

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Konkurenceschopnost destinací cestovního ruchu  
v Západočeských lázních**

**Denisa Eichlerová**

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomiky

Provozně ekonomická fakulta

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Denisa Eichlerová

Podnikání a administrativa

Název práce

Konkurenceschopnost destinací cestovního ruchu v Západočeských lázních

Název anglicky

Tourism Competitiveness in Western Bohemia Spas

---

Cíle práce

Cílem práce je provést komparaci konkurenceschopnosti vybraných destinací v Západočeských lázních.

Metodika

Na základě studia literatury bude navrženo vhodný model konkurenceschopnosti pro vybrané destinace na regionální úrovni. Bude provedena analýza vybraných destinací, naplněny indikátory modelu a následně budou vybrané destinace komparovány.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

Cestovní ruch; konkurenceschopnost; destinace; Západočeské lázně.

---

**Doporučené zdroje informací**

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

KIRÁLOVÁ, Alžběta. Marketing: destinace cestovního ruchu. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003. 173 s. ISBN 80-86119-56-4.

NEJDL, Karel. Management destinace cestovního ruchu. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 204 s. ISBN 978-80-7357-673-8.

PALATKOVÁ, Monika. a. Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 207 s. ISBN 978-80-247-3749-2.

PALATKOVÁ, Monika. b. Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8.

PALATKOVÁ, Monika. Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 341 s. Manažer. ISBN 80-247-1014-5.

PALATKOVÁ, Monika. Místní, národní a mezinárodní marketing destinace. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007.

RYGLOVÁ, Kateřina, BURIAN, Michal a VAJČNEROVÁ, Ida. Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

RYGLOVÁ, Kateřina. Cestovní ruch: soubor studijních materiálů. Vyd. 2. Ostrava: Key Publishing, 2007. 81 s. Management. ISBN 978-80-87071-44-1.

VANHOVE, Norbert. The Economics of Tourism Destinations. Burlington: Elsevier, 2005. 251 s. ISBN 0750666374.

ZELENKA, Josef. Marketing cestovního ruchu. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. 240 s. ISBN 978-80-86723-95-2.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/06 (červen)

**Vedoucí práce**

Ing. Michaela Antoušková, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 16. 10. 2014

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 16. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2015

---

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Konkurenceschopnost destinací cestovního ruchu v Západočeských lázních" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. března 2015

---

### Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce, paní Ing. Michaele Antouškové, Ph.D. za její ochotu, čas, příjemné vedení, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Eleně Hávové, vedoucí oddělení cestovního ruchu pro Karlovarský kraj, za přínosné odborné diskuse nad tématem. Dále děkuji pracovníkům informačních center měst, kterých se práce týká a také všem respondentům, bez jejichž trpělivosti a shovívavosti by nemohl výzkum vzniknout.

# Konkurenceschopnost destinací cestovního ruchu v Západočeských lázních

---

## Tourism Competitiveness in Western Bohemia Spas

### Souhrn

Cílem předložené diplomové práce je provést komparaci konkurenceschopnosti destinací cestovního ruchu v Západočeských lázních. Teoretická část tak zprvu pojednává o vymezení pojmu destinace cestovního ruchu. Dále je diskutována konkurenceschopnost destinace cestovního ruchu se zaměřením na modely konkurenceschopnosti, které slouží k jejímu měření. Nastudování těchto již v zahraniční aplikovaných modelů vede k sestavení vlastního modelu, který je modifikován na regionální úroveň a upraven pro následnou praktickou aplikaci na zkoumanou oblast. Praktická část se tak skládá z analýzy konkurenceschopnosti vybraných destinací zvoleného regionu. Zprvu jsou představeny základní charakteristiky zkoumaného kraje a jednotlivých analyzovaných destinací. Následně je proveden vlastní výzkum, který je z důvodu existence dvojího typu indikátorů rozdělen do dvou rovin. První část výzkumu shromažďuje sekundární data, která představují objektivně měřitelné indikátory modelu. V druhé části výzkumu je proveden pomocí dotazníkového šetření sběr primárních dat, která jsou zástupci subjektivně měřitelných indikátorů modelu. Tímto jsou pro jednotlivé zkoumané destinace naplněny indikátory vlastního modifikovaného modelu a dochází ke komparaci a konečnému vyhodnocení výzkumu.

**Klíčová slova:** cestovní ruch, destinace, konkurenceschopnost, destinační management, modely konkurenceschopnosti, Západočeské lázně, Karlovarský kraj

## **Summary**

The aim of this thesis is to compare the competitiveness of tourism destinations in the West Bohemian spas. The theoretical part deals with the definition of a tourist destination. It discussed the competitiveness of a tourist destination with a focus on competitive models, which are used for its measurement. Studying these models leads to build own model, which is modified at the regional level and adjusted for subsequent application to the region. The practical part consists of the analysis of the competitiveness of selected destinations. Introduces the basic characteristics of the region and analyzed destinations. It carries out its own research, which is due to the existence of two types of indicators divided into two parts. The first part of the survey collects secondary data, which represent objectively measurable indicators model. In the second part of the research conducted primary data collection, which includes representatives subjectively measurable indicators. This is for a destination filled with pointers own modified model and there is a comparison and final evaluation research.

**Keywords:** tourism, destination, competitiveness, destination management, models competitiveness, Western Bohemia Spas

## Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl a metodika práce.....</b>	<b>12</b>
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Vymezení pojmu destinace .....	14
3.2 Typologie destinací.....	15
3.3 Poptávka po destinaci .....	17
3.4 Nabídka destinace .....	18
3.5 Destinace jako produkt .....	18
3.6 Destinační management.....	20
3.7 Stanovení cílů a politika turismu destinace .....	22
<b>4 Konkurenceschopnost .....</b>	<b>24</b>
4.1 Konkurenceschopnost destinace cestovního ruchu.....	24
4.2 Konkurenceschopnost destinace a možnosti jejího měření .....	25
4.3 Modely konkurenceschopnosti destinace .....	26
4.3.1 Hassanův model.....	27
4.3.2 De Keyser a Vanhovův model.....	27
4.3.3 Ritchie a Crouch – Koncepční model konkurenceschopnosti destinace .....	28
4.3.4 Dwyer, Livaic a Mellor – Integrovaný model.....	31
4.3.5 Heathův model.....	33
<b>5 Vymezení zkoumané oblasti.....</b>	<b>35</b>
5.1 Základní charakteristika kraje.....	35
5.2 Postavení cestovního ruchu v Karlovarském kraji .....	35
5.3 Základní charakteristika zkoumaných destinací KVK .....	38



<b>6 Analýza konkurenceschopnosti vybraných destinací Karlovarského kraje .....</b>	<b>42</b>
6.1 Konstrukce vlastního modifikovaného modelu konkurenceschopnosti .....	42
6.2 Popis indikátorů vlastního modifikovaného modelu .....	44
6.3 Implementace vlastního modifikovaného modelu na vybrané destinace Karlovarského kraje .....	48
6.3.1 Měření objektivních dat ve vybraných destinacích KVK.....	50
6.3.2 Měření subjektivních dat ve vybraných destinacích KVK .....	53
<b>7 Vyhodnocení výzkumu .....</b>	<b>57</b>
7.1 Vyhodnocení objektivně měřených dat .....	57
7.2 Vyhodnocení subjektivně měřených dat.....	60
7.3 Souhrnné vyhodnocení .....	62
<b>8 Závěr .....</b>	<b>73</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>74</b>
<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>80</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>81</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>82</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>82</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>83</b>

## 1 Úvod

S neustálým růstem životní úrovně obyvatelstva a růstem fondu volného času, se cestovní ruch stal neodmyslitelnou součástí životního stylu a potřeb lidí. Ačkoliv je zájem o cestování doložen řadou informací již od starověku, teprve od druhé poloviny minulého století je cestovní ruch díky svým globálně nezpochybnitelným výsledkům považován za jednu z celosvětově nejdynamičtěji se rozvíjejících ekonomických a sociálně-spoločenských aktivit.

Jeho základním rysem je mnohoodvětvovost. Pojí se totiž s řadou dalších hospodářských odvětví a sektorů, a zároveň díky svému vysokému multiplikačnímu efektu má, pokud je správně rozvíjen, velice příznivé dopady na ekonomický a hospodářský rozvoj. Podílí se na růstu HDP regionu, růstu příjmů do státního rozpočtu, pomáhá vytvářet pracovní místa a podnikatelské příležitosti, umožňuje zvýšení příjmů domácností, apod. Díky těmto významným přínosům vznikla potřeba činnosti turismu podporovat, rozvíjet a řídit, respektive zajímat se o marketing a management cestovního ruchu.

Cestovní ruch se odehrává vždy a pouze v konkrétním území. Lidé jezdí do těch míst, která mají co nabídnout. Jsou informovanější, zkušenější i náročnější a za své peníze očekávají stále vyšší hodnotu. Mezinárodní trh cestovního ruchu nabízí nekonečně mnoho zajímavých cílových destinací. Mezi destinacemi tak existuje vysoká konkurence a má-li být destinace v konkurenčním prostředí úspěšná, musí být schopna v tvrdém konkurenčním boji uspět. Z tohoto důvodu má v současnosti klíčové postavení intenzivně se rozvíjející segment management destinace cestovního ruchu. Atraktivita destinace je totiž pouhým předpokladem pro dobře prosperující cestovní ruch. Při dosahování stanovených cílů si musí jednotlivé destinace stanovit své hlavní konkurenční výhody a postavení. Definovat své přednosti, nedostatky a tyto následně pomocí dobře propracovaného destinačního managementu posilovat, respektive tlumit.

Kvantifikace jednotlivých indikátorů a ukazatelů konkurenceschopnosti je v této situaci velice důležitá, avšak zároveň velice obtížná. Nejedná se totiž pouze o jasně měřitelné ekonomické ukazatele, např. v zisku, výnosech, počtu přenocování, apod. Tyto ukazatele necharakterizují motivy vedoucí k návštěvě destinace a o kvalitě produktu tedy mnoho nevyprávějí. V důsledku toho vznikla řada modelů destinační konkurenceschopnosti,

jejichž myšlenkou je spojit základní kameny konkurenceschopnosti a typické charakteristiky destinační konkurence.

Úkolem předložené práce je tyto modely využít a aplikovat je na vybrané destinace cestovního ruchu vybraného regionu tak, aby byla analyzována a zhodnocena konkurenceschopnost těchto destinací. Zkoumaným regionem je Karlovarský kraj, který je proslulý lázeňstvím. Analyzovanými destinacemi jsou tak Západočeské lázně. Tradičně provozovaná odvětví v regionu dlouhodobě upadají a tak je velice důležité využít předpoklady, které dané území nabízí pro odvětví bez velkých investic, jak je cestovní ruch často nazýván.

## 2 Cíl a metodika práce

Cílem diplomové práce je provedení komparace konkurenceschopnosti vybraných destinací cestovního ruchu v Západočeských lázních.

Zprvu bylo zapotřebí nastudovat teoretická východiska práce. Stěžejní se stala problematika pojmu destinace cestovního ruchu (typologie destinací, nabídka destinace, poptávka po destinaci, destinace jako produkt) a její konkurenceschopnosti. Taktéž byly především diskutovány vědecké modely konkurenceschopnosti destinací, které byly již použity v zahraničí. Nastudování těchto modelů se stalo zásadním úkolem, protože na základě jejich znalosti byl navržen vlastní vhodný model konkurenceschopnosti, který byl modifikován na regionální úroveň pro vybrané destinace. Sestavený model tak identifikuje indikátory, které jsou pro dané destinace zdroji konkurenceschopnosti a které tak byly ve výzkumu zjišťovány a následně komparovány.

Po nastudování odborné literatury byly vybírány destinace cestovního ruchu ve vybrané zkoumané oblasti. Zkoumanou oblastí je Karlovarský kraj se svými Západočeskými lázněmi. Je zmíněna základní charakteristika kraje a postavení cestovního ruchu v daném regionu. Tyto kapitoly dokládají důvod výběru dané oblasti. Karlovarský kraj již dlouhodobě zaostává v ekonomickém vývoji za republikovými průměry a na ústupu jsou zde i zástupci tradičních odvětví (výroba skla, porcelánu, textilu, hudebních nástrojů). V oblasti cestovního ruchu však region dosahuje pozitivních výsledků. Jedná se tak o kraj s významným podílem turismu na jeho ekonomice, kdy je zde cestovní ruch považován za významný zdroj prosperity. Z tohoto důvodu vzniká potřeba zkoumat tendence ve vývoji tohoto odvětví a taktéž proto byl daný kraj pro předloženou práci vybrán.

Jednotlivé destinace byly vybírány na základě typologie destinací, které uvádí ve své publikaci Nejdler (2011). Autor zde zmiňuje průzkum řízení cestovního ruchu, který byl v ČR proveden v roce 2011 a který člení typy destinací dle atraktivit a aktivit. Jednou z těchto kategorií je i lázeňství, jako typ destinace cestovního ruchu. Tímto byly vybrány lázeňské destinace cestovního ruchu v Karlovarském kraji, které jsou dle rajonizace ČR z hlediska cestovního ruchu označovány jako Západočeské lázně. Jedná se tak o Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Františkovy Lázně, Jáchymov a Lázně Kynžvart. Poslední zmiňovaná destinace však byla z následného výzkumu vyřazena z důvodu její nekonkurenceschopnosti již od 19. století. Analýza vybraných destinací posloužila nejen

k seznámení s konkrétními městy, ale především umožnila vymezit indikátory vlastního modifikovaného modelu, který je ve výzkumu na vybrané destinace aplikován.

Z důvodu existence dvojího typu indikátorů (objektivně a subjektivně měřitelné), byl výzkum konkurenceschopnosti destinací cestovního ruchu Západočeských lázní rozdělen do dvou rovin.

V první části výzkumu byla zjišťována objektivně měřitelná data, která byla shromažďována pomocí dostupných informací, kterými disponují informační centra jednotlivých destinací. Pro každou zkoumanou destinaci byl sestaven podrobný výčet těchto dat. Následně tak každá destinace obdržela určitý počet bodů, který identifikoval úroveň konkurenceschopnosti dané destinace v objektivně měřených indikátorech.

V druhé části výzkumu byl proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření, jímž byla zkoumána subjektivně měřitelná data. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit úroveň spokojenosti respondentů s vybranými ukazateli. Byl sestaven dotazník, který byl shodný pro všechny zkoumané destinace. V něm následně mohli dotazovaní na hodnotící škále 1 – 5 ohodnotit svou spokojenost s danými indikátory. Cílovou skupinou respondentů byli návštěvníci a obyvatelé města všech věkových kategorií. Distribuce dotazníku probíhala pomocí internetu, zaměstnanců informačních center zkoumaných destinací a pracovníků hromadných ubytovacích zařízení v kraji. Sběr dat probíhal v lednu roku 2015. Vyhodnocením dotazníků byla zjištěna pro jednotlivé indikátory každé zkoumané destinace průměrná známka. Následným celkovým zprůměrováním tak byla vypočtena výsledná průměrná známka zkoumané destinace v subjektivně měřených indikátorech.

Tímto byly naplněny indikátory vlastního modifikovaného modelu a následně tak mohlo dojít ke konečné komparaci a vyhodnocení konkurenceschopnosti vybraných destinací.

Nelze opomenout, že při vypracovávání práce byly jednotlivé trendy a celková situace daného tématu diskutována s vedoucí oddělení cestovního ruchu u Karlovarského krajského úřadu, s Ing. Elenou Hárovou. K ucelení celkového pohledu na danou problematiku dopomáhaly i rozhovory s pracovníky subjektů orientujících se na cestovní ruch a především se zaměstnanci informačních center města Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Jáchymov a částečně Františkovy Lázně.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Vymezení pojmu destinace

Za stěžejního autora v oblasti řízení cestovního ruchu v územních celcích je považován Thomas Bieger. Bieger (2005) popisuje bouřlivý vývoj v chápání významu a důležitosti „místa“, resp. územního celku v cestovním ruchu a zároveň ho pojmenovává:

*„Destinace je geografický prostor (resort, místo, region, stát), který si konkrétní návštěvník (nebo návštěvnícký segment) vybírá jako cíl své cesty“* (Bieger, 2005, str. 1).

Takto pojetí destinace vykládá i UNWTO. WTO (2002) prezentovala svou rozšiřující definici, kde lokální destinace cestovního ruchu je chápána jako fyzický prostor, ve kterém turista stráví nejméně jedno přenocování. Zahrnuje turistické produkty tvořené atraktivitami cestovního ruchu a podpůrnými službami (...) a soubor možností zábavy pro jednodenní návštěvníky. Má přírodní a administrativní hranice, jež vymezují její řízení, image a vnímání, které definují její tržní konkurenceschopnost.

Anglosaská teorie dle Inskiepa (1991) specifikuje, že destinace cestovního ruchu je relativně uzavřené území, které nabízí široký vějíř zařízení a služeb, zvláště pro odpočinek, uvolnění, rozptýlení a zábavu, poznání a zdraví.

Palatková (2006) vymezuje destinaci jako svazek různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál turismu (atraktivity) místa nebo oblasti. Zmiňuje, že destinace jsou definovány buďto jako regionální nebo mezinárodně (globálně) konkurenceschopné, strategicky řízené jednotky nabídky na mezinárodním trhu, které nabízejí klientovi odpovídající produkt a uspokojují jeho očekávání. Tímto se destinace snaží o perfektní a kvalitní organizaci celého řetězce služeb.

Nejdl (2011) zmiňuje, že v dřívějším pojetí byla destinace koncipována jako soubor samostatných, relativně nezávislých různých skupin služeb a jejich poskytovatelů, který je uspořádán podle jednotlivých typů služeb, resp. oborů aktivity - ubytovací, stravovací, sportovní služby, atd. Jednalo se o tzv. **oborově orientované pojetí**. V dnešním pojetí je však destinace chápána spíše jako komplex na sebe navazujících, vzájemně se podmiňujících služeb, jejichž poskytování jsou procesy, při nichž dochází postupně

k uspokojování potřeb návštěvníků. Struktura a obsah řetězců služeb jsou stanoveny návštěvníckými segmenty. Tímto se jedná o **procesně a návštěvnícky orientované pojetí**.

Jakubíková (2009) doplňuje, že lidé vnímají destinaci jako celek. Vnímají krajinu, prostředí, nabízené služby a jejich kvalitu, kulturní, sportovní a rekreační možnosti, bezpečnost, čistotu, vstřícnost místních obyvatel a jazykovou vybavenost lidí, se kterými se během pobytu setkávají. Dále zdůrazňuje, že návštěvníci i turisté přijíždějí do destinace pouze tehdy, má-li místo co nabídnout. Z tohoto důvodu je stěžejní, aby se každá destinace zajímala o to, čím je jedinečná, čím může zaujmout a přimět tak turisty, aby přijeli právě do ní.

Základní charakteristické znaky, jež tvoří podstatu destinace, shrnuje ve své publikaci Nejdí (2011). Danými atributy tak jsou:

- destinace je definována z pohledu návštěvníka, který si území vybírá,
- destinace je geografickým ohraničeným prostorem – stát, region, místo, resort,
- destinace musí být vybavena atraktivitami, souborem zařízení poskytujících služby pro jejich využití a služby pro pobyt, které mohou uspokojit potřeby (určitého segmentu) návštěvníků místa a poskytnout jim celistvý, komplexní zážitek.

### **3.2 Typologie destinací**

Destinace je geografický prostor, který často překračuje a nerespektuje hranice politické či administrativní. V ČR se tak stal problém nesouladu politických hranic regionů a přirozených destinačních hranic zásadním determinačním faktorem efektivního řízení turismu. Hranice vznikajících destinací a administrativních strukturních jednotek – krajů, zpravidla nejsou identické. Naopak se často různým způsobem prolínají a destinace se tak nacházejí na částech území několika krajů.

Destinace se dále mění podle cílové klientely. Jedno místo může být prodáváno současně různým segmentům poptávky. Tímto je destinace cestovního ruchu kategorií, k níž je možno přistupovat z různých pohledů dle konkrétní situace a není zde jednotný pohled na to, jak destinace členit.

Palatková (2011a) uvádí, že destinaci lze vymežit pomocí kombinace následujících přístupů podle:

- I. administrativních hranic,
- II. soustředění poptávky (vzdálenost a motivace),
- III. míry zásahu veřejného sektoru do tvorby a fungování systému,
- IV. strategie indukce, dedukce či centralizace,
- V. vybraných indikátorů rozvoje turismu.

Nejdl (2011) zase rozděluje typy destinací podle velikosti území či dle hlavních typických aktivit:

#### **a) typy destinací podle velikosti území**

- I. resort - nejmenší destinační jednotka (lyžařský resort, resort vodních sportů, apod.),
- II. místo - metropole či jinak významná místa,
- III. region,
- IV. země, stát.

*„Na mezinárodním i národním trhu probíhá boj mezi destinacemi a poptávka si vybírá nejdříve územní celek, který navštíví. Teprve poté, až si jednotlivec či skupina vybrali území pro svůj pobyt, které se tímto stalo destinací, může následovat soutěž mezi podnikatelskými subjekty v destinaci o získání jednotlivých klientů“ (Nejdl, 2011, str. 63).*

#### **b) typy destinací podle hlavních aktivit typických pro dané území**

Smyslem tohoto členění je zvolit optimální pozici určitého území na trhu cestovního ruchu. V literatuře je různými autory kladen důraz na atraktivitu či aktivity. Nejdl (2011) zmiňuje členění destinací dle následujících autorů.

Buhalis (2003) člení typy destinací **dle atraktivit**:

- I. městská,
- II. přímořská,
- III. horská,
- IV. venkovská,
- V. autentický třetí svět,
- VI. jedinečná,



- VII. exotická,
- VIII. exkluzivní.

Laws (1995) naopak považuje za vhodné rozlišovat destinace **dle aktivit**:

- I. hlavní města,
- II. rozvinutá tradiční centra cestovního ruchu,
- III. střediska cestovního ruchu,
- IV. účelově vybudované resorty.

Nejdl (2011) uvádí, že v ČR byl v roce 2001 proveden průzkum řízení cestovního ruchu, v němž jako kritérium členění na typy destinací byly stanoveny **atraktivita a aktivity**:

- I. lázeňské,
- II. přírodní,
- III. u vodní plochy,
- IV. venkovské,
- V. kulturně-poznávací,
- VI. historické,
- VII. zimních sportů,
- VIII. náboženské (poutní),
- IX. rekreační,
- X. příhraniční,
- XI. atrakční (s komplexem uměle vytvořených atraktivit).

Zmíněné odlišné přístupy jasně dokládají tvrzení, že při vymezení typologie destinací cestovního ruchu neexistuje žádný jednotný recept a přístupy jsou tak různé.

### **3.3 Poptávka po destinaci**

Palatková (2011a) definuje poptávku v turismu jako projev potřeb účastníka cestovního ruchu podložený koupěschopností. Poptávku po destinaci turismu následně chápe jako ochotu návštěvníků destinace směniti určité množství peněz získaných převážně v místě bydliště za služby a statky destinace během pobytu v ní, ale i před cestou do destinace a také po návratu z destinace domů.

Z daného vyplývá, že poptávka je založena na kupní síle zákazníků. Pokud jsou tak přání podložena schopností zaplatit, přání se změní v poptávku. Je důležité, aby firmy a organizace zkoumaly potřeby svých zákazníků a porozuměly jim (Jakubíková, 2012).

Znalost potřeb segmentů poptávky je totiž významná pro marketingové řízení destinace, tj. pro tvorbu marketingové strategie, marketingového mixu včetně tvorby produktu (Palatková, 2011a).

Poptávka v cestovním ruchu je však velmi proměnlivá. Mezi příčiny její změny patří módnost, ohrožení, počasí, politická situace, měnový kurz, aj. Charakteristickým znakem poptávky cestovního ruchu je, že nakupující nejsou obvykle věrni jedné značce, tj. nejezdí do stejné destinace, do stejného hotelu, apod. Dalšími charakteristickými rysy jsou komplexnost a sezónnost, které určují periodický charakter poptávky, vysoká elasticita poptávky, diferenciací a substituce (Jakubíková, 2012).

### **3.4 Nabídka destinace**

Správné porozumění potřebám, přáním, poptávce, jakož i celé marketingové koncepci vytváří předpoklady pro úspěšnou tvorbu nabídky. Nabídku destinace turismu definuje Palatková (2011a) jako souhrn zboží a služeb a volných statků, které se snaží destinace realizovat na trhu turismu. Nabídku v destinaci následně chápe jako nabídku služeb, zboží, firemní nabídku či nabídku destinace jako celku. Předmětem nabídky jsou veškeré služby a zboží poskytované veřejným a soukromým, příp. neziskovým sektorem a volné statky, které slouží v určitém místě a čase k uspokojení potřeb návštěvníků destinace.

Jakubíková (2012) doplňuje, že nabídka v cestovním ruchu zahrnuje širokou škálu služeb, výrobků, zážitků a destinací, řečeno jedním slovem – produktů. Přitom mezi charakteristické rysy nabídky patří různorodost a komplexnost, vázanost nabídky na rozsáhlé investice a vysoký stupeň pohotovosti k výkonům.

### **3.5 Destinace jako produkt**

*„Destinace představuje sama o sobě „produkt“ složený z dalších mnoha produktů, ať už se jedná o služby nabízené soukromým sektorem, či menší destinace“ (Palatková, 2011a, str. 11).*

Pojetí termínu produkt destinace není jednoznačné a záleží, v jakém smyslu se o produktu destinace hovoří. Kotler (1991) obecný produkt vymezuje jako cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu.

Produkt destinace následně Palatková (2011a) vymezuje jako to, co je subjekty destinace na trhu nabízeno a co návštěvníci destinace poptávají, nakupují, spotřebovávají a co uspokojuje jejich přání a potřeby.

Jakubíková (2012) doplňuje, že se produkt cílového místa musí tvořit a rozvíjet v čase, rozsahu a struktuře s ohledem na poptávku cílových skupin návštěvníků, nabídku konkurence a vlastní životní cyklus.

Cestovní ruch je odvětvím, jehož produkt je vysoce specifický a je představován zejména službami. Mezi specifika produktu jako služby patří – osobní poskytování, nemožnost skladovat služby, omezená životnost, ovlivnění faktory, které jednotlivě nebo v jejich kombinaci nelze nebo pouze omezeně lze ovlivnit (počasí, další účastníci zájezdu, sezónnost, komplexnost, apod.), častá je platba předem za produkt, který není možné předem vyzkoušet, apod. Produkt je tak typický svou komplexností, snadnou kopírovatelností, subjektivitou prožívání spotřeby produktu, snadnou substitovatelností, vysokým podílem lidské práce a dotváření lidským faktorem (Zelenka, 2010).

Jakubíková (2012) upozorňuje, že produkt musí pro zákazníka představovat určitou hodnotu. Z pohledu marketingu je produkt souhrnem vlastností včetně provedení, balení, jména, značky, designu, výhod, jež nabízí, a dalších rysů, nikoli pouze fyzickým zbožím. Produkt destinace se dále skládá z primární (např. příroda, organizované eventy) a sekundární (např. infrastruktura) nabídky. Můžeme také přistoupit ke zkoumání produktu z hlediska jeho složení, kdy se produkt skládá ze zdrojů, které již existují a nemohou být vytvořeny (přírodní, kulturní, historické) nebo ze zdrojů, které mohou být vybudovány, přidány a nějak zlepšeny.

Politika produktu (politika nabídky) tak má enormní význam na místní a regionální úrovni, kde se obec/město/region snaží o vytváření, péči a organizaci zařízení sloužících návštěvníkům destinace, ale i rezidentům (Jakubíková, 2012).

Tvorba produktu, respektive řízení nabídky v destinaci, je procesem orientovaným na klienta (návštěvníka) destinace, založeným na existenci vertikální a horizontální

spolupráce s cílem zajištění potřebných kvalit a atributů vytvářených produktů (nabídky). Tvorba produktu by měla být založena na marketingovém výzkumu soustředěném na zkoumání potřeb návštěvníků destinace, průzkumu konkurence, apod. (Palatková, 2011a).

Jakubíková (2012) doplňuje, že tvorba produktu destinace se tvoří interakcí mezi návštěvníkem a zdroji destinace v určitém čase.

### **3.6 Destinační management**

Destinační management (dále DM) se vyvinul z přirozené potřeby efektivněji organizovat procesy cestovního ruchu v určitém území. Nejedná se o jeden univerzálně platný systém neměnicí se v čase a prostoru, ale o permanentní, globální proces v konkrétní lokalitě, územním celku a významný a efektivní nástroj regionální politiky cestovního ruchu.

Nejdl (2011) upozorňuje, že řízení procesů cestovního ruchu v destinaci, tj. destinační management, je součástí větší množiny tzv. řízení cestovního ruchu. Jedná se však o naprosto specifickou aktivitu, které musí být věnována samostatná pozornost teorie i praxe. Řízení destinace je založeno na obecných principech managementu a marketingu známého z firemní sféry. Autor tak definuje, že destinační management v sobě zahrnuje vybrané základní poznatky obecného řízení, vybrané základní poznatky řízení cestovního ruchu a tyto dva soubory doplňuje o zvláštnosti řídicích principů a procesů v destinaci.

Pojem destinační management a marketingové řízení destinace používá Palatková (2011a) jako synonyma a nazývá jimi proces analýzy, plánování, stanovení cílů destinace, tvorbu a prosazování komunikačních a dalších strategií, tvorbu marketingového mixu, realizaci a kontrolu a to vše s cílem propojit nabídku destinace s poptávkou po destinaci tak, aby byly uspokojeny potřeby návštěvníků destinace, akcionářů a zároveň byla zvýšena kvalita života rezidentů v destinaci.

Királová (2003) definuje destinační management jako soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v destinaci za účelem dosažení jeho udržitelného rozvoje a zachování konkurenceschopnosti na trhu. Obdobně vymezuje destinační management i Zelenka (2010).

Jakubíková (2012) specifikuje, že proces marketingového řízení se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování

marketingových cílů a strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojují jednotlivce a firmy.

Holešinská (2010) s odvoláním na Ritchieho a Crouche doplňuje, že výše zmíněné definice jsou nepřesné z důvodu toho, že destinační společnost má možnost pouze ovlivňovat, usnadňovat a koordinovat, nikoli kontrolovat (regulovat).

Pojem destinační management je tak v podstatě zavádějící, protože se většinou nejedná o řízení v klasickém slova smyslu, ale jde spíše o koordinaci, kooperaci a vedení subjektů v destinaci při omezené škále formalizovaných nástrojů řízení. K tomu jsou stále ve větší míře aplikovány základní principy řízení firem, tj. vymezení cílů, vedení subjektů v destinaci, komunikace, způsoby měření efektivnosti řízení, tvorba produktu a jeho prodej, apod. (Palatková, 2011a).

Charakteristickým rysem DM je, že nahlíží na destinace jako na jeden subjekt, na jeden podnik, který je velmi členitý s velkým počtem rozdílných vnitřních jednotek a rozsáhlými vnitřními vazbami a procesy (Nejdl, 2011).

Výsledkem takových procesů jsou udržitelné a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, společně sdílené logo, značka kvality, společný (sdílený) informační a rezervační systém, tvorba cenové politiky, provádění výzkumu a sběru statistických dat z oblasti cestovního ruchu, iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru cestovního ruchu, apod. (Zelenka, 2010).

Bartl a Schmidt (1998) definují systém destinačního managementu jako systém šesti elementů:

- I. systém klíčových produktů (konkurenčních výhod),
- II. distribuční kanály a sítě,
- III. politika značky,
- IV. systém řízení kvality,
- V. systém řízení znalostí,
- VI. organizace destinačního managementu.

Cílem marketingového řízení destinace je ovlivnění zahraniční a domácí poptávky po destinaci s cílem maximalizace pozitivních efektů a minimalizace efektů negativních (Palatková, 2011a).

O destinačním managementu v dnešním pojetí se tak hovoří jako o destinačním managementu třetí generace, který je považován za prozatím nejdokonalejší a nejefektivnější způsob řízení turismu v regionech, jenž dokáže reagovat na neustále rostoucí tlak konkurenčního prostředí. Již není chápán pouze jako obecná forma spolupráce poskytovatelů služeb cestovního ruchu za účelem efektivnějšího řízení turismu. Záleží na vyspělosti a kvalitě této spolupráce a na jejím výstupu. Jedná se tedy o přeměnu spolupráce v partnerství. Spolupráce, resp. partnerství jsou však jen cestou k dosažení cíle, nikoli cílem samotným (Nejdl, 2011).

Nejdl (2011) dále zmiňuje, že zásadním úkolem DM je dosáhnout, aby se z konkrétních územních celků staly strategicky řízené celky – destinace a dále, aby do procesu vytváření tohoto celku bylo zapojeno co možná nejvíce poskytovatelů služeb a dalších subjektů zainteresovaných na turismu v území. Mluví se tak o partnerství v rovině 3P, která představuje partnerství soukromé sféry, veřejné sféry a partnerství mezi privátní a veřejnou sférou navzájem. V době rozvinuté globalizace tak destinační management má, jako jediná metoda řízení, schopnost efektivně napomáhat k adaptaci regionů na tvrdé podmínky mezinárodního trhu s jeho všemi nevýhodami, např. nelítostné a bezohledné konkurence, ale i unikátními výhodami, např. možnostmi oslovit i vzdálené segmenty trhu.

*„Destinační management využívá zdroje destinace a snaží se vhodnými postupy a procesy efektivně dosahovat stanovených cílů a pozitivních efektů“ (Palatková, 2011a, str. 20).*

### **3.7 Stanovení cílů a politika turismu destinace**

Marketingové cíle představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům a o nichž firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období. Umožňují tak vyhodnocovat výkonnost podniku z hlediska produktů, trhů, distribuce a uspokojování zákazníků. Jejich dosahování vytváří předpoklady pro dlouhodobou prosperitu (Jakubíková, 2012).

V privátní, podnikatelsky orientované organizaci jsou cíle vyjádřeny především v ekonomicky jasných a měřitelných indikátorech (např. v zisku, výnosech, cash flow, apod.). U stanovování cílů destinace cestovního ruchu je situace odlišná. Cíle jsou zde často ne vždy jasné a především velice těžko měřitelné. Cíle destinace by totiž neměly být

orientovány pouze na zisk či výnosy, ale taktéž na hodnoty dlouhodobě udržitelného rozvoje, zvyšování hodnoty značky, apod. (Nejdl, 2011).

Cíle politiky turismu v destinaci jsou prosazovány v konceptech na úrovni mezinárodní, národní, regionální a místní, dále je lze rozdělit na ekonomické, sociální, politické, právní, společenské či cíle v oblasti životního prostředí. Politika turismu v destinaci určuje mantinely, hranice a mety růstu a rozvoje turismu v daném území. Stanovuje směr, kam se má turismus v destinaci ubírat a vytváří tak rámec pro řízení destinace.

Kaspar (1991) pod pojmem politika turismu označuje záměrnou podporu a vytváření turismu pomocí ovlivňování příslušných jevů a událostí ze strany různých společenství, např. státu, obce, soukromého sektoru, asociací, zájmových skupin a dalších, které představují nositele politiky turismu.

Palatková (2011a) cituje Goldnera, Ritchieho a McIntoshe, kteří vymezují politiku turismu jako „... soubor předpisů, pravidel, směrnic, příkazů a strategií, které tvoří rámec, v němž dochází k přijímání kolektivních a individuálních rozhodnutí přímo ovlivňujících rozvoj turismu a každodenní aktivity“ (Palatková, 2011a, str. 75).

Mundt (2004) definuje politiku turismu jako soubor opatření veřejných institucí na všech úrovních politického jednání, které přímo nebo nepřímo, vědomě nebo nevědomě, určují utváření a podobu turismu.

Freyer (2006) zase chápe politiku turismu v destinaci jako cílevědomé plánování a ovlivňování či vytváření reality v turismu pomocí různých nositelů politiky, ať už státních (veřejných), soukromých, nebo jim nadřazených, jejichž prvořadým cílem není dosahování zisku, ale spíše pokrytí nákladů.

Politika turismu obvykle sleduje vývoj infra- a suprastruktury turismu, trh pracovních sil, propojení turismu s ostatními sektory ekonomiky, sociální a ekonomické vlivy turismu a další oblasti. Využívá taktéž různých nástrojů, které dělí na nástroje podporující poptávku či nástroje na podporu nabídky. Dále člení nástroje na ekonomické (finanční) a nástroje mimoekonomické (nefinanční) (Palatková, 2011a).

„Současná politika turismu, ať už v užším, či širším pojetí, je ve vyspělých zemích i na úrovni EU postavena na dvou pilířích: za první, **konkurenceschopnost destinace**; za druhé **udržitelný rozvoj turismu v destinaci**“ (Palatková, 2011a, str. 81).

## 4 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je velice často užívaný, avšak ne zcela jednoznačný pojem, který v sobě zahrnuje mnoho různých náhledů. Jednotná a všeobecně platná definice konkurenceschopnosti tak neexistuje, protože se při vymezení pojmu uplatňují různá hlediska. Z hlediska zaměření a posuzování „schopnosti konkurovat“ lze rozlišit tři hlavní proudy – čistě ekonomický pohled, politický rozměr a udržitelnost. Vymezením pojmu se zabývají i některé mezinárodní organizace či uskupení (Evropská komise, OECD, apod.)

*„Ve zprávě Evropské komise o konkurenceschopnosti je konkurenceschopnost vymezena jako schopnost růstu, inovací a produkce více a kvalitnějšího zboží a služeb a udržení nebo získání tržních podílů na mezinárodním a domácím trhu“ (Palatková, 2011b, str. 159).*

Za historické počátky hodnocení konkurenceschopnosti je možné považovat již Smithovu teorii absolutních výhod z roku 1776. Za nástupce, kteří teorii dále rozvíjeli, lze jmenovat Ricarda, Heckshera či Ohlina, kteří zastupovali teorii exogenních komparativních výhod.

Konkurenceschopnost na národní úrovni je v současném pojetí používána přibližně od druhé poloviny 90. let 20. století. Za významného autora moderních myšlenek a děl o konkurenceschopnosti obecně lze jmenovat Michaela Portera. Jedná se o druhou fázi znamenající významný posun, kdy se stále více prosazuje teorie komparativních výhod a konkurenceschopnost určená alokací faktorů. Základními analytickými nástroji pro hodnocení konkurenceschopnosti firem či destinací je Porterův diamant či Porterova strategie pěti sil (Palatková, 2011b).

### 4.1 Konkurenceschopnost destinace cestovního ruchu

Při sledování historického vývoje destinací je zřejmé, že destinace je stále zřetelněji chápána jako samostatný subjekt, vystupující jak na domácím, tak i na zahraničním trhu mezinárodního turismu. Tímto se stává konkurenční jednotkou, která by měla být řízena s ohledem na ekonomické efekty turismu. Snaha o dosažení konkurenceschopnosti však může nabývat různých podob a může být měřena různými způsoby (Palatková, 2011a).

Konkurenceschopnost destinace cestovního ruchu se tak stává velmi těžko uchopitelným a nelehce interpretovatelným fenoménem. Významní autoři zabývající se konkurenceschopností a udržitelností destinace, Ritchie a Crouch (2003) zmiňují, že ačkoli



konkurence mezi destinacemi má svá specifika, je její povaha velmi podobná konkurenci v jiných oblastech lidské činnosti.

Palatková (2011a) tak zmiňuje, že pro vymezení konkurenceschopnosti destinace turismu lze využít obecnou definici konkurenceschopnosti národní ekonomiky, která pod pojmem konkurenceschopnost rozumí stupeň, kdy za podmínek volného obchodu může země produkovat zboží a služby, které jsou schopny obstát na mezinárodním trhu při současném udržení a zvyšování reálného příjmu a životní úrovně svých občanů. Dále doplňuje, že konkurenceschopnost destinace je dána její schopností realizovat nabízené produkty a služby na mezinárodním a domácím trhu turismu tak, aby bylo dosaženo ekonomických i mimoekonomických efektů pro rezidenty a ostatní „akcionáře“ destinace.

## **4.2 Konkurenceschopnost destinace a možnosti jejího měření**

Metody hodnocení a měření konkurenceschopnosti v turismu vycházejí ze samotného pojetí a definování konkurenceschopnosti. Palatková (2011b) je rozděluje do dvou skupin:

### **a) metody vycházející z měření na bázi převážně objektivních dat**

Jedná se o data finančních ukazatelů, parametrů infrastruktury pro turismus, technologické vyspělosti a otevřenosti destinace a řadu dalších tvrdých dat statistiky. Znakem těchto metod je snaha o objektivní vyhodnocení faktorů a předpokladů pro rozvoj turismu, a to většinou na straně nabídky destinace. Jedná se např. o analýzu přínosů a nákladů, hodnocení zdrojů a multifaktorové srovnávání a řazení.

### **b) metody vycházející z měření na bázi subjektivních dat, založené na kvalitativním marketingovém výzkumu, tzv. šetření na straně poptávky**

Cílem průzkumů je zjistit, jak vnímají a posuzují konkurenceschopnost jednotlivých destinací turismu účastníci turismu, ať už ti, kteří destinaci navštívili, nebo ti, kteří v ní nikdy nebyli. Zjišťují se důvody, proč si návštěvníci destinaci vybírají nebo naopak nevybírají, jaké atributy jednotlivým destinacím přisuzují, jaké jsou silné a slabé stránky srovnávaných destinací, které destinace představují hlavní konkurenty či jaké charakterové vlastnosti respondenti destinacím přisuzují, apod. Výhodou uvedené metody je získání názorů přímých účastníků turismu, čímž se průzkumy vnímání stávají pro manažery destinace klíčovým zdrojem informací.

### 4.3 Modely konkurenceschopnosti destinace

Zaměření se na jeden faktor respektive jednu klíčovou konkurenční výhodu a jeho zkoumání jako rozhodující moment pro dosažení konkurenceschopnosti znamená omezenou využitelnost hodnocení. Z tohoto důvodu byly od 80. let vyvíjeny multifaktorové modely (Palatková, 2011b).

Řada autorů tak definovala různé typy indikátorů, které by mohly být použity pro praktické výzkumy konkurenceschopnosti v oblasti destinačního cestovního ruchu.

Mnoho výzkumných studií mělo za cíl diagnostikovat konkurenční postavení konkrétních destinací. Za nejvýznamnější jsou zmiňovány studie Austrálie (Dwyer, Livaic a Mellor, 2003), Jižní Korei a Austrálie (Kim, Choi, a kol., 2001) a (Kim a Dwyer, 2003), Karibské oblasti (De Keyser a Vanhove, 1994), Slovinska (Sirše a Mihalič, 1999) a Srbska (Armenski, Markovic a kol., 2011).

Jiné výzkumy se zaměřily na konkrétní aspekty konkurenceschopnosti (např. destinační positioning, systém řízení destinace, destinační marketing, cenovou konkurenceschopnost, řízení kvality, životní prostředí, strategické řízení apod.)

Například Mihalič (2000) studoval destinační konkurenceschopnost z hlediska životního prostředí. Tvrdí, že konkurenceschopnost destinace lze zvýšit skrze environmentální management. Tento indikátor byl také zohledněn v Hassanově modelu (2000).

Go a Govers (2000) zase zkoumali konkurenceschopnost destinace z pohledu řízení kvality. Konstatují, že destinace sice řízení kvality aplikují, avšak pouze výběrově, což je nedostatečné. Chybí integrovaný přístup v rámci všech oblastí, které by společně vedly k celkovému zvýšení kvality a konkurenceschopnosti destinace. Je tak zapotřebí komplexního přístupu a ne pouhého selektivního výběru.

Třetí skupina výzkumů se však snaží vytvořit obecné modely a teorie konkurenceschopnosti destinace, které by měly být univerzálně aplikovatelné na jakoukoli destinaci a zachycovat tak všechny faktory determinující konkurenceschopnost turistické destinace. Problematikou jednotné definice a potřeby takového modelu konkurenceschopnosti destinace se zabývají autoři Ritchie a Crouch (1999, 2003). V rámci jejich výzkumu od roku 1992 přichází autoři s tzv. koncepčním modelem, který vychází z teorií komparativní výhody (definované Smithem v roce 1776 a Ricardem v roce 1817)

a konkurenční výhody (definované Porterem v roce 1990). Zároveň v sobě model zahrnuje typické charakteristiky destinační konkurenceschopnosti.

Nicméně Gray (1989) uvádí, že obecné modely mezinárodního prostředí zahrnují mimořádně velké množství příčinných proměnných. Jedna obecná teorie tak nemůže uspokojivě vysvětlit veškeré procesy, které v tomto světě probíhají. Dle jeho názoru je tedy potřeba vytvořit pružnější analýzy, které umožní studium speciálních podkategorií.

#### **4.3.1 Hassanův model**

Tento model definuje závazek k ochraně životního prostředí jako jeden ze **čtyř determinantů konkurenceschopnosti** destinace. Definovanými indikátory Hassanova modelu tedy jsou:

- I. ochrana životního prostředí,
- II. komparativní výhoda,
- III. struktura průmyslu,
- IV. poptávkové faktory – kterými autor rozumí schopnost reakce na měnící se povahu nové turistické poptávky.

Jak se liší konstrukce modelu konkurenceschopnosti a dokonce i pochopení jednoho stejnojmenného faktoru, může být předvedeno ve srovnání Hassanova modelu s modelem De Keysera a Vanhova (Hassan, 2000).

#### **4.3.2 De Keyser a Vanhovův model**

Tento model byl použit na výzkum Karibské oblasti (De Keyser a Vanhove, 1994) a dále ve studii konkurenceschopnosti slovinského cestovního ruchu (Sirše a Mihalič, 1999). Ve studii Slovinska zahrnují poptávkové faktory tohoto modelu, na rozdíl od Hassanova modelu, taktéž růst poptávky cestovního ruchu, příjmy a výdaje z/na volnočasové aktivity a dále úroveň ceny a nákladů.

Tito autoři zastávají myšlenku, že analýza konkurenčního postavení by tak měla brát v úvahu **pět skupin faktorů konkurenceschopnosti**:

- I. politiku cestovního ruchu,
- II. makroekonomické prostředí,

- III. faktory nabídky,
- IV. faktory dopravy,
- V. faktory poptávky.

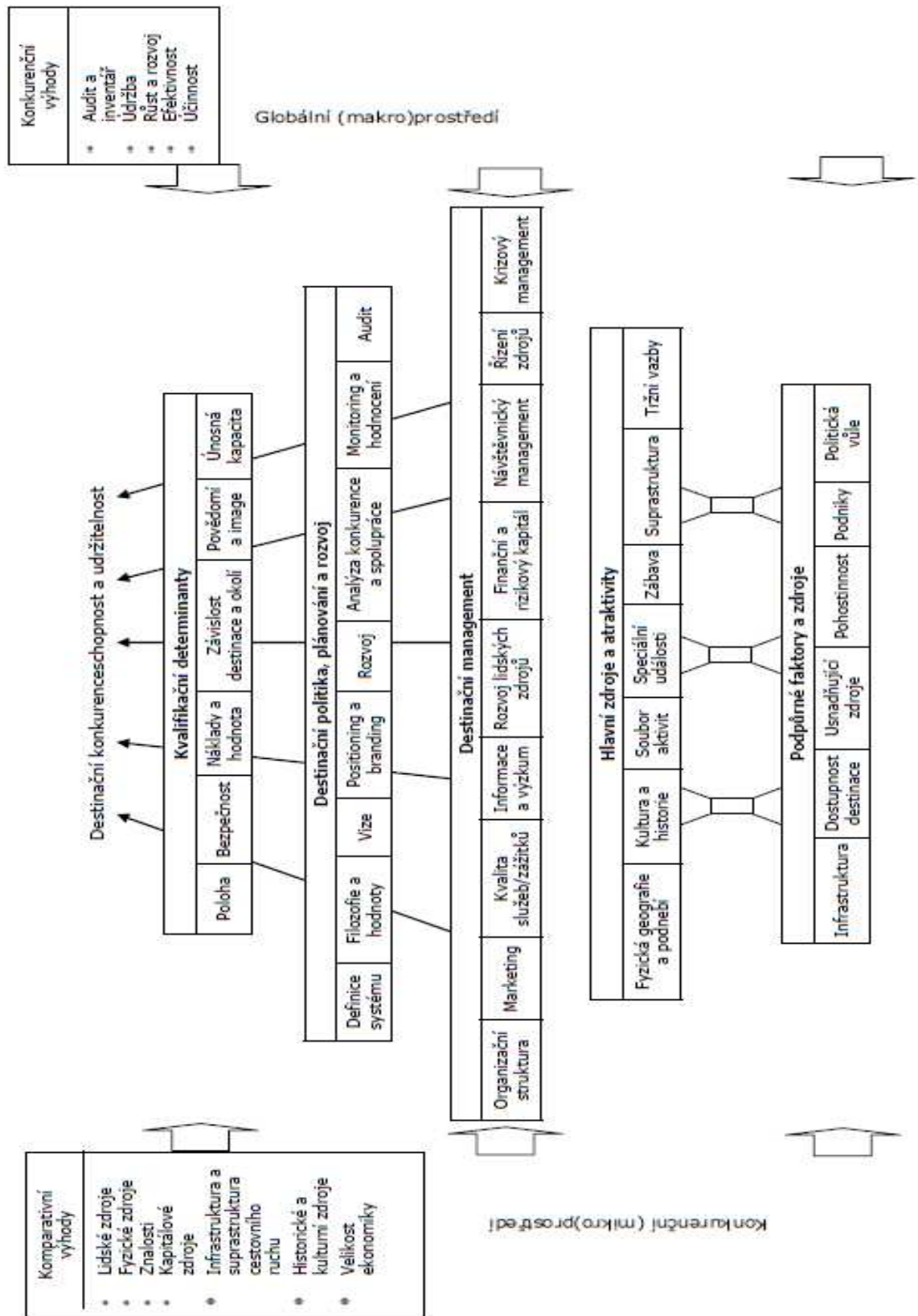
Je patrné, že autoři tak věnují větší pozornost podnikatelským faktorům než faktorům specifickým pro cestovní ruch. Tuto skutečnost argumentují tím, že podnikatelské faktory mají velký vliv na firmy působící v odvětví a tím více přispívají k ovlivnění konkurenceschopnosti dané destinace.

#### **4.3.3 Ritchie a Crouch – Konceptní model konkurenceschopnosti destinace**

Díky své podrobnosti je v literatuře tento model považován za jeden z nejobsáhlejších modelů zabývajících se problematikou destinační konkurenceschopnosti. Propojuje myšlenky, které mají pomoci objasnit jednotlivé faktory ovlivňující konkurenceschopnost destinace. Umožňuje tak myslet o věcech komplexně. Patří k nejcitovanějším a nejvyužívanějším teoretickým konceptům a tvoří východisko pro realizaci řady empirických výzkumů. Model vychází ze skutečnosti, že konkurenceschopnost destinace je založena na tom, jak je destinace bohatá na zdroje (komparativní výhoda) a na schopnosti tyto zdroje efektivně využívat (konkurenční výhoda) (Ritchie a Crouch, 2003).

Autoři (Ritchie a Crouch, 2003) představili v roce 2003 naposledy vylepšenou verzi svého **konceptního modelu** destinační konkurenceschopnosti. Podrobné schéma (viz obr. č. 1 níže) znázorňuje, že model rozděluje faktory destinační konkurenceschopnosti **do pěti hlavních skupin** a celkově vymezuje **36 znaků** destinační konkurenceschopnosti. Konkrétní výčet všech jednotlivých determinantů modelu je zmíněn v příloze č. 1.

Obr. č. 1: Konceptní model, Ritchie a Crouch (2003)



Zdroj: vlastní zpracování, dle Ritchie a Crouch, 2003

Na model působí dvě síly:

**a) konkurenční (mikro) prostředí,**

které má na odvětví přímý a rychlý dopad a zahrnuje destinaci samotnou, konkurenční destinace, dodavatele, zprostředkovatele, zákazníky, návštěvníky, široká veřejnost (vládní a finanční orgány a instituce, rezidenti, místní akční skupiny, média, apod.),

**b) globální (makro) prostředí,**

kdy se jedná o vlivy externího prostředí s dopadem na cestovní ruch. Zahrnuje globální problémy a trendy (vlivy ekonomiky, technologií, politické a právní vlivy, environmentální, geografické, demografické a sociokulturní vlivy, apod.).

Jak již bylo zmíněno, model se skládá z pěti úrovní, kdy sami autoři připouští, že jejich rozdělení není naprosto striktní:

- I. hlavní/klíčové zdroje a atraktivita (lákadla),
- II. podpůrné/vedlejší faktory a zdroje,
- III. destinační management,
- IV. destinační politika, plánování a rozvoj,
- V. kvalifikační determinanty.

**Hlavní zdroje a atraktivita** představují klíčové motivátory pro návštěvu destinace, které generují příjezdový cestovní ruch. Zahrnují jak faktory, které nelze ovlivnit a řídit (fyzická geografie a podnebí, kultura, historie), tak faktory, které ovlivnit a podporovat lze (tržní a obchodní vztahy, události, speciální akce, zábava, suprustuktura). Jedná se o faktory, které jsou tažnou silou destinace a dle kterých se lidé rozhodují, zda danou destinaci navštíví.

**Podpůrné faktory a zdroje** ovlivňují především stranu nabídky a prezentují základy, na kterých může být odvětví cestovního ruchu úspěšně postaveno. Destinace může disponovat řadou kvalitních hlavních zdrojů a atraktivit, ale pokud nejsou adekvátně vyvíjeny i podpůrné faktory, je velice obtížné cestovní ruch destinace úspěšně rozvíjet. Tato skupina faktorů zahrnuje rozsah a kvalitu infrastruktury, dostupnost destinace, usnadňující zdroje a služby (dostupnost veřejné služby, finančních, vzdělávacích a výzkumných institucí, kvalitu a dostupnost lidského kapitálu), pohostinnost místních obyvatel, podniky

a instituce. Nezbytnou součástí je i politická vůle k vytvoření a podpoře zdravého konkurenčního prostředí destinace.

Úkolem **destinačního managementu** je zvyšovat atraktivitu hlavních zdrojů a posilovat kvalitu a efektivitu podpůrných faktorů. Jedná se o nejširší spektrum řídicích aktivit zaměřujících se na činnosti, které implementují stanovenou strategii destinační politiky, plánování a rozvoje. Tyto činnosti představují nejpřímější mechanismus pro řízení a správu konkurenceschopnosti a udržitelnosti destinace.

**Destinační politika, plánování a rozvoj** představuje strategicky či takticky řízený rámec pro plánování a efektivní rozvoj destinace s přesně stanovenými cíli (ekonomickými, sociálními, společenskými). Udávají směr, formu a strukturu rozvoje cestovního ruchu v destinaci. Správně stanovená politika, plánování a rozvoj zajišťují, aby byly podporovány pouze konkurenceschopné a udržitelné cíle a zároveň aby byla udržena kvalita rezidentů destinace.

Potenciál konkurenceschopnosti destinace je podmíněn další řadou faktorů, které nespádají ani do jedné z předešlých oblastí. Jedná se o **kvalifikační determinanty**, které by mohly být případně označeny jako situační podmínky destinace. Jedná se polohu a bezpečnost destinace, náklady, směnné kurzy, cenovou hladinu, nezávislost, povědomí, image a únosnou kapacitu destinace. Často se tak jedná o faktory, které se vyskytují mimo oblast kontroly managementu destinace a jejichž dopad na konkurenceschopnost je velice obtížně ovlivňován.

#### **4.3.4 Dwyer, Livaic a Mellor – Integrovaný model**

Některé z proměnných identifikovaných v koncepčním modelu (Ritchie a Crouch, 2003) byly zahrnuty i do tzv. **integrovaného modelu**, jehož autory jsou výzkumníci z Jižní Korey a Austrálie (Dwyer, Livaic a Mellor, 2003). Oproti koncepčnímu modelu je zde však zdůrazněna důležitost poptávkových faktorů. Integrovaný model spojuje prvky jak národní, tak i podnikové konkurenceschopnosti. Také se snaží zachytit nejdůležitější prvky konkurenceschopnosti uvedené v obecné literatuře a hlavní faktory navrhované výzkumnými pracovníky v oblasti cestovního ruchu.

Na základě mnoha diskusí, uskutečněných na seminářích pořádaných v Korey a Austrálii v roce 2001, identifikovali účastníci těchto workshopů důležité ukazatele destinační

konkurenceschopnosti. Byl tak vyvinut soubor 85 indikátorů (viz příloha č. 3), které spadají pod hlavní determinanty modelu (viz příloha č. 2) konkurenceschopnosti destinace cestovního ruchu.

Jako hlavní determinanty modelu autoři stanovují:

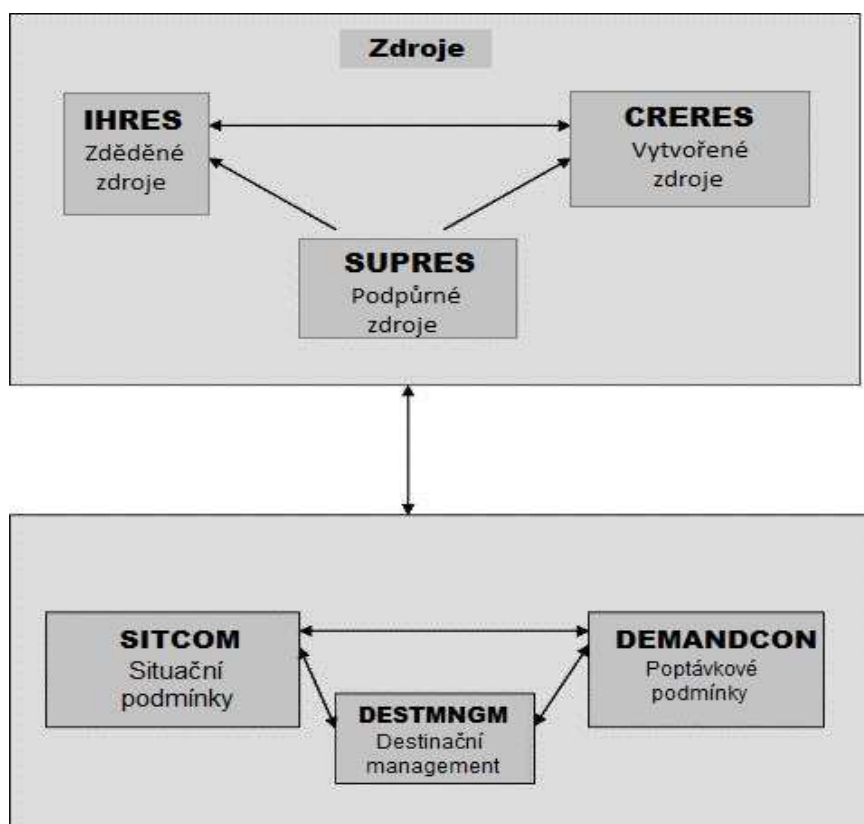
**a) zdroje**

- zděděné (jazyk, kultura, kuchyně, řemesla, zvyky),
- vytvořené (turistická infrastruktura, události, zábava),
- podpůrné/vedlejší (infrastruktura, dostupnost, kvalita služeb).

**b) podmínky**

- situační (poloha a umístění, bezpečnost, politika),
- poptávkové (povědomí, vnímání a přednosti),
- destinační management – jehož úkolem je zvyšování atraktivity, kvality a efektivity zděděných, vytvořených a podpůrných zdrojů.

**Obr. č. 2:** Integrovaný model konkurenceschopnosti destinace cestovního ruchu



Zdroj: vlastní zpracování, 2014



Předností modelu se stává fakt, že autoři se mnohem více přiklání k rozdělení zdrojů na zděděné a vytvořené, neboť je to velmi významné při definování politiky cestovního ruchu. Obrázek č. 2 znázorňuje obousměrné propojení vazeb mezi jednotlivými prvky, které taktéž poskytuje realističtější obraz.

Model byl empiricky testován v roce 2001 na případy Koreje a Austrálie, v roce 2004 byla jeho metodika používána pro hodnocení konkurenceschopnosti cestovního ruchu Slovinska a v roce 2011 na konkurenceschopnosti destinace Srbska.

#### **4.3.5 Heathův model**

Heath (2002) vytvořil model konkurenceschopnosti destinace, který byl použit jako rámec předpokladů pro zvýšení konkurenceschopnosti Jižní Afriky. Spojuje zde hlavní prvky konkurenceschopnosti destinace tak, jak je navrženo v základní literatuře a hlavní ukazatele konkurenceschopnosti destinace, které prosazují přední výzkumníci v této oblasti.

Heathův model je tak představován jako dům se základy, cementem, stavebními bloky a střechou. Za základy, které poskytují zázemí pro konkurenceschopnost, jsou označeny tyto faktory:

- klíčové atraktivity (lákladla),
- základní neobchodovatelné faktory (zdraví a bezpečí),
- zpřístupňující faktory (infrastruktura),
- faktory přidávající hodnotu (lokalita),
- facilitující faktory (ubytování),
- faktory zkvalitňující zážitek (pohostinnost).

Cementem, jako pojivo, které spojuje příslušné aspekty konkurenceschopnosti, jsou označovány:

- aktéři cestovního ruchu (stakeholders),
- komunikace,
- partnerství a sdružení,
- informace a výzkum,
- měření výkonnosti.

Stavební bloky jsou nezbytné pro vytvoření cestovního ruchu v daném místě a střecha zahrnuje ty, kteří se podílejí na konkurenceschopnosti – lidé.

Model taktéž klade důraz na různé klíčové faktory úspěchu, které chápe jako hnací mechanismy. Patří sem vytváření scénářů pro cestovní ruch ve formě strategického rámce, vytvoření politiky udržitelného rozvoje, rámec strategie a rámec marketingové strategie.

Z daného vyplývá, že se autoři snaží o zachycení co nejširšího spektra determinujících faktorů destinační konkurenceschopnosti. Ačkoliv mezi autory panuje relativní shoda ohledně determinujících faktorů, odlišují se především v jejich označení a kategoriích, do kterých je zařazují. Je zřejmé, že žádný ze zmíněných modelů není jednoznačně optimální pro každou oblast. Nejvhodnější postupem je tedy modifikovat jednotlivé existující modely na úroveň zkoumaného regionu.

## **5 Vymezení zkoumané oblasti**

### **5.1 Základní charakteristika kraje**

Karlovarský kraj je součástí regionu NUTS 2 Severozápad a nachází se v nejzápadnější části České republiky na hranici s Německem. Co do velikosti patří k nejmenším českým krajům, představuje pouze 4,2 % území a 2,9 % obyvatel České republiky. S podílem 83,1 % obyvatel žijících ve městech se však jedná o nejvíce urbanizovaný kraj v Česku a díky vysokému počtu památek, zážitků a přírodních krás patří k těm nejbohatším a turisty nejnavštěvovanějším regionem.

Z pohledu makroekonomických ukazatelů je však Karlovarský kraj považován za kraj problémový, který v ekonomické úrovni dlouhodobě zaostává za republikovými průměry. V meziregionálním srovnání HDP na 1 obyvatele v rámci ČR připadá kraji v posledních letech poslední místo (viz příloha č. 4), stejné je to s vývojem průměrné měsíční hrubé mzdy (viz příloha č. 5). Zároveň se kraj řadí mezi kraje s nejvyšší mírou nezaměstnanosti (viz příloha č. 6).

Zástupci tradičních odvětví kraje jako je výroba skla, porcelánu, hudebních nástrojů a textilu jsou již dlouhá léta na ústupu a špatnou ekonomickou situaci ještě více prohloubila globální ekonomická krize, kdy příliv levného zboží z asijských zemí vedl k útlumu, případně k úplnému ukončení výroby skla, porcelánu a textilního průmyslu.

Co se však týká oblasti cestovního ruchu, dosahuje Karlovarský kraj v rámci ČR nejvyšších hodnot v pozitivním slova smyslu. Na základě údajů uvedených v kapitole 5.2 lze konstatovat, že se jedná o region s významným podílem turismu na jeho ekonomice, kdy je dokonce cestovní ruch považován za nejvýznamnější zdroj prosperity kraje jako celku. Jakékoli negativní tendence ve vývoji tohoto odvětví by tak mohly mít velice negativní dopady na vývoj regionální ekonomiky a v krajních případech by mohlo dojít až k její destabilizaci. Proto je potřeba se neustále zabývat stavem a situací v oblasti cestovního ruchu v kraji a problémy řešit či jím nejlépe přímo předcházet.

### **5.2 Postavení cestovního ruchu v Karlovarském kraji**

Už více než 650 let je kraj neodmyslitelně spjat s lázeňskou léčbou, která je založena na využívání přírodních zdrojů, jako jsou termální i studené minerální prameny, bahna, slatiny

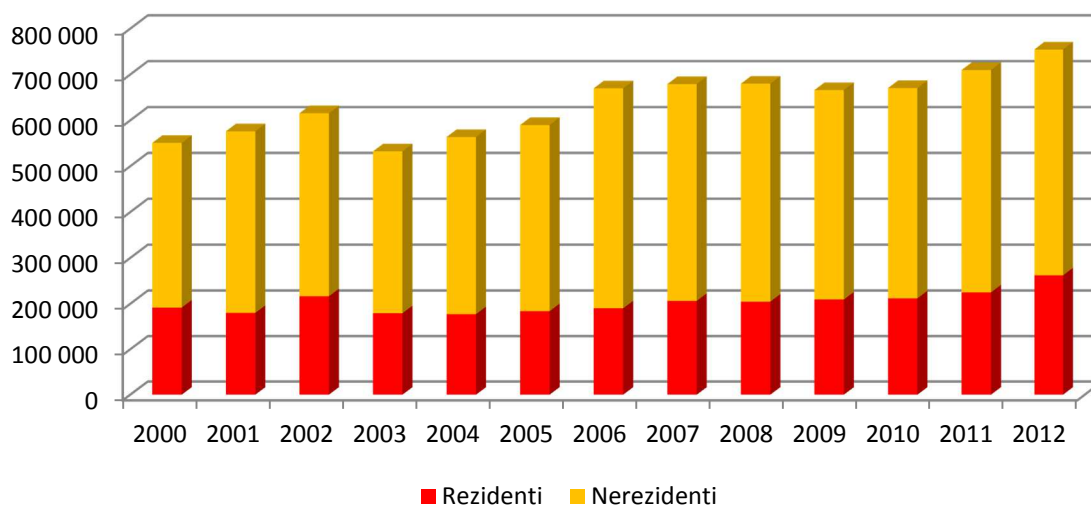
a plyny. Tímto lázeňství udělalo z kraje úspěšnou cílovou destinaci pro hosty z Čech i z ciziny, viz příloha č. 7. Kraj je tak díky lázeňství turisticky nejúspěšnějším regionem ČR, protože 94 % zahraničních návštěvníků lázní v ČR míří právě do tohoto kraje.

Při sledování podílu krajů na příjezdech hostů je KVK po Praze nejoblíbenějším krajem. I co se týče délky pobytu, tak KVK se svými 6,2 noci na rezidenty a 6,7 noci na nerezidenty zaujímá v ČR první místo (průměrná doba pobytu v ČR činí 2,8 dne). S tímto koresponduje i počet ekonomických subjektů působících v oblasti ubytování, stravování a pohostinství. V KVK představují tyto subjekty 7,8 % všech ekonomických subjektů, což představuje taktéž nejvyšší podíl ze všech krajů ČR. Významnost cestovního ruchu v kraji potvrzuje i modelový podíl CR v multiplikaci na HDP kraje, viz příloha č. 8. Dalším kritériem, které dokazuje význam cestovního ruchu pro region, je zaměstnanost. V mezikrajském srovnání má KVK v cestovním ruchu a oborech závislých na tomto odvětví zaměstnáno nejvíce obyvatel, viz příloha č. 9.

Přínosy, které cestovní ruch regionu přináší, jsou značné a vedení kraje se tak zapojuje do aktivní podpory tohoto odvětví. Krajský úřad přímo disponuje oddělením cestovního ruchu, které se zabývá zpracováváním koncepcí rozvoje cestovního ruchu v kraji, zadává zpracovávání analýz, vykonává poradenskou činnost, spolupracuje s organizacemi v oblasti podpory a propagace cestovního ruchu v kraji, spolupracuje na tvorbě produktů cestovního ruchu, připravuje koncepci propagace a prezentace kraje, apod.

Nejaktuálnější jsou analýzy zpracované na žádost oddělení CR KVK a to poradenskými firmami KPMG (Špaček, 2013) a BermanGroup (Vozáb, 2012). Z analýz však vyplývá, že potenciál kraje ke zvýšení příjmů z cestovního ruchu je stále nedostatečně využit a současné omezené zaměření se na zahraniční klientelu z dvou až tří zemí (Německo, Rusko, viz příloha č. 10) je taktéž velice rizikové. Ředitel společnosti Bristol Group, Oldřich Bokiš, přitom pro Chebský deník (2014) uvádí, že přísun hostů z Ruska do ČR je rok od roku podstatně slabší. Konkrétně pro rok 2014 poklesly objednávky ubytování v letní sezóně o 7 %. Situaci nepřispívá ani aktuální dění na Ukrajině a sankce EU vedené proti Rusku. Při sledování počtu a struktury hostů v kraji, viz graf č. 1 je však patrné, že region je na zahraniční klientele ze dvou třetin závislý.

**Graf č. 1:** Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v KVK v letech 2000-2012



Zdroj: ČSÚ, 2013a

Vývoj počtu hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v kraji ve sledovaném období lze hodnotit pozitivně, protože s mírnými výkyvy neustále roste. Podíl zahraničních hostů se přitom podílí ze dvou třetin na celkovém počtu návštěvníků.

Pozitivní vývoj CR v ČR potvrzují i poslední zprávy z ČSÚ, které dokládají, že v roce 2014 se počet hostů meziročně zvýšil o 1,5 % a zahraničních návštěvníků přijelo o 3,5 % více (ČSÚ, 2015).

**Tab. č. 1:** Počet hromadných ubytovacích zařízení v KVK a jeho okresech k 31. 12. 2013

	Hotely	Penziony	Kempy	Chatové osady a turistické ubytovny	Ostatní hromadná ubytovací zařízení	Hromadná ubytovací zařízení celkem	Pokoje	Lůžka
Cheb	104	51	9	3	20	<b>187</b>	7 042	13 586
Karlovy Vary	110	82	6	10	33	<b>241</b>	7 917	16 633
Sokolov	9	28	3	5	15	<b>60</b>	840	2 193
<b>Celkem</b>	<b>223</b>	<b>161</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>68</b>	<b>488</b>	<b>15 799</b>	<b>32 412</b>

Zdroj: ČSÚ, 2013b

Tabulka č. 1 znázorňuje počet hromadných ubytovacích zařízení v regionu, tj. že se v kraji nacházelo k 31. 12. 2013 celkem 488 hromadných ubytovacích zařízení, která disponovala 32 412 lůžky. Počet ubytovacích zařízení v roce 2013 oproti roku 2012 vzrostl zhruba o 80 ubytovacích objektů, kdy převažují objekty hotelového typu a penziony.

**Tab. č. 2:** Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v KVK

Rok	Karlovarský kraj					
	Počet hostů	Nerezidenti	Rezidenti	Počet přenocování	Nerezidenti	Rezidenti
2000	550 936	359 044	191 892	3 771 341	2 256 874	1 514 467
2001	576 148	396 020	180 128	3 769 964	2 522 313	1 247 651
2002	615 551	399 109	216 442	4 017 941	2 510 084	1 507 857
2003	532 402	352 935	179 467	3 783 406	2 426 025	1 357 381
2004	563 709	386 371	177 338	3 801 377	2 533 172	1 268 205
2005	589 838	405 969	183 869	3 792 155	2 619 054	1 173 101
2006	669 905	479 742	190 163	4 325 281	3 154 658	1 170 623
2007	679 102	472 635	206 467	4 381 614	3 158 384	1 223 230
2008	679 996	475 277	204 719	4 451 001	3 316 702	1 134 299
2009	666 094	456 726	209 368	4 189 554	3 040 195	1 149 359
2010	670 457	458 499	211 958	4 219 001	3 063 977	1 155 024
2011	709 733	484 828	224 905	4 371 379	3 220 407	1 150 972
2012	770 180	499 037	271 143	4 658 504	3 405 987	1 252 517
2013	749 496	510 331	239 165	4 459 920	3 430 903	1 029 017

Zdroj: ČSÚ, 2014a

Uvedená data v tabulce č. 2 dokládají dlouhodobý růst počtu hostů v kraji. Tento rostoucí trend lze sledovat také v počtu přenocování. Cestovní ruch v kraji je stále závislý na příjezdech zahraničních turistů, kteří tvoří většinu návštěvníků v kraji (jedná se o cca dvojnásobek počtu rezidentů). Pozitivní je také konstantní nárůst domácích hostů, kteří tvoří 1/3 návštěvníků. Problémem se stává klesající počet přenocování u tuzemských hostů, kteří své pobyty dlouhodobě zkracují.

### 5.3 Základní charakteristika zkoumaných destinací KVK

Vlastní výzkum předložené práce je zaměřený na lázeňské destinace Karlovarského kraje. Tomuto kritériu odpovídá v regionu celkem 5 měst, kterými jsou Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Františkovy Lázně, Lázně Jáchymov a Lázně Kynžvart. Základní demografické ukazatele těchto destinací jsou uvedeny v tabulce č. 3.

**Tab. č. 3:** Základní demografické údaje zkoumaných destinací

<b>Destinace</b>	<b>Rozloha (v km<sup>2</sup>)</b>	<b>Počet obyvatel (k 1. 1. 2014)</b>
Karlovy Vary	59,08	49 864
Mariánské Lázně	51,81	13 289
Františkovy Lázně	25,76	5 547
Lázně Jáchymov	51,11	2 815
Lázně Kynžvart	32,58	1 461

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ, 2014b

### **5.3.1 Karlovy Vary**

Největší lázeňské město České republiky se nachází v severním výběžku Slavkovského lesa na soutoku řek Teplé a Ohře. Město bylo založeno ve 14. století Karlem IV., kdy jej podle pověsti nechal císař vystavět záhy po náhodném objevení termálních pramenů. Již v 16. století lázně navštěvovalo mnoho šlechtických rodů a bohatých měšťanů, avšak z důvodu několika přírodních katastrof se z této doby zachovalo jen několik málo budov. Většina památek tak pochází z 18. a 19. století, kdy město zažívalo zlaté časy.

Každou minutu zde ze zemského nitra vyvěrá 2 000 litrů vody o teplotě přibližně 73 °C. Jedná se o skupiny teplých alkalických glauberových slaných vod, které jsou využívány k lázeňským procedurám. K těm jsou využívány místní přírodní léčivé zdroje – termální minerální voda k pitné kúře, koupelím a výplachům a přírodní plyn k injekční aplikaci a suchým koupelím. Klasickou lázeňskou léčbu i wellness lze podstoupit v místních sanatoriích a lázeňských hotelech.

### **5.3.2 Mariánské Lázně**

Druhé největší české lázně se nachází na jihozápadním svahu Slavkovského lesa. Území současných lázní dříve patřilo premonstrátskému klášteru v Teplé, jehož opat Karel Kašpar Reitenberger prosadil z popudu klášterního lékaře Johanna Josefa Nehra (počátkem 19. století) výstavbu lázní. Těsná blízkost velmi rozdílných pramenů je balneologickou raritou. Ve všech případech se však jedná o studené kyselky, protože teplota pramenů se pohybuje od 7 °C do 10 °C. K léčebným procedurám jsou používány přírodní léčivé zdroje – studené hypotonické kyselky, které se používají k pitné kúře, inhalacím a k přípravě uhličitých a minerálních koupelí, dále rašelina, slatina a Přírodní léčivý plyn – tzv. Mariin plyn, lze sem zahrnout i výjimečné podhorské přírodní klima.

### **5.3.3 Františkovy Lázně**

V okolí léčivých pramenů nedaleko Chebu založil rakouský císař František I. v roce 1793 první slatinné lázně na světě, které na jeho počest nesou jeho jméno. Během necelých 200 let vyrostlo z malé vesničky významné lázeňské město. Původní skromnou lázeňskou promenádu tak obklopily anglické parky, byly vybudovány lázeňské hotely, kolonády, pavilony pramenů, altány a další lázeňské stavby převážně v klasicistním a empírovém slohu. Účinná lázeňská léčba je zaměřená především na gynekologická onemocnění a léčbu sterility. Místní sirnoželezitá slatina je užívána ve formě slatinných zábalů, koupelí i poševních tamponů. Dalším přírodním léčivým zdrojem je minerální voda, užívaná pro svůj vysoký obsah oxidu uhličitého a léčivý plyn (téměř čistý oxid uhličitý s velmi malou příměsí jiných plynů) z vývěru pramene Marie, je používán jednak ve formě společných suchých plynových koupelí nebo individuálních gynekologických koupelí.

### **5.3.4 Lázně Jáchymov**

Kdysi hornické město se nachází v údolí na úpatí Krušných hor v oblasti s největším výskytem nerostů na světě (230 různých nerostů). V době své největší slávy byl Jáchymov svou velikostí po Praze druhým největším městem v Čechách. Obratem v dějinách se stal konec 17. století, kdy pokles ceny stříbra, válečné události, morové rány i tvrdá rekatolizace znamenaly úpadek města. K novému hospodářskému oživení dochází až koncem 19. století, kdy po objevení prvku uranu začíná těžba místní uranové rudy – smolince v jáchymovském dole Svornost, nejstarším uranovém dole na světě. Rudu z Jáchymova také používala koncem 19. století při svých výzkumech nositelka Nobelovy ceny Marie Curie-Sklodovská. Její významný objev prvku radia otevřel lidstvu novou – atomovou epochu. V dole Svornost se také jímají léčivé radonové vody, které se následně dopravují do balneoprovozů v lázeňských sanatoriích. Jáchymov jsou jediné radonové lázně v České republice a řadí se mezi vody s nejvyšší léčebnou aktivitou radonu na litr na celém světě.

### **5.3.5 Lázně Kynžvart**

Lázeňská část města leží na západním svahu Slavkovského lesa. Oblast je charakterizována vysokou sluneční intenzitou, vysokou a stálou vlhkostí vzduchu a minimálním obsahem škodlivin v ovzduší. O založení města se zasloužil rod Metternichů, kdy kníže Metternich



v roce 1822 nechal na základě příznivých posudků a analýz zachytit 6 pramenů a upravil je pro odběr. Místo tak využívá k léčbě blahodárné klima a minerální prameny. Před rokem 1950 se zde léčili pouze dospělí. V současnosti jsou však Lázně Kynžvart nejvýznamnějším lázeňským městem ČR pro léčení nespecifických onemocnění dýchacího ústrojí, kožních onemocnění, onemocnění ledvin a močových cest, onemocnění trávicího ústrojí, lehkých duševních poruch (deprese, úzkostné stavy) a léčby obezity výhradně u dětí od 2 do 15 let.

Při původním plánování a projektování lázeňské zóny města Lázně Kynžvart uvažoval Richard Metternich o dokončení celé podkovy lázeňské zóny. Projekt však zůstal nerealizován, protože se již v té době (před 100 lety) nepodařilo konkurovat sousedním Mariánským a Františkovým Lázním, jejichž návštěvnost se počítala v desítkách tisíc, zatímco do Kynžvartu jezdilo necelých tisíc návštěvníků.

Z těchto důvodů je tato destinace nadále vyloučena z vlastního výzkumu předložené práce.

## 6 Analýza konkurenceschopnosti vybraných destinací Karlovarského kraje

### 6.1 Konstrukce vlastního modifikovaného modelu konkurenceschopnosti

Pro naplnění primárního cíle předložené práce je zapotřebí identifikovat úroveň konkurenceschopnosti vybraných destinací, což je provedeno pomocí aplikace multifaktorového modelu. V kapitole 4.3 jsou zmíněny nejvýznamnější modely, které jsou využívány pro empirické celosvětové výzkumy konkurenceschopnosti destinací cestovního ruchu. Dané modely jsou ve většině případů aplikovány na výzkumy destinací v podobě zemí, států (např. Austrálie, Jižní Korea, Slovinsko, Srbsko) či větších geografických celků (např. Karibská oblast).

Pro účely této práce tak bylo zapotřebí modifikovat nastudované modely na regionální úroveň a vybrat tak vhodné indikátory pro praktickou aplikaci vlastního modelu na konkrétní zkoumanou oblast. Zvolené determinanty konkurenceschopnosti destinace cestovního ruchu tvořící vlastní modifikovaný model jsou uvedeny v tabulce č. 4.

Zastřešující základ modifikovaného modelu je tvořen z **integrovaného modelu** výzkumníků z Jižní Koreje a Austrálie (Dwyer, Livaic a Mellor, 2003), viz kapitola 4.3.4. Vychází se tak ze základního rozdělení zdrojů na zděděné, vytvořené, podpůrné a z ovlivňujících situačních a poptávkových podmínek, spolu s determinantem destinační management. Jednotlivé indikátory spadající pod tyto hlavní skupiny jsou však čerpány jak ze zmíněného integrovaného modelu, tak zároveň z **konceptního modelu** autorů Ritchie a Crouch, viz kapitola 4.3.3.

Výsledný vytvořený modifikovaný model, který bude sloužit pro empirický výzkum konkurenceschopnosti zvolených destinací Karlovarského kraje je tak tvořen ze dvou výše zmíněných modelů. Důvodem této myšlenky a následné odůvodnění této konstrukce modifikovaného modelu je fakt, že destinační konkurenceschopnost vychází z vhodných zdrojů, kterými destinace disponuje. Zdroje jsou primární motivací návštěvy destinace. Následnou tvorbou kvalitních turistických produktů a služeb je konkurenceschopnost již jen ovlivňována. Dále byly vybírány takové indikátory, ve kterých lze nalézt mezi jednotlivými zkoumanými destinacemi difference.

**Tab. č. 4:** Výčet determinantů vlastního modelu pro účely výzkumu zkoumané oblasti

<b>Indikátory modifikovaného modelu pro zkoumanou oblast</b>		
<b>ZDĚDĚNÉ (ZÍSKANÉ) ZDROJE</b>	Kulturní a historické dědictví	Historické památky a zajímavosti
	Přírodní dědictví	Přírozené prostředí Specifické přírodní úkazy Přírodní zdroje
<b>VYTVOŘENÉ ZDROJE</b>	Speciální akce	Zvláštní události Divadlo, kino, galerie, muzea, knihovny Noční život Zábavní a tematické parky Možnost nákupních aktivit Letní aktivity Vodní aktivity Zimní aktivity Sportovní zařízení Aktivity v přírodě Adrenalinové aktivity
	Mix dostupných aktivit, zábava	
<b>PODPŮRNÉ (VEDLEJŠÍ) ZDROJE</b>	Dostupnost destinace	Dopravní dostupnost destinace Snadný přístup k turistickým lokalitám
	Infrastruktura destinace	Kvalita lokální dopravy
	Kvalita služeb	Ubytovací zařízení Stravovací zařízení Turistické informace a poradenství Nabídka finančních institucí Nabídka zdravotnických zařízení
	Tržní vazby	Vztahy destinace s významnými partnery
<b>SITUAČNÍ PODMÍNKY</b>		Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem Firemní schopnosti místních podnikatelů Využití informačních a komunikačních technologií veřejným sektorem při propagaci destinace
<b>POPTÁVKOVÉ PODMÍNKY</b>		Mezinárodní povědomí o destinaci Celková image destinace Soulad mezi preferencemi návštěvníků a produkty destinace

DM marketingového řízení		
<b>DESTINAČNÍ MANAGEMENT</b>	Destinační strategické plánování, rozvoj	Vize destinace odráží hodnoty turistů Vize destinace odráží hodnoty rezidentů Rozvoj a propagace nových produktů cestovního ruchu Podnikatelské kvality rezidentních podniků v oblasti cestovního ruchu

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

## 6.2 Popis indikátorů vlastního modifikovaného modelu

Pro empirický výzkum zkoumané oblasti byl vytvořen vlastní model, obsahující vybrané indikátory konkurenceschopnosti destinace cestovního ruchu:

### ZDĚDĚNÉ (ZÍSKANÉ) ZDROJE

Tato složka představuje základní prvky destinační přitažlivosti, které určují tažnou sílu destinace. Jednotlivé faktory tak představují zásadní důvody, které vedou turisty k návštěvě dané destinace.

#### a) Kulturní a historické dědictví

Jedná se o odlišnosti destinací v oblasti hojnosti, jedinečnosti a přitažlivosti kulturních a historických památek, ať už se jedná o architektonické stavby či umělecká díla apod. V modelu tuto skupinu představuje indikátor „historické památky a zajímavosti“ (architektonické, umělecké, apod.).

#### b) Přírodní dědictví

Indikátory této kategorie tvoří estetickou a vizuální přitažlivost destinace. Představují krajinu, scenérie, faunu, flóru, unikátní a fascinující přírodní úkazy, kterými destinace disponuje. V aplikovaném modelu je měřeno:

- přirozené prostředí,
- specifické přírodní úkazy,
- přírodní zdroje.

## VYTVOŘENÉ ZDROJE

Spolu se zděděnými zdroji představují vlastnosti destinace, které lákají k návštěvě. Vytvořené zdroje jsou specifické tím, že mají primárně sloužit turistům.

### a) Speciální akce

Jedná se o specifické zvláštní události národního či mezinárodního významu, které vytváří vysoký zájem a účast ze strany návštěvníků i rezidentů. Jde o spektrum různých akcí od skromných společenských festivalů, až po velké mezinárodní a světové akce, jakými jsou např. světové výstavy, koncerty, šampionáty, festivaly, apod.

### b) Mix aktivit, zábava (rozsah dostupných aktivit)

Destinace je odpovědna za sestavení vhodné kombinace turistických aktivit, které návštěvníkům umožňují aktivně a zábavně strávit své dny pobytu. Tyto faktory mají stále více rostoucí význam spolu s růstem zájmu turistů o aktivní návštěvu a vyhledávání neobvyklých zážitků při svých cestách. Jedná se tak o rozsah a rozmanitost aktivit a možnosti zábavy, které destinace turistům nabízí. Více konkurenční se poté stává ta destinace, která nabízí multi-dimenzionální sadu turistických zážitků a aktivit. V aplikovaném modelu jsou tak měřeny indikátory:

- zvláštní události (opakované události lokálního/místního významu),
- divadlo, kino, galerie, muzea, knihovny,
- noční život (diskotéky, taneční podniky, kasina),
- zábavní a tematické parky,
- možnost nákupních aktivit (obchodní centra),
- letní aktivity,
- vodní aktivity,
- zimní aktivity,
- sportovní zařízení,
- aktivity v přírodě,
- adrenalinové aktivity.

## **PODPŮRNÉ (VEDLEJŠÍ) ZDROJE**

Faktory spadající do této skupiny podporují a především poskytují základ, na kterém je odvětví cestovního ruchu v dané destinaci postaveno. Lze je označit odrazovým můstkem pro rozvoj cestovního ruchu. Destinace s vysokým množstvím zděděných a vytvořených zdrojů, ale s nedostatkem adekvátních podpůrných faktorů, může mít problém při rozvoji svého turistického průmyslu. Z tohoto důvodu je nutné pečlivě plánovat a řídit tyto zdroje tak, aby byla zajištěna rovnováha mezi růstem odvětví cestovního ruchu a rozvojem podpůrných (usnadňujících) zdrojů.

### **a) Dostupnost destinace**

Snadný přístup do destinace zvyšuje počty jejich návštěvníků. Pro mezinárodní turismus je potřebná kvalitní letecká doprava, samozřejmostí je vyhovující stav a umístění silnic, napojení na dálniční síť, existence kvalitní železniční a autobusové dopravy s vyhovujícími trasy spojů, apod. Příležitostí je poloha destinace u frekventované dopravní sítě, při cestě do metropolí či jiných zajímavých míst. Hlavním cílem je odbourat veškeré bariéry přístupu a naopak vytvářet příležitosti, při kterých se turisté do destinace snadno dostanou. V aplikovaném modelu jsou měřeny indikátory:

- dopravní dostupnost (letecká doprava, silniční síť, železniční a autobusová doprava, jiné formy režimu dopravní dostupnosti),
- snadný přístup k turistickým lokalitám (dostupnost turistických zdrojů).

### **b) Infrastruktura destinace**

Základní infrastruktura destinace zahrnuje zařízení a služby, které podporují všechny hospodářské a sociální činnosti. V modelu je měřena „kvalita a výkonnost místní/lokální dopravy“.

### **c) Kvalita služeb**

Tato kategorie zahrnuje množství a kvalitu služeb poskytovaných v cestovním ruchu, bez kterých by pobyt návštěvníků nebyl možný. Aplikovaný model měří indikátory:

- ubytovací zařízení (druhy, kvalita),
- stravovací zařízení (restaurace, rozmanitost kuchyně),
- turistické informace a poradenství (infocentra, infokiosky),

- dostupnost a kvalita finančních institucí (pobočky bank, bankomaty),
- dostupnost a kvalita zdravotnických zařízení (nemocnice, polikliniky).

#### **d) Tržní vazby**

Konkurenční výhodou destinace je možnost disponovat různými vazbami či vztahy s důležitými zdroji. Etnické vztahy a migrační vzorce mohou představovat silné a trvalé spojení, stejně tak jako návštěva přátel a příbuzných. Obchodní vazby taktéž mohou generovat stálý přísun návštěvníků spolu s jinými pozitivními ekonomickými aktivitami. V aplikovaném modelu jsou měřeny „vztahy destinace s významnými partnery“ (tj. partnerskými městy).

### **SITUAČNÍ PODMÍNKY**

Jedná se o takové faktory globálního makro prostředí a konkurenčního mikro prostředí, které jsou schopny měnit úroveň konkurenceschopnosti destinace. V aplikovaném modelu jsou měřeny indikátory:

- spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem,
- firemní schopnosti místních podnikatelských subjektů,
- využití informačních a komunikačních technologií veřejným sektorem při propagaci destinace.

### **POPTÁVKOVÉ PODMÍNKY**

Zahrnují tři hlavní prvky ovlivňující poptávku v cestovním ruchu a to povědomí, vnímání a preference. V aplikovaném modelu jsou tak měřeny indikátory:

- mezinárodní povědomí o destinaci,
- celková image destinace,
- soulad mezi preferencemi (potřebami) návštěvníků a produkty destinace.

### **DESTINAČNÍ MANAGEMENT**

Tato kategorie zahrnuje faktory, které zvyšují atraktivitu zděděných a vytvořených zdrojů a zároveň zvyšují kvalitu podpůrných faktorů. Tím představují nejpřímější mechanismus pro správu konkurenceschopnosti a udržitelnosti destinace.

#### **a) Destinační marketingové řízení**

- DM marketingového řízení veřejným sektorem
- DM marketingového řízení podnikatelským sektorem

#### **b) Destinační strategické plánování, rozvoj**

Skupina zahrnuje faktory, které tvoří strategicky či politicky řízený rámec pro plánování a rozvoj destinace s konkrétními ekonomickými, sociálními, společenskými cíli. Tímto je zajištěno, že dochází k podpoře pouze těch konkurenceschopných a udržitelných cílů, čímž správný rozvoj cestovního ruchu by měl vést k celkovému zvýšení konkurenceschopnosti destinace. V aplikovaném modelu jsou měřeny indikátory:

- vize destinace odráží hodnoty turistů,
- vize destinace odráží hodnoty rezidentů,
- rozvoj a propagace nových produktů cestovního ruchu,
- podnikatelské kvality rezidentních podniků v oblasti cestovního ruchu.

### **6.3 Implementace vlastního modifikovaného modelu na vybrané destinace Karlovarského kraje**

Vlastní modifikovaný model, který je konstruovaný v kapitole 6.1, se skládá z indikátorů, které jsou představiteli jak objektivních, tak subjektivních dat. Z tohoto důvodu musí být při implementaci modelu na vybrané destinace využito dvou metod měření dat, viz kapitola 4.2. První skupina indikátorů modelu tak bude hodnocena dle metody vycházející z měření objektivních dat (viz kapitola 6.3.1). Druhá skupina indikátorů bude posuzována metodou vycházející z měření subjektivních dat, která je založena na kvantitativním výzkumu dotazníkového šetření (viz kapitola 6.3.2). Rozdělení jednotlivých konkrétních indikátorů dle použitých metod je uvedeno v následující tabulce č. 5.



**Tab. č. 5:** Rozdělení konkrétních indikátorů vlastního modelu dle objektivního a subjektivního měření

<b>Objektivně měřené indikátory</b>	<b>Subjektivně měřené indikátory</b>
Historické památky a zajímavosti	Dopravní dostupnost destinace
Přirozené prostředí	Snadný přístup k turistickým lokalitám
Specifické přírodní úkazy	Kvalita lokální dopravy
Přírodní zdroje	Dostupnost a kvalita ubytovacích zařízení
Speciální akce	Dostupnost a kvalita stravovacích zařízení
Zvláštní události	Nabídka finančních institucí
Divadlo, kino, galerie, muzea, knihovny	Nabídka zdravotnických zařízení
Noční život	Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem
Zábavní a tematické parky	Firemní schopnosti místních podnikatelských subjektů
Možnost nákupních aktivit	Využití informačních a komunikačních technologií využívaných veřejným sektorem k propagaci destinace
Letní aktivity	Mezinárodní povědomí o destinaci
Vodní aktivity	Celková image destinace
Zimní aktivity	Soulad mezi preferencemi návštěvníků a produkty destinace
Sportovní zařízení	DM marketingového řízení veřejným sektorem
Aktivity v přírodě	DM marketingového řízení podnikatelským sektorem
Adrenalinové aktivity	Vize destinace odráží hodnoty turistů
Dopravní dostupnost destinace	Vize destinace odráží hodnoty rezidentů
Ubytovací zařízení	Rozvoj a propagace nových produktů cestovního ruchu
Turistické informace a poradenství	Podnikatelské kvality rezidentních podniků v oblasti cestovního ruchu
Dostupnost finančních institucí	
Dostupnost zdravotnických zařízení	
Vztahy destinace s významnými partnery	
Využití informačních a komunikačních technologií veřejným sektorem při propagaci destinace	

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### **6.3.1 Měření objektivních dat ve vybraných destinacích KVK**

Výčet jednotlivých objektivních dat, která byla zjišťována pro každou zkoumanou destinaci, je uveden v prvním sloupci tabulky č. 5. Cílem měření objektivních dat je vyčíslit výsledný bodový součet pro každou zkoumanou destinaci. Při měření byly použity oficiální informace a databáze jednotlivých informačních center daných měst, tj. Infocentrum města Karlovy Vary, o.p.s., Infocentrum města Mariánské Lázně (KIS Mariánské Lázně, s.r.o.), Infocentrum František (Lázně Františkovy Lázně, a.s.), Informační centrum Jáchymov.

Podrobný výčet zjištěných jednotlivých konkrétních objektivních dat pro destinaci Karlovy Vary je uveden v příloze č. 11, pro Mariánské Lázně v příloze č. 12, pro Františkovy Lázně v příloze č. 13 a pro Jáchymov v příloze č. 14. Veškeré výpočty jsou taktéž uvedeny v daných přílohách. V tabulce č. 6 je již uvedena celková výsledná hodnotící tabulka s konečným součtem bodů pro jednotlivé zkoumané destinace.

**Tab. č. 6:** Výsledné měření objektivních dat ve zkoumaných destinacích

Indikátor	KV		ML		FRL		JCH		Celkem
	Absolutní počet bodů	Relativní podíl (v %)	Absolutní počet bodů	Relativní podíl (v %)	Absolutní počet bodů	Relativní podíl (v %)	Absolutní počet bodů	Relativní podíl (v %)	Absolutní počet bodů
Historické památky a zajímavosti	90	50,85	35	19,77	28	15,82	24	13,56	177
Přirozené prostředí	4	15,38	13	50,00	3	11,54	6	23,08	26
Specifické přírodní úkazy	87	53,70	44	27,16	25	15,43	6	3,70	162
Přírodní zdroje	14	30,43	10	21,74	6	13,04	16	34,78	46
Speciální akce	36	38,71	37	39,78	14	15,05	6	6,45	93
Zvláštní události	90	43,06	50	23,92	30	14,35	39	18,66	209
Divadlo, kino, galerie, muzea	22	53,66	9	21,95	5	12,20	5	12,20	41
Noční život	21	52,50	7	17,50	9	22,50	3	7,50	40
Zábavní a tematické parky	4	44,44	4	44,44	1	11,11	0	0,00	9
Nákupní aktivity	5	71,43	2	28,57	0	0,00	0	0,00	7
Letní aktivity	23	31,94	19	26,39	15	20,83	15	20,83	72
Vodní aktivity	10	34,48	13	44,83	2	6,90	4	13,79	29
Zimní aktivity	2	20,00	4	40,00	0	0,00	4	40,00	10
Sport. zařízení	33	42,31	24	30,77	12	15,38	9	11,54	78
Aktivity v přírodě	8	20,51	11	28,21	10	25,64	10	25,64	39
Adrenalinové aktivity	11	55,00	5	25,00	0	0,00	4	20,00	20
Dopravní dostupnost destinace	5	31,25	6	37,50	3	18,75	2	12,50	16
Ubytovací zařízení	36855	46,76	25091	31,83	11915	15,12	4956	6,29	78817
Turistické info. a poradenství	9	56,25	5	31,25	1	6,25	1	6,25	16
Dostupnost finan. institucí	28	62,22	13	28,89	3	6,67	1	2,22	45
Dostupnost zdrav. zařízení	3	33,33	5	55,56	1	11,11	0	0,00	9
Vztahy destinace s významnými partnery	8	50,00	6	37,50	2	12,50	0	0,00	16
Využití informačních a komunikačních technologií	6	33,33	6	33,33	3	16,67	3	16,67	18
<b>CELKEM</b>	<b>37 374</b>	<b>X</b>	<b>25 419</b>	<b>X</b>	<b>12 088</b>	<b>X</b>	<b>5 114</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z výsledného přehledu vychází Karlovy Vary s počtem bodů 37 374 jako nevíce konkurenceschopná destinace Západočeských lázní v objektivně měřitelných ukazatelích. Dále následují Mariánské Lázně s 25 419 body, Františkovy Lázně s 12 088 body a jako poslední se umístilo město Jáchymov s 5 114 body. Výsledné hodnoty jsou ovlivněny především váženě přepočteným počtem ubytovací kapacity. Bez započtení ubytovací kapacity by výsledky byly následující, viz tabulka č. 7.

**Tab. č. 7:** Přehled výsledného počtu bodů se započtením a bez započtení ubytovací kapacity ve zkoumaných destinacích

<b>Destinace</b>	<b>Výsledný počet bodů se započtením ubytovací kapacity</b>	<b>Výsledný počet bodů bez započtení ubytovací kapacity</b>
<b>Karlovy Vary</b>	37 374	519
<b>Mariánské Lázně</b>	25 419	328
<b>Františkovy Lázně</b>	12 088	173
<b>Jáchymov</b>	5 114	158

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

I při vyloučení ubytovací kapacity zůstává pořadí konkurenceschopnosti zkoumaných destinací nezměněno. Z toho vyplývá, že ačkoliv velikost ubytovací kapacity enormně navyšuje výsledný počet získaných bodů, nemá na výsledné pořadí vliv.

Při zkoumání velikosti rozdílů mezi dosaženými body již však lze sledovat rozdíly. Při započtení ubytovací kapacity ztrácejí Mariánské Lázně na vedoucí Karlovy Vary 11 955 bodů, Františkovy Lázně ztrácejí na Mariánské Lázně 13 331 bodů a Jáchymov ztrácí na Františkovy Lázně 6 974 bodů. Přitom pokud není ubytovací kapacita započtena, ztrácejí Mariánské Lázně na vedoucí Karlovy Vary 191 bodů, Františkovy Lázně ztrácejí na Mariánské Lázně 155 bodů a Jáchymov ztrácí na Františkovy Lázně pouhých 15 bodů.

Podrobné vyhodnocení jednotlivých skupin ukazatelů objektivně měřených dat je provedeno v kapitole 7.1.

### **6.3.2 Měření subjektivních dat ve vybraných destinacích KVK**

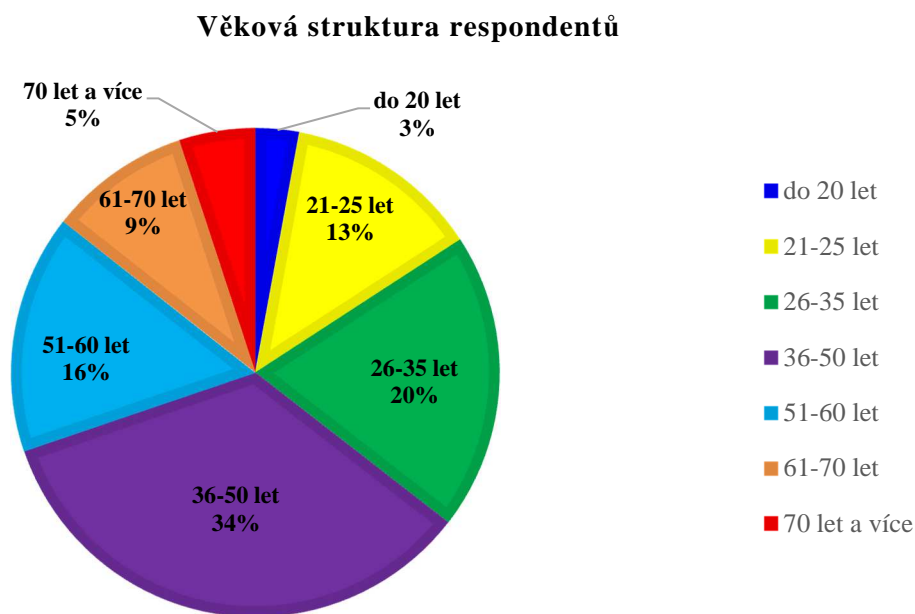
Pro měření subjektivních dat bylo využito kvantitativního výzkumu, který byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření. Pro tento účel byl sestaven dotazník (viz příloha č. 15), který je shodný pro všechna zkoumaná města, tj. pro Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Františkovy Lázně a Jáchymov.

Cílem výzkumu je zjistit úroveň spokojenosti respondentů s ukazateli, které jsou uvedeny v pravém sloupci tabulky č. 5 a ohodnotit tak konkurenceschopnost zkoumaných destinací v těchto jednotlivých subjektivně měřitelných ukazatelích.

Cílovou skupinou respondentů byli návštěvníci (zahraniční, tuzemští) a obyvatelé města všech věkových kategorií, kdy je dále zjišťováno, zda je respondent ve své pracovní kariéře aktivně zapojen do oblasti cestovního ruchu. Dotazník byl vytvořen jak v českém, tak německém a ruském jazyce a cíleně byl distribuován tak, aby byla naplněna cílová skupina respondentů. Distribuce probíhala pomocí internetu (sociální sítě, internetové stránky destinací a stránky s tematikou cestovního ruchu), pomocí zaměstnanců informačních center, pomocí pracovníků hromadných ubytovacích zařízení, apod. Samotný sběr dat probíhal v lednu roku 2015.

Celkem se do výzkumu zapojilo 417 respondentů, tj. 203 žen a 214 mužů. Obyvatele destinací zastupovalo 160 respondentů, tuzemských návštěvníků se zapojilo 155 a zahraničních hostů 102. Věková struktura, dosažené vzdělání a případné zapojení respondentů do cestovního ruchu je vyobrazeno v grafech č. 2, č. 3 a č. 4.

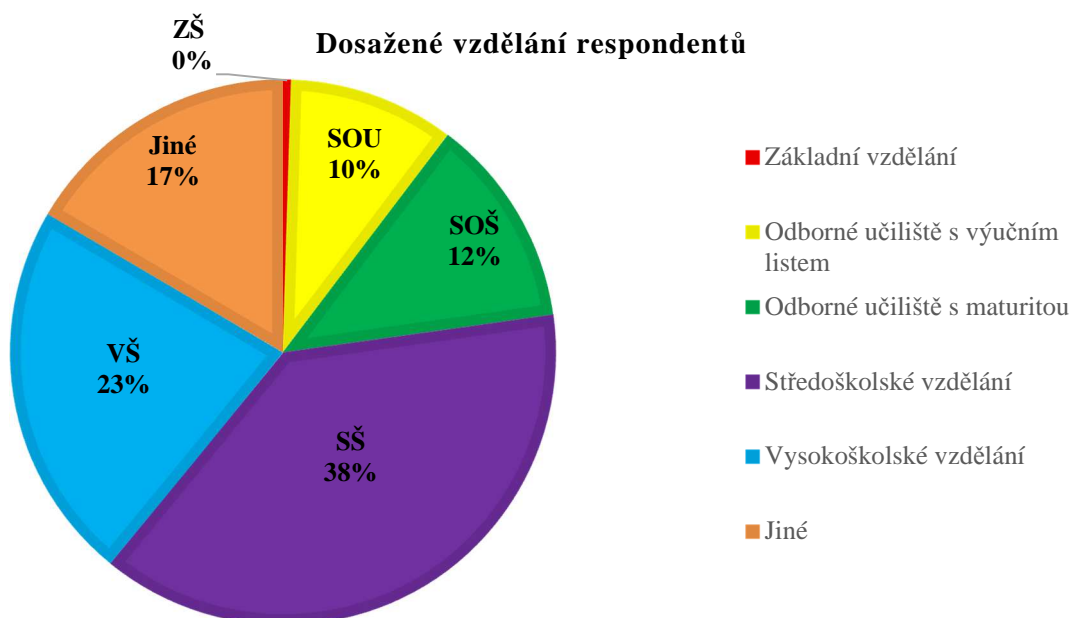
**Graf č. 2:** Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z uvedeného grafu č. 2 vyplývá, že se do výzkumu zapojilo nejvíce respondentů z řad lidí produktivního věku, tj. věkové kategorie 26-50 let, dále 26-35 let a 51-60 let.

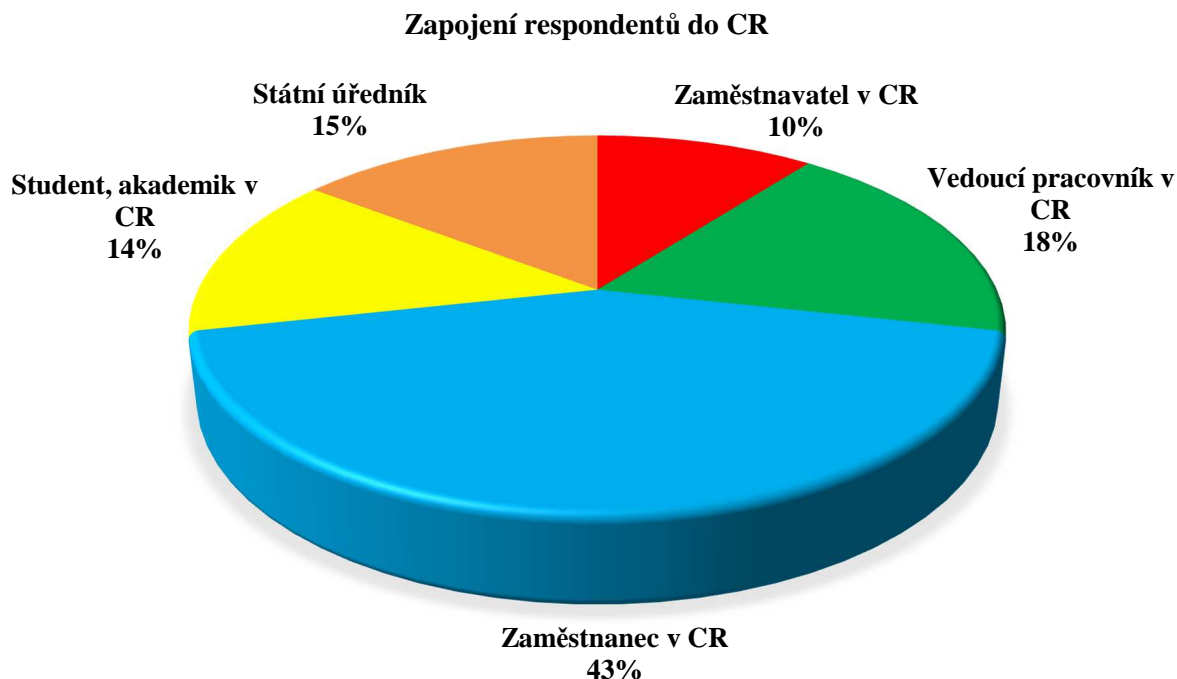
**Graf č. 3:** Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z grafu č. 3 je patrné, že nejvíce dotazovaných (38 %) disponuje středoškolským vzděláním a vysokoškolským vzděláním (23 %).

**Graf č. 4:** Zapojení respondentů do oblasti cestovního ruchu



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Graf č. 4 demonstruje, že ze 417 respondentů se výzkumu účastnilo 15 zaměstnavatelů v oblasti CR, 26 vedoucích pracovníků v odvětví CR, 62 zaměstnanců pracujících v CR, 20 studentů či akademiků v oblasti CR a 21 státních úředníků.

Podrobný výčet zjištěného hodnocení destinací z dotazníkového šetření je pro destinaci Karlovy Vary uveden v příloze č. 16, pro Mariánské Lázně v příloze č. 17, pro Františkovy Lázně v příloze č. 18 a pro Jáchymov v příloze č. 19.

Níže je již uvedena souhrnná výsledná hodnotící tabulka s konečnými průměrnými známkami, které jednotlivé destinace v daných ukazatelích získaly, viz tabulka č. 8.

**Tab. č. 8:** Průměrné hodnocení jednotlivých subjektivně měřitelných indikátorů daných destinací

Indikátor	Dosažená průměrná známka			
	KV	ML	FR	JCH
Dopravní dostupnost destinace	2,30	2,01	2,12	2,40
Snadný přístup k turistickým lokalitám	1,76	2,16	2,09	2,50
Kvalita lokální dopravy	2,57	2,49	2,32	3,31
Kvalita ubytovacích zařízení	2,02	2,02	2,71	2,56
Kvalita stravovacích zařízení	2,30	2,58	2,92	3,55
Využití informačních a komunikačních technologií vytvářených veřejným sektorem k propagaci destinace	2,88	2,59	3,21	2,97
Vize destinace odráží hodnoty turistů	2,22	2,32	2,82	3,45
Vize destinace odráží hodnoty rezidentů	3,11	2,95	3,01	3,52
Soulad mezi preferencemi návštěvníků a produkty destinace	2,25	2,52	3,24	3,48
Dostupnost ubytovacích zařízení	1,69	1,72	2,55	2,29
Dostupnost stravovacích zařízení	1,90	2,18	3,06	3,49
Nabídka finančních institucí	2,06	2,28	3,51	3,86
Nabídka zdravotnických zařízení	2,80	2,91	3,27	2,87
Mezinárodní povědomí o destinaci	1,93	2,34	2,93	3,26
Celková image destinace	2,58	2,55	2,59	4,10
DM marketingového řízení veřejným sektorem	2,78	2,59	2,95	3,66
DM marketingového řízení podnikatelským sektorem	2,60	2,60	2,90	3,51
Rozvoj nových produktů cestovního ruchu	3,41	2,99	3,31	3,55
Propagace nových produktů cestovního ruchu	3,11	2,95	2,99	3,58
Podnikatelské kvality rezidentních podniků v oblasti cestovního ruchu	2,57	2,84	2,38	3,27
Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem	2,98	2,95	3,49	3,67
Firemní schopnosti místních podnikatelských subjektů	2,94	2,64	2,54	3,40
<b>Výsledná průměrná známka</b>	<b>2,49</b>	<b>2,51</b>	<b>2,86</b>	<b>3,28</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Konečná hodnotící tabulka č. 8 zobrazuje, že jsou Karlovy Vary (s výslednou průměrnou známkou 2,49) v subjektivně měřených ukazatelích nejvíce konkurenceschopnou destinací Západočeských lázní. Mariánské Lázně však na vedoucí KV ztrácejí na druhém místě pouze dvě setiny a Františkovy Lázně na třetím místě ztrácejí na ML pouze necelé čtyři desetiny, podobně jako Jáchymov na čtvrtém místě ztrácí na třetí FRL. Výsledky tak lze hodnotit za vcelku velmi vyrovnané. Detailní vyhodnocení dotazníkového šetření (tj. subjektivně měřených dat) pro jednotlivé destinace je dále uvedeno v kapitole 7.2.



## **7 Vyhodnocení výzkumu**

V kapitole 6.3 byl implementován vlastní modifikovaný model na jednotlivé zkoumané destinace. Z důvodu existence dvojího druhu dat, bylo zapotřebí provést dvojí měření – objektivní a subjektivní, viz kapitoly 6.3.1 a 6.3.2. Za celý výzkum tak vzniká potřeba vyhodnotit celkem 23 zjištěných objektivních ukazatelů a 22 otázek dotazníkového šetření pro jednotlivé zkoumané destinace. Detailní vyhodnocení výzkumu je uvedeno v následujících kapitolách, viz kapitoly 7.1 a 7.2. Souhrnné vyhodnocení celého výzkumu je následně uvedeno v kapitole 7.3.

### **7.1 Vyhodnocení objektivně měřených dat**

#### **ZDĚDĚNÉ ZDROJE**

V základních prvcích destinační přitažlivosti, které určují tažnou sílu destinace, si nejlépe vedly Karlovy Vary, které se dvakrát ze čtyř kategorií umístily na první pozici. Nejhůře si vedly Františkovy Lázně, které vždy zaujímaly předposlední či poslední místo.

Karlovy Vary si nejlépe vedly a získaly tak nadpoloviční většinu ve skupině kulturní a historické dědictví (50,85 %) a ve specifických přírodních úkazech (53,70 %). Je to způsobeno především vysoce nadstandartním množstvím historických architektonických staveb a termominerálních pramenů, které se na území města nacházejí. Nejméně však destinace disponuje přirozeným prostředím (15,38 %).

Naopak Mariánské Lázně získaly v přirozeném prostředí prvenství, protože se jedná o město zasazené do čisté přírody s nejvyšším počtem přírodních rezervací. Hned po Karlových Varech však disponují taktéž nejvíce specifickými přírodními úkazy (27,16 %) a kulturním a historickým dědictvím (19,77 %), nejméně však přírodními zdroji (21,74 %).

Jáchymov jako bohaté naleziště nerostných surovin naopak v počtu přírodních zdrojů zvítězil (34,78 %). Na druhém místě se umístil s počtem přirozených prostředí (23,08 %). Nejméně však Jáchymov disponuje kulturním a historickým dědictvím (13,56 %) a specifickými přírodními úkazy (3,70 %), což je způsobeno především nízkým počtem historických a uměleckých architektonických subjektů a minerálních pramenů.

Jako poslední se v měření zděděných zdrojů umísťovaly Františkovy Lázně. Nejnižší pozici zaujaly v přirozeném prostředí (11,54 %) a přírodních zdrojích (13,04 %). Lépe než

Jáchymov si vedly v kulturním a historickém dědictví (15,82 %) a ve specifických přírodních úkazech (15,43 %).

## **VYTVOŘENÉ ZDROJE**

Ve skupině vytvořených zdrojů destinace jasně excelují Karlovy Vary. Z dvanácti představiteli této kategorie se v devíti případech nacházejí na první pozici. Pouze ve vodních, zimních aktivitách a v aktivitách v přírodě zaujímají druhé místo.

Mariánské Lázně se v této kategorii umístily těsně za Karlovými Vary. Buďto se s KV dělí o první pozici, v šesti případech dosahují druhého místa a pouze v kategorii noční život zaujímají místo třetí.

Tak jak jsou si ve výsledcích obdobné KV s ML, tak se shodují i výsledky Františkových Lázní a Jáchymova. Nejčastěji se tyto destinace umístily na předposledním či posledním pozici. Jen Jáchymov dokázal díky své poloze u horského Božího Daru zaujmout v zimních aktivitách první pozici.

Výsledky v počtu pořádaných speciálních akcí a zvláštních událostí kopírují výsledky celkového výzkumu objektivních ukazatelů, tj. vítězí KV, dále ML, FR a JCH s tím, že Jáchymov v počtu zvláštních místních událostí značně převyšuje Františkovy Lázně.

Co se týká divadel, kin, galerií, muzeí a knihoven, zde s 53,66 % vynikají Karlovy Vary a dále následují Mariánské Lázně (21,95 %). Františkovy Lázně a Jáchymov jsou s nabídkou na shodné pozici (12,20 %). S možnostmi, jak trávit noční život, jsou na tom Karlovy Vary také nejlépe. Dále následují Františkovy Lázně, Mariánské Lázně a město Jáchymov. Nabídka zábavních a tematických parků je shodná v Karlových Varech a Mariánských Lázních. Františkovy Lázně se umístily na třetí pozici a Jáchymov takovým atraktorem nedisponuje. Taktéž možnost nákupních aktivit nejvíce nabízí Karlovy Vary, ve kterých se nachází moderní nákupní centra. Za nimi následují Mariánské Lázně. Za to v Jáchymově a Františkových Lázních se žádná nákupní střediska nevyskytují.

Při porovnávání sportovních zařízení, letních, vodních, zimních, adrenalinových aktivit a aktivit v přírodě, se vždy o první dvě místa střídavě dělí Karlovy Vary a Mariánské Lázně. Pouze v zimních aktivitách zaujímá prvenství Jáchymov, jinak se tato destinace s Františkovými Lázněmi střídavě dělí o poslední dvě pozice.

## **PODPŮRNÉ (VEDLEJŠÍ) ZDROJE**

Ve skupině dopravní dostupnosti a nabídky služeb soupeří o první dvě pozice Karlovy Vary s Mariánskými Lázněmi. Třetí pozici jasně zaujímají Františkovy Lázně a poslední Jáchymov.

Ačkoliv mezinárodním letištěm disponují pouze KV, jsou Mariánské Lázně v absolutním počtu o stupeň dopravně dostupnější destinací. Jak KV, tak ML disponují silniční osou napojenou na rychlostní komunikace, autobusovým nádražím a dvěma železničními stanicemi. Avšak ML k tomu nabízejí dvě sportovní letiště a KV jen jedno, avšak mezinárodní. Jáchymov se umístil na poslední pozici, protože nedisponuje železničním spojením.

Karlovy Vary a Mariánské Lázně dále shodně nabízejí více jak jednu pobočku informačního centra a řadu elektronických infokiosků. V konečném výsledku v nabídce turistických informací a poradenství vítězí Karlovy Vary. Naproti tomu Františkovy Lázně a Jáchymov shodně disponují pouze jedním informačním centrem a žádným infokioskem.

Obdobně je to s nabídkou finančních institucí, kdy KV a ML nabízejí řadu bankovních poboček a bankomatů, v konečném počtu opět vítězí KV. Františkovy Lázně zaujímají třetí pozici a Jáchymov nabízí pouze bankomaty.

Nemocnicí a řadou ambulancí a poliklinik disponují taktéž pouze KV a ML. Františkovy Lázně nabízejí pouze zdravotnické středisko sdružující praktické a odborné lékaře.

Tržní vazby v tomto výzkumu byly pojaty jako vztahy destinací s partnerskými městy. V této oblasti opět vítězí KV, následují Mariánské a Františkovy Lázně. Jáchymov oficiálně žádné partnerské město neuvádí.

Co se týká nabídky ubytovací kapacity, zaujímají KV s 46,76 % první pozici. Tato destinace nabízí největší počet nejen pětihvězdičkových hotelů. Celkově výsledky této kategorie opět kopírují celkový výsledek, tj. pořadí – KV (46,76 %), ML (31,83 %), FRL (15,12 %), JCH (6,29 %).

## SITUAČNÍ PODMÍKY

V oblasti využívání informačních a komunikačních technologií veřejným sektorem k propagaci města se KV a ML umístily na shodné pozici (33,33 %) a stejně tak Františkovy Lázně a Jáchymov (16,67 %).

Z výše uvedeného zhodnocení vyplývají četnosti umístění jednotlivých destinací na daných místech. Pro snazší orientaci je přehled četnosti umístění na jednotlivých pozicích uveden v tabulce č. 9. Častými soupeři o nejlepší hodnocení v jednotlivých kategoriích jsou Karlovy Vary a Mariánské Lázně. Avšak dá se říci, že tak často, jak se KV umísťovaly na první pozici, tak často se ML umístily na pozici druhé a naopak. Na druhé straně, soupeři o poslední dvě místa jsou Františkovy Lázně s městem Jáchymov. V souhrnu získaly FRL častěji lepší hodnocení než JCH, avšak město Jáchymov dokázalo dvakrát vyniknout na první pozici a to díky svým přírodním zdrojům a vysoké nabídce zimních aktivit.

**Tab. č. 9:** Četnost získaných pozic (umístění) destinací v objektivně měřených datech

	<b>Karlovy Vary</b>	<b>Mariánské Lázně</b>	<b>Františkovy Lázně</b>	<b>Jáchymov</b>
<b>1. místo</b>	15	9	0	2
<b>2. místo</b>	6	12	4	3
<b>3. místo</b>	2	2	12	6
<b>4. místo</b>	0	0	7	12

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## 7.2 Vyhodnocení subjektivně měřených dat

### PODPŮRNÉ (VEDLEJŠÍ) ZDROJE

V hodnocení dostupnosti a infrastruktury destinace si nejhůře vedlo město Jáchymov, které vždy v hodnocení obsadilo poslední pozici. Naopak Františkovy Lázně získávaly první a druhá místa přesto, že destinace nedisponuje městskou hromadnou dopravou (oproti ML a KV). Po FRL se umístily Mariánské Lázně a následně Karlovy Vary. Přitom nejlepší hodnocení (1,76) v této kategorii získaly právě Karlovy Vary a to ve skupině přístupnosti turistických lokalit.

V kvalitě poskytovaných služeb, kde se hodnotila kvalita a dostupnost ubytovacích a stravovacích zařízení, nabídka finančních institucí a zdravotnických zařízení, však

Karlovy Vary mezi hodnocenými destinacemi získaly vždy první místo. Druhé místo obsadily Mariánské Lázně, které byly spolu s KV výborně hodnoceny v oblasti kvality ubytovacích služeb, hůře však již v nabídce zdravotnických zařízení. Po ML se umístily Františkovy Lázně a dále Jáchymov.

### **SITUAČNÍ PODMÍNKY**

V dané kategorii jsou respondenty nejlépe hodnoceny Mariánské Lázně, které získaly první místo jak ve využívání informačních a komunikačních technologií vytvářených veřejným sektorem k propagaci destinace, tak ve spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem. Za ML se umístily Karlovy Vary, Františkovy Lázně a Jáchymov.

### **POPTÁVKOVÉ PODMÍNKY**

U poptávkových podmínek zůstává klasické pořadí nezměněno, tj. nejlépe si vedou Karlovy Vary, dále Mariánské a Františkovy Lázně a jako poslední se u každého ukazatele umísťuje město Jáchymov. Dosažené hodnoty se však mezi sebou liší jen minimálně. U hodnocení celkové image destinace dochází i ke změně pořadí, kdy si s průměrnou známkou 2,55 nejlépe vedou ML, Karlovy Vary získaly 2,58, Františkovy Lázně 2,59 a Jáchymov 4,10. První tři hodnoty jsou rozdílné pouze v desetínách. Pouze Jáchymov značně zaostává za ostatními destinacemi.

### **DESTINAČNÍ MANAGEMENT**

V oblasti destinačního managementu se na první pozici téměř vždy umísťovaly Mariánské Lázně (vyjma případů – vize odrážení hodnot turistů – druhé místo, podnikatelské kvality rezidentních podniků v CR – třetí místo). Naopak město Jáchymov dosahovalo v každém ukazateli nejhorší hodnocení ze všech srovnávaných destinací. Karlovy Vary a Františkovy Lázně se shodně umístily na druhé pozici.

Z výše zmíněného hodnocení vyplývají četnosti umístění jednotlivých destinací na daných pozicích. Pro snazší orientaci je přehled četnosti umístění na jednotlivých pozicích uveden v tabulce č. 10.

**Tab. č. 10:** Četnost získaných pozic (umístění) destinací v subjektivně měřených datech

	<b>Karlovy Vary</b>	<b>Mariánské Lázně</b>	<b>Františkovy Lázně</b>	<b>Jáchymov</b>
<b>1. místo</b>	11	10	3	0
<b>2. místo</b>	5	9	7	1
<b>3. místo</b>	6	3	9	4
<b>4. místo</b>	0	0	3	17

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z výsledků uvedených v tabulce č. 10 je patrné, že nejhůře hodnocenou destinací v subjektivně měřených ukazatelích se stává město Jáchymov. Tato destinace téměř vždy obsadila poslední místo, pouze ve čtyřech případech místo třetí a na druhém místě vynikla jen jednou a to v nabídce zdravotnických zařízení. To, že se Jáchymov umístil v nabídce zdravotnických zařízení před Mariánskými Lázněmi (ačkoliv Jáchymov oproti ML nedisponuje žádnou nemocnicí či poliklinikou), lze přisuzovat aktuální situaci ohledně nemocnice v ML, kde se živě diskutuje o ukončení její činnosti, které je spojeno s nekalými finančními machinacemi jejich manažerů.

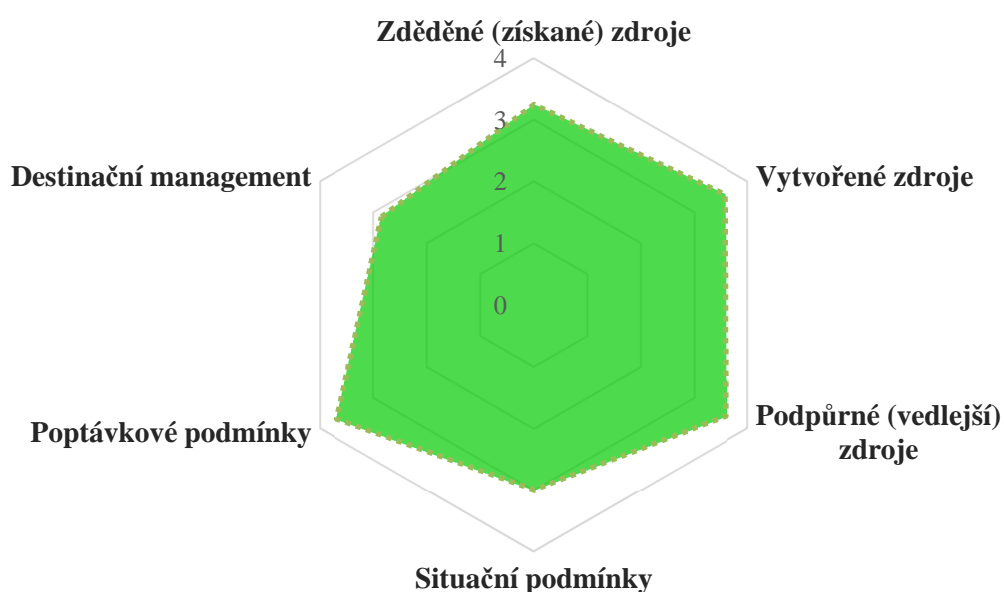
Tak jako v objektivně měřených ukazatelích i zde soupeří o první a druhou pozici Karlovy Vary a Mariánské Lázně, kde ve výsledku lze říci, že lépe si vedou ML. Prvních pozic dosahují s Karlovými Vary téměř shodně, avšak oproti KV získávají ML více druhého umístění. Na třetí pozici s různorodou četností výsledků jsou poté Františkovy Lázně.

### **7.3 Souhrnné vyhodnocení**

Z celkového výzkumu vycházejí **Karlovy Vary** jako **nejlépe konkurenceschopná destinace** cestovního ruchu v Západočeských lázních. Vyjma kategorií „situační podmínky“ a „destinační management“, se vždy KV umístily ze všech zkoumaných destinací nejlépe. V těchto dvou zmíněných kategoriích se lépe než KV umístily Mariánské Lázně. V celkovém hodnocení nedosáhly Karlovy Vary nikdy hůře než předposledního místa. Tato situace nastala, tj. slabými místy KV jsou v indikátorech: přirozené prostředí, aktivity v přírodě, dopravní dostupnost destinace, kvalita lokální dopravy, firemní schopnosti místních podnikatelských subjektů, vize destinace odráží hodnoty rezidentů, rozvoj a propagace nových produktů cestovního ruchu.

Pro názornou ukázkou výsledného hodnocení destinace Karlovy Vary v hlavních kategoriích měřených indikátorů je uveden graf č. 5. Dosažené výsledné průměrné známky u jednotlivých determinantů byly odečteny od hodnoty 5 a zaneseny do grafu. Destinace je tak nejvíce úspěšná v těch determinantech, ve kterých ztratila nejméně a zaujímá tak největší plochu grafu.

**Graf č. 5:** Postavení Karlových Varů v hlavních skupinách měřených determinantů

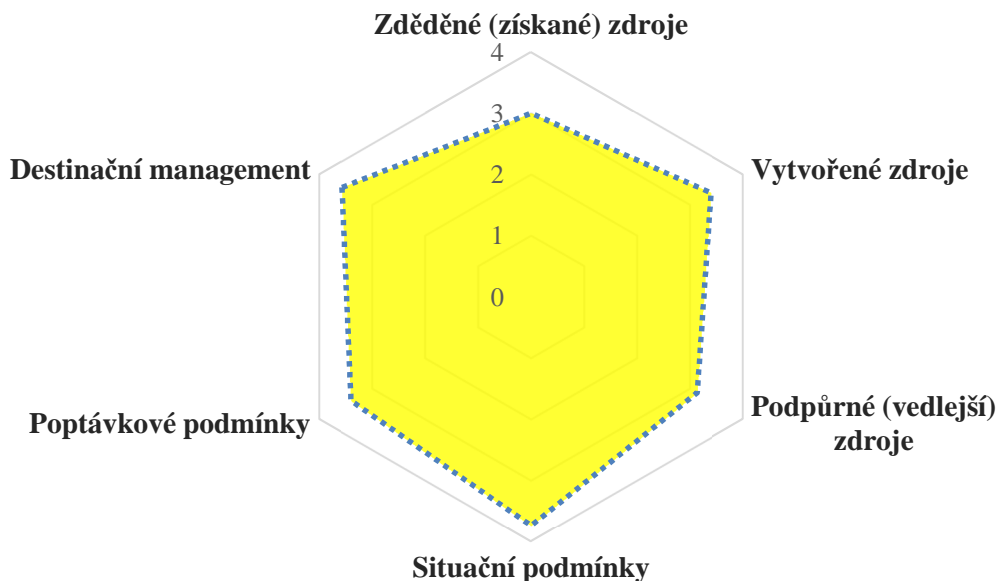


Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Mariánské Lázně** se v konkurenceschopnosti řadí za Karlovými Vary. Ve všech kategoriích vyjma „situačních podmínek“ a „destinačního managementu“ se vždy umístily na druhém místě. V uvedených dvou kategoriích dosáhly prvenství. Taktéž jako KV se nikdy v hodnocení neumístily na posledním místě. Vždy nejhůře dosahovaly místa předposledního, což nastalo v indikátorech: přírodní zdroje, noční život, snadný přístup k turistickým lokalitám, nabídka zdravotnických zařízení, podnikatelské kvality rezidentních podniků v oblasti cestovního ruchu.

Dosažené výsledky ML v hlavních měřených determinantech jsou demonstrovány v grafu č. 6. Dosažené průměrné známky u jednotlivých determinantů byly odečteny od hodnoty 5 a zaneseny do grafu. Destinace je tak nejvíce úspěšná v těch determinantech, ve kterých ztratila nejméně a zaujímá tak největší plochu grafu.

**Graf č. 6:** Postavení Mariánských Lázní v hlavních skupinách měřených determinantů



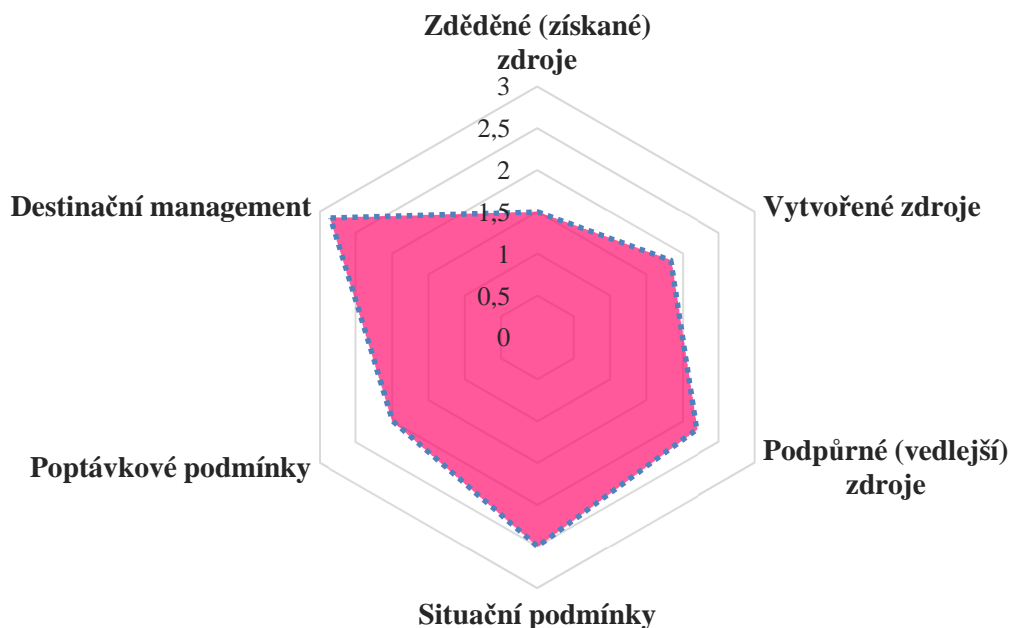
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

**Františkovy Lázně** v celkovém hodnocení dosahují třetí, tj. předposlední pozice. Úspěchem je umístění v kategorii destinačního managementu, kdy FRL dosahují shodně s KV druhé místo. Nejhorší ze všech zkoumaných destinací si však FRL vedou ve zděděných a získaných zdrojích. Ve všech ostatních kategoriích zauímají FRL vždy třetí, předposlední pozici. Nejslabšími místy FRL jsou indikátory: přirozené prostředí, přírodní zdroje, zvláštní události, možnost nákupních aktivit, vodní, zimní a adrenalinové aktivity, dostupnost ubytovacích zařízení, nabídka zdravotnických zařízení a využívání informačních a komunikačních technologií vytvářených veřejným sektorem k propagaci destinace.

Celkové hodnocení FRL v hlavních měřených determinantech je zobrazeno v grafu č. 7. Dosažené průměrné známky u jednotlivých determinantů byly odečteny od hodnoty 5 a zaneseny do grafu. Destinace je tak nejvíce úspěšná v těch determinantech, ve kterých ztratila nejméně a zauímá tak největší plochu grafu, tj. v kategoriích situační podmínky a destinační management.



**Graf č. 7:** Postavení Františkových Lázní v hlavních skupinách měřených determinantů

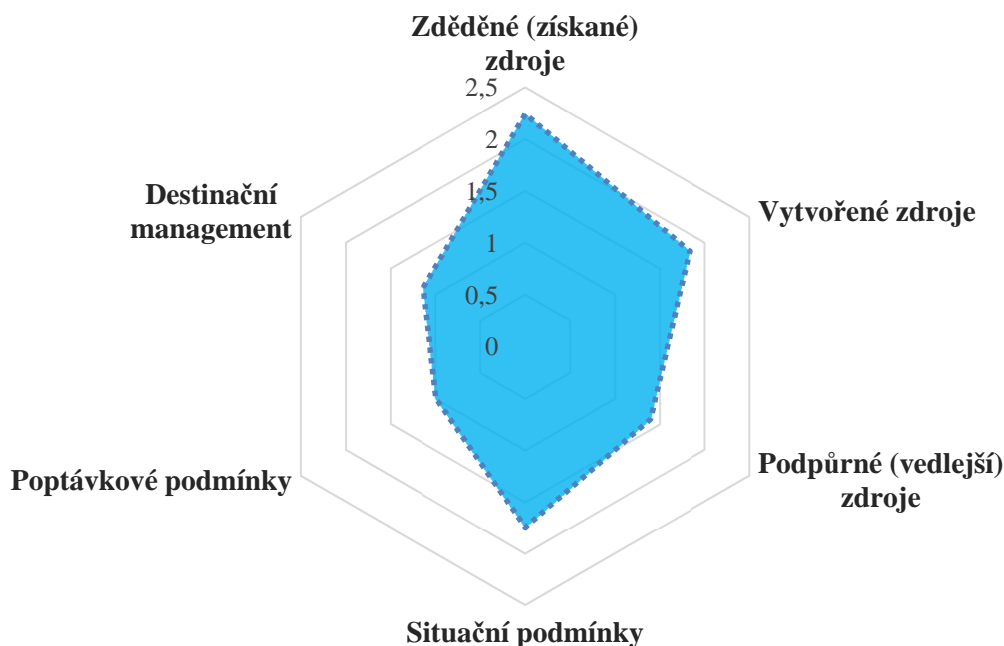


Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Město **Jáchymov** vychází v hodnocení jako **nejméně konkurenceschopná destinace** ze všech zkoumaných destinací. Kladně lze hodnotit pouze umístění ve zděděných a vytvořených zdrojích, kde se město umístilo před Františkovými Lázněmi. Ve všech ostatních hlavních kategoriích je již vždy hodnocen nejhůře. V jednotlivých indikátorech však město excelovalo v přírodních zdrojích a v zimních aktivitách. Dále destinace vynikala v přirozeném prostředí, ve využití informačních a komunikačních technologiích a v aktivitách v přírodě.

Výsledné hodnocení Jáchymova v hlavních skupinách měřených determinantů je uvedeno v grafu č. 8. Dosažené průměrné známky u jednotlivých determinantů byly odečteny od hodnoty 5 a zaneseny do grafu. Destinace je tak nejvíce úspěšná v těch determinantech, ve kterých ztratila nejméně a zaujímá tak největší plochu grafu.

**Graf č. 8:** Postavení Jáchymova v hlavních skupinách měřených determinantů



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

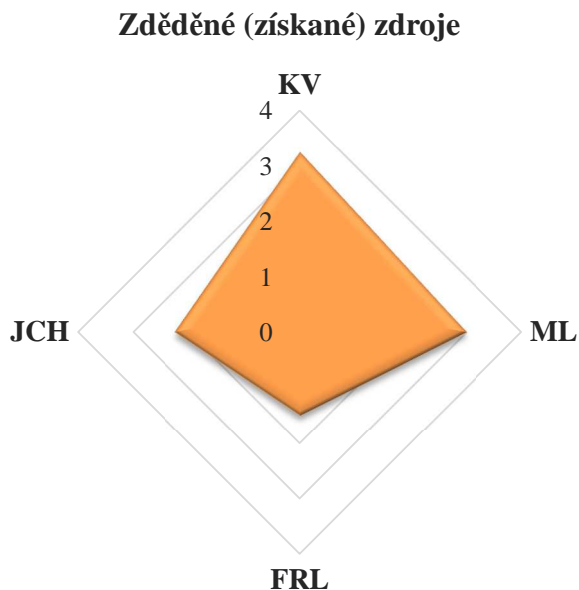
Podrobné vyhodnocení jednotlivých hlavních kategorií aplikovaného modelu je uvedeno v následujícím textu.

### **ZDĚDĚNÉ (ZÍSKANÉ) ZDROJE**

Indikátory představující tuto kategorii (tj. historické památky a zajímavosti, přirozené prostředí, speciální přírodní úkazy, přírodní zdroje) byly měřeny pouze objektivní metodou, tedy výčtem všech existujících prvků, které se v dané destinaci nacházejí. Nejvíce konkurenceschopnou destinací ve zděděných zdrojích se tak stávají **Karlovy Vary** (excelují v historických památkách a zajímavostech a ve speciálních přírodních úkazech). Výsledek je zobrazen grafem č. 9.

Dále se umísťují Mariánské Lázně, které vynikají v přirozeném prostředí. Následuje město Jáchymov, které disponuje nejvíce přírodními zdroji. Nejméně konkurenceschopné jsou v této kategorii Františkovy Lázně, které se v daných ukazatelích umísťovaly vždy na posledním či předposledním místě.

**Graf č. 9:** Umístění jednotlivých destinací ve zděděných (získaných) zdrojích



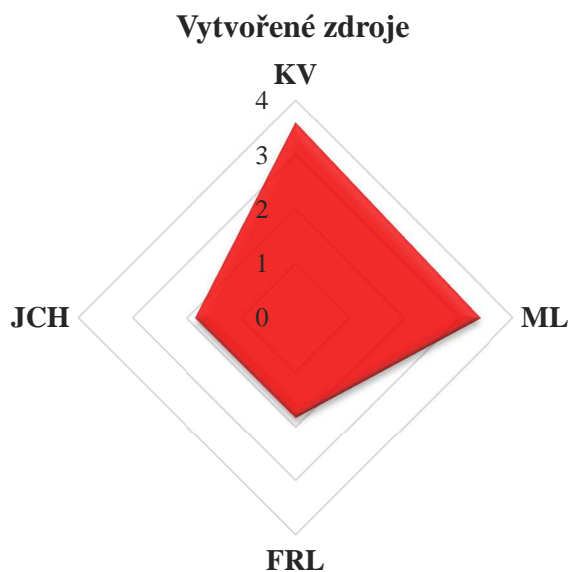
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Graf č. 9 demonstruje poslední umístění Františkových Lázní v kategorii zděděných (získaných) zdrojů. Dosažené průměrné známky jednotlivých destinací v této skupině indikátorů byly odečteny od hodnoty 5 a zaneseny do grafu. Nejvíce úspěšná je tak ta destinace, která ztrácí nejméně a zaujímá největší plochu grafu.

### **VYTVOŘENÉ ZDROJE**

Vytvořené zdroje destinace (tj. speciální akce, zvláštní události, divadla, kina, galerie, muzea, knihovny, noční život, zábavní a tematické parky, možnost nákupních aktivit, letní, vodní, zimní a adrenalinové aktivity, aktivity v přírodě a sportovní zařízení) byly taktéž, shodně jako zděděné zdroje, měřeny pouze objektivní metodou. Nejvíce konkurenceschopnou destinací v této oblasti jsou opět **Karlovy Vary**, které vynikají téměř ve všech jednotlivých indikátorech. Výrazně ztrácejí jen na aktivitách v přírodě a zimních aktivitách. Mariánské Lázně se opět za KV umístily s minimální ztrátou. Lze konstatovat, že pokud v jednotlivých indikátorech neexcelovaly KV, byly to právě ML s výjimkou zimních aktivit, kde se na prvním místě umístilo město Jáchymov. Jáchymov se tak spolu s Františkovými Lázněmi umístil na shodné třetí pozici. Zmíněné výsledky demonstruje graf č. 10.

**Graf č. 10:** Umístění jednotlivých destinací ve vytvořených zdrojích



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Graf č. 10 zobrazuje úspěšné umístění KV i ML ve skupině vytvořených zdrojů. Jáchymov a Františkovy Lázně dosáhly shodné průměrné známky (tj. 3,16). Získané známky destinací byly odečteny od hodnoty 5 a zaneseny do grafu. Nejvíce úspěšnými destinacemi jsou tak ty, které ztrácí nejméně a zaujímají největší plochu grafu.

### **PODPŮRNÉ (VEDLEJŠÍ) ZDROJE**

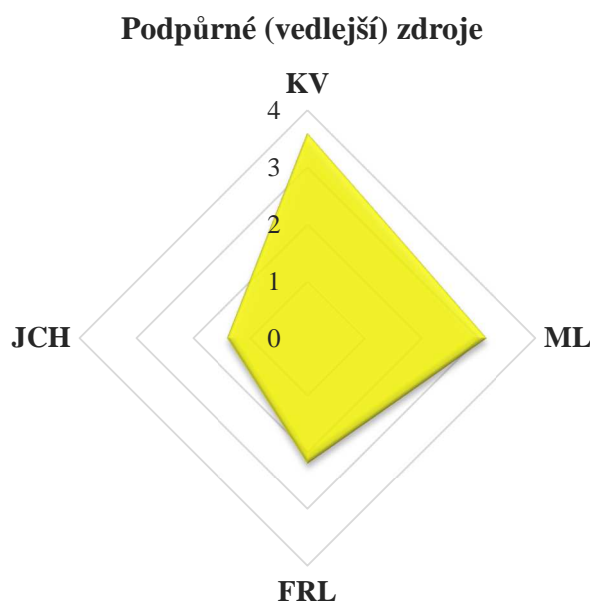
Pro měření jednotlivých indikátorů podpůrných zdrojů bylo využito jak objektivní, tak subjektivní metody měření dat. Pouze dotazníkovým šetřením byl zjišťován snadný přístup k turistickým lokalitám, kvalita lokální dopravy a kvalita a dostupnost stravovacích zařízení. Naopak pouze objektivně byla zjišťována nabídka turistických informací a poradenství a vztahy destinace s významnými partnery. Oběma metodami byla zjišťována dopravní dostupnost destinace, nabídka ubytovacích zařízení, finančních institucí a zdravotnických zařízení.

V případech, kdy byly pro hodnocení indikátoru využity obě metody, lze provést srovnání shody názorů respondentů s objektivním výčtem dat. Naprostou shodu lze sledovat u hodnocení nabídky finančních institucí, menší rozdíly lze sledovat u indikátoru nabídky, dostupnosti a kvality ubytovacích zařízení. Při bližším zkoumání lze konstatovat, že ve

výsledcích dotazníkového šetření byly oproti objektivnímu měření nejvíce nadhodnocovány Františkovy Lázně, které často získávaly od respondentů lepší hodnocení, než-li doposud vedoucí Karlovy Vary.

Ve výsledku jsou v podpůrných zdrojích nejlépe konkurenceschopné **Karlovy Vary**, po kterých následují Mariánské Lázně, viz graf. č. 11. Na třetí pozici se umístily Františkovy Lázně, které byly v dotazníkovém šetření nejlépe hodnoceny v kvalitě lokální dopravy (ačkoliv destinace městskou hromadnou dopravou nedisponuje). Na posledním místě se umístilo město Jáchymov.

**Graf č. 11:** Umístění jednotlivých destinací v podpůrných (vedlejších) zdrojích



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

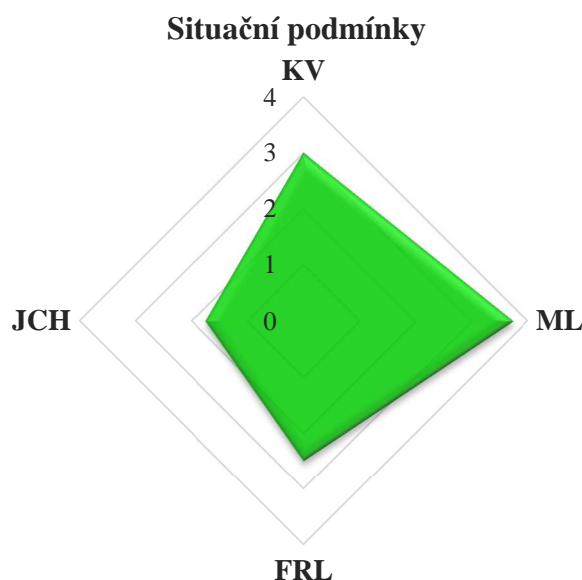
Graf č. 11 zobrazuje prvenství Karlových Varů, které ve skupině podpůrných zdrojů získaly průměrnou známku 1,4. Získané známky destinací byly odečteny od hodnoty 5 a zaneseny do grafu. Nejvíce úspěšnými destinacemi jsou tak ty, které ztrácí nejméně a zaujímají největší plochu grafu.

## SITUAČNÍ PODMÍNKY

Tato kategorie indikátorů byla měřena v dotazníkovém šetření. Pouze indikátor „využití informačních a komunikačních technologií vytvářených veřejným sektorem k propagaci destinace“ byl hodnocen i objektivním výčtem.

Nejvíce konkurenceschopnou destinací v oblasti situačních podmínek jsou **Mariánské Lázně** (viz graf č. 12), které excelovaly ve všech indikátorech této skupiny, vyjma ukazatele „firemní schopnosti místních podnikatelských subjektů“, ve kterých byly nejlépe hodnoceny Františkovy Lázně. Za ML se umístily Karlovy Vary, dále Františkovy Lázně a město Jáchymov.

**Graf č. 12:** Umístění jednotlivých destinací v situačních podmínkách



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

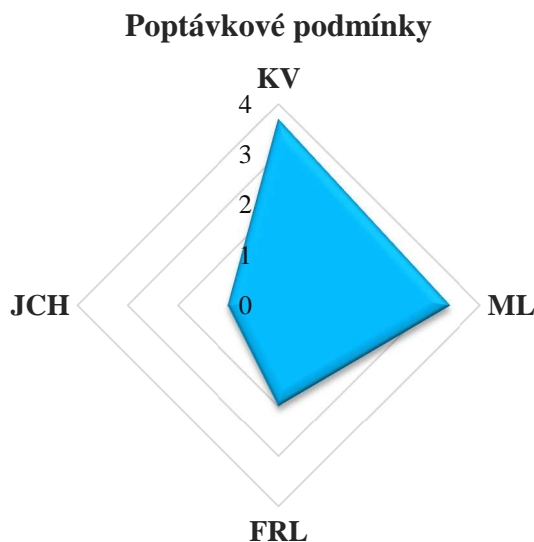
Graf č. 12 zobrazuje prvenství Mariánských Lázní ve skupině situačních podmínek. Výsledné průměrné známky destinací (tj. například pro ML 1,25) byly odečteny od hodnoty 5 a zaneseny do grafu. Nejvíce úspěšnou destinací se tak stává ta, která ztrácí nejméně a zaujímá největší plochu grafu.

## POPTÁVKOVÉ PODMÍNKY

Poptávkové podmínky byly taktéž měřeny pouze kvantitativním výzkumem. Respondenti tak v dotazníku vždy nejlépe hodnotily **Karlovy Vary**, vyjma indikátoru „celková image

destinace“, kde nejlépe respondenti oznámkovali destinaci Mariánské Lázně, která se v celé kategorii umístila hned za KV. Ve všech indikátorech známkou tři hodnotili dotazovaní Františkovy Lázně a známkou čtyři město Jáchymov.

**Graf č. 13:** Umístění jednotlivých destinací v poptávkových podmínkách



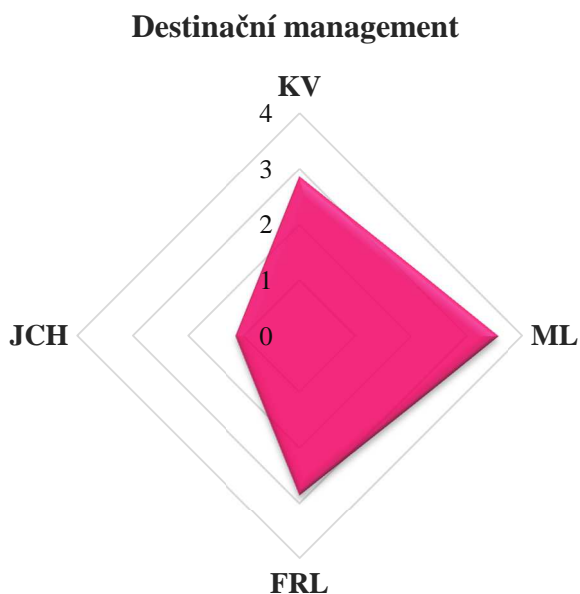
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Úspěšnost jednotlivých destinací v poptávkových podmínkách je zobrazena v grafu č. 13. Nejlépe hodnocené KV získaly v této kategorii známku 1,3. Nejhůře hodnocené je město Jáchymov, které obdrželo známku 4. Získané známky byly odečteny od hodnoty 5 a zaneseny do grafu. Nejvíce úspěšná je tak ta destinace, která ztrácí nejméně a zaujímá největší plochu grafu.

## DESTINANČÍ MANAGEMENT

Indikátory spadající do kategorie destinačního managementu byly též měřeny pouze respondenty v dotazníkovém šetření. Dle jejich hodnocení je v této oblasti nejlépe konkurenceschopná destinace **Mariánské Lázně**, viz graf č. 14. Na shodné druhé pozici se umístily Karlovy Vary s Františkovými Lázněmi. Město Jáchymov se ve všech indikátorech umístilo na poslední pozici.

**Graf č. 14:** Umístění jednotlivých destinací v destinačním managementu



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Graf č. 14 demonstruje výsledné umístění jednotlivých destinací v destinačním managementu. Nejlépe umístěné ML získaly známku 1,43, zatímco nejhůře hodnocené město Jáchymov 3,86. Získané známky byly odečteny od hodnoty 5 a zaneseny do grafu. Nejvíce úspěšná je tak ta destinace, která ztrácí nejméně a zaujímá největší plochu grafu.



## 8 Závěr

Již od druhé poloviny minulého století je cestovní ruch díky svým významným ekonomickým přínosům považován za podstatnou část národního hospodářství. Zvláště pak v regionech, mající významný podíl turismu na jejich ekonomice, vzniká potřeba toto odvětví řídit, podporovat a rozvíjet.

Z důvodu existence značných předpokladů pro úspěšný rozvoj odvětví cestovního ruchu ve zkoumané oblasti a taktéž současné ekonomické situaci, která v regionu panuje, je základním úkolem práce provedení komparace konkurenceschopnosti lázeňských destinací v Karlovarském kraji.

Dle již v zahraničí použitých vědeckých výzkumů konkurenceschopnosti destinací byl sestaven a následně dle potřeb modifikován vlastní model konkurenceschopnosti destinace. Tím bylo nadefinováno, jaké ukazatele (indikátory) budou pro jednotlivé vybrané destinace této práce zkoumány. Jelikož model obsahoval ukazatele jak objektivní, tak subjektivní povahy, byl samotný výzkum konkurenceschopnosti destinací cestovního ruchu Západočeských lázní pojat ve dvou rovinách. V první části byla zjišťována sekundární, objektivně měřitelná data, v nichž každá zkoumaná destinace získala určitý počet bodů. V druhé části byl proveden sběr primárních dat prostřednictvím dotazníkového šetření. Pomocí dotazníků byla zjišťována spokojenost respondentů s vybranými ukazateli. Pro každý jednotlivý ukazatel tak mohla být vypočtena průměrná známka a následně výsledná průměrná známka zkoumané destinace.

Výsledky provedeného výzkumu ukazují, že v rámci aplikovaného modelu se jako nejvíce konkurenceschopnou destinací Západočeských lázní jeví Karlovy Vary. Pouze ve dvou případech je z jejich prvenství dokázaly sesadit Mariánské Lázně. Za Mariánskými Lázněmi se umístily Františkovy Lázně a jako nejméně konkurenceschopnou destinací bylo vyhodnoceno město Jáchymov. V předložené práci je u vyhodnocení výzkumu detailně zmíněno, jaká konkrétní slabá a naopak silná místa byla u jednotlivých destinací identifikována. Zjištěné poznatky tak mohou sloužit pro účastníky cestovního ruchu jako vodítko ke zdokonalení a vyššímu využití potenciálu odvětví cestovního ruchu v daných destinacích.

## Seznam použitých zdrojů

### Knížní zdroje

BARTL, Harald a Franz SCHMIDT, 1998. *Destination Management*. Wien: Institut für regionale Innovation.

BIEGER, Thomas, 2005. *Management von Destinationen*. 6. vyd. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

CROUCH, Geoffrey I., 2007. *Modelling destination competitiveness: a survey and analysis of the impact of competitiveness attributes*. Australia: CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd. ISBN 9781920965389.

FREYER, Walter, 2006. *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. ISBN 978-3-486-57874-4.

HOLEŠINSKÁ, Andrea, 2010. *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*: disertační práce. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí disertační práce Jiří Vystoupil.

INSKEEP, Edward, 1991. *Tourism Planning: An integrated and sustainable development approach*. New York: Van Nostrand Reinhold. ISBN 0-442-00122-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

KASPAR, Claude, 1991. *Tourismuslehre im Grundriss*. Bern/Stuttgart: Haupt. ISBN 9783258043418.

KIRÁLOVÁ, Alžbeta, 2003. *Marketing: destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 173 s. ISBN 80-86119-56-4.

LAWS, Eric, 1995. *Tourist Destination Management: Issues, Analysis and Policies*. London: Routledge. 208s. ISBN 0415105919.

- MUNDT, Jörn W., 2004. *Tourismuspolitik*. München: Oldenbourg. 462 s. ISBN 3-486-27556-9.
- NEJDL, Karel, 2011. *Management destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 204 s. ISBN 978-80-7357-673-8.
- PALATKOVÁ, Monika, 2011a. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. 1. vyd. Praha: Grada. 207 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
- PALATKOVÁ, Monika, 2011b. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. 1. vyd. Praha: Grada. 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8.
- PALATKOVÁ, Monika, 2007. *Místní, národní a mezinárodní marketing destinace*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.
- PALATKOVÁ, Monika, 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- PORTER, Michael E., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- RICARDO, David, 1817. *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray.
- RITCHIE, J. R. Brent a Geoffrey I. CROUCH, 2003. *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford: CABI Publishing. ISBN 0-85199-664-7.
- RYGLOVÁ, K., M. BURIAN a I. VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- RYGLOVÁ, Kateřina, 2007. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. 2. vyd. Ostrava: Key Publishing. 81 s. ISBN 978-80-87071-44-1.
- SMITH, Adam, 1776. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Strahan.

VANHOVE, Norbert, 2005. *The Economics of Tourism Destinations*. Burlington: Elsevier. 251 s. ISBN 0750666374.

VLASÁKOVÁ, Markéta, 2014. *Konkurenceschopnost destinace Česká republika z pohledu destinačních společností*: diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Andrea Holešinská.

ZELENKA, Josef, 2010. *Marketing cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 240 s. ISBN 978-80-86723-95-2.

### **Internetové zdroje**

BERMANGROUP, 2012. *Program rozvoje Karlovarského kraje pro období 2014 - 2020: Analýza rozvojových charakteristik a potenciálu Karlovarského kraje* [online]. [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: [http://www.kr-karlovarsky.cz/region/Documents/P1\\_Analyza\\_PRKK\\_2x.pdf](http://www.kr-karlovarsky.cz/region/Documents/P1_Analyza_PRKK_2x.pdf)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013a. *Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních* [online]. [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/pocet\\_hostu\\_v\\_hromadnych\\_ubytovacich\\_zarizenich\\_v\\_karlovarskem\\_kraji\\_v letech\\_2000\\_az\\_2012](http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/pocet_hostu_v_hromadnych_ubytovacich_zarizenich_v_karlovarskem_kraji_v letech_2000_az_2012)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013b. *Počet hromadných ubytovacích zařízení* [online]. [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/pocet\\_hostu\\_v\\_hromadnych\\_ubytovacich\\_zarizenich\\_v\\_karlovarskem\\_kraji\\_v letech\\_2000\\_az\\_2012](http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/pocet_hostu_v_hromadnych_ubytovacich_zarizenich_v_karlovarskem_kraji_v letech_2000_az_2012)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014a. *Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních* [online]. [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni\\_ruch-xk](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni_ruch-xk)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b. *Obce Karlovarského kraje* [online]. 2014 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/pocet\\_hostu\\_v\\_hromadnych\\_ubytovacich\\_zarizenich\\_v\\_karlovarskem\\_kraji\\_v letech\\_2000\\_az\\_2012](http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/pocet_hostu_v_hromadnych_ubytovacich_zarizenich_v_karlovarskem_kraji_v letech_2000_az_2012)

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015. *Cestovní ruch – 4. čtvrtletí 2014* [online]. 2015 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccru020915.docx>
- REGIONÁLNÍ INFORMAČNÍ SERVIS, 2014a. *Srovnání makroekonomických ukazatelů* [online]. [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/karlovarsky-kraj/kraj/hospodarske-prostredi/makroekonomicke-ukazatele/>
- REGIONÁLNÍ INFORMAČNÍ SERVIS, 2014b. *Trh práce* [online]. [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/karlovarsky-kraj/kraj/hospodarske-prostredi/trh-prace/>
- ŠPAČEK, Ondřej. KPMG, 2013 *Postavení a význam cestovního ruchu v České republice* [online]. 2013 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/99f27f2e-8ebc-413f-a73b-c8b5edc5cd17/KPMG\\_Prinosy\\_Vydaje\\_CR\\_krajske\\_cleneni\\_03\\_2013.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/99f27f2e-8ebc-413f-a73b-c8b5edc5cd17/KPMG_Prinosy_Vydaje_CR_krajske_cleneni_03_2013.pdf)
- VOZÁB, Jan, 2012. BERMANGROUP. *Karlovarský kraj: Problémová analýza* [online]. 2012 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: [http://www.kr-karlovarsky.cz/region/Documents/analyza\\_cestovni\\_ruch.pdf](http://www.kr-karlovarsky.cz/region/Documents/analyza_cestovni_ruch.pdf)
- WTO, 2002. *Tisková zpráva z listopadu 2002 k definici destinace cestovního ruchu. World Tourism* [online]. [cit. 2014-08-07]. Dostupné z: [http://www.world-tourism.org/newsroom/Releases/more\\_releases/november2002](http://www.world-tourism.org/newsroom/Releases/more_releases/november2002)

## **Periodika - Příspěvky v odborných časopisech**

- ARMENSKI, T., V. MARKOVIC a kol., 2011. Integrated Model of Destination Competitiveness. *Geographica Pannonica* [online]. Svazek 15, č. 2, str. 58-69, [2014-09-10]. ISSN: 0354-8724. Dostupné z: [http://www.dgt.uns.ac.rs/pannonica/papers/volume15\\_2\\_4.pdf](http://www.dgt.uns.ac.rs/pannonica/papers/volume15_2_4.pdf)
- BUHALIS, Dimitrios, 2000. Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management* [online]. Elsevier, svazek 21, č. 1, str. 97-116, [2014-09-10]. Dostupné z: [http://www.academia.edu/164837/Marketing\\_the\\_competitive\\_destination\\_of\\_the\\_future](http://www.academia.edu/164837/Marketing_the_competitive_destination_of_the_future)

CROUCH, Geoffrey I. a J. R. Brent RITCHIE, 1999. Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity. *Journal of Business Research* [online]. Elsevier Science, svazek 44, č. 3, str. 137-152 [2014-09-10]. ISSN 0148-2963. Dostupné z: <http://www.estig.ipbeja.pt/~aibpr/Ensino/EngDesenvTur/MaterialdeApoio/Grupo5/Crouch1999.pdf>

DE KEYSER, Robert a Norbert VANHOVE, 1994. The competitive situation of tourism in the Caribbean area - methodological approach. *The Tourist Review* [online]. Svazek 49, č. 3, str. 19-22. [2014-09-10]. ISSN: 0251-3102. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb058160>

GO, Frank M. a Robert GOVERS, 2000. Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness, *Tourism Management* [online]. Elsevier, svazek 21, č. 1, str. 79-88, [2014-09-10]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517799000989>

GOMEZELJ, Doris Omerzel, 2008. Destination competitiveness: applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management* [online]. Elsevier, svazek 29, č. 2, str. 294-307, [2014-09-10]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517707000714>

GRAY, H. Peter, 1989. Services and Comparative Advantage Theory. *Services in World Economic Growth* [online]. Institut fur Weltwirtschaft an der Universitat Kiel, str. 65-103. [2014-09-10]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147596788900133>

HASSAN, Salah S., 2000. Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research* [online]. Svazek 38, č. 3, str. 239-245. [2014-09-10]. Dostupné z: <http://jtr.sagepub.com/content/38/3/239.abstract>

HEATH, Ernie, 2002. Towards a Model to Enhance Destination Competitiveness: A Southern African Perspective. *Journal of Public Administration* [online]. Svazek 37, č. 3.1, str. 327-353. [2014-09-10]. Dostupné z: [http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/5439/Heath\\_Towards\(2002\).pdf?sequence=1](http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/5439/Heath_Towards(2002).pdf?sequence=1)

KIM, Chulwon a Larry DWYER, 2003. Destination Competitiveness and Bilateral Flows between Australia and Korea. *Journal of Tourism Studies* [online]. Svazek 14, č. 2, str. 54-67. [2014-09-10]. Dostupné z: [http://www-public.jcu.edu.au/learningskills/idc/groups/public/documents/journal\\_article/jcudev\\_012874~6.pdf](http://www-public.jcu.edu.au/learningskills/idc/groups/public/documents/journal_article/jcudev_012874~6.pdf)

MIHALIC, Tanja, 2000. Environmental Management of a Tourist Destination: A Factor of Tourism Competitiveness. *Tourism Management* [online]. Elsevier, svazek 21, č. 1, str. 65-78, [2014-09-10]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517799000965>

SIRŠE, Janez a Tanja MIHALIC, 1999. Slovenian tourism and tourism policy: A case study. *The Tourist Review* [online]. Svazek 54, č. 3, str. 34-47, [2014-09-10]. ISSN: 0251-3102. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb058313>

## **Tištěná periodika**

CHEBSKÝ DENÍK, 2014. *Úbytek ruských lázeňských hostů je pro Karlovarský kraj značný problém* [online]. [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://chebsky.denik.cz/z-regionu/ubitek-ruskych-lazenskych-hostu-je-pro-karlovarsky-kraj-znacny-problem-20140720-bheg.html>

## **Seznam použitých zkratk**

CR	Cestovní ruch
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DM	Destinační management
FRL	Františkovy Lázně
HDP	Hrubý domácí produkt
JCH	Jáchymov
KV	Karlovy Vary
KVK	Karlovarský kraj
ML	Mariánské Lázně
NPR	Národní přírodní rezervace
NS	Naučná stezka
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PP	Přírodní památka
PR	Přírodní rezervace
UNWTO	Světová organizace cestovního ruchu
WTO	Světová obchodní organizace



## **Seznam tabulek**

Tab. č. 1: Počet hromadných ubytovacích zařízení v KVK a jeho okresech k 31. 12. 2013

Tab. č. 2: Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v KVK

Tab. č. 3: Základní demografické údaje zkoumaných destinací

Tab. č. 4: Výčet determinantů vlastního modelu pro účely výzkumu zkoumané oblasti

Tab. č. 5: Rozdělení konkrétních indikátorů vlastního modelu dle objektivního a subjektivního měření

Tab. č. 6: Výsledné měření objektivních dat ve zkoumaných destinacích

Tab. č. 7: Přehled výsledného počtu bodů se započtením a bez započtení ubytovací kapacity ve zkoumaných destinacích

Tab. č. 8: Průměrné hodnocení jednotlivých subjektivně měřitelných indikátorů daných destinací

Tab. č. 9: Četnost získaných pozic (umístění) destinací v objektivně měřených datech

Tab. č. 10: Četnost získaných pozic (umístění) destinací v subjektivně měřených datech

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v KVK v letech 2000-2012

Graf č. 2: Věková struktura respondentů

Graf č. 3: Dosažené vzdělání respondentů

Graf č. 4: Zapojení respondentů do oblasti cestovního ruchu

Graf č. 5: Postavení Karlových Varů v hlavních skupinách měřených determinantů

Graf č. 6: Postavení Mariánských Lázní v hlavních skupinách měřených determinantů

Graf č. 7: Postavení Františkových Lázní v hlavních skupinách měřených determinantů

Graf č. 8: Postavení Jáchymova v hlavních skupinách měřených determinantů

Graf č. 9: Umístění jednotlivých destinací ve zděděných (získaných) zdrojích

Graf č. 10: Umístění jednotlivých destinací ve vytvořených zdrojích

Graf č. 11: Umístění jednotlivých destinací v podpůrných (vedlejších) zdrojích

Graf č. 12: Umístění jednotlivých destinací v situačních podmínkách

Graf č. 13: Umístění jednotlivých destinací v poptávkových podmínkách

Graf č. 14: Umístění jednotlivých destinací v destinačním managementu

## **Seznam obrázků**

Obr. č. 1: Konceptní model, Ritchie a Crouch (2003)

Obr. č. 2: Integrovaný model konkurenceschopnosti destinace cestovního ruchu

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Výčet determinantů koncepčního modelu

Příloha č. 2: Výčet determinantů integrovaného modelu

Příloha č. 3: Výčet jednotlivých 85 indikátorů integrovaného modelu

Příloha č. 4: Vývoj hrubého domácího produktu na 1 obyvatele v KČ

Příloha č. 5: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců v KČ

Příloha č. 6: Vývoj míry registrované nezaměstnanosti v %

Příloha č. 7: Vývoj počtu přenocování z důvodu lázeňství a ostatních forem cestovního ruchu

Příloha č. 8: Modelový podíl cestovního ruchu v multiplikaci na HDP kraje

Příloha č. 9: Modelový podíl cestovního ruchu v multiplikaci na zaměstnanost v kraji

Příloha č. 10: Struktura zahraničních hostů dle zemí v KVK v období 2005-2013

Příloha č. 11: Měření objektivních indikátorů destinace Karlovy Vary

Příloha č. 12: Měření objektivních indikátorů destinace Mariánské Lázně

Příloha č. 13: Měření objektivních indikátorů destinace Františkovy Lázně

Příloha č. 14: Měření objektivních indikátorů destinace Jáchymov

Příloha č. 15: Dotazník pro měření subjektivních dat

Příloha č. 16: Výsledky dotazníkového šetření (měření subjektivních indikátorů) destinace KV

Příloha č. 17: Výsledky dotazníkového šetření (měření subjektivních indikátorů) destinace ML

Příloha č. 18: Výsledky dotazníkového šetření (měření subjektivních indikátorů) destinace FRL

Příloha č. 19: Výsledky dotazníkového šetření (měření subjektivních indikátorů) destinace JCH

**Příloha č. 1: Výčet determinantů koncepčního modelu**

<b>Koncepční model</b>	
<b>Základní zdroje a atraktory (lákadla)</b>	Fyzická geografie a podnebí Kultura a historie Tržní vazby Mix aktivit Speciální akce Zábava Nadstavba
<b>Podpůrné faktory a zdroje</b>	Infrastruktura Dosažitelnost (přístupnost) Podpůrné zdroje Pohostinnost Iniciativa (podnikavost)
<b>Destinační management</b>	Marketing Finance a rizikový kapitál Organizace Rozvoj lidských zdrojů Informace, věda a výzkum Kvalita služeb Návštěvnický management Zdroj správcovství
<b>Destinační politika, plánování, rozvoj</b>	Definice systému Strategie Vize Audit (kontrola) Umístění (pozice) Vývoj, rozvoj Analýza konkurence/spolupráce Monitorování a hodnocení
<b>Konkurenční mikro prostředí</b>	
<b>Globální makro prostředí</b>	
<b>Kvalifikační a zesilující determinanty</b>	Poloha Vzájemné závislosti Ochrana, bezpečnost Povědomí, image, značka Náklady (cena)/hodnota

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

**Příloha č. 2: V ýčet determinantů integrovaného modelu**

<b>Integrovaný model</b>		
<b>Získané (zděděné) zdroje</b>	Přírodní zdroje Zdroje kulturního dědictví	
<b>Vytvořené zdroje</b>	Infrastruktura cestovního ruchu Speciální akce Rozsah dostupných aktivit Zábava Nakupování	
<b>Vedlejší (podpůrné) faktory a zdroje</b>	Infrastruktura (obecná) Kvalita služeb Dostupnost destinace Pohostinství Tržní vazby	
<b>Destinační management</b>	Destinační management organizace	Koordinace Poskytování informací Monitorování a hodnocení
	Destinační marketingové řízení	
	Destinační strategické plánování, rozvoj	
	Rozvoj lidských zdrojů	
	Ochrana životního prostředí	
<b>Situační podmínky</b>	Destinační lokace (poloha)	
	Konkurenční mikro prostředí	Firemní schopnosti Firemní strategie Struktura odvětví a firemní konkurence
	Globální makro prostředí	Politické, právní, regulační Ekonomické Sociokulturní Technologické
	Ochrana a bezpečnost	
	Cena konkurenceschopnosti	
<b>Poptávkové podmínky</b>	Turistické preference Povědomí o destinaci Image destinace	

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

**Příloha č. 3: V ýčet jednotlivých 85 indikátorů integrovaného modelu**

<b>Jednotlivé determinanty integrovaného modelu</b>	
<b>Získané (zděděné) zdroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Historické památky</li> <li>Kulturní dědictví</li> <li>Tradiční umění</li> <li>Flóra a fauna</li> <li>Umělecké a architektonické rysy</li> <li>Panenská (nenarušená) příroda</li> <li>Národní parky</li> <li>Atraktivita podnebí pro cestovní ruch</li> <li>Čistota</li> </ul>
<b>Vytvořené zdroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Noční život (bary, diskotéky, taneční podniky ...)</li> <li>Rozmanitost kuchyně</li> <li>Zvláštní akce, události, festivaly</li> <li>Služby stravovacích zařízení</li> <li>Zdravotní střediska, lázně</li> <li>Zimní aktivity</li> <li>Rozmanité zážitky z nakupování</li> <li>Venkovský cestovní ruch</li> <li>Zábava</li> <li>Aktivity v přírodě</li> <li>Kongresová turistika</li> <li>Komunity podporující speciální události</li> <li>Sportovní zařízení</li> <li>Místní doprava (výkonnost/kvalita)</li> <li>Kasina</li> <li>Adrenalinové aktivity</li> <li>Ubytování (druhy, kvalita)</li> <li>Rekreační zařízení</li> <li>Turistické informace a poradenství</li> <li>Existence turistických programů pro návštěvníky</li> <li>Výkonnost a kvalita letištního zařízení</li> <li>Zábavní a tematické parky</li> <li>Dostupnost přírodních ploch pro návštěvníky</li> <li>Vodní aktivity</li> </ul>

<p><b>Vedlejší (podpůrné) zdroje</b></p>	<p>Pohostinnost rezidentů k turistům Dostupnost finančních institucí a směnárů Telekomunikační systém pro turisty Vzájemná komunikace a důvěra mezi turisty a rezidenty Spojení destinace s významnými partnery Postoj celníků/přistěhovaleckých úředníků Kvalita cestovního ruchu Zdravotnická střediska sloužící turistům Zdatnost celníků Dostupnost destinace Požadavek vízového dokumentu Animační služby cestovního ruchu</p>
<p><b>Destinační management</b></p>	<p>Význam hodnocení kvality služeb Jasná politika destinace v sociální oblasti cest. ruchu Vize destinace odráží hodnoty společnosti (veřejnosti) Vize destinace odráží hodnoty turistů Vize destinace odráží hodnoty rezidentů Vize destinace odráží hodnoty zájmových stran Rozvoj a propagace nových produktů cestovního ruchu Rozvoj účinné značky destinace Vzdělanostní struktura/profil zaměstnanců v cest. ruchu Zdatnost turistických/zájmových podniků Podnikatelské kvality rezidentních podniků v cest. ruchu Existence vzdělávacích programů v oblasti cest. ruchu Rozšíření zahraničních investic v odvětví destinačního turismu Vládní spolupráce při vývoji politiky cestovního ruchu Úroveň spolupráce mezi podniky Všeobecné mínění Odpovědnost privátního sektoru za osvětu v cestovním ruchu/pohostinství Uznání důležitosti trvale udržitelného rozvoje v cestovním ruchu privátním sektorem Odpovědnost veřejného sektoru za osvětu v cestovním ruchu/pohostinství Uznání důležitosti trvale udržitelného rozvoje v cestovním ruchu veřejným sektorem Kvalita provádění služeb v cestovním ruchu Výzkumu v oblasti politiky cest. ruchu, plánování a rozvoje Podpora rezidentů při rozvoji cestovního ruchu Rozvoj cest. ruchu v souladu s rozvojem celkového průmyslu Kurzy v oblasti cestovního ruchu a pohostinství v souladu na potřeby návštěvníků destinace</p>

<p><b>Situační podmínky</b></p>	<p>Přístup k rizikovému, rozvojovému kapitálu          Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem          Investiční prostředí          Manažerské schopnosti          Politická stabilita          Ochrana a bezpečí návštěvníků          Využívání e-commerce (elektronický obchod)          Využívání IT podniky          Hodnota peněz v oblasti ubytování          Hodnota peněz v oblasti zboží          Hodnota peněz v oblasti zážitků cestovního ruchu</p>
<p><b>Poptávkové podmínky</b></p>	<p>Soulad mezi preferencemi/potřebami návštěvníků a produkty destinace          Mezinárodní povědomí o produktu destinace          Celková image destinace          Mezinárodní povědomí o destinaci</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2014



**Příloha č. 4:** Vývoj hrubého domácího produktu na 1 obyvatele v Kč

<b>Hrubý domácí produkt na 1 obyvatele v Kč</b>										
<b>Název NUTS</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
ČR		271 161	290 232	314 765	341 989	345 727	345 601	361 268	365 961	365 955
Hlavní město Praha	530 334	569 914	606 925	662 815	709 125	762 352	763 959	771 773	768 173	762 956
Středočeský kraj	238 328	253 397	269 674	284 594	322 364	325 034	321 140	318 849	325 797	325 560
Jihočeský kraj	225 621	242 791	258 668	283 701	300 158	307 454	307 377	305 996	306 576	311 309
Plzeňský kraj	235 913	262 596	278 326	294 501	322 162	317 425	310 043	319 564	326 513	325 886
Karlovarský kraj	202 270	213 182	225 410	240 082	240 901	253 964	265 793	260 065	260 083	258 364
Ústecký kraj	208 128	222 486	235 260	253 939	275 837	284 558	300 399	291 977	289 851	295 148
Liberecký kraj	204 456	216 614	232 303	266 553	279 775	261 872	267 708	275 701	279 733	283 671
Královéhradecký kraj	226 640	243 726	259 348	273 541	291 472	293 960	311 307	314 992	315 307	313 525
Pardubický kraj	214 667	228 085	239 415	257 090	290 693	295 219	290 687	291 190	297 755	289 854
Vysočina	217 107	228 402	244 510	265 339	287 879	295 785	294 647	292 343	303 263	307 095
Jihomoravský kraj	234 532	250 877	267 463	286 079	318 863	326 596	338 928	340 397	341 024	345 833
Olomoucký kraj	193 844	215 011	226 617	233 705	257 069	269 684	270 526	274 326	281 540	284 457
Zlínský kraj	206 803	216 465	232 558	254 466	283 366	286 172	307 993	301 494	308 642	322 246
Moravskoslezský kraj	195 867	222 042	237 244	270 360	286 580	297 926	281 634	304 290	317 835	319 314

Zdroj: Regionální informační servis, 2014a

**Příloha č. 5:** Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců v Kč

<b>Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců</b>											
<b>Název NUTS</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Česká republika	13 484	14 633	15 857	16 920	17 030	19 024	20 207	21 694	24 276	23 488	26 881
Hlavní město Praha	18 865	20 800	19 897	21 093	22 935	23 933	25 281	26 813	30 495	29 631	36 124
Středočeský kraj	13 429	14 407	15 534	16 568	16 639	18 634	19 812	21 621	23 718	22 625	27 001
Jihočeský kraj	12 551	13 528	14 029	14 881	15 499	16 632	17 732	19 106	21 062	20 472	23 418
Plzeňský kraj	12 829	13 977	14 840	15 821	16 281	17 627	18 731	20 059	22 277	22 003	25 482
Karlovarský kraj	12 119	13 042	13 535	14 472	14 926	16 002	16 998	18 146	19 966	19 543	22 498
Ústecký kraj	12 646	13 553	14 269	15 313	15 823	17 094	18 097	19 583	21 467	21 179	24 874
Liberecký kraj	12 435	13 463	14 081	15 106	15 283	17 008	18 120	19 495	21 747	20 941	25 089
Královéhradecký kraj	12 312	13 183	13 753	14 752	15 483	16 371	17 313	18 603	20 872	20 551	23 950
Pardubický kraj	11 917	12 868	13 539	14 581	15 248	16 357	17 269	18 569	20 676	20 208	23 537
Vysočina	11 721	12 848	13 441	14 491	15 072	16 294	17 622	18 963	21 071	20 279	23 944
Jihomoravský kraj	12 534	13 619	14 059	15 193	16 048	16 984	18 356	19 893	22 349	21 913	26 223
Olomoucký kraj	11 892	12 800	13 373	14 304	15 215	16 193	17 087	18 508	20 608	20 155	23 997
Zlínský kraj	12 114	13 148	13 843	14 693	15 102	16 420	17 387	18 778	20 936	19 957	23 219
Moravskoslezský kraj	12 966	14 049	14 923	15 837	16 188	17 618	18 690	20 057	22 085	21 377	24 554

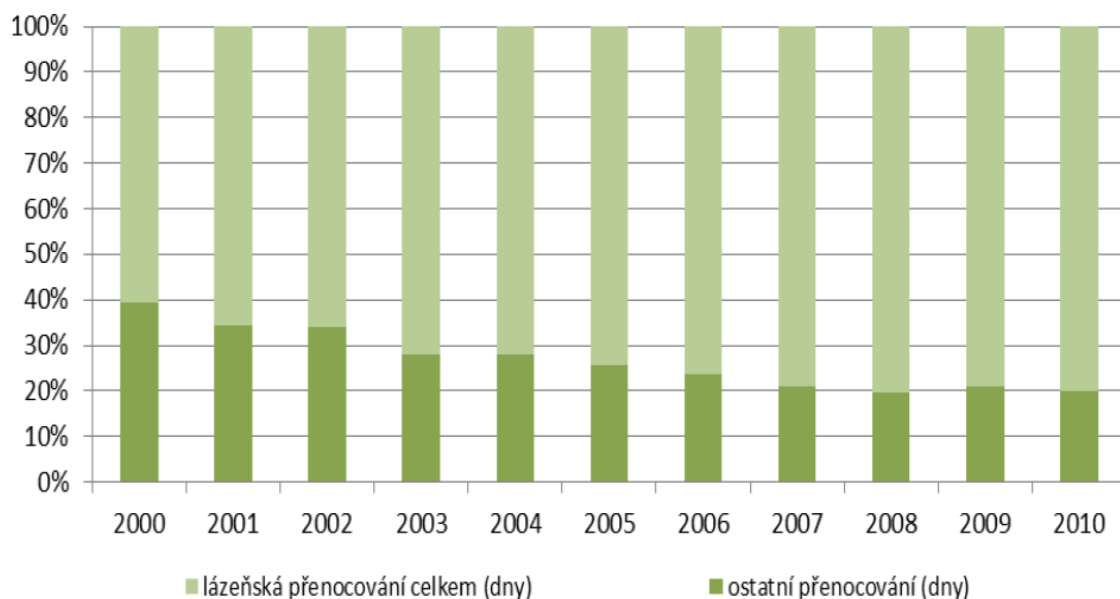
Zdroj: Regionální informační servis, 2014b

**Příloha č. 6:** Vývoj míry registrované nezaměstnanosti v %

Míra registrované nezaměstnanosti v %																		
Název NUTS	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Česká republika	2,93	3,52	5,23	7,48	9,37	8,78	8,90	9,81	10,31	9,47	8,90	7,67	5,98	5,96	9,24	9,57	8,62	9,36
Hlavní město Praha	0,29	0,43	0,87	2,31	3,52	3,42	3,39	3,73	4,02	3,58	3,20	2,72	2,16	2,14	3,66	4,07	3,95	4,52
Středočeský kraj	2,57	2,98	4,62	6,06	7,46	6,80	6,76	7,21	7,43	6,85	6,30	5,32	4,25	4,47	7,01	7,73	7,07	7,52
Jihočeský kraj	1,99	2,51	3,95	5,75	6,69	5,82	6,03	6,65	6,96	6,59	6,70	5,68	4,47	4,83	7,78	8,50	7,53	8,36
Plzeňský kraj	2,19	2,63	4,23	6,09	8,53	6,47	6,52	7,06	7,60	6,74	6,40	5,60	4,43	5,03	8,16	8,25	7,01	7,31
Karlovarský kraj	2,12	2,72	4,64	6,85	9,04	8,02	8,71	10,07	10,62	10,75	10,30	9,20	7,32	7,62	11,07	11,39	9,83	10,84
Ústecký kraj	5,79	7,05	10,00	13,18	15,35	16,15	15,83	17,13	17,94	15,85	15,40	13,77	10,96	10,26	13,61	13,90	12,94	14,02
Liberecký kraj	2,45	3,00	5,16	6,98	7,77	6,44	7,35	8,68	9,48	8,22	7,70	7,04	6,05	6,95	11,24	10,54	9,46	10,26
Královéhradecký kraj	1,99	2,61	4,04	6,06	7,54	5,89	6,30	7,30	7,89	7,67	7,30	6,32	4,70	4,81	7,97	8,37	7,49	8,61
Pardubický kraj	2,66	3,38	4,71	6,62	9,03	7,87	7,93	8,66	9,42	8,94	8,30	6,91	5,43	5,95	9,58	9,87	8,44	9,16
Kraj Vysočina	3,39	3,99	5,66	7,51	9,16	7,48	7,02	8,32	9,20	8,85	8,20	7,10	5,63	6,27	10,25	10,73	9,44	10,23
Jihomoravský kraj	2,92	3,40	5,37	7,92	9,85	9,35	9,73	11,20	11,45	10,69	10,20	8,82	6,92	6,83	10,59	10,87	9,81	10,42
Olomoucký kraj	4,31	5,28	7,56	10,20	12,41	11,87	11,78	12,20	12,48	11,73	10,60	8,97	6,73	6,87	12,19	12,48	11,37	11,86
Zlínský kraj	2,40	3,22	4,71	6,96	8,71	8,14	8,51	10,22	10,61	9,53	9,30	7,75	6,02	6,13	10,83	10,74	9,35	10,42
Moravskoslezský kraj	5,07	5,67	7,85	11,45	14,94	15,13	15,11	15,89	16,84	15,66	14,20	12,58	9,62	8,49	12,14	12,36	11,18	12,34

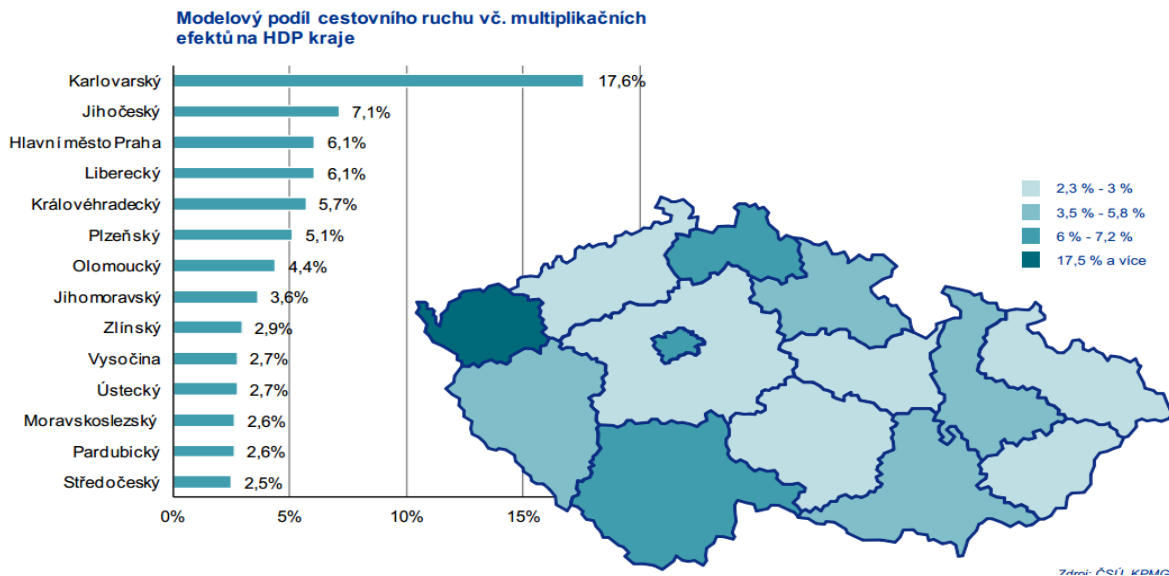
Zdroj: Regionální informační servis, 2014b

**Příloha č. 7:** Vývoj počtu přenocování z důvodu lázeňství a ostatních forem cestovního ruchu



Zdroj: Vozáb, BermanGroup, 2012

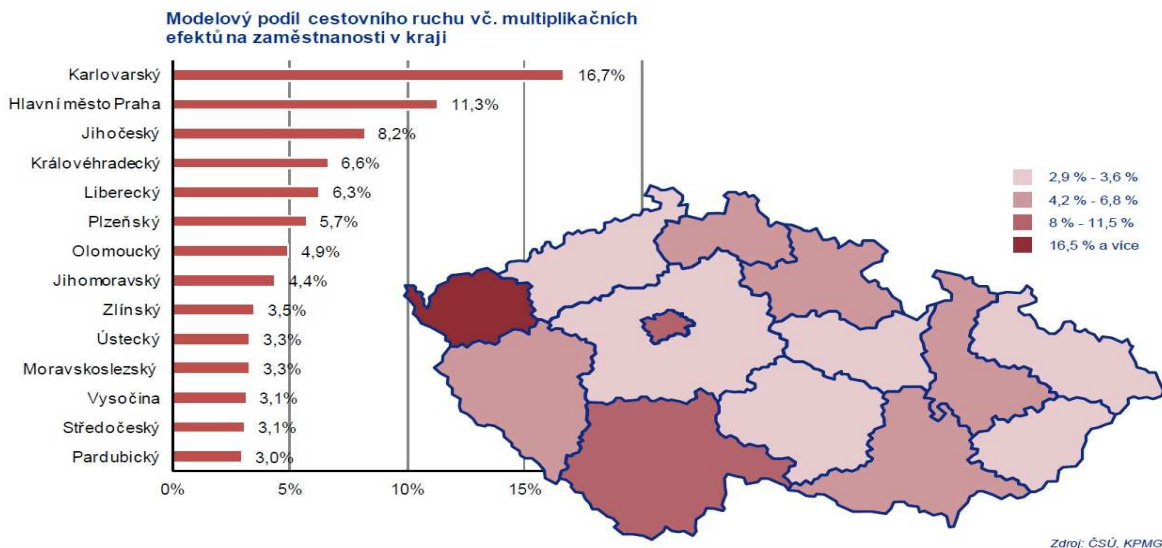
**Příloha č. 8:** Modelový podíl cestovního ruchu v multiplikaci na HDP kraje



Zdroj: Špaček, KPMG, 2013

Spotřeba cestovního ruchu v Karlovarském kraji včetně jeho multiplikačních dopadů tvoří 17,6 % z celkového vytvořeného HDP, což je výrazně největší podíl z celé ČR.

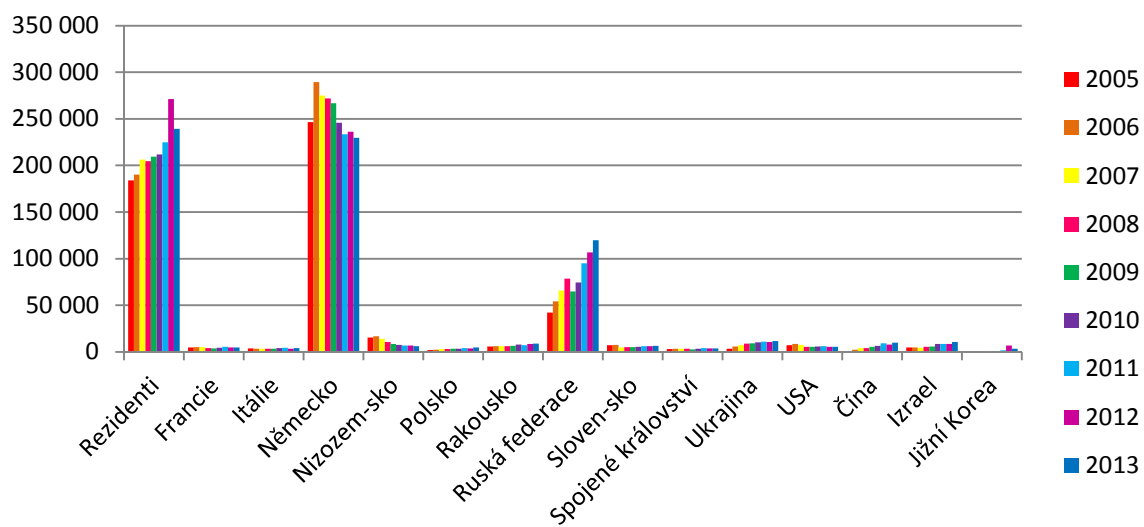
**Příloha č. 9:** Modelový podíl cestovního ruchu v multiplikaci na zaměstnanost v kraji



Zdroj: Špaček, KPMG, 2013

Karlovarský kraj má s multiplikačními efekty zhruba stejný podíl v zaměstnanosti jako podíl na HDP. Oproti tomu například v hlavním městě Praha je v oblasti cestovního ruchu zaměstnáno 11,3 % a přínosy z cestovního ruchu tvoří jen zhruba polovinu tohoto podílu (6,1%). Z tohoto porovnání vyplývá, že přínos z cestovního ruchu v Karlovarském kraji je významnější než v Hlavním městě Praha.

**Příloha č. 10:** Struktura zahraničních hostů dle zemí v KVK v období 2005-2013



Zdroj: Vozáb, BermanGroup, 2012

## Příloha č. 11: Měření objektivních indikátorů destinace Karlovy Vary

### HISTORICKÉ PAMÁTKY A ZAJÍMAVOSTI

90

Sadová kolonáda	Mlýnská kolonáda	Tržní kolonáda
Vřídelní kolonáda	Zámecká kolonáda	Poštovní Dvůr
Hlavní pošta	Zámecká věž	Hvězdárna Hůrky
Kostel Sv. Máří Magdaleny	Pravoslavný kostel Sv. Petra a Pavla	Hřbitovní kostel Sv. Ondřeje
Evangelický kostel Sv. Petra a Pavla	Anglikánský kostel Sv. Lukáše	Kostel Sv. Urbana
Románský kostelík Sv. Linharta	Ondřejská kaple	Národní dům
Hlavní pošta	Parkhotel Richmond	Grandhotel Pupp
Altánek u Parkhotelu Richmond	Hotel Thermal	Hotel Imperial
Tři kříže	Rozhledna Doubská hora	Vojenský lázeňský ústav
Goethova vyhlídka	Vyhlídka Karla IV.	Jelení skok (socha jelena, kamzíka)
Rozhledna Diana	Lanovka Diana	Lanovka Imperial
Císařské lázně (Lázně I)	Alžbětiny lázně (Lázně V)	Lázně III
Dům U tří Mouřeninů	Altán pramene Svoboda	Altán Aloise Kleina
Beethovenův altán	Kaple Sv. Anny	Kaple Panny Marie
Kostel Sv. Anny v Sedleci	Kostel povýšení Sv. Kříže	Kaplička Sv. Vavřince
Kostel Nanebevstoupení Páně	Kaplička U obrazu	Kaple Ecce Homo
Kaple Sv. Linharta	Pravoslavná kaple Sv. Nikolaje	Sloup se sousoším nejsvatější trojice
Socha Sv. J. Nepomuckého	Pseudobarokní zámek Dalovice	Vyhlídka Petrova výšina
Vyhlídka Camera Obscura	Rozhledna Aberg	Dům Petr
Městská spořitelna	Sloup vděčných maďarů	Pomník B. Smetany
Sloup Otty I.	Busta A. Mickiewicze	Busta J. W. von Goetha
Busta Petra Velikého	Pomník A. Dvořáka	Pomník F. Schillera
Pomník Karla IV.	Pomník Karla Marxe	Pomník K. F. Schwarzenberga
Pomník L. van Beethovena	Pomník T. G. Masaryka	Sloup se sochou Karla IV.
Sloup vévodů Cambridgeských	Socha Hygie	Socha Karla IV.
Tereziin obelisk	Altán Bellevue	Altán Camera Obscura
Altán u obrazu	Altán u Tří křížů	Dorotin altán
Findlaterův altán	Chata Rusalka	Mayerův gloriét
Střelecký mlýn	Zřícenina hradu Andělská hora	Vila Lützwow
Findlaterův obelisk	Busta Galluse Hochbergera	Pomník Juraje Gagarina

### PŘIROZENÉ PROSTŘEDÍ

4

Lázeňské lesy	Andělská hora	Hora Suk
Hořečková louka		

### SPECIFICKÉ PŘÍRODNÍ ÚKAZY

79 + 8 = 87

Termominerální prameny (79x)	Vřídlo	podzemní Vřídla
Olšová Vrata	Moučné pytle	Svatošské skály
Špičatý kámen	Körnerův dub	PP Šemnická skála

**PŘÍRODNÍ ZDROJE****14**

Japonská zahrada	Smetanovy sady	Dvořákovy sady
Malé Versailles	Sady Karla IV.	Sady Jeana De Carro
Údolí Ohře	Statek Bernard	Hůrky
Zámecký vrch	Mozartův park	Ekofarma Kozodoj
Skalníkovy sady	Divadelní náměstí	

**SPECIÁLNÍ AKCE****36**

Mezinárodní filmový festival	Zahájení lázeňské sezóny	Mezinárodní jazzový festival
Evropské setkání aristokracie	Food festival KV	Karlovarský karneval
Tourfilm	Tour region film	Vyhlídkový autovláček
Dvořákův karlovarský podzim	Festival Mitte Europa	Camino cestovatelů festival
Vyhlášení ankety Zlatá hokejka	Divadelní Best Fest	RunCzech - Půlmaraton KV
Carlsbad city triatlon	Carlsbad Skisprint	Mezinárodní basketbalový turnaj
Mezinárodní konference IBWS	Muzikologická konference	dm rodinný běh
Městské inženýrství KV	IMPA mezinár. Konference	Carlsbad Classic (veteráni)
Evropský pohár v twirlingu	Mezinárodní výstava koček	Karlovarská veterán rallye
Festival uměleckého skla	Výstava malíř. a sochařských děl	Karlovarský folklorní festival
Bethovenovy dny	Gastrofestival Czech Specials	Karlovarský hlas
Plavecká štafeta měst	Jazz fiesta	Astronomická konference

**ZVLÁŠTNÍ UDÁLOSTI****90**

Ples města KV	Pěvecká soutěž A. Dvořáka	Svatováclavské slavnosti
Jarní porcelánové slavnosti	Den s městem	Podzimní porcelán. slavnosti
Kolonádní koncerty KSO	Abonentní koncerty KSO	Promenádní koncerty KSO
Letní cena klisen	Cena města KV (dostihy)	Pozorování hvězd/meteorů
Karlovarské bioslavnosti na Kozodoji	Svatováclavská zimní královna	Karlovarská dvojnásobná míle
Coctail Piano	Duo Medium	Velikonoční jarmark
Orientální tance	Tančírna s J. Onderem	Astronomické odpoledne
Velikonoční koncerty	Čarodějnická dílna	Noční prohlídky města
Cena Masise (dostihy)	Noc kosteů	Walking children
Gipsy Hary Band	Tři Kříže fest	Speciální gastronomické akce
Šachový den	ČEZ Energy Fest	Festivalové grilování
Karlovarský letní slunovrat	Festivalová trasa	Festival Fashion Market
Rockové večery na Rolavě	Turné LP-Warm-UP	Rock in Sedlec
Hraná prohlídka: Tajemství Varů	Festival kolonádních koncertů	Prázdninové dobrodružství s knihou
Anenské slavnosti	Prohlídky sklářské hutě	GoodFest
Sounds of the 80's	WITTE Noc techniků	Festival Jeden svět
Žongléřské show	Farmářské trhy	Promítej i ty
Krajská výstava psů	Animační odpoledne na Rolavě	Den poezie
Naučně-relaxační víkend	Letní etapa - Walking	Letní astronomické expedice
Pohádkový les	Sportovní odpoledne	Day for kids
Den dětí	Den záchranářů	Muzejní noc
Literární soutěž	Magic show	Noc literatury
Pohádková odpoledne	Herní klub	Herní sobota

Pravidelné čtení	Páteční hrátky	Středeční výtvarné dílničky
Čteníčko mučeníčko	Hádek z pohádek	Karaoke show
A jinak Vám nic nechybí?	Nenuď se, ukaž se	Čtení do ucha
Ahoj, podzime	Podzimní trasa	Mikulášská
Adventní trasa	Adventní koncerty	Rozsvěcení ván. stromku
Astronomický workshop	Celoroční expozice Ván. Domu	Stálá astronomická expozice
Exkurze do podzemí vřídla	Stálá expozice J.B. Museum	Stálá expozice sklárny Moser

## **DIVADLO, KINO, GALERIE, MUZEA, KNIHOVNY 22**

Městské divadlo	Kino Čas	Letní kino
Kino Drahomíra	Návštěvnické centrum Moser	Jan Becher muzeum
Muzeum KV	Exkurze do podzemí vřídlení kolonády	Galerie umění KV
Interaktivní galerie Becherova vila	Vánoční dům (Zámeček Doubí)	Městská galerie KV
Na ochozu	Showroom B. Šípek	D.I.C., a.s. Showroom
Husovka	Divadlo dětí	Krajská knihovna KV
Městská knihovna KV	Galerie Supermarket WC	Muzeum voskových figurín
Galerie Duhová paleta		

## **NOČNÍ ŽIVOT 21**

Lidový dům St. Role	Foo Paa Music Club	Retro Café
Brooklyn music club	Hudební klub Irská	California Club
Dacing Club Thermal	Dance Club Inferno	Barracuda Caribbean Bar
Chebský dvůr	Becher's bar	Tosca
Inferno bar	Club Imperial	Blues Café Sanssouci
Lady Marion	Pupp Casino Club	Carlsbad Plaza Casino
Casino Petr	Casino Calypso	Casa mia Casino

## **ZÁBAVNÉ A TEMATICKÉ PARKY 4**

Obora Sv. Linhart	Hřiště bez bot Sluníčko	Dětská herna Smajlík
Svatošský dětský ráj		

## **MOŽNOST NÁKUPNÍCH AKTIVIT 5**

OC Varyáda	OC Fontána	OC Globus
Atrium Shopping center	OD Perla	

## **LETNÍ AKTIVITY 23**

Tenis	Golf	Cyklotrasy
Koloběžky	Plavání	Turistika
Jezdectví	Dostihy	Richochet, Squash
Sportovní rybolov	Vodáctví	In-line bruslení
Minigolf	Kroket	Petaque
Bowling, kulečník	Fitness	Volejbal
Fotbal	Stolní tenis	Vyhlídkové lety
Parašutismus	Motorismus	

**VODNÍ AKTIVITY** **10**

Koupaliště Rolava	Koupaliště Kolová	Bazénové centrum
Bazén Alžbětiny Lázně	Bazén Thermal	Bazén Zámecké Lázně
Rafting Ohře Dronte	Rafting Ohře P. Putzer	Sportovní rybolov
Lodě na Březové		

**ZIMNÍ AKTIVITY** **2**

Bruslení	Hokej
----------	-------

**SPORTOVNÍ ZAŘÍZENÍ** **33**

Golf & Racing club	Golf Resort KV	Astoria Golf Resort
Golf Club Háje	Golf Imperial Indoor	Indoor Golf Savoy
Indoor Golf Resort	Tenisový klub Lokomotiva	TC Gejzírpark (tenis)
Tenisové kurty Rolava	Sportcentrum Imperial (tenis)	Tenisový areál Tuhnice
Starorolský tenisový club	ZŠ Konečná (tenis)	KV Arena (hokej)
Dostihové závodiště Dvory	Jezdecký areál Javor	Sportovní stáj Tandem
Jezdecký klub KV	Pegas Děpoltovice	Střelnice KV
Střelnice Magnum	Paintball klub KV	Paintball Březová
Sport studio Prima	Fit klub Boba	Fitness club Luky
Carpe Diem (centrum pohybu)	Jógacentrum	Bowling Seabowl
Billiard Club KV	Fitness Storm St. Role	Contours St. Role

**AKTIVITY V PŘÍRODĚ** **8**

Meandr Ohře	Volnočasový areál Rolava	MiniZoo Diana
Nordic Walking	NS St. - Nová Role	MiniZoo Stará role
NS Doubí - Sv. skály	NS Andělská Hora - Kyselka	

**ADRENALINOVÉ AKTIVITY** **11**

Lanový park Sv. Linhart	Vyhlídkové lety balónem	Letecké akrobatické centrum
Aeroklub KV	Lezecká KV stěna	Lezecká stěna Crux
Střelba	Horolezectví (Svatošské skály)	Boulderingová stěna Imperial
Paintball	Motokáry	

**DOPRAVNÍ DOSTUPNOST DESTINACE** **5**

Silniční osa	Železniční stanice D. nádraží	Železniční stanice H. nádraží
Letiště Olšova Vrata	Autobusové nádraží	



**UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ** **36 855 \***

	Počet zařízení ve městě	Ubytovací kapacita
Hotel 5*	7	797
Hotel 4+ *	5	824
Hotel 4*	52	4 810
Hotel 3+ *	1	46
Hotel 3*	37	2 753
Hotel 2*	1	56
Ubytovny	5	317
Pensiony	96	1 073
<b>Celkem</b>	<b>204</b>	<b>10 675</b>

**TURISTICKÉ INFORMACE A PORADENSTVÍ** **9 \*\***

Infocentrum TGM	Infocentrum Lázeňská	El. infokiosky (14x)
-----------------	----------------------	----------------------

**DOSTUPNOST FINANČNÍCH INSTITUCÍ** **28 \*\*\***

Česká spořitelna (2x)	ČSOB (2x)	Komerční banka (2x)
GE Money Bank (3x)	Poštovní spořitelna	Raiffeisenbank
Hypoteční banka	Wüstenrot	UniCredit Bank
Fio Banka	Air Bank	Sberbank
Expobank	Evropsko-ruská banka	Bankomaty (18x)

**DOSTUPNOST LÉKAŘSKÉHO A ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ** **3**

Karlovarská krajská nemocnice	I. poliklinika KV	Poliklinika Bezručova
-------------------------------	-------------------	-----------------------

**VZTAHY DESTINACE S VÝZNAMNÝMI PARTNERY** **8**

Viareggio (IT)	Cassino (IT)	Baden-Baden (D)
Bernkastel-Kues (D)	Varberg (SWE)	Kusatsu (JPN)
Carlsbad (USA)	Locarno (CH)	

**VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ** **6**

www.karlovy-vary.cz	www.karlovyvary.cz	www.mmkv.cz
FB Karlovy Vary	InCity mobilní aplikace	KV mobilní aplikace

\* **výpočet ubytovacích zařízení** – vážený přepočtení ubyt. kapacity = váha \* velikost ubytovací kapacity  
váhy určeny dle typu hotelu: 5\* hotel = váha 5; 4+ \* hotel = váha 4,5; 4\* hotel = váha 4;  
3+\* hotel = váha 3,5; 3\* hotel = váha 3; 2\* hotel = váha 2, ubytovny a penziony = 1  
vážený přepočtení ubytovací kapacity pro KV:

$$5 * 797 + 4,5 * 824 + 4 * 4810 + 3,5 * 46 + 3 * 2753 + 2 * 56 + 1 * 317 + 1 * 1073 = \underline{\underline{36\ 855}}$$

\*\* **výpočet turistických informací a poradenství** – infocentrum = váha 1, el. infokiosky = váha 0,5  
vážený přepočtení =  $2 * 1 + 14 * 0,5 = \underline{\underline{9}}$

\*\*\* **výpočet dostupnosti finančních institucí** – pobočka = váha 1, bankomat = váha 0,5  
vážený přepočtení =  $19 + 18 * 0,5 = \underline{\underline{28}}$

## Příloha č. 12: Měření objektivních indikátorů destinace Mariánské Lázně

<b>HISTORICKÉ PAMÁTKY A ZAJÍMAVOSTI</b>			<b>35</b>
Zpívající fontána	Lázeňská kolonáda	Kolonáda Křížového pramene	
Kolonáda Karolinina pramene	Kolonáda Ferdinandova pramene	Dům přírody Slavkov. lesa	
Pravoslav. kostel sv. Vladimíra	Anglikánský kostel	Evangelický kostel	
Římskokatolický kostel	Klášter Teplá	Kostel sv. Anny	
Kostel sv. Antonína	Židovský hřbitov	Židovská synagoga	
Rozhledna na Panském vrchu	Rozhledna Hamelika	Kaplička Lasky	
Vyhlídky královny Karoly	Mesceryho vyhlídka	Odpočívadlo princezny Amalie	
Valdštejnův pomník	Pastýřské odpočívadlo	Výšina B. Viléma	
Karlův kříž	Goethovo odpočívadlo	Odpočívadlo opata Clementso	
Bronz. Pomník J.W.Goetha	Socha K.K. Reitenbergera	Nehrova busta	
Busta V. Skalníka	Heidlerův monument	Chopinův kámen	
Goethe a Múza	Krakonošova socha		
<b>PŘIROZENÉ PROSTŘEDÍ</b>			<b>13</b>
Kladské rašeliny	Pluhův bor	Upolínová louka	
Tři Křížky	Mokřady pod Vlčkem	Lazurový vrch	
Podhorní vrch	PR Holina	Pístovská louka	
PR Vlček	PR Hamrnický mokřad	Kosatcová louka	
PR Žižkův vrch			
<b>SPECIFICKÉ PŘÍRODNÍ ÚKAZY</b>			<b>40 + 4 = 44</b>
Minerální prameny (40x)	Podhorní vrch	Planý vrch	
Smraďoch	Král smrků		
<b>PŘÍRODNÍ ZDROJE</b>			<b>10</b>
Údolí Teplé	Prameniště Teplé	Sirňák	
Čiperka	Pluhův bor	Bedřichův kámen	
Skalníkovy sady	Park u Lesního pramene	Park u Ferdinandova pramene	
Alej Svobody			
<b>SPECIÁLNÍ AKCE</b>			<b>37</b>
Chopinův festival	Zahájení lázeňské sezóny	Jazzové lázně	
Mariánskolázeňská nokturna	Kulturní léto	Mariánský podzim	
Adventní trhy	Festival porozumění	Turistický autovláček	
Mistrovství v dlouhé pl. dráze	Starostafest	Sochařské sympozium	
Memoriál H. Trejbalové	Dny evropského dědictví	Folklórní festival	
MS na dlouhé ploché dráze	Auto Musil Snowhill Open	Ozvěny EKOfilmu v ML	
Mezinárodní mistrovství ČR veteránů v dlouhé ploché dráze	Slavnostní ukončení provozu Zpívající fontány	ML Open (International Kickboxing Tournament)	
Letecký ples	Rozhledny v pohybu	Babolata Tour (tenis)	
Grand Prix v Petanque	Festival Láznění	Open ML (mezinár. Šachový festival)	
Mistrovství Evropy v RC Truck Trialu	Klavírní recitál	Vánoční trhy s programem	
Goethův podzim	Mariánský festival	Westernové závody O pohár starosty	
Cup de pétanque	Noc boje - Gavavečer Muay Thai	Author Okolo ML (mez. cykl. závod)	
Evropský pohár v paral. snowbordingu			

**ZVLÁŠTNÍ UDÁLOSTI****50**

Společenský ples města	Kinematograf bratří Čadíků	Divadelní dílna
Oslavy osvobození	Kapsa plná pohádek	Svatováclavské slavnosti
Hádankářské slavnosti	Lázeňský festival jablek	Lampiónový průvod
Abonentní koncerty ZSO	Kolonádní koncerty ZSO	Koncerty akordeonového orchestru
Okolo ML pramenů (běžky)	Komentovaná prohlídka divadla	Prvomájové skokové závody
Gurmánské nabídky Villa Patriot	Jarní koncert	Velikonoční koncert
ML švihácká cyklojízda	Pohádkové lesy pro nejmenší	Kulturní ozdravení festival
Tancovačky s Pralesankou	Lázeňský fašank - oslava masopustu	Davis Cup (tenis)
Pochod se psem	Kábl fest	Den železnice
Absolventské koncerty	Výstava hub	Galasovy cyklojízdy
Den architektury	Výtvarný Workshop	Šachový turnaj
Křišťálové slavnosti	Podzim v operetě	TC Open čtyřhra (tenis)
Napříč Slavkovským lesem	Marienbad open (squash)	Český pohár společných skladeb
Slavnostní rozsvícení stromu	Mikulášská nadílka/diskotéka	Adventní koncerty ZSO
Vánoční lední show	Nadílka u Krále smrků	Vánoční koncerty
Půlnoční ohňostroj v centru města	Novoroční koncerty	Novoroční výstup na Podhoru
Tříkrálový benefiční koncert	Noční skate (běh na lyžích)	

**DIVADLO, KINO, GALERIE, MUZEA, KNIHOVNY****9**

Městské muzeum	Městské divadlo	Kino Slavie
Galerie & Art Tatiana	Galerie Atrium	Galerie Goethe
Památník F. Chopina	Budova CHKO Sl. Les	Městská knihovna

**NOČNÍ ŽIVOT****7**

D-club Dyleň	Disco Pueblo Mexicano	Rock Club Morrison
Club na Rampě	Casino Bellevue	Společenský dům Casino
Taneční klub Maxim		

**ZÁBAVNÉ A TEMATICKÉ PARKY****4**

Park u Prelátova pramene	Sochařský pohádkový ráj	Park Boheminium
Dančí obůrka Hvozd		

**MOŽNOST NÁKUPNÍCH AKTIVIT****2**

OC Nová Chebská	OD Kaufland
-----------------	-------------

**LETNÍ AKTIVITY****19**

Tenis	Golf	Cyklotrasy
Koloběžky	Lukostřelba	Pétanque
Jezdectví	Motorismus (Plochá dráha)	Vyhlídkové lety
Parašutismus	Plavání	Turistika
Minigolf	Fitness	Bowling, kulečnick
Volejbal	Fotbal	Stolní tenis
Richochet, Squash		

**VODNÍ AKTIVITY** **13**

Městský bazén	Bazén Esplanade Spa	Bazén Nové Lázně
Bazén Krakonoš	Bazén Agricola	Bazén Monty
Bazén Hvězda	Bazén Pacifik	Bazén Butterfly
Bazén Maxim	Bazén Vltava	Koupaliště Lido
Rybník Betlém		

**ZIMNÍ AKTIVITY** **4**

Skiareál - sjezdové lyžování	Bruslení	Hokej
Běžecské trasy		

**SPORTOVNÍ ZAŘÍZENÍ** **24**

Tenisové haly Skalník	Tenisové haly TCF Purum	Tenisové kurty
Royal Golf Club	Golf klub Klášter Teplá	Jezdecký klub Krakonoš
Plochá dráha	Zimní stadión	Atletický stadion Viktorka
Budo Club	Agility	Basketbal TJ Slovan
Bikros Club S	Bowling Club Ludus	Fotbalový stadion FC Viktoria
Fitness centrum J. Hála	Fitness centrum Sandow	Minigolf Agricola
Nohejbal TJ Lokomotiva	Body fitness Fit studio Q	Squash centrum
Ravána Gym	Taneční studio Wanted	Ultimate Paintball

**AKTIVITY V PŘÍRODĚ** **11**

NS Geologický park	NS Kladská	NS Smrad'och
NS Mnichovské hadce	NS Lázeňské lesy	Nordic Walking
Edwardova trasa	Goethova trasa	Královská trasa
Metternichova trasa	Lanová dráha Koliba	

**ADRENALINOVÉ AKTIVITY** **5**

Lanové centrum	Lezecká stěna Boulder	Parašutismus Skláře
Terénní koloběžky	Vyhlídkové lety Skláře	

**DOPRAVNÍ DOSTUPNOST DESTINACE** **6**

Silniční osa (Plzeň-Cheb)	Železniční stanice (osa Plzeň-Cheb)	Sportovní letiště Skláře
Sportovní letiště Kříženec	Železnič. stanice město (osa ML-KV)	Autobusové nádraží

**UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ** **25 091 \***

	Počet zařízení ve městě	Ubytovací kapacita
Hotel 5*	2	365
Hotel 4*	33	4 063
Hotel 3*+	2	1 898
Hotel 3*	27	
Hotel 2*	2	181
Ubytovny	2	958
Pensiony	60	
<b>Celkem</b>	<b>128</b>	<b>7 465</b>

<b>TURISTICKÉ INFORMACE A PORADENSTVÍ</b>			<b>5 **</b>
Infocentrum KIS	Infocentrum Kolonáda	Cest. agentura Cup Vital	
El. infokiosky (4x)			
<b>DOSTUPNOST FINANČNÍCH INSTITUCÍ</b>			<b>13 ***</b>
Komerční banka	Poštovní spořitelna	GE Money Bank	
Česká spořitelna	ČSOB	Raiffeisenbank im Stifland	
Bankomaty - 14x			
<b>DOSTUPNOST LÉKAŘSKÉHO A ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ</b>			<b>5</b>
Nemocnice ML	Lékařský dům Úšovice	Chirurgická ambulance	
Poliklinika ML	Zdravotní středisko ML		
<b>VZTAHY DESTINACE S VÝZNAMNÝMI PARTNERY</b>			<b>6</b>
Bad Homburg (D)	Nižnij Tagil (RU)	Marcoussis (F)	
Weiden (D)	Malvern (VB)	Chianciano Terme (IT)	
<b>VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ</b>			<b>6</b>
www.marianskelazne.cz	www.marlazne.cz	www.muml.cz	
www.mariankymobilu.cz	FB Marianske Lazne	FB Město Mariánské Lázně	

\* **výpočet ubytovacích zařízení** – vážený přepočtený počet ubyt. kapacity = váha \* velikost ubytovací kapacity  
váhy určeny dle typu hotelu: 5\* hotel = váha 5; 4+ \* hotel = váha 4,5; 4\* hotel = váha 4;  
3+\* hotel = váha 3,5; 3\* hotel = váha 3; 2\* hotel = váha 2, ubytovny a penziony = 1  
vážený přepočtený počet ubytovací kapacity pro ML:  
 $5 * 365 + 4 * 4063 + 3 * 1898 + 2 * 181 + 1 * 958 = \underline{25\ 091}$

\*\* **výpočet turistických informací a poradenství** – infocentrum = váha 1, el. infokiosky = váha 0,5  
vážený přepočtený počet =  $3 * 1 + 4 * 0,5 = \underline{5}$

\*\*\* **výpočet dostupnosti finančních institucí** – pobočka = váha 1, bankomat = váha 0,5  
vážený přepočtený počet =  $6 + 14 * 0,5 = \underline{13}$

## Příloha č. 13: Měření objektivních indikátorů destinace Františkovy Lázně

<b>HISTORICKÉ PAMÁTKY A ZAJÍMAVOSTI</b>			<b>28</b>
Hrad Seeberg	Nová kolonáda	Socha Františka	
Dvorana Glauberových pramenů	Meteorologický sloup	Motýlí dům	
Plynové lázně	Pavilon Františkova pramene	Císařské lázně	
Zámek Mostov	Kostel sv. Jakuba	Evangelický kostel sv. Petra a Pavla	
Kolonáda Natáliina pramene	Slatinné lázně	Hotel Imperial FR. L.	
Pomník J. W. Goetha	Rozhledna Zámeček	Společenský dům INGO Casino	
LH Tři lilie	Pravoslavný kostel sv. Olgy	Rozhledna Zámeček	
Kostel povýšení sv. Kříže	Bismarckova rozhledna	Salingburg rozhledna	
Nový Drahov	Pravěké pohřebiště		
Památný dub (Dvoreček)	Kolonáda Solného a Lučního pramene		

<b>PŘIROZENÉ PROSTŘEDÍ</b>			<b>3</b>
Lázeňské lesoparky	Biorezervace Amerika	Geopark SOOS	

<b>SPECIFICKÉ PŘÍRODNÍ ÚKAZY</b>			<b>21 + 4 = 25</b>
Minerální prameny (21x)	PR a rybník Amerika	Sopka Komorní hůrka	
Milhostovské mofety	NPR Rašeliniště SOOS		

<b>PŘÍRODNÍ ZDROJE</b>			<b>6</b>
Lázeňské lesoparky	Městské sady	Sady B. Smetany	
Jižní (Westend) park	Sady mládeže	Sady Solného a Lučního pramene	

<b>SPECIÁLNÍ AKCE</b>			<b>14</b>
Straussův festival	Zahájení lázeňské sezony	Mezinárodní Jazzový koncert	
Mez. soutěž elegance hist. vozidel	Historický jarmark na Seebergu	Evropský den hudby	
Letní hudební dílny	Starostenský bál	Turistický mikrovláček	
Veteran Rallye Fr. L.	Václavský běh	Svatomartinské trhy	
Zahájení zimní sezony	Silvestrovský pochod		

<b>ZVLÁŠTNÍ UDÁLOSTI</b>			<b>30</b>
Předjarní koncert k otevření hradu Seeberg	Rozloučení s podzimem na hradu Seeberg	Pochody mažoretok a dechových orchestrů městem	
Františkolázeňské kritérium	Velikonoční běh	Měsíční noc	
Co vyprávějí sochy	Noční prohlídka města	Noc kostelů ve Fr. L.	
Koncert malých muzikantů	Masopustní taneční zábava	Koncert absolventů	
Legendy světového popu	Lampionový průvod	Velká taneční zábava/party	
Promenádní koncerty orchestru Fr.L.	Adventní koncerty	Taneční horečka páteční noci	
Zábavný folklórní večer	Hudební překvapení na balkóně	Odpoledne s harfou	
Rozsvícení vánočního stromu	Živý betlém	Silvestrovský trh	
Dětská odpoledne na hradu Seeberg	Koncert Smetanova tria	Piano bar	
Taneční večery	Taneční odpoledne	Vánoční běh	

**DIVADLO, KINO, GALERIE, MUZEA, KNIHOVNY** **5**

Divadlo B. Němcové	Městské muzeum	Galerie Brömse
Muzeum SOOS	Auto-moto muzeum	

**NOČNÍ ŽIVOT** **9**

Ingo Casino	Country Saloon Bažina	Royal Tavern
Společenský sál hotelu Pawlik	Bar hotelu Savoy	Bar hotelu Imperial
Bar hotelu Belvedere	Hudební klub Gruzie	Taneční klub Sunshine

**ZÁBAVNÍ A TEMATICKÉ PARKY** **1**

Dančí obora SOOS

**MOŽNOST NÁKUPNÍCH AKTIVIT** **0****LETNÍ AKTIVITY** **15**

Tenis	Golf	Cyklotrasy
Fotbal	In-line bruslení	Turistika
Minigolf	Pétanque	Ruské kuželky
Kroket	Fitness	Stolní tenis
Plavání	Volejbal	Kulečnick

**VODNÍ AKTIVITY** **2**

Aquaforum	Rybník Amerika
-----------	----------------

**ZIMNÍ AKTIVITY** **0****SPORTOVNÍ ZAŘÍZENÍ** **12**

Golf Club FR. L.	Fitforum	Miniaturgolf
Bike Station Pawlik	Fitness centrum Nicol	Hard Core Gym
Tělocvična u Červenků	In-line okruh (multifunkční hřiště)	In-line dráha lesopark Amerika
Multifunkčního sportovního zařízení města Františkovy Lázně - U jezírka	Fitness Monti Spa	Fotbalové hřiště

**AKTIVITY V PŘÍRODĚ** **10**

NS Komorní Hůrka	NS SOOS	Zoopark Amerika
NS Amerika	Srdíčková trasa (oranžová)	Srdíčková trasa (zelená)
Srdíčková trasa (žlutá)	Srdíčková trasa (červená)	Nordic Walking
NS Okolí hradu Seeberg		

**ADRENALINOVÉ AKTIVITY** **0**





## Příloha č. 14: Měření objektivních indikátorů destinace Jáchymov

<b>HISTORICKÉ PAMÁTKY A ZAJÍMAVOSTI</b>			<b>24</b>
Hrádek Freudenstein	Kaple Sv. Barbory	Evangelický kostel	
Kaple Sv. Anny	Měšťánské domy	Královská mincovna	
Šlikovský hrad	Děkanský kostel Sv. Jáchyma	Radnice	
Kostel Všech svatých	Socha sv. Jana Nepomuckého	Sloup se sousoším Nejsvětější Trojice	
Špitální kostel	Boží muka	Kaple sv. Jana Nepomuckého	
Silniční mostek	Lázeňský dům Palác Radium	Blatenský vrch	
Sedačková lanovka na Klínovec	Rozhledna Klínovec	Stříbrný vrch	
Knihovna latinské školy	Popvský kříž	Údolí mlýnků	

<b>PŘIROZENÉ PROSTŘEDÍ</b>			<b>6</b>
Božídarská rašeliniště	PR Ryžovna	PR Oceán	
Popovské pastviny	Arboreum u Němců	Krušnohorské plató	

<b>SPECIFICKÉ PŘÍRODNÍ ÚKAZY</b>			<b>4 + 2 = 6</b>
Minerální prameny (4x)	Trojboký hraniční kámen	Smolinec	

<b>PŘÍRODNÍ ZDROJE</b>			<b>16</b>
Důlní štola	Rudný důl	Vlčí jámy	
Střední Poohří	Císařská alej	Důl Svornost	
Štola Bockova	Štola Leithund	Důl Bratrství	
Šachta Rovnost	Šachta Barbora	Údolí Eliášského potoka	
Štola Pomníček	Skalní stěny Strašidla	Blatenský příkop	
Lázeňské parky			

<b>SPECIÁLNÍ AKCE</b>			<b>6</b>
Festival Mitte Europa	Zahájení lázeňské sezony	Jáchymovská pouť	
Reprezentační ples Léčebných lázní Jáchymov	Zahájení zimní sezóny	Top týden v Jáchymově	

<b>ZVLÁŠTNÍ UDÁLOSTI</b>			<b>39</b>
Jáchymovský hudební podzim	Pouť města	Hledá se Yetti	
Ples města	Výstava kouzelných medvědů	Velikonoční jarmark	
Karlův běh na lyžích	Karlův krok	Sochařská symposia	
Drakiáda	Lampionový /Svatomartinský průvod	Velikonoční výstava	
Česko zpívá koledy	Vánoční koncert	Pohádkový les	
Rozsvěcení vánočního stromu	Čarodějnický rej	Otevírání mlýnků	
Vánoční výstava	Pochod o Jáchymovský tolar	Maškarní ples	
Noční prohlídka Špitálského kostela	Fotbalový turnaj o pohár starosty	Top týden Jáchymovských výhledů	
Poslechová odpoledne	Taneční večery	Máchův Máj	
Josefská zábava	Noc kostelů	Mistrovské pěvecké kurzy	
Koncerty v altánku lázeňského parku	Lesní maraton	Nohej/Volejbalový turnaj	
Mikulášská	Česko zpívá koledy	Pohár Královské mincovny	
Adventní koncerty	Jazzové Vánoce	Novoroční koncerty	



<b>UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ</b>		<b>4 956 *</b>
	Počet zařízení ve městě	Ubytovací kapacita
Hotel 5*	0	0
Hotel 4*	1	300
Hotel 3*+	1	270
Hotel 3*	8	580
Hotel 2*	2	72
Ubytovny	2	126
Penziony, Horské chaty	28	801
<b>Celkem</b>	<b>42</b>	<b>2 149</b>

<b>TURISTICKÉ INFORMACE A PORADENSTVÍ</b>	<b>1</b>
Informační centrum Jáchymov	

<b>DOSTUPNOST FINANČNÍCH INSTITUCÍ</b>	<b>1 **</b>
Bankomat (2x)	

<b>DOSTUPNOST LÉKAŘSKÉHO A ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ</b>	<b>0</b>
--	----------

<b>VZTAHY DESTINACE S VÝZNAMNÝMI PARTNERY</b>	<b>0</b>
---	----------

<b>VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ</b>	<b>3</b>	
www.mestojachymov.cz	jachymov.cz	FB Jachymov

\* **výpočet ubytovacích zařízení** – vážený přepočtený počet ubyt. kapacity = váha \* velikost ubytovací kapacity  
váhy určeny dle typu hotelu: 5\* hotel = váha 5; 4+\* hotel = váha 4,5; 4\* hotel = váha 4;  
3+\* hotel = váha 3,5; 3\* hotel = váha 3; 2\* hotel = váha 2, ubytovny, penziony, horské chaty = 1  
vážený přepočtený počet ubytovací kapacity pro Jáchymov:  
 $5 * 0 + 4 * 300 + 3,5 * 270 + 3 * 580 + 2 * 72 + 1 * 126 + 1 * 801 = \underline{\underline{4 956}}$

\*\* **výpočet dostupnosti finančních institucí** – pobočka = váha 1, bankomat = váha 0,5  
vážený přepočtený počet =  $2 * 0,5 = \underline{\underline{1}}$

**Příloha č. 15:** Dotazník pro měření subjektivních dat

## **Konkurenceschopnost [vybrané město] jako destinace cestovního ruchu**

Vážené respondentky, vážení respondenti,  
ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který je podkladem pro zpracování mé  
diplomové práce na téma „Konkurenceschopnost destinací cestovního ruchu“, jejíž výsledky budou veřejně  
publikovány.

Prosím, označte jednu z vybraných možností. Dotazník je anonymní.

Srdečně Vám děkuji za Váš čas a spolupráci.  
Denisa Eichlerová

**Na jaké úrovni hodnotíte dané ukazatele?**

Oznámkujte jako ve škole (1 - výborné, 5 - nedostatečné)

	1	2	3	4	5	nevím, nemohu posoudit
Dopravní dostupnost města	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostupnost turistických cílů ve městě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita místní hromadné dopravy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita ubytovacích zařízení ve městě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita stravovacích zařízení ve městě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Využívání moderních informačních a komunikačních technologií (www stránky, sociální sítě, apod.) vytvářených veřejným sektorem k propagaci města	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Odráží (vystihuje) vize města představy turistů?**

1    2    3    4    5

---

Dokonale vystihuje      Nedostatečně vystihuje

---

**Odráží vize města představy místních obyvatel?**

1    2    3    4    5

---

Dokonale vystihuje      Nedostatečně vystihuje

---

**Myslíte si, že se nabízené produkty (nabídka města) shodují s preferencemi návštěvníků města?**

1 2 3 4 5

Výborně se shodují      Nedostatečně se shodují

**Shledáváte počet/nabídku/stav daných institucí/faktorů za dostatečnou? \***

Oznámujte jako ve škole (1 - výborné, 5 - nedostatečné)

	1	2	3	4	5	nevím, nemohu posoudit
Počet ubytovacích zařízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Počet stravovacích zařízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nabídka finančních institucí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nabídka zdravotnických zařízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Povědomí o městě na mezinárodní a celosvětové úrovni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celková image města	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketingová koncepce města tvořena veřejným sektorem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketingová koncepce města tvořena podnikatelskými subjekty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vývoj nových produktů (nabídky) města	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propagace nových produktů (nabídky) města	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podnikatelské kvality místních subjektů v oblasti cestovního ruchu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Na jaké úrovni hodnotíte spolupráci veřejného a soukromého sektoru ve městě?**

1 2 3 4 5

Výborné      Nedostačující

**Na jaké úrovni hodnotíte firemní schopnosti místních podnikatelských subjektů?**

1 2 3 4 5

Výborné      Nedostačující

**Jsem:**

**Jsem:**

Zaškrtněte jednu či více odpovědí.

- obyvatel města
- zaměstnavatel v oblasti cestovního ruchu
- státní úředník
- vedoucí pracovník v oblasti cestovního ruchu
- zaměstnanec v oblasti cestovního ruchu
- akademik/student v oblasti cestovního ruchu
- návštěvník města české národnosti
- návštěvník města ze zahraničí
- Jiné:

**Pokud pracujete v cestovním ruchu, jak dlouho tomu tak je?**

Napište číslem přibližný počet let.

**Jaká je Vaše nejvyšší úroveň dosaženého vzdělání?**

- základní vzdělání
- odborné učiliště s výučním listem
- odborné učiliště s maturitou
- středoškolské
- vysokoškolské
- Jiné:

**Věk:**

- méně než 20 let
- 21 - 25
- 26 - 35
- 36 - 50
- 51 - 60
- 61 - 70
- 71 a více

**Příloha č. 16:** Výsledky dotazníkového šetření (měření subjektivních indikátorů) destinace KV

Indikátor	Četnost dosažené známky						Čítatel	Jmeno- vateľ	Vážený průměr
	1	2	3	4	5	0			
Dopravní dostupnost destinace	37	84	58	19	0	0	455	198	<b>2,30</b>
Snadný přístup k turistickým lokalitám	57	132	9	0	0	0	348	198	<b>1,76</b>
Kvalita lokální dopravy	24	53	64	22	4	31	430	194	<b>2,57</b>
Kvalita ubytovacích zařízení	19	144	23	0	0	12	376	198	<b>2,02</b>
Kvalita stravovacích zařízení	25	108	46	19	0	0	455	198	<b>2,30</b>
Využití informačních a komunikačních technologií vytvářené veřejným sektorem k propagaci destinace	29	36	54	48	12	19	515	186	<b>2,88</b>
Vize destinace odráží hodnoty turistů	26	115	44	13	0	0	440	198	<b>2,22</b>
Vize destinace odráží hodnoty rezidentů	8	24	104	62	0	0	616	198	<b>3,11</b>
Soulad mezi preferencemi návštěvníků a produkty destinace	27	112	42	17	0	0	445	198	<b>2,25</b>
Dostupnost ubytovacích zařízení	84	92	22	0	0	0	334	198	<b>1,69</b>
Dostupnost stravovacích zařízení	52	118	23	5	0	0	377	198	<b>1,90</b>
Nabídka finančních institucí	67	53	78	0	0	0	407	198	<b>2,06</b>
Nabídka zdravotnických zařízení	18	68	56	47	9	0	555	198	<b>2,80</b>
Mezinárodní povědomí o destinaci	82	49	58	5	0	4	374	198	<b>1,93</b>
Celková image destinace	8	106	46	38	0	0	510	198	<b>2,58</b>
DM marketingového řízení veřejným sektorem	7	59	106	22	4	0	551	198	<b>2,78</b>
DM marketingového řízení podnikatelským sektorem	6	94	72	26	0	0	514	198	<b>2,60</b>
Rozvoj nových produktů CR	4	27	48	89	9	21	603	189	<b>3,41</b>
Propagace nových produktů CR	23	32	46	60	19	18	560	179	<b>3,11</b>
Podnikatelské kvality rezidentních podniků v oblasti cest. ruchu	21	53	92	17	0	15	471	198	<b>2,57</b>
Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem	3	49	99	43	4	0	590	198	<b>2,98</b>
Firemní schopnosti místních podnikatelských subjektů	16	26	109	47	0	0	583	198	<b>2,94</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015



**Příloha č. 17:** Výsledky dotazníkového šetření (měření subjektivních indikátorů) destinace ML

Indikátor	Četnost dosažené známky						Čítatel	Jmeno- vateľ	Vážený průměr
	1	2	3	4	5	0			
Dopravní dostupnost destinace	18	62	19	0	0	0	199	99	<b>2,01</b>
Snadný přístup k turistickým lokalitám	12	59	28	0	0	0	214	99	<b>2,16</b>
Kvalita lokální dopravy	3	48	34	7	0	7	229	92	<b>2,49</b>
Kvalita ubytovacích zařízení	27	43	29	0	0	0	200	99	<b>2,02</b>
Kvalita stravovacích zařízení	4	46	37	12	0	0	255	99	<b>2,58</b>
Využití informačních a komunikačních technologií vytvářené veřejným sektorem k propagaci destinace	10	31	34	9	3	12	225	87	<b>2,59</b>
Vize destinace odráží hodnoty turistů	9	61	22	2	5	0	230	99	<b>2,32</b>
Vize destinace odráží hodnoty rezidentů	2	26	48	21	2	0	292	99	<b>2,95</b>
Soulad mezi preferencemi návštěvníků a produkty destinace	9	44	36	6	4	0	249	99	<b>2,52</b>
Dostupnost ubytovacích zařízení	54	26	12	7	0	0	170	99	<b>1,72</b>
Dostupnost stravovacích zařízení	38	16	35	9	1	0	216	99	<b>2,18</b>
Nabídka finančních institucí	13	53	25	8	0	0	226	99	<b>2,28</b>
Nabídka zdravotnických zařízení	18	16	26	16	14	9	262	90	<b>2,91</b>
Mezinárodní povědomí o destinaci	23	29	17	18	0	12	204	87	<b>2,34</b>
Celková image destinace	14	33	27	19	0	6	237	93	<b>2,55</b>
DM marketingového řízení veřejným sektorem	4	37	46	3	2	7	238	92	<b>2,59</b>
DM marketingového řízení podnikatelským sektorem	2	41	38	9	0	9	234	90	<b>2,60</b>
Rozvoj nových produktů CR	1	29	32	18	6	13	257	86	<b>2,99</b>
Propagace nových produktů CR	0	31	33	19	4	12	257	87	<b>2,95</b>
Podnikatelské kvality rezidentních podniků v oblasti cest. ruchu	7	28	31	23	2	8	258	91	<b>2,84</b>
Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem	11	18	42	21	7	0	292	99	<b>2,95</b>
Firemní schopnosti místních podnikatelských subjektů	13	37	26	19	4	0	261	99	<b>2,64</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Příloha č. 18:** Výsledky dotazníkového šetření (měření subjektivních indikátorů) destinace FRL

Indikátor	Četnost dosažené známky						Čítatel	Jmeno- vateL	Vážený průměr
	1	2	3	4	5	0			
Dopravní dostupnost destinace	29	22	16	11	0	0	165	78	<b>2,12</b>
Snadný přístup k turistickým lokalitám	12	47	19	0	0	0	163	78	<b>2,09</b>
Kvalita lokální dopravy	12	27	14	9	0	16	144	62	<b>2,32</b>
Kvalita ubytovacích zařízení	9	19	23	17	0	10	184	68	<b>2,71</b>
Kvalita stravovacích zařízení	4	22	33	14	5	0	228	78	<b>2,92</b>
Využití informačních a komunikačních technologií vytvářené veřejným sektorem k propagaci destinace	1	18	34	14	11	0	250	78	<b>3,21</b>
Vize destinace odráží hodnoty turistů	6	23	33	11	5	0	220	78	<b>2,82</b>
Vize destinace odráží hodnoty rezidentů	1	13	48	16	0	0	235	78	<b>3,01</b>
Soulad mezi preferencemi návštěvníků a produkty destinace	2	8	39	27	2	0	253	78	<b>3,24</b>
Dostupnost ubytovacích zařízení	2	46	16	13	1	0	199	78	<b>2,55</b>
Dostupnost stravovacích zařízení	7	15	28	22	6	0	239	78	<b>3,06</b>
Nabídka finančních institucí	0	9	21	34	5	9	242	69	<b>3,51</b>
Nabídka zdravotnických zařízení	3	19	17	32	7	0	255	78	<b>3,27</b>
Mezinárodní povědomí o destinaci	2	33	14	16	8	5	214	73	<b>2,93</b>
Celková image destinace	8	30	26	14	0	0	202	78	<b>2,59</b>
DM marketingového řízení veřejným sektorem	5	18	34	16	4	1	227	77	<b>2,95</b>
DM marketingového řízení podnikatelským sektorem	3	24	31	18	2	0	226	78	<b>2,90</b>
Rozvoj nových produktů CR	1	9	42	10	12	4	245	74	<b>3,31</b>
Propagace nových produktů CR	2	29	22	14	9	2	227	76	<b>2,99</b>
Podnikatelské kvality rezidentních podniků v oblasti cest. ruchu	14	26	33	4	1	0	186	78	<b>2,38</b>
Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem	0	13	29	21	15	0	272	78	<b>3,49</b>
Firemní schopnosti místních podnikatelských subjektů	9	34	19	16	0	0	198	78	<b>2,54</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Příloha č. 19: Výsledky dotazníkového šetření (měření subjektivních indikátorů) destinace JCH**

Indikátor	Četnost dosažené známky						Čítatel	Jmeno- vateľ	Vážený průměr
	1	2	3	4	5	0			
Dopravní dostupnost destinace	9	15	10	8	0	0	101	42	<b>2,40</b>
Snadný přístup k turistickým lokalitám	6	17	11	8	0	0	105	42	<b>2,50</b>
Kvalita lokální dopravy	1	7	13	8	6	7	116	35	<b>3,31</b>
Kvalita ubytovacích zařízení	5	14	10	6	1	6	92	36	<b>2,56</b>
Kvalita stravovacích zařízení	0	7	8	18	5	4	135	38	<b>3,55</b>
Využití informačních a komunikačních technologií vytvářené veřejným sektorem k propagaci destinace	6	9	10	8	6	3	116	39	<b>2,97</b>
Vize destinace odráží hodnoty turistů	2	3	17	14	6	0	145	42	<b>3,45</b>
Vize destinace odráží hodnoty rezidentů	2	4	11	20	5	0	148	42	<b>3,52</b>
Soulad mezi preferencemi návštěvníků a produkty destinace	2	7	10	15	8	0	146	42	<b>3,48</b>
Dostupnost ubytovacích zařízení	11	11	6	6	1	7	80	35	<b>2,29</b>
Dostupnost stravovacích zařízení	2	3	13	16	5	3	136	39	<b>3,49</b>
Nabídka finančních institucí	0	5	6	13	11	7	135	35	<b>3,86</b>
Nabídka zdravotnických zařízení	2	17	8	8	4	3	112	39	<b>2,87</b>
Mezinárodní povědomí o destinaci	5	6	11	13	7	0	137	42	<b>3,26</b>
Celková image destinace	0	2	8	16	16	0	172	42	<b>4,10</b>
DM marketingového řízení veřejným sektorem	0	7	5	20	6	4	139	38	<b>3,66</b>
DM marketingového řízení podnikatelským sektorem	2	3	9	23	2	3	137	39	<b>3,51</b>
Rozvoj nových produktů CR	2	4	12	11	9	4	135	38	<b>3,55</b>
Propagace nových produktů CR	2	5	9	13	9	4	136	38	<b>3,58</b>
Podnikatelské kvality rezidentních podniků v oblasti cest. ruchu	3	6	9	16	3	5	121	37	<b>3,27</b>
Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem	0	3	17	13	9	0	154	42	<b>3,67</b>
Firemní schopnosti místních podnikatelských subjektů	0	6	16	17	3	0	143	42	<b>3,40</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015