti.“
Destinační společnost Východní Čechy	„Pracovní pozice: produktový a marketingový manažer.“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 (Tabulka č. 4) se dotazovala na funkci a úlohu Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko nebo Destinační společnost Východní Čechy, podle toho, pro koho dotazník byl. Podotázkou bylo, jak si myslí, že se jim daří tuto roli naplňovat:

Tabulka 4 Úloha destinačních společností.

Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko	„Destinační společnost je komunikační platforma, která spolupracuje s veřejným i soukromým sektorem, se samosprávou a poskytovateli služeb cestovního ruchu, rovněž tak s neziskovými a zájmovými sdruženími, na území turistické oblasti Orlické hory a Podorlicka, a to na bázi dlouhodobé spolupráce, koordinace a kooperace aktérů cestovního ruchu destinace, a zajišťuje udržitelný rozvoj turismu tohoto regionu. Myslíme si, že se nám daří tuto roli naplňovat.“
Destinační společnost Východní Čechy	„Destinační společnost spolupracuje s veřejným i soukromým sektorem, se samosprávou a poskytovateli služeb cestovního ruchu, rovněž tak s neziskovými a zájmovými sdruženími na celém území Pardubického kraje.“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 (Tabulka č. 5) se dotazovaných ptala, jak by krátce charakterizovali činnost destinační společnosti a jaké jsou jejich hlavní aktivity:

Tabulka 5 Činnosti destinačních společností.

Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko	<p>„Udržuje stabilní, spokojenou členskou a partnerskou základnu, kterou tvoří zástupci samospráv i podnikatelů, a kterou dle svých možností rozšiřuje. Všichni členové vědí, k čemu destinační společnost slouží, chápou princip společného marketingu, jeho přínos pro region a svou společnost podporují finančně i mentálně.</p> <p>Je certifikovanou organizací oblastního destinačního managementu a kvalitním partnerem pro Královéhradecký a Pardubický kraj, Euroregion Glacensis i pro Agenturu CzechTourism včetně zahraničních zastoupení zejména v Polsku a Slovensku. Společnými silami je podporována komunikace image destinace a udržována stabilita značky „Orlické hory a Podorlicko“, její rostoucí pozice na domácím trhu i expanze na blízké zahraniční trhy zejména Polsko. Nadregionální propagace staví na unikátnosti a klíčových produktech destinace, nové a rozpracované produkty cestovního ruchu se dotvářejí do úplného řetězce služeb a jazykových mutací. Společnost se postupně rozvíjí a stabilizuje, má zajištěné dostatečné personální i finanční kapacity, a stává se postupně ekonomicky soběstačnou. Management naší společnosti se zavazuje k plnění standardu ČSKS.</p> <p>Každoročně vytváříme plán činnosti, ve kterém jsou definovány aktivity, které reflektují strategii společnosti a momentální situaci.“</p>
Destinační společnost Východní Čechy	<p>„Hlavním předmětem činnosti tohoto sdružení je realizace aktivit směřujících k rozvoji destinace Pardubického kraje na trhu cestovního ruchu.“</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 (Tabulka č. 6) se dotazovala na počet zaměstnanců (plný úvazek a částečný úvazek) destinační společnosti.:

Tabulka 6 Počet zaměstnanců destinačních společností.

Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko	„3 – plný úvazek.“
Destinační společnost Východní Čechy	„Máme 5 zaměstnanců na plný úvazek.“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 (Tabulka č. 7) se dotazovala, odkud destinační společnosti čerpají finanční prostředky a jestli si myslí, že je destinační společnost dostatečně podporována a podpora odpovídá požadavkům projektů:

Tabulka 7 Finanční prostředky destinačních společností.

Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko	„Finanční prostředky čerpá DSOHP v rámci příspěvků od členů a partnerů, Královéhradeckého a Pardubického kraje – přímá podpora ODM a přes česko-polské dotační tituly. Další možností je dotační titul od MMR, který však není pro ODM možný čerpat ať již s ohledem na podmínky dotačního titulu, který je pro ODM v rámci kofinancování nereálný nebo i proto, že je dotační titul vyhlášený s velkým zpožděním a není možné jej pak časově zrealizovat. I proto si myslíme, že ODM nejsou dostatečně podporovány a některé podpory viz. dotace od MMR neodpovídají úplně požadavkům ODM.“
Destinační společnost Východní Čechy	„Finanční prostředky čerpáme z členských příspěvků a dotací.“

Zdroj: vlastní zpracování

V Otázce č. 6 (Tabulka č. 8) měly respondentky označit subjekty, které jsou pro destinační společnosti v rámci partnerství klíčové:

Tabulka 8 Klíčové subjekty v partnerství destinačních společností.

Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko	„Klíčové jsou všechny subjekty, které v území máme, protože jsou vždy provázány, ať s jinými subjekty nebo i infrastrukturou, čerpacími stanicemi, obchody potravin, prádelnami atd.“
Destinační společnost Východní Čechy	„Klíčové jsou pro nás všechny subjekty, se kterými spolupracujeme (Pardubický kraj, Turistické oblasti, Czech Tourism a další).“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 (Tabulka č. 9) měla za cíl zjistit, o jaké produkty cestovního ruchu je největší zájem a o jaké produkty zájem naopak klesá:

Tabulka 9 Zájem o produkty.

Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko	„Důležité je, co je ten produkt cestovního ruchu. Máme jich několik a nemůžeme říct, o který je větší zájem a o který naopak klesá. Od loňského roku je doba taková, jaká je a vše je teď ve vzduchoprázdnu. Lidé momentálně vyhledávají pěší turistiku a přírodu samozřejmě v rámci omezení.“
Destinační společnost Východní Čechy	„Máme několik produktů, momentálně nelze říci, o který je větší nebo menší zájem.“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 (Tabulka č. 10) se ptala dotazovaných, zda si myslí, že by měla destinační společnost realizovat nějaké vzdělávací akce pro partnery, zda takové nabízí a jaký je/byl o ně případně zájem:

Tabulka 10 Vzdělávací akce pro partnery.

Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko	„Realizujeme workshopy pro své členy a partnery, ale nemáme tolik potřebných financí, abychom mohli těchto akcí realizovat více, popřípadě aby v tom byl rozvoj a pravidelnost.“
Destinační společnost Východní Čechy	„Nyní připravujeme setkání turistických oblastí, které bude zahrnovat i školení. (např. marketing...)“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 (Tabulka č. 11) se dotazovala respondentek, jestli si myslí, že svou činností a propagací ovlivňují skladbu klientely, která na zámky následně přijíždí a případně jak:

Tabulka 11 Skladba klientely

Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko	„Cílových skupin, které na zámky přijíždějí, je hned několik a svojí činností částečně ovlivňujeme skladbu klientely. Každopádně je to určitě o propagaci produktu Zámku na Orlici jako celku. Nesmíme opomenout v tomto opět spolupráci s MICE kanceláří, kraji a CzT.“
Destinační společnost Východní Čechy	„V naší oblasti nejvíce cestují rodiny s dětmi a senioři. Tyto cílové skupiny patří i mezi nejpočetnější skupiny návštěvníků hradů a zámků. Například přidáváme na sociální sítě tipy na výlet z naší zkušenosti můžeme říci, že výlety pro rodiny s dětmi mají největší úspěch.“

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3.2 Probíhající projekty se zámky na Orlici

Druhá část dotazníku měla za cíl zjistit informace od destinačních společností ohledně probíhajících projektů, do kterých byly zámky zapojeny. Bylo zjištěno, že byly vytvořeny dva projekty. Na prvním projektu *Hrady a zámky nás spojují* spolupracovaly obě destinační společnosti a na druhém projektu *Putování po zámcích na Orlici* především Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko. Informace ohledně projektů (činnosti a aktivity v rámci projektů, finanční podpora, úspěšnost projektů atd.) byly zpracovány podle získaných informací od respondentek.

4.3.3.2.1 Hradý a zámky nás spojují

V rámci projektu byl vytvořen přeshraniční turistický produkt *Evropská stezka hradů a zámků*. Jedná se původně o polský projekt, ke kterému se připojily Pardubický a Královéhradecký kraj, které jsou koncentrací hradů a zámků výjimečné. Tento projekt destinační společnosti rozvíjejí o východočeské památky a představují jejich nabídku, typy zážitků a doplňují je o navazující služby včetně stravování a ubytování. Projekt má za cíl mimo jiné zatraktivnit, inovovat a stavět tyto zámky na mezinárodní úroveň, k čemuž využívá kulturního potenciálu na obou stranách hranice. Do projektu bylo zapojeno 25 hradů a zámků z České republiky a 16 hradů a zámků z Polska (seznam zapojených hradů a zámků je v příloze č. 4).

Realizace projektu byla naplánována na 1. 6. 2019 - 31. 10. 2021. Partnery projektu jsou Destinační společnost Východní Čechy (vedoucí partner), Dolnoslezská turistická organizace (polská strana) a Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko. Celkovou přislíbenou dotací pro Destinační společnost Východní Čechy z prostředků Evropského fondu pro regionální rozvoj byla částka ve výši 87.696,03 €.

Hlavními aktivitami destinačních společností se stalo řízení projektu (tvorba produktu a řízení projektu, setkávání s partnery), marketing online (webové stránky, sociální sítě, soutěž na sociálních sítích, propagační spoty, online kampaň). Byl vytvořen produkt *Evropská stezka hradů a zámků*, jenž byl zmíněn výše (tvorba a řízení produktu – společná vizualizace, logo, cílové skupiny, karty subjektů, produktové karty) a přímý marketing (mapa produktu – všech hradů a zámků, brandování a propagace brandu, prezentační akce v ČR a PL, spolupráce s TIC – prezentace, karty objektů a přímý marketing). Respondentkám byly na tento projekt položeny dotazy, které jsou zpracovány v následujících tabulkách:

Otázka z dotazníku na projekt Hrady a zámky nás spojují (Tabulka č. 12)
se tázala, jak hodnotí spolupráci s vybranými zámky na Orlici při tomto projektu:

Tabulka 12 Hodnocení spolupráce se zámky na řece Orlici.

Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko	„Spolupráce s našimi členy i partnery je výborná, nevnímáme žádné problémy.“
Destinační společnost Východní Čechy	„Na projektu Hrady a zámky nás spojují spolupracují tři partneři – my, DSOHP a polský partner. Každý partner komunikuje s objekty na svém území. Se zámky na Orlici jsem komunikovala málo ale vždy to bylo bez problému a se vstřícností.“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka z dotazníku na projekt Hrady a zámky nás spojují (Tabulka č. 13)
se tázala na dosavadní úspěšnost projektu a co se uskutečnilo a co nikoliv:

Tabulka 13 Hodnocení dosavadní úspěšnosti projektu.

Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko	„S ohledem na situaci, která je od loňského jara i přesto můžeme trochu hodnotit. Spolupráce se subjekty výborná, mezi partnery projektu spolupráce také výborná. Stihla se společná identita a vizualizace projektu a produktu, webový portál, profily na sociálních sítích, kampaň (bude ještě pokračovat), natočení videospotů, tiskovina – mapa, brand – samolepky (zbývá nám distribuce, která nebyla možná), setkání TIC. Zbývá také ještě prezentace na akcích v ČR a Polsku, reklamní kampaň, cesty youtuberů.“
Destinační společnost Východní Čechy	„Světová pandemie nám bohužel projekt zkomplikovala, museli jsme žádat o jeho prodloužení a přesouvat mnoho aktivit z minulého roku na tento. Nyní čekáme, jak se bude vyvíjet situace, doufáme, že aktivity budeme moci realizovat.“

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3.2.2 Česká Loira aneb Putování po zámcích na Orlici

V tomto projektu byl vytvořen produkt cestovního ruchu *Putování po Zámcích na Orlici*, který nabízí v okruhu 9 km čtyři zámky (Zámek Častolovice, Nový zámek Kostelci nad Orlicí, Zámek Doudleby nad Orlicí, Zámek Potštejn a 2 hrady – hrad Potštejn a hrad Litice).

Hlavní vizí projektu je zpestřit návštěvníkům putování po *zámcích na Orlici* turistickou hrou. Hra je spojena s oblíbeným sbíráním razítek do hrací karty (příloha

č. 5), kterou si mohou návštěvníci získat na všech šesti historických sídlech, nebo v síti partnerských informačních centrech regionu a současně se mohou zapojit do soutěže o zajímavé ceny. Po nasbírání všech 6 razítek obdrží dárek – žabičku s logem produktu, kterou ušili chráněné dílny s certifikátem Orlické hory Regionální produkt.

Otázka z dotazníku na projekt Česká Loira aneb Putování po zámčích na Orlici (Tabulka č. 14) se dotazovala na klíčové aktivity, které byly připraveny a realizovány v rámci tohoto projektu:

Tabulka 14 Činnosti destinační společnosti při projektu.

Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko	„Marketing produktu včetně jazykových mutací, hrací karta s razítky, fotografie subjektů, spot, momentálně připravujeme brožuru produktu v CZ mutaci, další nákup fotografií, další marketingovou podporu produktu.“
---	--

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3.3 Zpracování výsledků

Rozhovory byly provedeny se dvěma ženami, které pracují na manažerských funkcích v jednotlivých společnostech a aktivně se podílejí na probíhajících projektech společností. Společnost Východní Čechy má o dva zaměstnance více než Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko. Destinační společnosti se považují za komunikační platformy, které spolupracují s veřejným i soukromým sektorem, se samosprávou a rovněž tak s neziskovými a zájmovými sdruženími. Spolupráce je dlouhodobá a v rámci ní probíhá mimo jiné koordinace a kooperace aktérů cestovního ruchu destinace a zajišťuje tím udržitelný rozvoj turismu.

Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko je certifikovanou organizací oblastního destinačního managementu a partnerem pro Královéhradecký a Pardubický kraj, Euroregion Glacensis i pro centrálu CzechTourism včetně zahraničních zastoupení zejména v Polsku a Slovensku. Pro destinační společnosti není jeden subjekt významnější než jiný. Klíčové jsou pro ně všechny subjekty, které na území jsou, jelikož jsou mezi sebou provázány (CzechTourism, informační centra, památky, infrastruktura, čerpací stanice, obchody potravin, prádelny atd.). Taktéž se společnosti shodují na tom, že není produkt cestovního ruchu, který by byl více oblíbený než jiný, ale obecně lidé momentálně vyhledávají pěší turistiku a přírodu.

Finanční prostředky čerpají společnosti z členských příspěvků (Královehradecký kraj a Pardubický Kraj) a dotací partnerů. Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko není přesvědčená o tom, že je dostatečně podporována, jelikož některé dotační programy například od MMR nejsou vzhledem k nastaveným podmínkám schopné vyčerpat a uskutečnit.

Destinační společnosti realizují workshopy pro své členy a partnery, ale díky nedostatku finančních prostředků nemohou být vzdělávací akce dlouhodobé a pravidelné. Destinační společnost Východní Čechy připravuje setkání turistických oblastí, které bude zahrnovat školení mimo jiné na marketing.

Destinační společnosti se domnívají, že svou činností částečně ovlivňují skladbu klientely a dodávají, že na zámecké objekty cestují především rodiny s dětmi a senioři. Tyto skupiny patří i mezi nejpočetnější skupiny a lze říci, že výlety pro rodiny s dětmi mají největší úspěch.

Bylo zjištěno, že pod vedením destinačních společností proběhly/probíhají dva projekty *Hrady a zámky nás spojují* a *Česká Loira aneb Putování po zámcích na Orlici*.

Přeshraniční projekt *Hrady a zámky nás spojují*, na kterém spolupracuje Královehradecký a Pardubický kraj s polskou stranou, představuje komplexní nabídku zážitků doplněných o navazující služby (stravování, ubytování, aj.). Projekt má za cíl zatraktivnit, inovovat a vyzdvihnout zámky a hrady v této oblasti na mezinárodní úroveň, k čemuž využívá kulturního potenciálu na obou stranách hranice. Destinační společnosti se shodují, že spolupráce se členy i partnery byla výborná a nevnímaly žádné problémy.

Projekt Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko *Česká Loira aneb Putování po zámcích na Orlici* měl za cíl zpestřit návštěvníkům návštěvu zámeckých objektů na Orlici turistickou hrou. Ze strany destinační společnosti nebyly žádné výhrady ke spolupráci s výše zmíněnými zámky a spolupráci hodnotí jako výbornou.

Oba projekty velmi ovlivnila světová pandemie COVID-19, a proto bylo pro destinační společnosti obtížné vyvozovat úspěšnost těchto projektů. Společnosti musely žádat o jejich prodloužení a přesouvat mnoho aktivit z roku 2020 na rok 2021, ale spousta aktivit, které byly naplánovány, přesto proběhly.

V otázce vzájemné spolupráce mezi destinačními společnostmi a zámeckými objekty se respondentky shodují, že komunikace se členy i partnery je výborná a nevnímají žádné problémy.

4.3.4 Řízené rozhovory s aktéry zámeckých objektů

Dotazník pro aktéry zámeckých objektů byl rozdělen do dvou částí jako u dotazníků pro destinační společnosti. V první části byli respondenti tázáni na jejich pracovní pozici a činnost na zámku, na zámek a jeho silné a slabé stránky a na zajišťování finančních prostředků pro chod zámku. Druhá část se věnovala projektům, do kterých se jako zámek zapojili. Zde bylo zjišťováno, jaké projekty byly pro zámek přínosné a zda pocítili nějakou zvýšenou návštěvnost a současně bylo zjišťováno, jak jsou spokojeni s průběhem spolupráce s ostatními zámky a destinační společností.

Zpracování řízených rozhovorů s aktéry zámeckých objektů bylo díky tomu rozděleno do dvou částí. Obě části jsou zpracovány v následujících kapitolách. Závěrečná kapitola se věnuje výsledkům.

4.3.4.1 Informace o zámcích

Respondentům bylo položeno následujících sedm otázek, které jsou pro lepší přehlednost zpracovány do tabulek:

V otázce č. 1 (Tabulka č. 15) měli respondenti krátce popsat svou pracovní pozici:

Tabulka 15 Pracovní pozice aktérů zámeckých objektů a náplň práce.

Zámek Doudleby nad Orlicí	„Administrativní pracovnice, provozní, průvodkyně, ...“
Zámek Častolovice	„Pracuji jako správce zámku, takže má pracovní náplň je různorodá – zajištění jednotlivých provozů a oprav– expozice, zámek, parkoviště, zvěřinec, park, dále tvorba PR, kompletní reporting majitelům zámku včetně ekonomických rozvah.“
Zámek Potštejn	„správce – kastelán“
Nový zámek Kostelec nad Orlicí	„Pracuji na pozici manažerky zámku, tzn. že prvořadě zajišťuji: Provoz zámku jako turistického cíle včetně jeho propagace (webové stránky, Fbk, IG apod.). Organizaci

	svatebních obřadů včetně koordinace při jejich konání. Produkci výstav, festivalů a koncertů.“
--	--

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 (Tabulka č. 16) se dotazovaných ptala na silné stránky zámku v oblasti cestovního ruchu, vzhledem k ostatním „*zámkům na Orlicích*“:

Tabulka 16 Silné stránky zámků.

Zámek Doudleby nad Orlicí	„Zámek z 16 století s unikátní sgrafitovou výzdobou.“
Zámek Častolovice	„Myslím, že všechny zámky na Orlicích mají něco svého, čím se mohou odlišovat, ale tyto odlišnosti vycházejí hlavně od vnímání návštěvníků. Protože to, co může být bráno nebo zajímavé pro jednoho, nemusí být zajímavé pro dalšího. Takže je těžké odpovědět, co by mohlo být jednoznačným naší silnou stránkou. Možná by se dalo říct, že u nás návštěvník najde trochu od každého, co ho může zajímat. Což je vlastně i záměr majitelky zámku paní Franzisky Diany Sternbergové, aby si tu každý návštěvník našel něco svého a může to být historie, architektura, bytové designérství, prohlídky výstav v zámecké galerii, květena v zámeckém parku jejíž dominantou je zámecké rozárium, které čítá na 220 druhů staromódních růží, dále návštěva zvířátek v zámeckém zvěřinci a oboře anebo obyčejný relax, který si mohou návštěvníci dopřát procházkou parkem, posezení na nádvoří. Takže nabídka vyžití je celkem pestrá.“
Zámek Potštejn	„Netradiční hrané prohlídky. Kvalitní cukrárna.“
Nový zámek Kostelec nad Orlicí	„Majitel zámku, pan František Kinský – prohlídky zámecké expozice, jeho osobní účast na vernisážích, koncertech apod. Množství kulturních akcí během celého roku, i mimo hlavní sezónu duben-říjen. Oblíbená Toniova zámecká kavárna a restaurace, s terasou a dětským hřištěm. Kostelecký zámecký park – přírodní rezervace, která celoročně láká k návštěvě tisíce lidí – např. jaro – bledulková pole (početné návštěvy turistů z širokého regionu).“

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 3 (Tabulka č. 17) měli respondenti uvést v jakých ohledech si myslí, že zámek za ostatními „*zámků na Orlicích*“ zaostává:

Tabulka 17 Slabé stránky zámků.

Zámek Doudleby nad Orlicí	„Nezaostává v ničem.“
Zámek Častolovice	„S ostatními zámky se snažíme spolupracovat a navzájem si tak moc nekonkurovat. Každý ze zámků se zaměřuje na něco jiného. V Kostelci se pořádá spousta kulturních událostí, Doudleby organizují farmářské trhy. Když nad tím, tak přemýšlím, tak jediné místo, kde bychom mohli být více aktivnější, je pořádání koncertů a podobných kulturních akcí.“
Zámek Potštejn	„Údržba parku.“
Nový zámek Kostelec nad Orlicí	„Nejsem si vědoma nějakého výrazného hendikepu oproti ostatním zámkům.“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 (Tabulka č. 18) se dotazovala, zda nyní probíhá na zámku nějaký projekt pro podporu/posílení cestovního ruchu:

Tabulka 18 Aktuálně probíhající projekty pro podporu CR.

Zámek Doudleby nad Orlicí	„V době pandemie můžeme posilovat, jak chceme, ovšem bez výsledků.“
Zámek Častolovice	„Nevím, jestli se to dá považovat za posílení cestovního ruchu, ale od minulého roku jsme inovovali náš společný projekt s ostatními zámky v Kostelci nad Orlicí a Doudlebach nad Orlicí, kdy mají návštěvníci možnost navštívit historické interiéry všech tří zámků se slevou na vstupném. Jelikož byl minulý rok stejně jako letošní ovlivněn pandemií nemoci COVID-19, tak zatím nedokážeme přesně vyhodnotit, jak si tento náš společný projekt vede, ale myslím, že je to na dobré cestě. Další věcí, kterou bychom chtěli pro letošní rok zopakovat bylo otevření zámku v průběhu měsíců července a srpna krom běžných otevíracích dnů, kterými jsou úterý až neděle, také v pondělky, což se v loňském roce ukázalo, jako zajímavý tah a ze strany návštěvníků to bylo vnímáno kladně. Čímž jsem Vám odpověděl i na následující otázku č. 5.“
Zámek Potštejn	„Neprobíhá.“
Nový zámek Kostelec nad Orlicí	„Spolupráce se zámky Častolovice a Doudleby nad Orlicí – 20% sleva na vstupném v dalších dvou zámcích po návštěvě prvního zámku. Volba pořadí je zcela na návštěvníkovi. Projekt funguje mezi Kostelcem a Častolovicemi od roku 2013. Zámek Doudleby nad Orlicí se připojil v roce 2020.“

	V období prosinec 2020–duben 2021, v době omezení kulturních akcí, připravujeme online koncerty, ve kterých vystupují František Kinský a Matyáš Novák (klavírista, kterého zastupuje Kinský Art Media) spolu s dalšími hosty.“
--	--

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 5 (Tabulka č. 19) měli dotazovaní odpovědět, zda zámek chystá nějaký projekt pro podporu/posílení cestovního ruchu a v čem by případně spočíval:

Tabulka 19 Chystané projekty pro podporu CR.

Zámek Doudleby nad Orlicí	„V areálu zámku se hospodářské budovy přebudovávají na pension.“
Zámek Častolovice	„Viz. otázka č. 4.“
Zámek Potštejn	„Nové hrané prohlídky.“
Nový zámek Kostelec nad Orlicí	„V tuto chvíli nechystáme projekt vlastní, ale spolupracujeme na projektech: - s Královéhradeckým krajem – Společné dědictví - s destinační společností Východní Čechy – Hrady a zámky nás spojují - s Národním památkovým ústavem – Rok osvětské šlechty Současná omezení však prakticky tyto projekty pozastavila.“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 (Tabulka č. 20) se dotazovala, odkud čerpá zámek finanční prostředky:

Tabulka 20 Finanční prostředky zámků.

Zámek Doudleby nad Orlicí	„Lesy a polnosti, návštěvníci, svatby a nájmy.“
Zámek Častolovice	„Příjmy zámku a všech jeho provozů prozatím nejsou schopny pokrýt celý rozpočet. Takže je nutné zámek dofinancovat příjmy z ostatních činností tzn. lesního hospodářství a správou a údržbou nemovitostí. Dotace na zámek a jeho udržování nevyužíváme.“
Zámek Potštejn	„Vlastní činnost a výdělek zámeckého hotelu.“
Nový zámek Kostelec nad Orlicí	„Lesní hospodářství, pronájem pozemků a osobní zdroje majitele zámku.“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 (Tabulka č. 21) měla za cíl zjistit, zda je podle respondentů cestovní ruch v oblasti Orlických hor a Podorlicka dostatečně řízen:

Tabulka 21 Řízení CR v oblasti Orlických hor a Podorlicka.

Zámek Doudleby nad Orlicí	„Není, je dost opomíjen vzhledem k ostatním krajům.“
Zámek Častolovice	„Myslím, že potenciál našeho regionu ještě není úplně objeven, a tak je potřeba ještě podpoře cestovního ruchu v naší oblasti nadále pracovat.“
Zámek Potštejn	„Jsem přesvědčen, že CR je v oblasti Orlických hor řízen dostatečně.“
Nový zámek Kostelec nad Orlicí	„Řízení cestovního ruchu je velmi náročný obor a zatím se to žádné instituci nepodařilo vzhledem k širokému spektru účastníků celého odvětví. V našem regionu je patrná snaha Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko, která není bohužel dostatečně podporována všemi potenciálními aktéry cestovního ruchu v oblasti.“

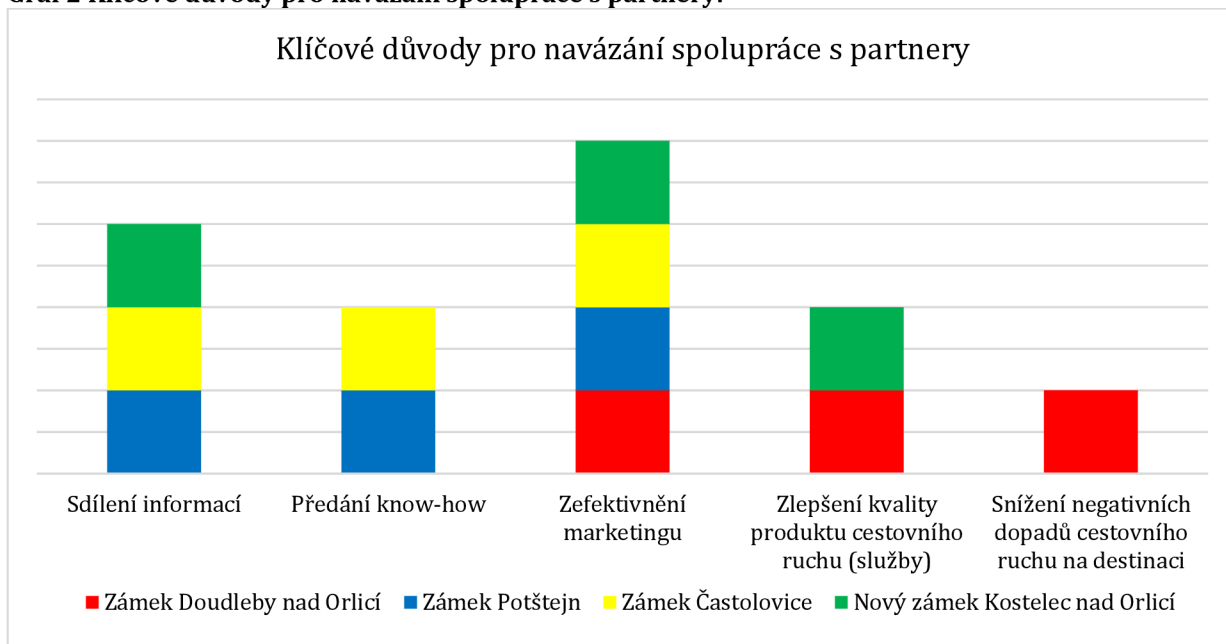
Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4.2 Spolupráce mezi Zámky na řece Orlici a destinační společnostmi Orlické hory a Podorlicko

Respondentům bylo položeno následujících 7 otázek, které byly pro lepší přehlednost zpracovány do dvou grafů a pěti tabulek:

V otázce č. 1 (Graf č. 2) měli respondenti vybrat ze seznamu 3 hlavní důvody, kvůli kterým se rozhodli navázat spolupráci s partnery ostatních „zámeků na Orlici“ / Destinační společnostmi Orlické hory a Podorlicko:

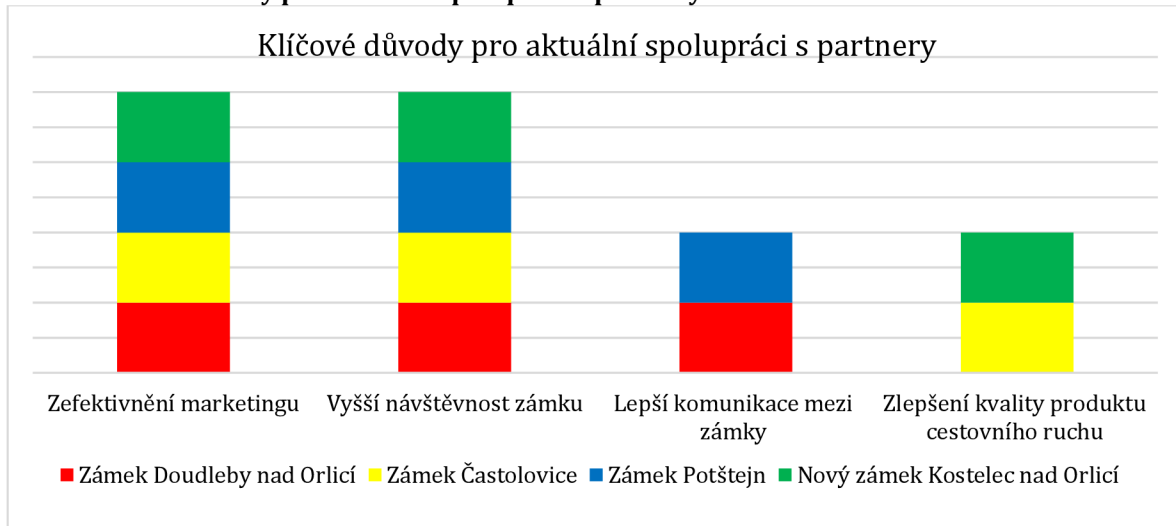
Graf 2 Klíčové důvody pro navázání spolupráce s partnery.



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 2 (Graf č. 3) měli respondenti vybrat ze seznamu 3 hlavní důvody, které jsou pro ně nyní ve spolupráci s partnery ostatních „zámků na Orlici“ / Destinační společností Orlické hory a Podorlicko klíčové

Graf 3 Klíčové důvody pro aktuální spolupráci s partnery.



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 (Tabulka č. 22) se dotazovala, jaké činnosti a aktivity ze strany Destinační společnosti Orlických hor a Podorlicka jsou dle nich jako partnera klíčové pro další rozvoj cestovního ruchu na jejich zámku:

Tabulka 22 Klíčové aktivity pro zámecké objekty ze strany DS.

Zámek Doudleby nad Orlicí	„Všechny kladné.“
Zámek Častolovice	„Domnívám se, že by se Destinační společnost měla snažit pracovat na zviditelnění našeho regionu včetně pestré nabídky služeb, kterou zde mohou potencionální návštěvníci využít, a to různými formami. Spolupráce s agenturou CzechTourism, veletrhy, reklamní kampaně atd.“
Zámek Potštejn	„Kvalitní a účinná propagace.“
Nový zámek Kostelec nad Orlicí	„Organizace press tripů a koordinace jejich výstupů (články v tisku, na internetových portálech a další formy propagace). Pokračování projektu Zámky na Orlici. Propagace zámku v zahraničí (Polsko, Německo)“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 (Tabulka č. 23) měla za cíl zjistit, v jakých oblastech s ostatními zámky nejčastěji spolupracují a žádala o uvedení několika konkrétních příkladů spolupráce s jednotlivými zámky:

Tabulka 23 Oblasti spolupráce mezi zámky.

Zámek Doudleby nad Orlicí	„Spolupráce spočívá ve sníženém vstupném, pokud navštíví jiný zámek v této oblasti (Častolovice, Kostelec) Se zámek Potštejn každoročně provádíme promenádu v kloboucích.“
Zámek Častolovice	„Spolupracujeme ve více směrech publicita, vzájemná podpora formou doporučení návštěvy ostatních zámků návštěvníkům, navzájem konzultujeme některé kroky jako například termíny otevření, cenovou politiku, v současné době také konzultujeme i protiepidemická opatření atd.“
Zámek Potštejn	„Spolu realizace některých aktivit či akcí – např. se zámek Doudleby – promenáda v kloboucích, koncert pěveckého sboru, ...“
Nový zámek Kostelec nad Orlicí	„Dlouhodobě nejvíce spolupracujeme se zámek Častolovice, který je historicky vzhledem ke vztahům mezi rodinou Kinských a Šternbergů našemu zámku nejbliže. Dále se jedná o takové záležitosti, jako je výměna propagačních materiálů (máme vždy v pokladně letáky z ostatních zámků), koordinace otevírací doby, termínů svatebních obřadů (dělíme se o matriku se zámek Častolovice) apod.“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 cílila na dva projekty, které byly podrobně řešeny v kapitole *Probíhající projekty se zámky na Orlici*, kterých se všechny zámky účastnily. V otázce měli zodpovědět, zda byl přínosný a jak je ovlivnil:

a) „*Hrady a zámky nás spojují*“ (Tabulka č. 24)

Tabulka 24 Projekt Hrady a zámky nás spojují.

Zámek Doudleby nad Orlicí	„Nevím o tom.“
Zámek Častolovice	„Toto zatím nedokážeme vyhodnotit.“
Zámek Potštejn	„Určitě byl, ale s relativně malou efektivitou.“
Nový zámek Kostelec nad Orlicí	„Nedokážu posoudit vzhledem k nestandardnímu průběhu poslední sezóny 2020.“

Zdroj: vlastní zpracování

b) „*Česká Loira aneb Putování po zámcích na Orlici*“ (Tabulka č. 25)

Tabulka 25 Projekt Česká Loira aneb Putování po zámcích na Orlici.

Zámek Doudleby nad Orlicí	„Přínosný rozhodně je, protože zde máme zajímavost v podobě tolika zámku a hradů na velmi malém úseku. I za tímto projektem, jak doufáme do budoucna, bude jezdit mnoho turistů.“
Zámek Častolovice	„Domnívám se, že byl přínosný pro celý náš region. Byla to možnost zviditelnit a ukázat nabídku služeb, která se zde nachází. Ze strany destinační Společnosti Orlické hory a Podorlicko vznikl projekt na podporu návštěvnosti, který ovšem nebyl příliš dobře prezentován a propagován, a tak se mezi návštěvníky moc neujal a skončil v zapomnění. Nicméně je to věc, na které se dá dále pracovat.“
Zámek Potštejn	„Ano, byl přínosný.“
Nový zámek Kostelec nad Orlicí	„Jedná se o výraznější zviditelnění zámku oproti ostatním projektům. Z našeho pohledu se ale jedná o dlouhodobý projekt, proto věříme, že společnou snahou destinační společnosti a naší se Zámky na Orlici stanou časem oblíbeným cílem nejen českých, ale i zahraničních turistů.“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 cílená na projekty měla podotázku (Tabulka č. 26), kde měli respondenti uvést, jak hodnotí spolupráci s ostatními zámky na Orlici při těchto

projektech. Tázala se na to, zda byla spolupráce s těmito zámky při těchto projektech bez problémů nebo zda se nějaké problémy vyskytly:

Tabulka 26 Spolupráce s ostatními zámky při projektech.

Zámek Doudleby nad Orlicí	„Vycházíme dobře, o žádných problémech nevím.“
Zámek Častolovice	„Občas dojde k nějakým drobným problémům a zádrhelům, ale ve směr jsme vždy schopni najít nějaké rozumné řešení, které vyhovuje všem stranám. Takže z toho mohu usoudit, že naše spolupráce funguje dobře.“
Zámek Potštejn	„Já jsem nějakou zvýšenou spoluprací nepocítil.“
Nový zámek Kostelec nad Orlicí	„Spolupráce s ostatními zámky byla různorodá, odvislá od přístupu každého konkrétního zámku, ale celkově se nám nejeví problematická.“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 cílená na projekty měla rovněž druhou podotázku (Tabulka č. 27), kde měli respondenti uvést, jak hodnotí spolupráci s Destinační společností Orlické hory a Podorlicko při těchto projektech. Tázala se na to, zda byla spolupráce s těmito zámky při těchto projektech bez problémů nebo zda se nějaké problémy vyskytly:

Tabulka 27 Spolupráce s destinační společností při projektech.

Zámek Doudleby nad Orlicí	„Mnohdy máme trochu odlišné názory na určité věci, ale to je asi všude.“
Zámek Častolovice	„Spolupráce s Destinační společností funguje celkem bez problémů. Na společných projektech probíhalo vše hladce a vždy jsme dokázali vše vykomunikovat ku prospěchu všech zúčastněných. Ovšem v poslední době naše spolupráce není natolik intenzivní a v tom vidím prostor na zlepšení. Nevím, jestli činnost Destinační společnosti nebyla nějak ovlivněna vznikem nové krajské destinační společnosti pro celé východní Čechy, která vznikla tuším v minulém roce.“
Zámek Potštejn	„Destinační společnost se snaží pomáhat, ale asi ne vždy byl dostatek finančních prostředků. V rámci spolupráce se občas vyskytly drobné problémy, které byly řešeny.“
Nový zámek Kostelec nad Orlicí	„Spolupráce s výkonnými pracovníky Destinační společnosti je uspokojující.“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 (Tabulka č. 28) zjišťovala, zda jsou respondenti se současným stavem spolupráce s ostatními zámky a destinační společností spokojeni a zda by byli rádi za intenzivnější/volnější zapojení:

Tabulka 28 Současný stav spolupráce.

Zámek Doudleby nad Orlicí	„Spokojeni.“
Zámek Častolovice	„Myslím, že je stále na čem pracovat o což se i snažíme formou nějaké vzájemné komunikace.“
Zámek Potštejn	„Se stavem spolupráce s ostatními zámky spokojen zatím nejsem, bylo by potřeba více komunikovat nejen na úrovni majitelů zámků, ale i např. na úrovni kastelánů, ...“
Nový zámek Kostelec nad Orlicí	„Hodnocení spolupráce je v tuto chvíli limitováno probíhající pandemií, která mnoho aspektů spolupráce dlouhodobě neumožňuje.“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 (Tabulka č. 29) se dotazovala respondentů, jestli si myslí, že by měla destinační společnost Orlické hory a Podorlicko realizovat vzdělávací akce pro partnery a zda by o ně měli zájem:

Tabulka 29 Zájem o vzdělávací akce.

Zámek Doudleby nad Orlicí	„O ničem takovém jsme zatím nejednali.“
Zámek Častolovice	„Myslím, že pokud by nějaká taková nabídka přišla, tak by to nebylo od věci – mohlo by to být na téma podpory cestovních ruchů, nové trendy, informování o dění v regionu a dalších věcech.“
Zámek Potštejn	„Určitě bychom vzdělávací akce přivítali, zejména v odborných oblastech (historické podmínky vzniku zámků, jejich vliv na region, vzdělávání pro průvodce (jak se vyjadřovat, čeština v ústním projevu, psychologie pro průvodce, marketing,).“
Nový zámek Kostelec nad Orlicí	„Vzdělávání v oblasti nových marketingových nástrojů by jistě mnozí z partnerů uvítali.“

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4.3 Zpracování výsledků

Rozhovorů se účastnili čtyři respondenti: dva muži a dvě ženy. Všichni dotazovaní se aktivně podílejí na provozu zámku (manažerské funkce, průvodci, správci a kastelán).

Šetření ukázalo, že všechny zámky jsou v soukromém vlastnictví, nabídka zámků je velmi rozmanitá a každý zámek má co nabídnout. Když byli respondenti tázáni na přednosti „jejich“ zámků, vyzdvihovali svou architekturu (sgrafitová výzdoba – Zámek Doudleby nad Orlicí), květenu v zámeckých parcích (rozárium – Zámek Častolovice, bledulková pole – Nový zámek Kostelec nad Orlicí), výstavy v zámeckých galeriích (galerie Kinský – Nový zámek Kostelec nad Orlicí, galerie – Častolovice), muzejní výstavy (muzejní expozice o historii města – Nový zámek Kostelec nad Orlicí, Muzeum přírodovědy – Zámek Doudleby nad Orlicí), zajímavé prohlídky (hrané prohlídky – Zámek Potštejn, prohlídky s majitelem zámku Františkem Kinským – Nový zámek Kostelec nad Orlicí) nebo zámecký zvěřinec (Zámek Častolovice).

Doudleby nad Orlicí ani Nový zámek Kostelec nad Orlicí si nemyslí, že by oproti ostatním zámkům nějak zaostávali, nebo že by měl jejich zámek nějakou slabou stránku. Zámek Potštejn uvedl, že jejich slabou stránkou je úprava parku a Zámek Častolovice by mohl být více aktivní v pořádání kulturních akcí.

Pro podporu a rozvoj cestovního ruchu přestavují na Zámku Doudleby nad Orlicí hospodářské budovy v areálu zámku na pension a na Zámku Potštejn vymýšlejí nové hrané prohlídky. Zámek Častolovice realizuje společně s Novým zámkem v Kostelci nad Orlicí a Doudlebach nad Orlicí společný projekt, kdy mají návštěvníci možnost navštívit historické interiéry všech tří zámků se slevou na vstupném (20% sleva na vstupném v dalších dvou zámcích po návštěvě prvního zámku).

Finanční prostředky čerpají zámky většinou z pronájmů ať již polností, lesů anebo prostor zámku. Zámek Potštejn čerpá peníze z provozu hotelu a mnohdy samotní majitelé přispívají na chod zámku z vlastních zdrojů.

Když byly respondenti tázáni na spokojenost s řízením cestovního ruchu v oblasti Podorlicka, odpovědi se rozcházely. Pouze Zámek Potštejn je s řízením

spokojen. Zámek Doudleby nad Orlicí není spokojen s řízením vůbec a Nový zámek Kostelec nad Orlicí vidí problém s nedostatečným zapojením všech potenciálních partnerů do chodu Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko. Zámek Častolovice je přesvědčen, že se musí na podpoře cestovního ruchu v oblasti nadále pracovat. Při otázce, jaké aktivity ze strany destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko jsou pro zámecké objekty nejpřínosnější, označili respondenti především propagaci a zviditelňování destinace i v zahraničí (Polsko, Německo).

Respondenti jako důvod pro navázání spolupráce s partnery (zámecké objekty a destinační společnosti) nejčastěji uváděli „zefektivnění marketingu“, „sdílení informací“ a „zlepšení produktu CR“. Mezi důvody, proč nyní spolupracují s partnery bylo na prvním místě opět „zefektivnění marketingu“ a také „vyšší návštěvnost zámků“.

Bylo zjištěno, že zámky mezi sebou spolupracují v různých projektech. Dva hlavní jsou *Hrady a zámky nás spojují* a *Česká Loira aneb Putování po zámcích na Orlici*. Dále pak mezi zámky probíhají různé formy zvýhodněného vstupného a Zámek Potštejn společně se Zámkem Doudleby nad Orlicí pořádají každoročně promenádu v kloboucích.

Vedle akcí a projektů společně zámky spolupracují v dalších směrech: publicita, vzájemná podpora formou doporučení návštěvy ostatních zámků návštěvníkům (propagační materiály na ostatní zámky dostupné návštěvníkům), vzájemná konzultace některých kroků (termíny otevření, cenová politika), koordinace otevírací doby, sdílení termínů svatebních obřadů a vzhledem k situaci také protiepidemická opatření.

Když byly respondenti tázáni na přeshraniční projekt *Hrady a zámky nás spojují*, jenž byl popsán v kapitole „*Probíhající projekty se zámky na Orlici*“, kterého se všechny zámky pod záštitou destinačních společností účastnily, nedokázali respondenti posoudit efekt na zlepšení návštěvnosti, anebo byl pouze velmi malý. Respondentka Zámku Doudleby nad Orlicí ani nevěděla, že takový projekt u nich na zámku probíhá (toto ale mohlo být ovlivněno neochotou odpovídat – odpovědi od této respondentky byly ve všech případech strohé).

Projekt *Česká Loira aneb Putování po zámcích na Orlici* byl respondenty hodnocen výrazně lépe. Projekt byl přínosný a pomohl výrazněji zviditelnit zámky

oproti ostatním projektům. Nicméně se respondenti Zámku Častolovice a Nového zámku Kostelec nad Orlicí domnívají, že je třeba projekt dlouhodobě podporovat a účelně propagovat, aby se zámky staly do budoucna oblíbeným cílem nejen českých, ale i zahraničních turistů.

V rozhovoru se nacházela rovněž otázka, jak byli respondenti spokojeni se spoluprací s ostatními zámky při těchto projektech. Dotazovaní zde uváděli, že spolupráce je různorodá a stále je třeba na vztazích pracovat a rozvíjet je. Někdy dochází k drobným problémům anebo nedorozuměním, které se řeší vzájemným kompromisem. Spolupráci s destinační společností Orlické hory a Podorlicko hodnotí respondenti kladně. Zámek Častolovice by stál o intenzivnější komunikaci a Zámek Doudleby nad Orlicí uvádí, že na určité věci mají odlišné názory, ale komunikují dobře. Dotazovaný Zámku Potštejn by přivítal výraznější pomoc ze strany destinační společnosti a obává se, že za aktuální, podle respondenta nižší pomocí, stojí nedostatek finančních prostředků.

Při otázce na spokojenost aktuální spolupráce s ostatními zámeckými objekty se odpovědi rozcházejí. Respondent Zámku Potštejn uvádí, že by ocenil intenzivnější komunikaci na úrovni kastelánů, a nejen na úrovni majitelů zámků. Nový zámek Kostelec nad Orlicí nedokáže jednoznačně odpovědět, jelikož je spolupráce limitována probíhající pandemií. Zámek Častolovice se domnívá, že je stále na čem pracovat, například formou vzájemné komunikace.

Všechny zámecké objekty mimo zámek Doudleby nad Orlicí by měly zájem o vzdělávací akce, které by pořádaly destinační společnosti. Destinační společnosti sice pro své partnery nějaká školení realizuje, ale nemají tolik potřebných financí, aby mohli těchto akcí realizovat více.

5 Shrnutí a diskuze výsledků

Následující kapitola shrnuje dosažené výsledky a odpovídá na hlavní výzkumnou otázku i její stanovené podotázky.

Výzkum byl proveden pomocí řízených rozhovorů se šesti aktéry destinačního managementu ve zkoumané oblasti. Obě respondentky z destinačních společností se zapojily se zaujetím a na všechny otázky pečlivě odpovídaly. Ze segmentu zámeckých objektů odpovídali nejobsáhleji respondenti Nového zámku Kostelce nad Orlicí a Zámku Častolovice. Od respondentů z těchto dvou zámků bylo zjištěno nejvíce praktických informací, díky čemuž splnila empirická část práce svůj účel.

Jakým způsobem jsou využívány zámecké objekty na řece Orlici v cestovním ruchu?

Nejprve proběhlo vymezení oblasti východních Čech pro účely této práce a obecný vývoj zámeckých objektů na tomto území. Následně bylo vysvětleno, co se myslí pod označením *Zámky na Orlici* a upozorněno na prestižní ocenění „Evropské excelentní destinace“, jenž tato oblast získala. Bylo zjištěno, že zde majitelé dokázali vytvořit velmi pestrou a současně promyšlenou kulturní nabídku, která zahrnuje historii, architektonické subjekty a rozmanité zážitky v jedné oblasti. To potvrzuje tvrzení z teoretické části, kdy tyto zámecké objekty spadají do kulturního cestovního ruchu a oblast *Zámky na Orlici* je kulturní destinací. V kulturní destinaci *Zámky na Orlici* se nachází několik kulturních atraktivit spojených do jednoho produktu Česká Loira.

Současně bylo potvrzeno, že zámecké objekty jsou kulturní památky, kterých se může výrazně zhodnocovat jejich atraktivita a následně být významným přínosem pro cestovní ruch pro současnost i budoucnost při správném fungování destinačního managementu a účinně nastaveném marketingu.

Výzkum měl za cíl navázat na výše zmíněné a dále zjistit, jakým způsobem a v jakých oblastech mezi sebou zámky spolupracují. Pro dosažení cíle bylo provedeno šest řízených rozhovorů. První dva rozhovory se zaměřily na destinační společnosti v oblasti východních Čech a další čtyři na samotné zámky na řece Orlici.

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky byly stanoveny tři podotázky, na které empirická část práce hledala odpovědi:

1. S jakými destinačními společnostmi zámky spolupracují a jaké mají vztahy?

Zámecké objekty spolupracují s destinačními společnostmi Orlické hory a Podorlicko a Destinační společnost Východní Čechy. Destinační společnosti se zámky komunikují a vytvářejí pro ně projekty na podporu cestovního ruchu v regionu. Společně podporují komunikaci „image“ destinace, udržují stabilitu značky „Orlické hory a Podorlicko“ a posilují její rostoucí pozici na domácím trhu i provázání na blízké zahraniční trhy zejména pak do Polska.

Byla potvrzena teoretická východiska, že destinační společnosti, respektive destinační management, je komplexní proces zahrnující řízení přírodních a kulturních atraktivit, ale také komunikaci s aktéry působící v cestovním ruchu, kteří mají vliv na rozvoj dané destinace. Dále bylo potvrzeno působení základních pilířů „3K“ destinačního managementu (kooperace, koordinace a komunikace), které v různé intenzitě probíhá mezi všemi dotazovanými aktéry.

Klíčové, nové i rozpracované produkty cestovního ruchu destinační společnosti společně s dalšími partnery dotvářejí do úplného řetězce služeb a jazykových mutací. Destinační společnosti vytvářejí plán činnosti, ve kterém jsou definovány aktivity, které reflektují strategii společnosti a momentální situaci.

To potvrzují teoretická východiska: úkolem destinačního managementu je nabídka pro návštěvníka zajímavých a životaschopných produktů, které se doplňují a společně usilují o to, aby destinace působila navenek jednotně a současně je snahou, aby byly produkty pod jednou specifickou značkou, jedinečné a nezaměnitelné s jinou destinací.

2. Jakým způsobem mezi sebou spolupracují zámecké objekty na řece Orlici?

Nejprve bylo potvrzeno, že zámecké objekty jsou kulturní atraktivity, konkrétně kulturně-historické památky, které navštěvují převážně kulturní návštěvníci, jelikož hlavním cílem kulturního návštěvníka je návštěva mimo jiné historické stavby.

Bylo zjištěno, že aktéři zámeckých objektů si uvědomují výjimečnost této kulturní destinace a snaží se společnými silami posilovat vnímání svých zámek jako konkurenceschopné destinace *Česká Loira*. Aby podpořili značku a „image“ *Česká Loira*, spolupracují mezi sebou v různých formách. Jedná se o vzájemnou propagaci, poskytování zvýhodněného vstupného, komunikace společných kroků, nastavení cenové politiky a koordinace akcí. Mimo to společně spolupracují na různých projektech. Jedná se o projekt *Hrady a zámky nás spojují*, do kterého jsou zapojené další zámecké objekty na území východních Čech a Polska.

Významnějším projektem pro zámky na Orlici se jeví *Česká Loira aneb Putování po zámcích na Orlici*. Tento projekt vytvořený aktéry destinačního managementu společně s destinační společností Orlické hory a Podorlicko je přínosný nejen pro zúčastněné objekty, ale i pro celý region.

3. Jaká je nabídka zámeckých objektů?

Bylo zjištěno, že zámky poskytují širokou nabídku produktů a služeb. Následující řádky popisují hlavní produkty.

Jak již bylo výše zmíněno, díky projektu *Česká Loira aneb Putování po zámcích na Orlici* vznikl produkt *Česká Loira*. Na tomto projektu lze demonstrovat předpoklady, jaké by měl mít úspěšný produkt, který je založený na kulturním a přírodním dědictví. Předpoklady byly nastíněny v teoretických východiscích a lze je nyní aplikovat: **Významnost lokality či památky** (významná historická sídla s dlouhou tradicí šlechtických rodů); **Charakteristický ráz** (autentická a zajímavá paralela se zámky na řece Loiře, malebná krajina); **Seskupování atraktivit** (zapojení 4 zámek se stejným typem potenciálu do jednoho produktu); **Značení a začlenění do sítí** (vytvoření společného video spotu, brožur, hrací karta s razítky, fotografie subjektů aj.); **Přístupnost** (všechny zámky jsou spojeny komunikací, jsou dobře přístupné i pro cyklisty nebo lze cestovat vlakem); **Sezónnost** (zámky sezónnost řeší pomocí akcí, které se konají celoročně - Farmářské trhy na zámku v Doudlebách nad Orlicí a nebo rozšířenou návštěvní dobou); **Partnerství** (zámky mimo spolupráci mezi sebou spolupracují i s dalšími subjekty - informační centra, CzechTourism, destinační společnosti, města aj.); **Strategické plánování** (konzultují cenovou politiku, termíny otevření zámek, přístup nových produktů na trh, společná rozhodnutí aj.); **Srozumitelný a příjemný produkt** (produkt je

komunikován moderně a srozumitelně pomocí destinační společnosti - webové stránky, brožury, grafika, video spot aj.); **Trvalá udržitelnost** (díky vysokému potenciálu, jenž tato výjimečná kulturní destinace nabízí, je pro destinaci snazší si trvalou udržitelnost pod správným řízením udržet).

Zámecké objekty se mimo klasickým prohlídkám, kterými se zabývala první polovina praktické části práce, věnují také dalším činnostem. Na zámcích jsou pro návštěvníky přístupná muzea, galerie, sály, možnost ubytování a stravování anebo možnost pořádání soukromých akcí (svatby, konference). Na zámcích se pořádají různé kulturní akce: promenáda v kloboucích, koncerty pěveckého sboru, vernisáže, online koncerty vzhledem k pandemii (Zámek Kostelec nad Orlicí), farmářské trhy, dětské dny aj. Tím byl potvrzen závěr z první části teoretických východisek, že kultura hraje v lidském životě výraznou roli. Lidé mají zájem o kulturní akce, výstavy, návštěvy muzeí, koncerty, anebo farmářské trhy. Toto potvrzuje všechny funkce kultury, jež byly definovány v teorii: funkci integrace občanské společnosti jako celku (rozvoj morální, emocionální, intelektuální a vzdělávací úrovně jedince), hospodářskou funkci (socio-ekonomické přínosy – nové trhy či pracovní místa), sociální funkci a pochopení mezi občany (přináší smysluplnou náplň volného času).

Díky působení majitelů přímo na zámku a možnost navštívení prohlídky přímo s majitelem nebo navštívení hraných prohlídek na Zámku Potštejn se potvrzuje přítomnost výše definovaného genius loci, který zde návštěvník může prožít a povýšit návštěvu zámeckého objektu na neopakovatelný zážitek.

6 Závěry a doporučení

Tématem bakalářské práce byly *Zámky na řece Orlici* a jejich využití pro rozvoj cestovního ruchu. Hlavním cílem práce bylo zjistit, jak jsou využívány zámecké objekty na řece Orlici.

Teoretická část práce s využitím odborné literatury vytvořila podklad pro zpracování dosažených výsledků v praktické části práce. Tato teoretická východiska byla využita v kapitole Shrnutí a diskuze výsledků. V této kapitole byla rovněž zodpovězena hlavní výzkumná otázka a také stanovené podotázky.

Bylo prokázáno, že zámecké objekty jsou považovány za součást kulturního dědictví a byl zjištěn nepochybný přínos zámeckých objektů v oblasti kultury. Dále byla zjištěna aktuální nabídka všech zámeckých objektů a byla zkoumána vzájemná spolupráce mezi jednotlivými zámeckými objekty a destinačními společnostmi.

Hlavním výstupem práce je dle autorky zjištění, že zámecké objekty si navzájem nekonkurují, naopak se doplňují a společně dokázaly vytvořit zajímavý a konkurence schopný produkt *Česká Loira*, který má velký růstový potenciál i mimo území České republiky.

Doporučením by mohlo být provádět účinnější propagaci této výjimečné oblasti. Oblast je oceněná prestižním oceněním, ale zatím ještě není dle zjištěných počtů návštěvníků za rok 2019 (ve srovnání s jinými zámky na území ČR) na tolik pro návštěvníky atraktivní. Je důležité tento fakt změnit, aby se označení *Česká Loira* rozšířila do širšího povědomí veřejnosti. Práce prokázala, že zámecké objekty mají širokou nabídku produktů a účinným marketingem se snahou všech zainteresovaných subjektů by se mohlo pohlížení na tuto destinaci do budoucna změnit.

Dle zjištěných informací může hrát roli nedostatek finančních prostředků na účinnou propagaci. Autorka se ale domnívá, že problémem v posunutí této destinace do širšího povědomí je nedostatečná komunikace a zapojení všech aktérů. Toto tvrzení dokládá fakt, že žádný respondent zámeckých objektů nevedl, že by byl vyloženě spokojený s komunikací se zainteresovanými subjekty. Komunikace, jako jeden ze tří pilířů výše zmíněného principu 3K, musí být součástí každé dobře fungující a konkurenceschopné destinace cestovního ruchu. Jedině s dobrou

komunikací lze předejít vzájemným rozporům a odchylkám, které pramení z rozdílných požadavků zúčastněných stran. Komunikace mezi subjekty při využití sociálních sítí a moderních telekomunikačních kanálů na rozdíl od propagace nemusí být finančně náročná. Nedostatečná komunikace je největší překážkou k úplnému využití potenciálu této kulturní destinace.

Budoucí výzkum v oblasti *zámků na Orlici* by podle autorky mohl navazovat na problematiku výše zmíněné spolupráce. Formou hloubkových rozhovorů by mohlo být zjišťováno, kde vidí aktéři problematická místa v komunikaci, na ty se zaměřit a snažit se dojít k doporučením a vzájemnému konsenzu tak, aby nebyly vztahy označovány za uspokojující, ale výborné. Lepší komunikací a vzájemnou diskuzí je možné nalézt nové cesty k vylepšení produktu cestovního ruchu v dané oblasti.

Cílem práce bylo zhodnotit potenciál zámků na řece Orlici, ten byl úspěšně naplněn za pomoci výzkumné otázky. Rovněž byla navržena doporučení pro další rozvoj cestovního ruchu v této oblasti.

7 Seznam použité literatury

1. Castles and palaces. *Pravidla soutěže*. [online]. [cit. 10.03.2021]. Dostupné z: <https://castlesandpalaces.eu/cs/vyfo-a-vyhraj/pravidla-souteze>
2. Cenová mapa ČR. *Cenová mapa pozemků Královehradecký kraj* [online]. [cit. 10.03.2021]. Dostupné z: <https://www.cenovamapacr.cz/ocenovani-pozemku/cenova-mapa-pozemku-kralovehradecky-kraj/>
3. Cirda.cz. *Zámek Častolovice*. [online]. [cit. 10.03.2021]. Dostupné z: <https://www.cirda.cz/zamek-castolovice/>
4. Český rozhlas Hradec Králové. „*Vlastnit zámek neznamená zamykat, ale naopak ho otevřít návštěvníkům,*“ *usmívá se František Kinský*. [online]. Hradec Králové: Český rozhlas Hradec Králové, 5. 3. 2020 [cit. 31.03.2021]. Dostupné z: <https://hradec.rozhlas.cz/vlastnit-zamek-neznamena-zamykat-ale-naopak-ho-otevrit-navstevnikum-usmiva-se-8158461>
5. Český rozhlas Hradec Králové. *Chci, aby zámek v Kostelci nad Orlicí nebyl jen historickou památkou, ale živým kulturním místem*. [online]. Hradec Králové: Český rozhlas Hradec Králové, 26. 3. 2019 [cit. 31.03.2021]. Dostupné z: <https://hradec.rozhlas.cz/chci-aby-zamek-v-kostelci-nad-orlici-nebyl-jen-historickou-pamatkou-ale-zivym-7801237>
6. Český rozhlas Hradec Králové. *Sedm ojedinělostí, které nejsou nikde na světě, najdete na zámku Doudleby nad Orlicí z 16. století*. [online]. Hradec Králové: Český rozhlas Hradec Králové, 10. 5. 2019. [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <https://hradec.rozhlas.cz/sedm-ojedinelosti-ktere-nejsou-nikde-na-svete-najdete-na-zamku-doudleby-nad-7932750>
7. Český rozhlas Hradec Králové. *Zámky na Orlici – česká Loira. Vítězem soutěže EDEN 2017 jsou Orlické hory a Podorlicko*. [online]. Hradec Králové: Český rozhlas Hradec Králové, 26. 11. 2017 [cit. 11.04.2021]. Dostupné z: <https://hradec.rozhlas.cz/zamky-na-orlici-ceska-loira-vitezem-souteze-eden-2017-jsou-orlicke-hory-a-6389118>
8. Dotyk. *Na hraběnkování není čas*. [online]. Praha: VLTAVA LABE MEDIA a.s., 7. 7. 2016 [cit. 04.03.2021]. Dostupné z:

- <https://www.dotyk.cz/publicistika/na-hrabenkovani-neni-cas-20160707.html>
9. DVOŘÁČEK, Petr. *Hrady a zámky*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2007. 197 s. ISBN 978-80-7346-071-6.
 10. DVOŘÁČEK, Petr. *Průvodce po hradech a zámcích: Čechy, Morava, Slezsko*. 1. vyd. Olomouc: Fontána, 2000. 248 s. ISBN 80-86179-48-6.
 11. GALVASOVÁ Iva, BINEK, Jan, HOLEČEK Jan, CHABIČOVSKÁ Kateřina a Zdeněk SZCZYRBA. *Průmysl cestovního ruchu*. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008 [cit. 04.02.2021]. Dostupné z: http://www.garep.cz/wp-content/uploads/2013/03/Prumysl_CR.pdf
 12. HOLEŠINSKÁ, Andrea a Ekonomicko-správní fakulta. *Destinační management, aneb, Jak řídit turistickou destinaci*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 90 s. ISBN 978-80-210-4500.
 13. Hotel Havel Rychnov nad Kněžnou. *Nový zámek Kostelec nad Orlicí*. [online]. Rychnov nad Kněžnou: Hotel Havel [cit. 10.03.2021]. Dostupné z: <http://www.hotelhavel.eu/novy-zamek-kostelec-nad-orlici>
 14. Hradeckým krajem. *Hrad a zámek Potštejn*. [online]. Hradec Králové: Jiráskův kraj o.p.s. [cit. 04.04.2021]. Dostupné z: <http://www.hradeckymkrajem.cz/kraj/hrad-potstejn>
 15. Hradeckým krajem. *Zámek Častolovice*. [online]. Hradec Králové: Jiráskův kraj o.p.s. [cit. 04.04.2021]. Dostupné z: <http://www.hradeckymkrajem.cz/kraj/zamek-castolovice>
 16. HRUBÝ, Vladimír a Jaroslav FRANTA. *Hrady a zámky východních Čech*. 1. vyd. Pardubice: Krajské středisko státní památkové péče a ochrany přírody, 1990. 96 s. ISBN 59-305-89.
 17. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
 18. JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
 19. KESNER, Ladislav, MORAVEC, Ivo, NOVOTNÝ Radek a Dagmar ŠKODOVÁ-PARMOVÁ. *Management kulturního cestovního ruchu* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008 [cit. 04.02.2021]. Dostupné z:

- https://www.mmr.cz/getmedia/efcd9671-4737-427b-bab5-1b6be507e800/getfile10_1.pdf
20. KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1104-4.
21. Královéhradecký kraj – turistický portál. *Orlické hory a Podorlicko – Excelentní evropská destinace roku 2017. Navštívili jste již Českou Loiru?* [online]. [cit. 10.03.2021]. Dostupné z: <https://www.hkregion.cz/drcs/106848-orlicke-hory-a-podorlicko-excelentni-evropska-destinace-roku-2017-navstivili-jste-jiz-ceskou-loiru.html>
22. KRATOCHVÍL, Petr a Radek PAŽOUT. *Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu: Marketingová komunikace pro destinaci*. [online]. Třebíč: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2006 [cit. 04.02.2021]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/10c2f21e-f006-40db-8bb9-83a5538c0812/GetFile11_3.pdf
23. Kudy z nudy: CzechTourism. *Zámecký park v Kostelci nad Orlicí*. [online]. Praha: CzechTourism, 2021 [cit. 31.03.2021]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/zamecky-park-v-kostelci-nad-orlici>
24. MCKERCHER, Bob a Hilary DU CROS. *Cultural Tourism -The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*. 1. vyd. Londýn: Routledg, 2002. s. 280. ISBN 9780789011060.
25. MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Kulturní památky*. Ministerstvo kultury České republiky [online]. 2021 [cit. 23.01.2021]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/kulturni-pamatky-260.html>
26. MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Státní kulturní politika České republiky 2015-2020 =: National cultural policy of the Czech Republic 2015-2020*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo kultury, 2015. 62 s. ISBN 978-80-87546-25-3.
27. MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Státní kulturní politika České republiky 2009-2014 =: National cultural policy Czech Republic 2009-2014*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo kultury, 2009. 108 s. ISBN 978-80-86310-83-1.
28. MIS – Marketingový informační systém. *Návštěvnost turistických cílů 2019: Orlické hory a Podorlicko*. [online]. Praha: MIS – Marketingový informační systém, 7. 7. 2020 [cit. 11.03.2021]. Dostupné z:

- <https://tourdata.cz/data/navstevnost-turisticky-cilu-orlicke-hory-a-podorlicko/>
29. Moje Orlické hory a Podorlicko. *Zámek Potštejn*. [online]. Rychnov nad Kněžnou: Orlické hory a Podorlicko. [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: https://www.mojeorlickehory.cz/potstejn/13_7715_potstejn-zamek/
 30. Moje Orlické hory. *Doudleby nad Orlicí – zámek*. [online]. Rychnov nad Kněžnou: Orlické hory a Podorlicko. [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: https://www.mojeorlickehory.cz/doudleby-nad-orlici/13_4602_doudleby-nad-orlici-zamek/
 31. Národní památkový ústav. *Zákon o státní památkové péči*. [online]. [cit. 02.02.2021]. Dostupné z: <https://www.npu.cz/portal/npu-a-pamatkova-pece/pamatky-a-pamatkova-pece/pravni-predpisy-a-mezinarodni-dokumenty/zakon%20o%20st%20pamatkove%20peci.pdf>
 32. Náš chov. *Jak hospodaří na zámku*. [online]. Praha: Profi Press s.r.o., 21. 1. 2021 [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <https://www.naschov.cz/jak-hospodari-na-zamku/>
 33. Nový zámek Kostelec nad Orlicí. *Nový zámek Kostelec nad Orlicí*. [online]. [cit. 04.03.2021]. Dostupné z: <http://www.zamekkostelecno.cz/>
 34. PALATKOVÁ, Monika. *Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu: Místní, národní a mezinárodní marketing destinace*. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007 [cit. 04.02.2021]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/972b6eef-d405-4fac-906c-7de59435c861/GetFile8_3.pdf
 35. PÁSKOVÁ, Martina a Fakulta informatiky a managementu. *Udržitelnost rozvoje cestovního ruchu*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. 298 s. ISBN 978-80-7041-658-7.
 36. PATOČKA, Jiří a Eva HEŘMANOVÁ. *Lokální a regionální kultura v České republice: kulturní prostor, kulturní politika a kulturní dědictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-347-8
 37. Regionální turistické a informační centrum, o.p.s. *Zámek Potštejn*. [online]. Kostelec nad Orlicí: Regionální turistické a informační centrum, o.p.s. [cit. 04.03.2021]. Dostupné z: <https://www.rtic.cz/zamek-potstejn>

38. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, Sociologie (Grada), 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
39. Rychnovský deník. *Diana Phipps Sternbergová: „V Častolovicích bych nic neměnila“*. [online]. Praha: VLTAVA LABE MEDIA a.s., 17.8.2020 [cit. 31.03.2021]. Dostupné z: https://rychnovsky.denik.cz/zpravy_region/diana-hipps-sternbergova-v-castolovicich-bych-nic-nemenila-20200803.html
40. TTG – vše o cestovním ruchu. *František Kinský: Zapomeňte na zámky na Loire, máme tu zámky na Orlici*. [online]. Praha: TTG – vše o cestovním ruchu, 3.6.2014 [cit. 11.03.2021]. Dostupné z: <https://www.ttg.cz/frantisek-kinsky-zapomente-na-zamky-na-loire-mame-tu-zamky-na-orlici/>
41. VITÁKOVÁ, Marie. *Využití kulturních a přírodních památek pro cestovní ruch*. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007 [cit. 04.02.2021]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/473a8dbe-5c92-4eef-818e-0252a54c8200/GetFile2.pdf>
42. VITÁKOVÁ, Marie. *Využití kulturních a přírodních památek pro cestovní ruch*. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007 [cit. 04.02.2021]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/473a8dbe-5c92-4eef-818e-0252a54c8200/GetFile2.pdf>
43. VOJTOVÁ, Lea a Masarykova univerzita. *Ochrana a regenerace kulturních hodnot v území: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006. 206 s. ISBN 80-210-4165-X.
44. VYSTOUPIL Jiří, HOLEŠINSKÁ Andrea a ŠAUER, Martin. *Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu: Vymezování destinace a formulace jejích charakteristik a organizace cestovního ruchu v destinaci*. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007 [cit. 04.02.2021]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/656473c9-3527-4007-aafd-b09f029ea418/getfile2_3.pdf
45. VYSTOUPIL, Jiří a Centrum distančního a celoživotního vzdělávání. *Management cestovního ruchu: distanční studijní opora*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 156 s. ISBN 978-80-210-4415-9.

46. World Bank Group. *Sustainable tourism and cultural heritage: a review of development assistance and its potential to promote sustainability*. [online]. Washington, D.C.:World Bank Group, 1999 [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <http://documents.worldbank.org/curated/en/551751468176048723/Sustainable-tourism-and-cultural-heritage-a-review-of-development-assistance-and-its-potential-to-promote-sustainability>
47. Zámek Častolovice. *Zámek Častolovice*. [online]. [cit. 04.03.2021]. Dostupné z: <https://www.zamek-castolovice.cz/>
48. Zámek Doudleby nad Orlicí. *Zámek Doudleby nad Orlicí* [online]. [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <https://www.zamek-doudleby.cz/>
49. Zámek Potštejn. *Zámek Potštejn*. [online]. [cit. 04.04.2021]. Dostupné z: <https://www.zamekpotstejn.cz/cs>
50. ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. 2.vyd. Praha: Linde Praha, 2012. s. 768. ISBN 978-80-7201-880-2.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hrady a zámky východních Čech.	29
Obrázek 2 Orientační plán: Zámky na řece Orlici.....	32
Obrázek 3 Zámek Doudleby nad Orlicí.	34
Obrázek 4 Nový zámek Kostelec nad Orlicí.	37
Obrázek 5 Zámek Častolovice.	40
Obrázek 6 Zámek Potštejn.....	43

Seznam tabulek

Tabulka 1 Role destinační společnosti a funkce destinačního managementu.....	15
Tabulka 2 Základní údaje o Zámčích na Orlici.	33
Tabulka 3 Pracovní pozice aktérů destinačních společností a náplň práce.....	48
Tabulka 4 Úloha destinačních společností.....	48
Tabulka 5 Činnosti destinačních společností.....	49
Tabulka 6 Počet zaměstnanců destinačních společností.	49
Tabulka 7 Finanční prostředky destinačních společností.	50
Tabulka 8 Klíčové subjekty v partnerství destinačních společností.....	50
Tabulka 9 Zájem o produkty.....	50
Tabulka 10 Vzdělávací akce pro partnery.....	51
Tabulka 11 Skladba klientely	51
Tabulka 12 Hodnocení spolupráce se zámky na řece Orlici.....	53
Tabulka 13 Hodnocení dosavadní úspěšnosti projektu.....	53
Tabulka 14 Činnosti destinační společnosti při projektu.	54
Tabulka 15 Pracovní pozice aktérů zámeckých objektů a náplň práce.....	56
Tabulka 16 Silné stránky zámků.....	57
Tabulka 17 Slabé stránky zámků.....	58
Tabulka 18 Aktuálně probíhající projekty pro podporu CR.....	58
Tabulka 19 Chystané projekty pro podporu CR.	59
Tabulka 20 Finanční prostředky zámků.....	59
Tabulka 21 Řízení CR v oblasti Orlických hor a Podorlicka.	60
Tabulka 22 Klíčové aktivity pro zámecké objekty ze strany DS.....	62

Tabulka 23 Oblasti spolupráce mezi zámky.....	62
Tabulka 24 Projekt Hrady a zámky nás spojují.....	63
Tabulka 25 Projekt Česká Loira aneb Putování po zámčích na Orlici.....	63
Tabulka 26 Spolupráce s ostatními zámky při projektech.....	64
Tabulka 27 Spolupráce s destinační společností při projektech.....	64
Tabulka 28 Současný stav spolupráce.....	65
Tabulka 29 Zájem o vzdělávací akce.....	65

Seznam grafů

Graf 1 Návštěvnost zámků na řece Orlici v roce 2019.....	33
Graf 2 Klíčové důvody pro navázání spolupráce s partnery.....	61
Graf 3 Klíčové důvody pro aktuální spolupráci s partnery.....	61

8 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro aktéry Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko

Dotazník pro Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko

I. O společnosti

1. Popište krátce Vaši pracovní pozici a jaká je náplň Vaší práce.
2. Jak vnímáte funkci/úlohu Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko a jak myslíte, že se Vám daří tuto roli naplňovat?
3. Jak byste krátce charakterizovali činnost destinační společnosti a jaké jsou Vaše hlavní aktivity?
4. Kolik má destinační společnost zaměstnanců (plný úvazek a na částečný úvazek)?
5. Odkud Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko čerpá finanční prostředky? Myslíte si, že je dostatečně podporována a podpora odpovídá požadavkům projektů?
6. Jaké subjekty jsou pro vás v rámci partnerství klíčové?
7. O jaké produkty cestovního ruchu je největší zájem a o jaké produkty zájem naopak klesá?
8. Myslíte si, že by měla destinační společnost realizovat vzdělávací akce pro partnery? Nabízíte takové programy a jaký je/byl o ně případně zájem?
9. Myslíte si, že svou činností a propagací ovlivňujete skladbu klientely, která na zámky následně přijíždí? Případně jak?

II. Zámky na Orlici

Na webových stránkách uvádíte, že mezi Vaše partnery patří mimo jiné Zámek Častolovice, Zámek Doudleby nad Orlicí, Zámek Kostelec nad Orlicí a Zámek Potštejn. Má bakalářská práce se zabírá těmito zámky, v této části bych se ráda zeptala na projekty, které ve spolupráci s nimi proběhly/probíhají.

1. Charakterizujte vztahy v rámci spolupráce s aktéry. Vnímáte nějaké problémy v komunikaci? Pokud ano, kde je podle vás největší problém v komunikaci?
2. V jakých oblastech nejčastěji spolupracujete? Můžete také uvést několik konkrétních příkladů spolupráce s jednotlivými zámky?
3. Jste se současným stavem spolupráce spokojeni? Byli byste pro větší / menší zapojení?
4. Myslíte si, že svou činností a propagací ovlivňujete skladbu klientely, která na zámky následně přijíždí? Případně jak?
5. Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko spolupracovala na projektu *Hrady a zámky nás spojují*

- Můžete mi prosím popsat hlavní vizi projektu?
 - Jaké klíčové aktivity byly připraveny/ realizovány v rámci tohoto projektu?
 - Jak hodnotíte spolupráci s vybranými zámky na Orlici? Byla spolupráce s těmito zámky při tomto projektu bez problémů?
 - Jak byste dosavadní úspěšnost projektu zhodnotila? Co se uskutečnilo a co nikoliv?
6. Na Vašich webových stránkách nabízíte návštěvníkům *Putování po zámcích na Orlici*.
- Můžete mi prosím popsat hlavní vizi projektu?
 - Jaké klíčové aktivity byly připraveny/ realizovány v rámci tohoto projektu?
 - Jak hodnotíte spolupráci s vybranými zámky na Orlici? Byla spolupráce s těmito zámky při tomto projektu bez problémů?
 - Jak byste dosavadní úspěšnost projektu zhodnotila? Co se uskutečnilo a co nikoliv?
7. Probíhá nyní nějaký další projekt pro podporu/posílení cestovního ruchu pro výše zmíněné zámky nebo obecně pro zámky v Orlických horách a Podorlicku?
8. Chystá společnost nějaký projekt (rozšíření projektu) pro podporu/posílení cestovního ruchu pro výše zmíněné zámky nebo obecně pro zámky v Orlických horách a Podorlicku? V čem bude případně spočívat?
9. Pokud Vás cokoliv k tématu napadá, budu ráda za Vaše názory nebo připomínky:

III. Některé Vaše osobní údaje (můžete i nemusíte vyplnit, je to na Vašem zvážení)

1. Pohlaví: muž/žena
2. Věk:
3. Vzdělání: základní/ vyučen/ středoškolské/ vysokoškolské
4. Obor vzdělání:
5. Jak dlouho působíte v oblasti cestovního ruchu:

Děkuji mnohokrát za Váš čas!

Příloha č. 2: Dotazník pro aktéry Destinační společnost Východní Čechy

Dotazník pro Destinační společnost Východní Čechy

I. O společnosti

1. Popište krátce vaši pracovní pozici a jaká je Vaše náplň práce.
2. Jak vnímáte funkci/úlohu Destinační společnosti Východní Čechy a jak myslíte, že se Vám daří plnit tuto roli?
3. Jak byste krátce charakterizovali činnost destinační společnosti a jaké jsou Vaše hlavní aktivity?
4. Kolik má destinační společnost zaměstnanců (plný úvazek a na částečný úvazek)?
5. Odkud Destinační společnost Východní Čechy čerpá finanční prostředky? Myslíte si, že je dostatečně podporována a podpora odpovídá požadavkům projektů?
6. Jaké subjekty jsou pro vás v rámci partnerství klíčové?
7. O jaké produkty cestovního ruchu je největší zájem a o jaké produkty zájem naopak klesá?
8. Myslíte si, že by měla destinační společnost realizovat vzdělávací akce pro partnery? Nabízíte takové programy a jaký je/byl o ně případně zájem?
9. Myslíte si, že svou činností a propagací ovlivňujete skladbu klientely, která na zámky následně přijíždí? Případně jak?
10. Jak byste charakterizovala komunikaci s Destinační společností Orlické hory a Podorlicko?

II. Zámky na Orlici

1. Na webových stránkách uvádíte, že Destinační společnost Východní Čechy spolupracovala na projektu *Hrady a zámky nás spojují*. Do tohoto projektu byly zařazeny mimo jiné i zámky na řece Orlici: Zámek Častolovice, Zámek Doudleby nad Orlicí, Zámek Kostelec nad Orlicí a Zámek Potštejn. Má bakalářská práce se zabývá těmito zámky, v této části bych se ráda zeptala na projekty, které ve spolupráci s nimi proběhly/probíhají.
 - Můžete mi prosím popsat hlavní vizi projektu?
 - Jaké klíčové aktivity byly připraveny/ realizovány v rámci tohoto projektu?
 - Jak hodnotíte spolupráci s vybranými zámky na Orlici? Byla spolupráce s těmito zámky při tomto projektu bez problémů? Obdrželi jste nějakou zpětnou vazbu?
 - Jak byste dosavadní úspěšnost projektu zhodnotila? Co se uskutečnilo a co nikoliv?
2. Charakterizujte vztahy v rámci spolupráce s aktéry (jednotlivými zámky anebo Destinační společností Orlické hory a Podorlicko) a případně v jakých oblastech

spolupracujete. Vnímáte nějaké problémy v komunikaci? Pokud ano, kde je podle vás největší problém v komunikaci?

3. Jste se současným stavem spolupráce spokojeni? Byli byste pro větší / menší zapojení?
4. Probíhá nyní nějaký další projekt pro podporu/posílení cestovního ruchu pro zámecké objekty ve Východních Čechách nebo přímo pro výše zmíněné zámky?
5. Chystá společnost nějaký projekt (rozšíření projektu) pro podporu/posílení cestovního ruchu pro zámecké objekty ve Východních Čechách nebo přímo pro výše zmíněné zámky? V čem bude případně spočívat?
6. Pokud Vás cokoliv k tématu napadá, budu ráda za Vaše názory nebo připomínky:

III. Některé Vaše osobní údaje (můžete i nemusíte vyplnit, je to na Vašem zvážení)

1. Pohlaví: muž/žena
2. Věk:
3. Vzdělání: základní/ vyučen/ středoškolské/ vysokoškolské
4. Obor vzdělání:
5. Jak dlouho působíte v oblasti cestovního ruchu:

Děkuji mnohokrát za Váš čas!

Příloha č. 3: Dotazníky pro zámecké objekty Nový zámek Kostelec nad Orlicí, Zámek Častolovice, Zámek Doudleby nad Orlicí a Zámek Potštejn

Dotazník pro Nový zámek Kostelec nad Orlicí/Zámek Častolovice/Zámek Doudleby nad Orlicí/ Zámek Potštejn

I. O zámku

1. Popište krátce Vaši pracovní pozici.
2. Jaké má zámek silné stránky v oblasti cestovního ruchu, vzhledem k ostatním „zámkům na Orlici“?
3. V jakých ohledech si myslíte, že zámek za ostatními „zámkami na Orlici“ zaostává?
4. Probíhá nyní na zámku nějaký projekt pro podporu/posílení cestovního ruchu?
5. Chystá zámek nějaký projekt pro podporu/posílení cestovního ruchu? V čem bude případně spočívat?
6. Odkud zámek čerpá finanční prostředky?
7. Myslíte si, že je cestovní ruch v oblasti Orlických hor a Podorlicka dostatečně řízen?

II. Spolupráce mezi Zámky na řece Orlici a destinační společností Orlické hory a Podorlicko

Bakalářská práce se zabývá zámky na řece Orlici a spoluprací mezi nimi. Na webových stránkách Destinační společnosti Orlické hory a Podorlicko se uvádí, že je Váš zámek jejich partnerem. V této části bych se ráda zeptala na projekty, které ve spolupráci s ostatními zámky na Orlici a Destinační společností Orlické hory a Podorlicko proběhly/probíhají.

1. Vyberte 3 hlavní důvody, kvůli kterým jste se rozhodli navázat spolupráci s partnery ostatních „zámků na Orlici“ / Destinační společností Orlické hory a Podorlicko?	
Snížení negativních dopadů cestovního ruchu na destinaci	
Zlepšení kvality produktu cestovního ruchu (služby)	
Zefektivnění marketingu	
Možnosti zisku finančních prostředků z veřejných zdrojů	
Snížení nákladů	
Snazší přístup k novým technologiím	
Předání know-how	
Sdílení informací	
Vlastní důvod:	

2. Vyberte 3 hlavní důvody, které jsou pro Vás NYNÍ ve spolupráci s partnery ostatních „zámků na Orlici“/ Destinační společností Orlické hory a Podorlicko klíčové?	
Zefektivnění marketingu	
Vyšší návštěvnost zámku	
Zisk finančních prostředků na propagaci zámku	
Úspory nákladů	
Lepší komunikace mezi zámky (kvalitnější vzájemná informovanost)	
Zlepšení kvality produktu cestovního ruchu (služby)	
Vlastní důvod:	

3. Jaké činnosti a aktivity ze strany Destinační společnosti Orlických hor a Podorlicka jsou dle Vás jako partnera klíčové pro další rozvoj cestovního ruchu na Vašem zámku?

4. V jakých oblastech s ostatními zámky nejčastěji spolupracujete? Můžete také uvést několik konkrétních příkladů spolupráce s jednotlivými zámky?

5. Zúčastnili jste se některého z těchto projektů?

- a) V roce 2019 byl vypracován projekt „*Hrady a zámky nás spojují*“, který měl být ukončen v květnu roce 2021. Jaký měl pro vás význam? Myslíte si, že byl pro Vás přínosný?
- b) Poslední projekt: *Česká Loira aneb Putování po zámcích na Orlici*. Jak Vás tento projekt ovlivnil? Myslíte si, že byl pro Vás přínosný?
- Jak hodnotíte spolupráci s ostatními zámky na Orlici při těchto projektech? Byla spolupráce s těmito zámky při těchto projektech bez problémů/vyskytly se problémy?
- Jak hodnotíte spolupráci s Destinační společností Orlické hory a Podorlicko při těchto projektech? Byla spolupráce s touto společností při tomto projektu bez problémů/vyskytly se problémy?

6. Jste se současným stavem spolupráce s ostatními zámky a destinační společností spokojeni? Byli byste pro intenzivnější/volnější zapojení?

7. Myslíte si, že by Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko měla realizovat vzdělávací akce pro partnery? O jaké akce by byl případně zájem?

8. Pokud Vás cokoliv k tématu napadá, budu ráda za Vaše názory nebo připomínky:

III. Některé Vaše osobní údaje (můžete i nemusíte vyplnit, je to na Vašem zvážení)

1. Pohlaví muž/žena
2. Věk
3. Vzdělání základní, vyučen/ středoškolské/ vysokoškolské
4. Obor vzdělání
5. Jak dlouho působíte v oblasti cestovního ruchu:

Děkuji mnohokrát za Váš čas!

Příloha č. 4: Zapojené hrady a zámky do projektu *Hrady a zámky nás spojují*.

území Východních Čech		území Dolního Slezska
Zámek Choltice	Zámek a hřebčín Kladruby nad Labem	Zámek Wojanów
Zámek Slatiňany	Hrad Lichnice	Zámek Kamieniec Żąbkowicki
Hrad Kunětická hora	Zámek Pardubice	Hrad Kliczków
Zámek Nasavrky	Hrad Košumberk	Hrad Chojnik
Hrad Svojanov	Zámek Litomyšl	Hrad Czocha
Zámek Moravská Třebová	Zámek Nové Hrady	Hrad Grodziec
Hrad Litice	Tvrz Orlice	Hrad Grodn
Zámek Letohrad	Zámek Choceň	Hrad Sarny
Zámek Lanškroun	Zámek Častolovice	Hrad Żąbkowice Śląskie
Nový zámek Kostelec nad Orlicí		Hrad Bolków
Zámek Potštejn		Hrad Międzylesie
Zámek Rychnov nad Kněžnou		Zámek Łomnica
Zámek Opočno		Zámek Pakoszów
Hrad Potštejn		Hrad Książ
Zámek Kvasiny		Hrad Lenno
Zámek Doudleby nad Orlicí		Zámek Kamieniec

Zdroj: Castles and palaces (2021), vlastní zpracování

Příloha č.5: Hrací karta Putování po zámcích na Orlici.



Zdroj: Moje Orlické hory, 2021

Oskenované zadání práce



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Zadání bakalářské práce

Autor: Tereza Holomková
Studium: I1800299
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management cestovního ruchu
Název bakalářské práce: **Potenciál zámeckých objektů ve východních Čechách pro rozvoj cestovního ruchu**
Název bakalářské práce AJ: The potential of castle objects in Eastern Bohemia for tourism development

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem práce je zhodnotit potenciál, který přináší zámecké objekty ve východních Čechách svým návštěvníkům a navrhnout doporučení pro rozvoj cestovního ruchu v této oblasti.

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika zpracování
3. Teoretická východiska
 - 3.1. Zámecké objekty jako součást kulturního dědictví
 - 3.2. Zámecké objekty jako součást cestovního ruchu
 - 3.3. Zámecké objekty ve východních Čechách
 - 3.4. Zámecké objekty jako součást marketingu Cestovního ruchu
4. Empirická část
 - 4.1. Současný stav destinačním managementu zámeckých objektů
 - 4.2. Kvalitativní výzkum mezi aktéry destinačního managementu
 - 4.3. Výsledky šetření
5. Shrnutí výsledků
6. Závěry a doporučení
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

Zelenka, Josef a Martina Páskova. Výkladový slovník cestovního ruchu. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.

Zelenka, Josef. Cestovní ruch - marketing. Vyd. 3., přeprac. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-543-1.

David, Petr a Vladimír Soukup. 1000 hradů, zámků a tvrzí: [to nejkrásnější z Čech, Moravy a Slezska]. Vyd. 1. Praha: Knižní klub, 2009. ISBN 978-80-242-2603-3.

Wagnerová, Magdalena, Taťána Kavalová a Pavla Šimečková. Příběhy zámků v Čechách a na Moravě: jeviště života šlechtického. Vyd. 1. Praha: Plot, 2014. ISBN 978-80-7428-202-7.

Garantující pracoviště: Katedra rekreologie a cestovního ruchu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: RNDr. Mgr. Tomáš Burda, Ph.D.

Oponent: Mgr. Pavlína Chaloupská, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2020