

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Příležitosti a hrozby v destinačním managementu

**Opportunities and barriers in destination
management**

Tereza Wágnerová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Příležitosti a hrozby v destinačním managementu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 4. 2022

v. r. Tereza Wágnerová

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Petrovi Janečkovi, PhD. za jeho odborné vedení mé bakalářské práce, dále za jeho užitečné rady a připomínky, a především za jeho trpělivost a ochotu.

Mé poděkování patří i Západočeské univerzitě v Plzni a Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích za možnost provádět dotazníkové šetření v terénu a za poskytnutí výsledných dat z dotazníkového šetření použitých v mé bakalářské práci.

Obsah

Úvod	6
1 Teoretická část	7
1.1 Destinace	7
1.1.1 Systém destinace	8
1.1.2 Přístupy k vymezení destinace turismu	9
1.2 Destinační management	10
1.2.1 Funkce destinačního managementu	12
1.2.2 Prvky destinačního managementu	15
1.3 Organizace destinačního managementu	18
1.3.1 Formy organizace destinačního managementu	19
1.4 Kategorizace a certifikace organizací destinačního managementu	20
1.4.1 Podmínky certifikace	21
1.5 Destinační marketing	22
1.5.1 Marketingový mix	24
1.5.2 SWOT analýza	26
2 Praktická část	29
2.1 Charakteristika Plzeňského kraje	30
2.2 Destinační management Plzeňského kraje	31
2.2.1 Činnosti Krajského úřadu – odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu	31
2.3 Oblastní DMO a organizace Plzeň Turismus	32
2.3.1 Představení jednotlivých DMO	32
2.4 Charakteristika Karlovarského kraje	35
2.5 Destinační management Karlovarského kraje	35
2.5.1 Provoz a činnosti agentur Plzeňského a Karlovarského kraje	36

2.6	Porovnání destinací Plzeňského a Karlovarského kraje.....	38
2.6.1	SWOT analýzy destinačních agentur Plzeňského a Karlovarského kraje	39
2.6.2	Porovnání údajů ze SWOT matic Karlovarského a Plzeňského kraje.....	43
2.6.3	Profil návštěvníka 2018-2019.....	44
2.7	Dotazníkové šetření.....	46
2.8	Srovnání SWOT matic krajů a výsledků šetření.....	53
2.9	Návrh na podporu příležitostí a zmírnění hrozeb destinace Plzeňského kraje:	55
2.10	Návrh na podporu příležitostí a zmírnění hrozeb cestovního ruchu Karlovarského kraje:.....	56
	Závěr	57
	Seznam zkratk a značek	59
	Seznam použitých zdrojů	60
	Seznam tabulek	63
	Seznam obrázků.....	64
	Seznam příloh.....	65
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Destinační management je považován za formu řízení turismu nejen v regionech, ale také na národní úrovni. Jedná se o dokonalé propojení komunikace, koordinace a kooperace jak v rámci společnosti, tak v rámci regionů na všech úrovních. Cílem je snaha prodat region jako celek – komplexní produkt. Dosud se o tento prodej snažili jednotliví podnikatelé samostatně, což vedlo k duplicitám v nabízených produktech, k neúčinnosti, nesrozumitelnosti a nevýhodnosti nabídky, dále k neefektivnosti a v neposlední řadě i k finančním ztrátám. Turista potřebuje jednoduchou a srozumitelnou nabídku, od které očekává nejen kvalitní služby, ale především nezapomenutelný prožitek. S kvalitní nabídkou roste také oblíbenost vybrané destinace, zvyšuje se její návštěvnost a tím se rozvíjí a upevňuje cestovní ruch v dané oblasti.

Autorka práce si pro zpracování vybrala téma „Příležitost a hrozby v destinačním managementu“. Bude se zaměřovat na destinační management jako takový, a především pak na jeho příležitosti a hrozby, které mohou mít vliv na kvalitu cestovního ruchu ve vybrané oblasti.

Bakalářská práce se proto bude ve své teoretické části zaměřovat nejen na destinační management, ale také na základní činnosti, které jsou spojené s cestovním ruchem.

Praktická část bude popisovat charakteristiky Plzeňského a Karlovarského kraje, jejich SWOT analýzy a dále dojde ke srovnání výsledků šetření dostupných z „Profilu návštěvníka 2018-2019“ se šetřením provedeným v rámci této práce. Obě šetření se budou zaměřovat na spokojenost turistů v daných regionech. Zjištěná data budou srovnána s příležitostmi a hrozbami v oblasti cestovního ruchu obou krajů. Práce bude mít za cíl navrhnout řešení pro zkvalitnění cestovního ruchu ve vybraných regionech, a to prostřednictvím podpory nejreálnějších příležitostí a eliminací nejreálnějších hrozeb. Tato řešení budou navržena na základě zjištěných dat.

V souvislosti s cílem práce budou hledány odpovědi na tyto výzkumné otázky:

- 1) Jaké příležitosti a hrozby, mohou ovlivňovat cestovní ruch?
- 2) Jak by se daly využít příležitosti k podpoře silných stránek?
- 3) Jak by se daly eliminovat hrozby pomocí silných stránek a příležitostí?
- 4) Jak využít příležitostí k posílení slabých stránek?

1 Teoretická část

Pro lepší pochopení tématu práce bude tato část objasňovat v jednotlivých kapitolách základní termíny pojící se nejen k cestovnímu ruchu a turistickým destinacím, ale také k příležitostem a hrozbám. Ty přitom mohou tento sektor ovlivňovat, a je proto třeba se na ně soustředit a podle výsledků analýz je korigovat, a zvyšovat tak spokojenost návštěvníků v destinacích.

1.1 Destinace

Pojem destinace lze vysvětlit mnoha způsoby. Z podrobného studia termínu turistická destinace vyplývá, že se jedná o určité „místo“ nebo o geograficky určený „cíl cesty“. Odborných definic, jež se pojmu destinace týkají, je možné nalézt velkou řadu. Některé z nich zde budou použity, Királ'ová (2003) popisuje destinaci cestovního ruchu jako přirozený celek pyšnicí se jedinečnými vlastnostmi, na které je nahlíženo s ohledem na podmínky rozvoje cestovního ruchu.

Destinaci lze také nazvat určitým produktem, který se skládá z dalších produktů, jako jsou např. služby. Může jít také o produkt cestovního ruchu. Jedná se tedy o multiprodejný produkt ze strany nabídky, ale z hlediska poptávky je destinace multinakupovaným produktem, který zákazníci mohou spotřebovávat různými způsoby, neboť každý zákazník je jiný, a má tedy odlišné zkušenosti a potřeby. Žádný ze zákazníků zde přitom nemá exkluzivní právo na konzumaci destinace, respektive jejího produktu, který si zde zakoupil. (Palatková, 2011)

Podle zmíněných definic lze považovat destinaci za určité konkrétní místo, pro které se návštěvník rozhodne v rámci své cesty. Autorka práce se přiklání k názoru Palatkové (2011), jež nejlépe vystihuje destinaci z pohledu nabídky služeb. Zahrnuje vše o poskytování služeb v oblasti cestovního ruchu a zdravé konkurence v tomto odvětví bez rozlišení způsobu prodeje. Důležitost klade také na dodržení marketingu, nabídky, plánování nebo zastoupení určitých zájmových skupin tak, aby dokázaly zájemce o tyto služby svými nabídkami zaujmout a uspokojit jejich potřeby, které v této oblasti upřednostňují. Zároveň upozorňuje na skutečnost, že nákup služeb v dané destinaci nezaručuje zákazníkovi právo na to, aby si nákupem služeb produktů destinaci jakkoli přednostně přivlastnil. Zákazník nakupuje pouze služby, které dané destinace nabízí.

Vystoupil a spol. (2006) nahlíží na destinaci ze dvou hledisek: z hlediska marketingového, jako na produkt, ale také z geografického hlediska, kdy hovoří o destinaci jako o specifickém území.

Každá z uvedených definic však naznačuje společného jmenovatele a tím je vybraný turistický cíl, jenž má určitá specifika a zahrnuje soubor nabídky jednotlivých poskytovatelů služeb cestovního ruchu a s tím spojenou konkurenci těchto služeb a nabídek. (Pásková a Zelenka, 2002)

Z pohledu této práce je destinace výstižně popsána definicí Biegera a Beritelliho (2013), kdy destinací cestovního ruchu chápou nějaké místo (region, město, oblast aj.), které se návštěvník rozhodne navštívit. Návštěvník si destinaci vybírá podle svých potřeb a priorit.

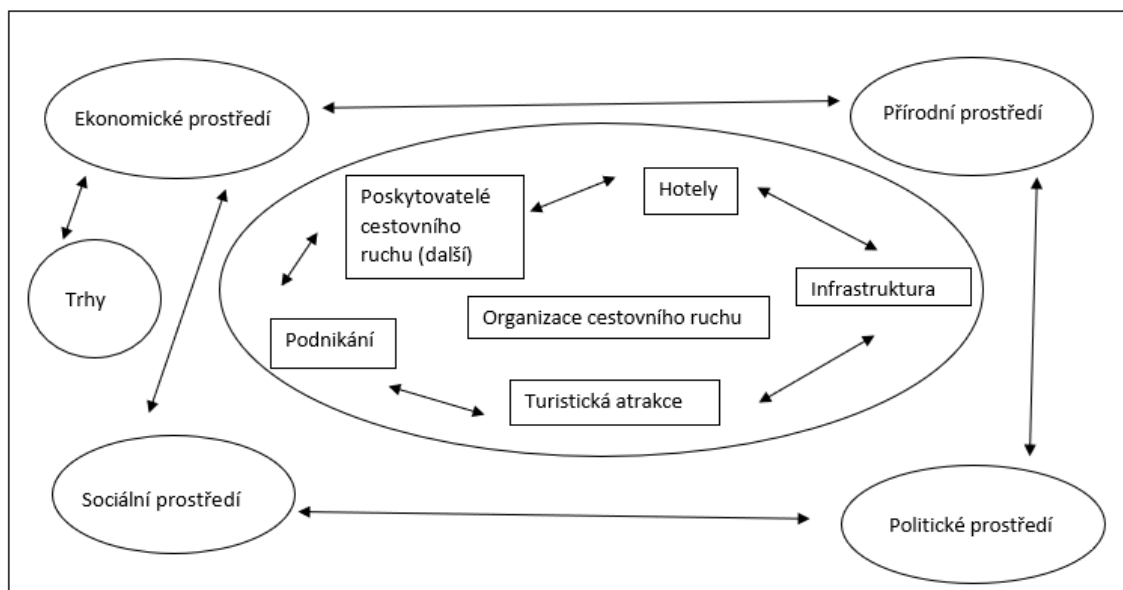
Autorka práce považuje za zajímavý také pohled Palatkové (2011), jež uvádí, že destinace je produktem, který ani nemusí být fyzicky přítomen, ale může být pouze myšlenkou v hlavě návštěvníků. To může znamenat, že účastník cestovního ruchu o uvedené destinaci již slyšel nebo četl, možná mu byla prezentována formou nabídky reklamních spotů či letáků, a klient má tuto destinaci v mysli, ačkoli ji dosud fyzicky nenavštívil. Může to být také myšleno jako fiktivní místo, jež si klient vysnil a které by chtěl navštívit, ačkoli ví, že ve skutečnosti toto místo fyzicky neexistuje a existuje pouze v jeho mysli. Oba tyto výklady autorky práce však naznačují, že cestovní ruch je důležitou součástí lidského bytí, neboť výrazná většina lidí se zabývá myšlenkami na místa, která by chtěla navštívit a vidět.

1.1.1 Systém destinace

Společnost lze definovat jako určitý systém, ve kterém nalezneme mnohé skupiny a oddělení v různých oblastech životního prostředí. Můžeme jej definovat jako soubor určitých prvků, mezi nimiž jsou vzájemné vazby. (Bieger & Beritelli, 2013).

Jednotlivé vazby a propojení jsou znázorněny na obr. 1. Na první dojem je patrné, jak je zmíněné propojení opravdu důležité, a jak se jednotlivé sféry prolínají mezi sebou.

Obr. 1: Systém destinace



Zdroj: vlastní zpracování, 2021 podle Bieger & Beritelli (2013)

1.1.2 Přístupy k vymezení destinace turismu

Pro správné pochopení významu a přístupů destinace turismu bude nejprve vymezena destinace podle Holešinské (2012). Ta poukazuje na fakt, že tato problematika se vztahuje ke geografii cestovního ruchu a podle toho ji také vymezuje na regiony homogenní, nodální (neboli funkční) a programové. Nejvíce se zabírá programovými regiony, které se ve velké míře využívají pro administrativní účely, hlavně tedy pro kontrolu. Tyto regiony je možné označit za plánovací nebo organizační. Mezi další přístupy řadí přístup geografický (členění na hory, horské oblasti, města, moře atd.), územně plánovací s významem cestovního ruchu a aktivit, a marketingový – nejúčelnější propagace turistické nabídky na území.

Palatková (2011) naopak uvádí, že neexistují souhrnné přístupy k vymezení destinace turismu. Jedná se pouze o určení návazností na vyšší a nižší stupeň hierarchie destinace. Stručně řečeno jde o zařazení destinace do nějakého širšího systému. Destinaci turismu rozděluje na nadnárodní, národní, regionální, místní a dále resort. Každá tato destinace je dána jiným typem hranice, např. místní je dána hranicí města, národní pak státní hranicí. Nejobtížnější je vymezení destinace na regionální úrovni, neboť se musí nastavit systém marketingového řízení, jenž může být průsečíkem různých zájmů. Dále kombinuje různé přístupy k vymezení destinace:

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

Uvedené přístupy Palatková podrobněji popisuje ve své knize (2011, s. 13).

Je patrné, že mezi autorkami panuje jistý nesoulad mezi názory na přístupy k vymezení destinace. Holešinská (2012) řeší přístupy k vymezení destinace pomocí tří základních konceptů a zabývá se pouze obecnými přístupy. Palatková (2011) se k vymezení destinace staví podrobněji a destinace rozděluje dle hierarchie – dále kombinuje různé přístupy k jejímu vymezení. Z pohledu autorky práce je přístup Palatkové (2011) srozumitelnější a lze se v něm lépe zorientovat a porozumět způsobům a důvodům jejího vymezení.

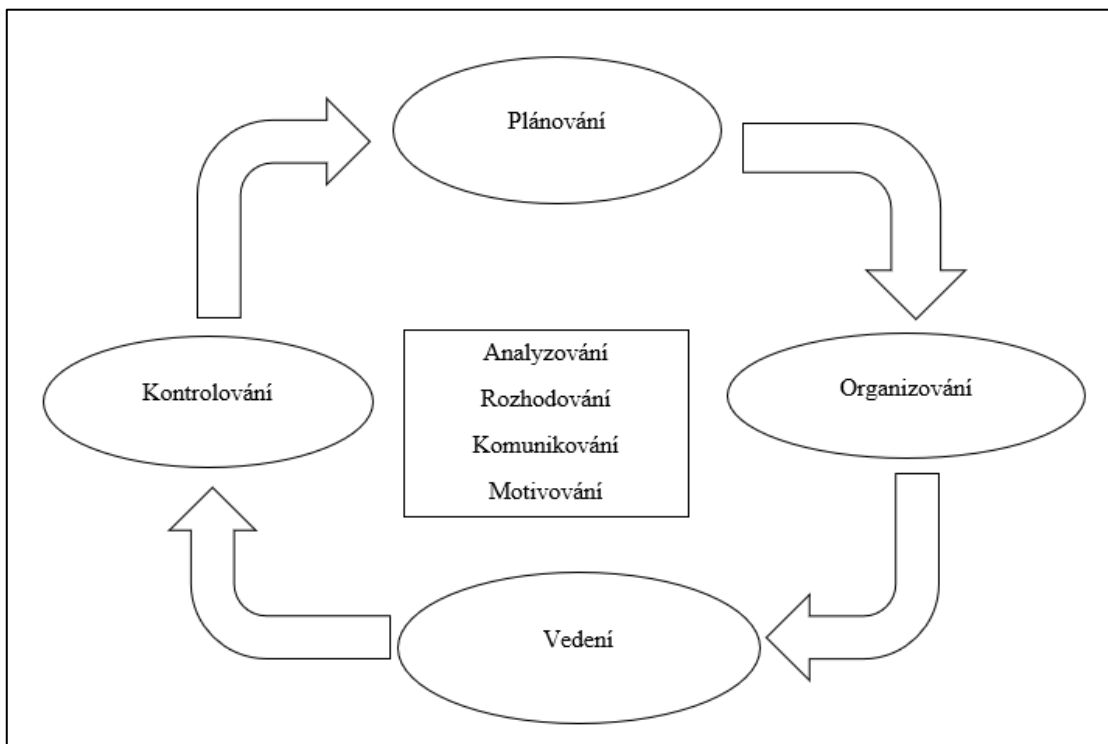
Další zajímavé vymezení destinace nabízí Pearce (2013), jenž se ve svém článku zaměřuje na rozdělení na 3 primární dimenze: *geografickou* (určuje prostor), *dimenzi způsobu výroby* (určuje strukturu) a *dynamickou* dimenzi (určuje strukturální vývoj).

1.2 Destinační management

Managementem lze pojmenovat například soubor všech činností nutných k zabezpečení funkce organizace. Lze jej také označit za aktivitu zahrnující různé procesy, metody a přístupy užívané pro uplatnění vytyčených cílů. Dále se jedná například o skupinu řídicích pracovníků nebo o samostatnou vědní disciplínu. V případě této práce může být management definován jako soubor poznatků, který je propojený s praxí a využívá metody a teorii dalších vědních disciplín. (Palatková, 2011).

Jako *tourism management* bývá označován management cestovního ruchu. Ten přebírá poznatky z klasického managementu o řízení a aplikuje je právě na tuto oblast. Bere v potaz určitá specifika, která sebou cestovní ruch přináší. (Holešinská, 2012).

Obr. 2: Mechanismus řízení



Zdroj: vlastní zpracování, 2021 podle Holešinská (2012)

Jako destinační management označuje Ryglová (2009) systém řídicích činností a dovedností, které se používají při řízeném plánování a organizaci cestovního ruchu v určité destinaci, kde je základním předpokladem úspěchu princip 3 P – Public–Private Partnership, tedy partnerství soukromého a veřejného sektoru. Stejný pohled sdílí také Holešinská (2012).

Odlišnou formou popisují destinační management Plzáková a Studnička (2014), kteří jej označují za určitou formu řízení. Toto řízení se zaměřuje především na proces nabídky a poptávky v určité destinaci. Cílem je prosazení se v ostatní konkurenci a co nejlepší uspokojení stále náročnějších požadavků návštěvníků.

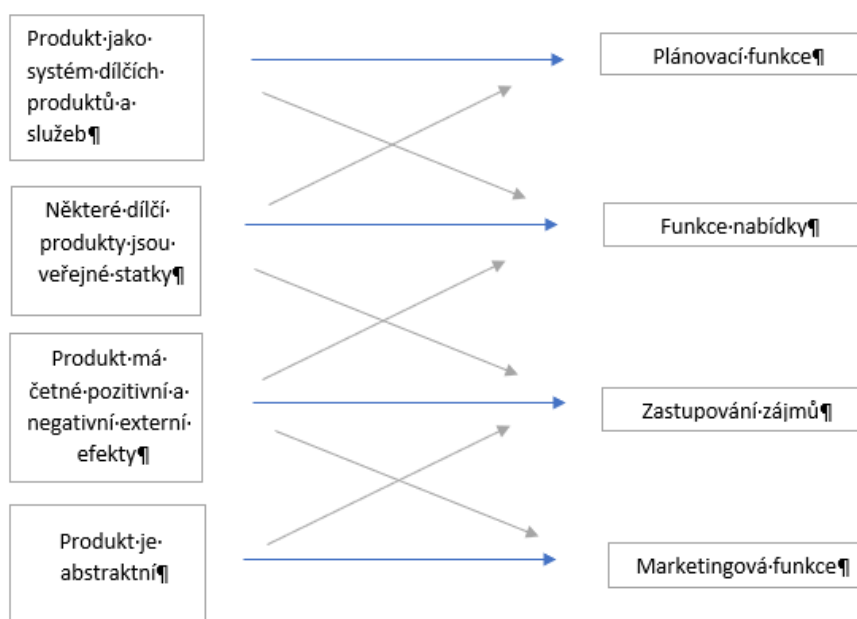
Oba výše uvedené názory se shodují na faktu, že popisují management jako systém řídicích činností. Jsou zde však také patrné určité odlišnosti – zatímco Ryglová (2009) popisuje převážně spolupráci, koordinaci a partnerství, Plzáková a Studnička (2014) se věnují v první řadě uspokojování rostoucích potřeb zákazníků. Oba názory ale vystihují podstatu a smysl destinačního managementu. Autorka práce pak považuje za optimální kombinaci obou výše uvedených definic v jeden celek, což dle autorky práce nejlépe vyjadřuje podstatu destinačního managementu.

Také Pásková a Zelenka (2002), považují destinační management za systematické činnosti spočívající v aplikaci technik, nástrojů a opatření, jež se používají ke koordinovanému plánování, organizování, komunikaci, rozhodovacím procesům a také k regulaci cestovního ruchu v dané destinaci. Přestože Holešinská (2012) označuje jejich definici jako nesprávnou, z důvodu popírání specifík destinace, a poukazuje na to, že při aplikaci destinačního managementu nedochází k regulaci, ale k ovlivňování, považuje autorka práce výklad Páskové a Zelenky (2012) za srozumitelný a logický. To zejména z toho důvodu, že strategie, které se používají k ovlivňování účastníků cestovního ruchu, jsou pro toto odvětví přínosem, neboť mohou pomoci k tomu, aby si turisté tuto destinaci vybrali jako cíl své návštěvy.

1.2.1 Funkce destinačního managementu

Podle Holešinské (2007) tvoří pilíř destinačního managementu několik funkcí. Jedná se o funkci *plánovací*, funkci *nabídky*, funkci *zastupování zájmů* a funkci *marketingovou*. Z pohledu funkce plánovací, se produkt cestovního ruchu skládá z dílčích produktů a služeb, které se musí navzájem sloučit. Úkolem je tedy spolupracovat s partnery a působit na stanovování turistických cílů v destinaci, průběžně analyzovat konkurenční situaci a stanovovat strategii.

Obr. 3: Funkce destinačního řízení



Zdroj: vlastní zpracování, 2021 podle Holešinská (2012)

Marketingová funkce

Cílem většiny podnikatelů v cestovním ruchu je přimět zájemce o cestovní ruch k návštěvě destinace, aby toho podnikatelé dosáhli, je nezbytná jejich spolupráce, jelikož je pouze na zákazníkovi, co se v daný moment rozhodne navštívit a čím zrovna uspokojí své potřeby. Pokud se rozhodne navštívit jednu destinaci, není vyloučeno, že nenavštíví i jinou. Záleží na působení zvoleného marketingu. Proto je velmi důležitá zmíněná kooperace mezi podnikatelskými subjekty – tedy aby byly schopny uspokojit přání a potřeby zákazníka a přiměly ho k návštěvě dané turistické destinace.

Toto tvrzení podporuje i Nejd (2011), jenž uvádí, že pro marketing jsou typické určité aktivity, které tvoří jeho součást. Jedná se např. o dohodu a formulaci společného zájmu destinace, stanovení typově zásadních rozvojových produktů a image destinace, dále vytyčení společné destinační vize a strategie. Tím je podpořena myšlenka na získání zákazníka a uspokojení jeho přání a potřeb v co největším rozsahu.

Holešinská (2012) naopak vychází ze základních elementů služeb, kterými jsou abstraktnost a nehmataelnost. Dále naráží na termín značka destinace, jež ovlivňuje výběr destinace návštěvníkem. Stejně jako Nejd (2011) zmiňuje Holešinská (2012) důležitost propojení služeb veškerých poskytovatelů, tak, aby byla vytvořena společná nabídka. Žádoucí je vypracování marketingové strategie destinace, péče o image a značku destinace, podpora prodeje, reklama, vztah s veřejností (PR) a celková informovanost potenciálních návštěvníků a zajištění kvality produktu.

Dle autorky práce se veškeré zmíněné definice citovaných autorů vzájemně doplňují a v některých oblastech shodují v důležitosti propojení všech poskytovatelů služeb tak, aby byla vytvořena společná a co nejkvalitnější nabídka, která zaujme co nejvíce potenciálních zákazníků. To znamená, že je potřeba zvolit takovou strategii, reklamu a PR, které společně zvýší atraktivitu daného místa a zároveň mu vtisknou takovou značku kvality, jež daná oblast turistům může nabídnout a kterou si turisté oblíbí.

Nabídková funkce

Úkolem nabídkové funkce je přispět k vytvoření optimálního prostředí pro poskytování služeb. Při aplikaci této funkce dochází k zabezpečení služeb jak pro návštěvníky destinace, tak pro místní obyvatelstvo. Tyto služby mají podstatu veřejného statku, proto je jejich konzumace veřejně dostupná a nemá žádná omezení.

Patří sem např. udržování vycházkových cest a turistických stezek, dále i vyhlídkových altánů a lázeňských kolonád.

Jedinečnou a nezastupitelnou službou je činnost informačních kanceláří, center a středisek, které zabezpečují informační servis turistům a místním obyvatelům. Jedná se o služby, jež jsou přirozenou součástí balíku destinačních služeb a návštěvníky jsou očekávány automaticky. Tyto služby jsou bezplatného charakteru. (Nejdl, 2011)

Holešinská (2012) zmiňuje služby ve formě veřejného statku, které nejsou pro soukromé subjekty finančně lákavé. Poukazuje na to, že tyto služby mohou být v některých případech zpoplatněny, avšak na druhou stranu zpoplatnění těchto služeb může potenciálně způsobit negativní dopad na image destinace.

Podle obou autorů by služby měly být zajištěny formou veřejného statku a nekomerčního rázu. Jestliže by došlo ke zpoplatnění těchto služeb, uvrhlo by to špatný dopad na atraktivitu destinace – zájem návštěvníků o danou oblast by následně mohl poklesnout do té míry, že by tato destinace mohla být ohrožena nejen z pohledu menší návštěvnosti klientů, ale také z ekonomického hlediska. Postupně by docházelo k omezení přísunu finančních zdrojů od zákazníků, a atraktivita daného místa by tak značně poklesla, značka destinace by v zájmu zákazníků utrpěla a stala by se pro ně nezajímavou.

Veřejná funkce

Nejdl (2011) uvádí také funkci veřejnou. Podstatou této funkce je vykonávání činností, jež budou neustále zlepšovat nabídku destinace a také systém kontroly kvality v destinaci. Tyto aktivity jsou nekomerčního rázu a probíhají prostřednictvím veřejné funkce.

Funkce zastupování zájmů cestovního ruchu

Podle Nejdl (2011) je zájem o cestovní ruch výsledkem jak ekonomického a sociálního vývoje, tak i vývoje cestovního ruchu. Kvůli tomu dochází k různým reakcím, jež vycházejí z rozdílných zájmů klientů. Mohou být jak společné, tak individuální, neboť jejich představy mohou být odlišné. Důležité je vytvořit prostředí, které bude prezentovat základ pro sjednocení rozdílných zájmů. Funkci zastupování zájmů cestovního ruchu vidí autor převážně v jeho subjektech, okolí a aktivitách v něm provozovaných. Naopak Holešinská (2012) se přiklání spíše k ekonomické stránce cestovního ruchu – tedy k vytváření pracovních míst, ochraně a znečištění životního prostředí a k dalším souvisejícím aspektům.

Autorka práce se ztotožňuje s oběma těmito názory, neboť se domnívá, že oba autoři shodně vystihují stránky, jež fungují při zastupování zájmů cestovního ruchu a jsou pro něj důležité. Je potřeba udržovat a vylepšovat provozované aktivity, které dané místo specifikují, například jejich rozšířením podle zájmu klientů. Tím taktéž vzniká prostor pro vytvoření dalších pracovních míst v této oblasti. Dále je nutné provozovat aktivity v souladu s životním prostředím a s ohledem na stálé obyvatel a kulturu dané turistické oblasti, aby nebylo ohroženo životní prostředí a zároveň nebyl ohrožen ani osobní prostor obyvatel a kultura, která v dané oblasti panuje.

Rozvojová funkce destinace v regionu

Rozvojová funkce destinace vytváří podmínky pro využití rozvojových prvků turismu, které slouží k podpoře a realizaci ekonomických, sociálních, enviromentálních a dalších přínosů v destinaci cestovního ruchu. Podstatným nástrojem pro udržitelný regionální rozvoj je územní plánování, na němž by měl být zastoupen cestovní ruch prostřednictvím specializované destinační organizace. Tato funkce rovněž přispívá k minimalizaci záporných dopadů na životní prostředí. (Nejdl, 2011).

1.2.2 Prvky destinačního managementu

Hlavním úkolem destinačního managementu je oslovit návštěvníky, aby destinaci navštívili, zůstali zde a vraceli se sem. Mezi podmínky úspěchu destinačního managementu patří také výhodné spojení všech rozhodujících subjektů, které vytváří komplex založený na šesti základních prvcích destinačního managementu

(Bartl a Schmidt, 1998 citováno z Plzánková & Studnička, 2014):

- systém klíčových produktů (konkurenčních výhod);
- distribuční cesty a sítě;
- politika značky;
- systém řízení kvality;
- systém řízení znalostí;
- společnost destinačního managementu.

Nejdl (2011) uvádí, že jedním z nejdůležitějších úkolů destinačního managementu je vytvoření produktu destinace, kdy se jedná o propojení, provázání a podporu hmotných a nehmotných služeb. Klíčový produkt je označen jako produkt, který je z pohledu nabídky zásadní v nabídce služeb, díky kterým se daná destinace liší od konkurence.

Podle Palatkové (2006) je sestavení systému zmíněných klíčových produktů ovlivněno dvěma skupinami faktorů:

- **Porovnáváním potenciálu destinace s potenciálem destinací konkurenčních** – využíváno ke stanovení konkurenčních výhod destinace. Schopnost inovace a integrace, znalost konkurenčních výhod.
- **Atraktivitou destinace** –věrohodnost nabídky produktů, dostupnost nabídky destinace, informace o destinaci na trhu, rozpoznatelnost značky destinace, rozvoj destinace a její kvalita.

Produkt destinace je především kombinace několika druhů služeb. Jedná se např. o dopravu, ubytování, stravování a další. Nejdí (2011) dále zmiňuje, že produkt destinace má dvě roviny: *fyzickou* (skutečná konzumace služeb – jídlo, spánek) a *emocionální* a *symbolickou*, kdy se bere v potaz, jak se turista cítí při konzumaci služeb a jak na něj působí jejich kombinace.

Dalším prvkem destinačního managementu je distribuční systém, při kterém je produkt přesunut od výrobce k zákazníkovi. Tento zmíněný prvek se tedy uplatňuje v uvedení a v prodeji produktu destinace na trhu. Palatková (2006) rozděluje tři hlavní distribuční cesty z hlediska cílové skupiny:

- Technická řešení pro rezervace pro individuální klienty.
- Vztah k obchodním nákupčím destinace.
- Distribuce produktů v rámci strategických partnerství (aliancí).

Podrobnější popis distribučních cest uvádí Palatková (2006, s. 60) ve své knize.

Pro subjekt, jenž nabízí turistům své služby, je proto esenciální mít co nejmodernější technologii v oblasti prodeje a rezervace. To následně umožní turistům zvolit podle svých vybraných kritérií například konkrétní pokoj s konkrétním vybavením v termínu, jenž si sami zvolí, a to i z pohodlí domova. Dále by měly být zachovány a vylepšovány ty služby z nabídky, jež jsou pro určitou destinaci klíčové a které ji odlišují od destinací jiných. Důležitá je také reklama, u níž může být využito i dalších subjektů.

Nezbytné je proto zachovat politiku značky, jež je označována jako *branding*. Tato politika zajišťuje a podporuje zvýšení prodeje, prosazuje danou značku na trhu a je nepostradatelným nástrojem marketingového mixu. (Palatková, 2006)

Významnou funkcí značky je její odlišnost od ostatního zboží a služeb jiných (konkurujících) prodejců. Je brána jako symbol, který informuje o jeho nositeli. Hlavní stránkou je rozpoznatelnost značky, která by měla vyvolat jisté reakce a emoce a která bude pro zákazníka snadno zapamatovatelná. Informuje komplexně o hmatatelných i nehmatatelných hodnotách a je značkou, která zastupuje všechny ostatní značky v komplexu.

Dalším uvedeným prvkem dle Palatkové (2006) je **řízení systému kvality**. Kvalita se stává důležitým aspektem zejména při odlišování jedné destinace od druhé. Kvalitou se přitom rozumí to, co může destinace klientovi nabídnout ve srovnání s konkurencí. Hodnocení kvality je pak subjektivní záležitostí, jelikož každý zákazník má jiné potřeby a následně jiné požadavky. Základním aspektem kvality je primární nabídka, tedy materiálně – technická základna, která je tzv. „*hardwarem*“. Faktor, který může znehodnotit nebo naopak zhodnotit základní nabídku, je lidský faktor „*software*“. Při poskytování a konzumaci služeb jde o vyváženost hardwaru a softwaru s cílem vzniku zážitku.

V neposlední řadě je jako destinační prvek uváděn **systém řízení znalostí**. Prostředí se neustále mění a je nutné se mu přizpůsobovat. Informační technologie se vyvíjejí a technologický pokrok není možné zastavit. Z toho důvodu je nezbytná adaptace, zdokonalování a prohlubování znalostí. Jsou to právě znalosti, které jako první rozhodují o tom, jak úspěšné budou nabízené produkty v dané destinaci. Významnou konkurenční výhodou jsou pak aktuální znalosti. (Nejdl, 2011)

Destinační společnost

Destinační management od destinační společnosti odděluje Holešinská (2007). Destinační management je zde míněn jako specifická forma managementu, která se zabývá řízením destinace, zatímco destinační společnost je subjekt, jenž aplikuje principy destinačního managementu. Destinační společnost má roli plánovače, koordinátora, regulátora a propagátora.

1.3 Organizace destinačního managementu

Každá z destinací by měla mít organizační jednotku pro řízení turismu v destinaci. Tato jednotka se nazývá Organizací destinačního managementu. Organizace destinačního managementu pochází z anglického spojení *Destination Management Organisation*. (DMO) a musí plnit řadu činností, jež zajišťují efektivní a hospodárné fungování destinace jako celku. Konkrétní činnosti DMO závisí na typu destinace a obzvláště na formě organizačního uspořádání turismu v destinaci.

Také agentura CzechTourism (2018) popisuje organizaci destinačního managementu jako organizaci zajišťující koordinaci, kooperaci a komunikaci poskytovatelů služeb cestovního ruchu na daném území (destinaci) za účelem efektivnějšího řízení cestovního ruchu.

Partnerství je jednou z primárních komunikačních metod, jež je důležitá právě mezi jednotlivými subjekty, např. mezi hotely, stravovacími zařízeními apod. Za účinné je bráno partnerství komplexního charakteru, které je aplikováno mezi sektory soukromého a veřejného charakteru. Jedná se o metodu 3 P neboli Private–Public–Partnership. Sloučení těchto subjektů s odlišnými organizačními strukturami umožňuje působení na trhu jako jeden subjekt. (Kirářová, 2003; Nejdler, 2011)

Jak již bylo v této práci zmíněno, je zde velmi důležitá spolupráce – tedy kooperace subjektů v destinaci. DMO musí být navzájem propojena, aby zajistila spolupráci a soulad mezi poskytovateli na trhu cestovního ruchu. Jedině tak může být vytvořeno zdravé a nekonfliktní prostředí, které umožní další rozvoj cestovního ruchu v dané destinaci. Důležitá je proto dobrá komunikace a spolupráce tak, aby nedocházelo k dysfunkci v destinaci, což by vedlo ke ztrátě efektivnosti této organizace.

CzechTourism (2018) uvádí tzv. pojem 3 K, který je považován za základní princip destinačního managementu. Jsou to komunikace, koordinace a kooperace.

Obr. 4: Role DMO v řízení destinace



Zdroj: CzechTourism (2018)

Organizace destinačního managementu vykonává různorodé role, které spočívají především v marketingu, plánování, tvorbě politiky, rozvoji produktů a hájení zájmů oboru, dále v řízení a nastavování partnerské sítě, stejně tak jako v růstu profesionality v cestovním ruchu, a to prostřednictvím různých vzdělávacích akcí a odborných školení. DMO by měla především rozvíjet dovednosti a znalosti na co nejvyšším stupni a řídit partnerství a spolupráci všech zainteresovaných stran. (Plzáková & Studnička, 2014)

1.3.1 Formy organizace destinačního managementu

Forma organizace a její financování se odvíjí především od legislativních podmínek a od specifík daného místa, jako je poptávka, charakter produktu a velikost destinace. Při výběru formy organizace, je důležité brát v potaz institucionální kontext, jenž tvoří podmínky a faktory vzniku organizačních struktur, dále také legislativní normy, které určují právní formu, a v neposlední řadě předmět činnosti organizace. Legislativními normami jsou zde myšleny např. zákon o obcích, zákon o zadávání veřejných zakázek, občanský zákoník apod.

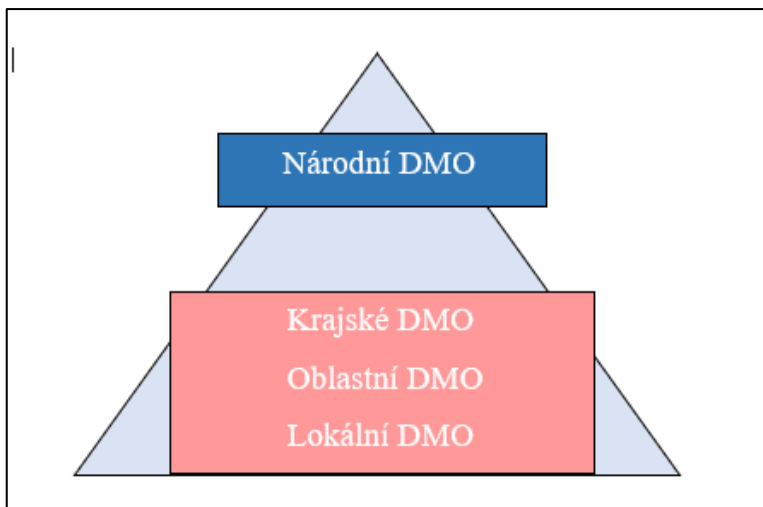
Současná právní úprava zmiňuje jako hlavní formy organizace destinačního managementu neziskové organizace (ústavy, obecně prospěšné společnosti, založené na základě zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech před 1. 1. 2014, poté

nabyl platnosti nový občanský zákoník, dále spolky, podnikatelské subjekty (akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným).

1.4 Kategorizace a certifikace organizací destinačního managementu

Agentura CzechTourism (n.d.) uvádí, že kategorizace DMO byla zřízena se záměrem certifikace DMO. Byla vytvořena v podobě normy, jež stanovuje minimální požadavky na aktivity DMO, které jsou vymezeny tak, aby braly v potaz odlišné předpoklady a potenciál cestovního ruchu v České republice. Při splnění těchto požadavků může dojít k certifikaci organizace. Kategorizace se zaměřuje na faktory, na základě nichž může DMO vzniknout, dále také na její zaměření a činnosti. Tato kategorizace byla poprvé využita v roce 2018 a jejím prvotním cílem bylo zkvalitnit výkon a účinnost destinačního managementu. Destinační management se dělí podle oblastí na organizaci *lokální*, *oblastní*, *krajskou* a *národní*. Hierarchii rozřazení organizací destinačního managementu znázorňuje obrázek 4.

Obr. 5: Hierarchie organizací destinačního managementu



Zdroj: vlastní zpracování, 2021 podle CzechTourism (2018)

Agentura CzechTourism stanovuje, že předmětem certifikace jsou všechny kategorie kromě národní DMO.

Tab. 1: Působnost v území DMO

Kategorie organizace destinačního managementu	Typická úroveň působnosti
Lokální DMO	Obec, město, mikroregion (svazek obcí – místní destinace)
Oblastní DMO	Kulturně nebo geograficky vymezené území
Krajská DMO	Kraj – krajská destinace
Národní DMO	Stát – destinace Česká republika

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 podle CzechTourism (2018)

Palatková (2006) naopak používá označení turistická organizace, jelikož ji považuje za organizaci (společnost) destinačního managementu a rozděluje ji nepatrně odlišně – na lokální turistickou organizaci, regionální turistickou organizaci, národní turistickou organizaci a kontinentální turistickou organizaci.

Místní neboli lokální DMO musí splnit 4 zásadní úkoly. Za první formulovat strategii včetně plánování, za druhé zastupovat zájem stakeholderů a vytvářet i udržovat vztahy mezi DMO a stakeholdery navzájem, za třetí koordinace činností – buď formováním produktu na straně nabídky nebo zainteresováním všech účastníků v cestovním ruchu destinace. Za čtvrté využít marketing destinace a branding destinace. (Bieger, Beritelli, & Laesser, 2009)

1.4.1 Podmínky certifikace

Podmínkou DMO pro získání certifikace je splnění určitých podmínek kategorizace. Požadavky kategorizace na jednotlivé kategorie DMO jsou rozděleny do čtyř oblastí (viz níže). K rozdělení došlo proto, že jsou zde rozdíly v rámci činností DMO a jejich působením na území. K certifikaci se dostanou jen ty organizace destinačního managementu, jež skutečně přispívají k rozvoji destinačního managementu, právě díky kategorizaci, která vymezuje podmínky. Po splnění všech podmínek lze požádat o certifikaci.

Oblasti kategorizace DMO jsou formální, kvalitativní, kontextové a rozvojové. Ve formální oblasti se řeší především požadavky přijatelnosti splněním podmínek, které

kategorizace vyžaduje. Způsob hodnocení přijatelnosti se ověřuje prostým ověřením formálního splnění požadavků před certifikační komisí.

Kvalitativní oblast se zabývá požadavky na strategické plánování a řízení, požadavky na produkty cestovního ruchu a marketingové aktivity. Jsou stanovena zvláště kritéria na požadavky plánování a řízení, kritéria na produkty cestovního ruchu a marketingové aktivity. Hodnocení je prováděno na základě posouzení celkové kvality, míry a způsobu naplnění stanovených kritérií provedeného certifikační komisí.

V kontextové oblasti jsou důležité požadavky na zaměření a činnosti. Podstatou je to, že DMO by měla vykonávat činnosti v souladu se svým posláním. Způsob hodnocení je opět proveden na základě expertního posouzení certifikačních komisí, zda došlo ke splnění podmínek pro činnost příslušné DMO.

Rozvojová oblast se zabývá požadavky na hodnocení spokojenosti a požadavky na vzdělávání a odborné kompetence. Požadavkem na vzdělání a odborné kompetence je každoroční účast na odborném vzdělávání za účelem rozvoje svých profesních kompetencí. Způsob hodnocení se provede na základě jednotného metodického postupu agenturou CzechTourism. (CzechTourism, 2018)

Z pohledu autorky práce zvyšuje certifikace důvěru v dobrou a pečlivou práci DMO a ukazuje, že absolutní spolupráce a práce destinačních managementů na všech jeho úrovních má smysl. Definiuje různé úrovně a kompetence jednotlivých organizací, které se destinačnímu managementu skutečně věnují. Protože v tuzemsku stále není vyřešen zákon o rozvoji a podpoře cestovního ruchu, tak jako v jiných vyspělých zemích, certifikace ukazuje, jak na určitém území působí DMO a jak svou práci provádí.

Autorka práce se dále domnívá, že bez tohoto systému by docházelo k nesouladu a k překrývání rozdělení kompetencí a jednotlivých úrovní. Proto by měl být systém kategorizace DMO destinačními managementy podporován, jakkoli se jedná o administrativně náročnou činnost, kdy je třeba splnit řadu podmínek právě v rámci kategorizace DMO.

1.5 Destinační marketing

Marketing a management jsou spolu v úzkém vztahu, jak ukazují vazby jednotlivých prvků managementu a marketingu destinace (Palatková, 2006). Je stále více patrné, že role DMO výrazně přesahuje marketingové aktivity, neboť zahrnuje také aktivity

managementu. Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.4 Kategorizace a certifikace destinačního managementu, DMO je prostředníkem mezi veřejným sektorem, který je zodpovědný za marketing turismu, a soukromým sektorem jednotlivých podniků působící v odvětví cestovního turismu. (Abou-Shouk, 2018)

Destinační marketing se soustředí i na tzv. efekt turistické pasti, jenž je schopností cestovního ruchu znehodnotit svůj vlastní kapitál činnostmi, které vyplývají z cestovního ruchu. Cílem destinačního marketingu je získání co největšího počtu turistů do destinace a dlouhodobě udržitelný rozvoj cestovního ruchu. Velmi důležitý je zde koncept marketingové strategie destinace, jenž je nezbytným faktorem pro efektivní realizaci produktu na trh. Marketingová strategie se orientuje na zákazníka, tedy na spotřebitele produktu, jenž je primárním prvkem organizace, která se snaží uspokojit jeho potřeby. (Vystoupil a kol., 2006)

V procesu marketingového managementu je důležité brát zřetel především:

- **Na ujasnění, vize, mise a poslání.** Vizí jsou myšleny konkrétní ideály a priority firmy. Jde především o to, jak chce, aby organizace vypadala v budoucnu, kdo budou její zákazníci apod. Mise/poslání firmy vymezuje primární funkce firmy v současné době. Cílem je objasnění nabídky destinace na trhu cestovního ruchu z pohledu turistů. (Jakubíková 2012; Palatková, 2011)
- **Na analytickou část** – jedná se o analýzu prostředí – vnitřní a vnější prostředí destinace, dále analýza spotřebitelských trhů, analýza konkurence, místního obyvatelstva a SWOT analýza, která bude více rozebrána v následující kapitole.
- **Na formulaci cílů** – je základem pro formulaci marketingové strategie. Cíle se formulují především z mise destinace. Jedná se o marketingové cíle, související s postavením destinace, positioning destinace, finanční a sociální cíle, společenské postavení destinace apod.
- Dalším důležitým bodem je **výběr vhodné strategie**, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Vhodná marketingová strategie závisí především na životním cyklu produktu destinace, na identifikaci tržních příležitostí a na segmentaci a výběru cílového trhu. Důležitými prvky je tzv. positioning neboli umístění destinace, strategie značky a tvorba image destinace.

- **Zpracování strategického plánu** – součástí je více konkrétních plánů s různou dobou trvání a odpovědností. Nezbytné je rozpracování marketingového mixu pro zvolené cílové segmenty (viz marketingový mix v nadcházející kapitole).
- **Realizace strategického plánu** – důležité je zodpovědět si otázky týkající se faktorů: kde jsme teď, jak jsme se tam dostali, kam chceme směřovat, jak se tam dostaneme. (Ryglová 2009)

1.5.1 Marketingový mix

Důležitou složku marketingu tvoří právě marketingový mix. Marketingový mix je souhrnem (taktických) marketingových nástrojů, jež mohou být výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky. Primárním účelem je dosažení vytyčených marketingových cílů, které lze ovšem uspořádat podle přání zákazníka na cílovém trhu. (Jakubíková, 2009; Kotler, 2004).

Kotler (2004) dále uvádí, že firma se snaží podpořit prodej výrobku, a proto usiluje o zvýšení zájmu o produkt pomocí aktivit, které lze označit jako **4 P**. Jedná se o produkt, cenu, distribuci a komunikační politiku. Koncepce 4 P však ze své podstaty bere pouze pohled prodávajícího, nikoliv kupující. Na toto reaguje koncept 4 C, kdy je marketingový mix popsán se zaměřením na zákazníka, viz tab. 2. Kromě toho však u marketingového mixu dochází i k přidávání dalších prvků do základní marketingové koncepce 4 P. Může se jednat o rozšíření následujícími prvky: *people* (lidé), *packaging* (balíčky služeb), *programming* (tvorba programů), *partnership* (spolupráce), *procesess* (procesy), *physical evidence* (fyzické charakteristiky), *public opinion* (veřejné mínění).

Tab.2: Marketingová koncepce 4 P a 4 C

4 P	4 C
Výrobek (Product)	Řešení potřeb zákazníka (Customer solution)
Cena (Price)	Náklady, které zákazníkovi vznikají (Cost)
Distribuce (Place)	Dostupnost řešení (Convenience)
Komunikační politika (Promotion)	Komunikace (Communication)

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 podle Kotlera (2004)

1. Produkt destinace

Produkt je elementární stavební jednotkou marketingových aktivit. Úkolem produktu je přiblížit přání, potřeby a požadavky zákazníka. Produkt je považován za základ marketingového mixu destinace. Kotler (2004) a Palatková (2011) vidí destinaci jako produkt turismu. Důležité však je, co subjekty destinace na trhu nabízejí a co návštěvníci této destinace nakupují, poptávají, spotřebovávají, a co uspokojuje jejich potřeby a přání. Produkt je tedy vše, co marketingové aktivity v oblasti turismu nabízejí. Má za úkol zjišťovat a plnit přání a potřeby zákazníka na co nejvyšší úrovni.

2. Cenová politika destinace

Dalším produktem marketingového mixu je právě cenová politika destinace. Cenová politika destinace je v nabídce jednotlivých subjektů, které se snaží produkt prodat. Na trhu je mnoho subjektů, a tím tedy i konkurentů, díky nimž je cenová politika destinace rozmanitá. Dalším důležitým faktorem cenové politiky, je měnící se poptávka, které se subjekty na trhu přizpůsobují. (Palatková, 2011)

Ryglová (2009) uvádí, že cena je jediný prvek z marketingového mixu, jenž produkuje výnosy. Na cenu má podstatný vliv nejen konkurence, ale i úroveň nákladů, dále také pružnost poptávky, objem prodeje, podnikové cíle a životní cyklus výrobku.

3. Distribuční cesty

Jakubíková (2012) uvádí dvě formy distribučních cest, kterými může být produkt dopraven k zákazníkovi. Jedná se o přímou a nepřímou distribuční cestu. Přímá distribuční cesta je od výrobce přímo k zákazníkovi. Produkt zde není přepravován za pomoci mezičlánku. Nepřímá distribuční cesta díky moderním technologiím může být i prodej prostřednictvím internetu, kde vstupují různé mezičlánky mezi výrobce a zákazníka. Mezičlánek zde představují **prostředníci**. Prostředníkem může být jak velkoobchod, tak i maloobchod. Dalším mezičlánkem jsou **zprostředkovatelé**, kteří zprostředkovávají určitý prodej zboží za provizi. Zprostředkovatelé mohou být např. jednatelé výrobce, obchodní zástupci, komisionáři a také např. makléři.

V rámci cestovního ruchu je prostředníkem *touroperátor* a *cestovní kancelář*. Tyto mezičlánky de facto nakupují od podnikatelů jejich služby (např. stravování, ubytování, doprava) a vytváří tzv. zájezdy (neboli balíček produktů pro zákazníka). Cestovní agentury nakupují zájezd od cestovních kanceláří a dále je prodávají. V jejich

nabídce je i prodej letenek, pojištění a dalších služeb, agentura je zde v roli zprostředkovatele a zprostředkovává danou službu a produkt za určitou provizi.

4. Komunikace

Marketingová komunikace je prostředek, kterým se podnikatelský subjekt snaží přesvědčit zákazníka k nákupu výrobku. Chce určitým způsobem informovat o svém produktu, který nabízí a chce zaujmout spotřebitele k zakoupení produktu. (Jakubíková, 2012).

Ryglová (2009) uvádí, že v marketingové komunikaci se používají *přímé* a *nepřímé* propagační nástroje. Výhodou přímých nástrojů je především správné a přesné zacílení na případného zákazníka. (osobní prodej, přímý marketing, telemarketing a teleshopping). Nepřímými nástroji jsou myšleny prostředky, jež na zákazníka působí neosobně a anonymně (reklama, PR, podpora prodeje). Propagace v cestovním ruchu je důležitá jednak z postavení firmy, jež nabízí určitou destinaci, ale také z pozice města, regionu, obce a státu. Cílem je přitom přilákání turistů do dané destinace.

1.5.2 SWOT analýza

Bakalářská práce se zaměří také na tzv. SWOT analýzu, jež se soustřeďuje na rozbor silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb daného podniku, v případě této práce destinace cestovního ruchu.

Účelem SWOT analýzy je strukturace analyzovaných jevů a jejich následné uspořádání. Díky tomu je možné určit aktuální umístění destinace na trhu cestovního ruchu. Otázka zní: z čeho se skládá nabídka destinace ČR? Další důležitou součástí SWOT analýzy je rozeznat příležitosti a hrozby nabídky destinace na trhu. Co ovlivňuje úspěšnost nabídky destinace na trhu a v jakém směru? (Vystoupil a kol., 2006)

Význam analýzy silných a slabých stránek destinace cestovního ruchu blíže rozebírá také Királ'ová (2003). Hodnocení a rozbor jednotlivých aspektů SWOT analýzy tedy vychází především ze zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Za vnitřní prostředí se považují například vztahy v podniku nebo jeho logistika, kde se pak hledají a hodnotí slabé a silné stránky a porovnávají se s konkurencí. Za silné stránky jsou také považovány výhody destinace, jež má ve srovnání s konkurencí na trhu cestovního ruchu. Slabými stránkami destinace jsou naopak negativa vzhledem ke konkurenci.

Vnější prostředí, tedy okolí podniku, nelze sledovat tak dobře, jako prostředí vnitřní, protože se zde může jednat například o změnu úrokových sazeb nebo fáze hospodářského cyklu, terorismus, nebo z aktuálních událostí např. pandemie Covid-19. V tomto prostředí se hodnotí příležitosti a hrozby podniku, a to například analýzou konkurence nebo různými demografickými faktory, u kterých můžeme využít předchozí známé zjištěné statistiky.

Tab.3: Silné a slabé stránky v cestovním ruchu

Silné stránky	Slabé stránky
Bohatost nabídky	Neupravené, zdevastované přírodní prostředí
Celoroční atraktivita	Image
Dobrá dopravní dostupnost	Klimatické podmínky
Přírodní prostředí	Cena produktu
Dlouhá historie	Dostupnost informací
Politická stabilita	Neznalost cizích jazyků
Dobrá image	Nevyhovující supra či infrastruktura
Kvalitní suprastruktura	Politická nestabilita
Péče o návštěvníky	Nízká úroveň poskytovaných služeb
Odbornost pracovníků cestovního ruchu v destinaci	Vztah místních obyvatel k návštěvníkům destinace
Vztah místních obyvatel k návštěvníkům destinace	

Zdroj: Kral'ová (2003), zpracováno autorkou práce

Tab. 4: Faktory ovlivňující cestovní ruch

Příležitosti	Hrozby
Změna politické situace	Změny v politice, politická nestabilita
Změny v kulturně-sociálním prostředí – změny ve skladbě rodiny, struktuře obyvatelstva	Terorismus, bombové atentáty
Potřeba častější dovolené, touha vzdělávat se	Zvýšení aktivity černého trhu
Vztah návštěvníků a místních obyvatel k životnímu prostředí, ekoturismus	Ztráta zahraničních investorů => snížení počtu zahraničních návštěvníků
Rozvoj technologií – zdokonalování administrativní, výpočetní techniky	Ekonomické faktory – inflace, kurz měny, velikost daně z přidané hodnoty, výše úroků
Postupující globalizace, standardizace a racionalizace	Změny v kulturně-sociálním prostředí – změna v hierarchii hodnot obyvatel
	Krise v mezinárodní situaci

Zdroj: Királ'ová 2003, zpracováno autorkou práce

Kotler, Jain, Abel & Hammond (citovaní v Királ'ová 2003) poukazují na to, že „analýza může sloučit ohrožení s příležitostmi a uvést je do vztahu s interními silnými a slabými stránkami.“ Podle Királ'ové (2003) je velmi žádoucí získat jak informace o stávajícím trhu, tak i o potenciálním trhu cestovního ruchu. Je nutné zjistit, kdo je nejsilnějším subjektem na trhu a následovně odhadnout příležitosti a hrozby destinace.

Analýza vnějšího prostředí je bezpochyby důležitá, jelikož je podstatné mít informace o makroekonomických faktorech, jež ovlivňují destinaci. Jedná se o faktory ekonomické, kulturně-sociální, politické, technologické, ekologické a další. Zjištěné informace se dále využijí ke změně nebo zlepšení strategie dané destinace, aby došlo ke zmírnění nebo odstranění dopadu hrozeb a ke zlepšení nabízejících se příležitostí

2 Praktická část

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na destinace Plzeňského a Karlovarského kraje. Zmiňuje a následně porovnává základní informace o těchto krajích. Představuje jejich SWOT analýzy, které určují příležitosti a hrozby spolu s jejich silnými a slabými stránkami. SWOT matice pak pomocí výpočtů ukázala na nejreálnější příležitosti a hrozby, které mají vliv na kvalitu cestovního ruchu daných krajů. Dále byly okrajově představeny také SWOT analýzy ostatních destinačních agentur Plzeňského a Karlovarského kraje, jež se zaměřovaly na jejich provoz a činnosti.

V rámci bakalářské práce se autorka zúčastnila projektu, který zjišťoval spokojenost návštěvníků Plzeňského a Karlovarského kraje. Na projektu se podílela Západočeská univerzita v Plzni spolu s Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích. Průzkum proběhl v období června až září roku 2021 a dotazování byli pouze tuzemští turisté.

V rámci průzkumu prováděla autorka práce dotazníkové šetření přímo v terénu (Plzeňského a Karlovarského kraje). Dotazník uvedeného projektu obsahoval celkem 31 otázek: 23 zaměřených na problematiku cestovního ruchu, 7 identifikačních a jednu otázku týkající se oblasti, kde probíhalo dotazníkové šetření. Respondenti měli na výběr z několika typů otázek: otevřené i uzavřené, otázky s možností více odpovědí, dále také otázky s hodnocením na škále od 1 do 5. V Plzeňském kraji se zúčastnilo dotazníkového šetření 859 respondentů, v Karlovarském kraji jich bylo o něco méně, konkrétně 781.

Srovnáním dat získaných z provedeného dotazníkového šetření s údaji zjištěnými z „Profilu návštěvníka 2018–2019“ byla zjišťována a porovnávána spokojenost návštěvníků s cestovním ruchem ve vybraných regionech. Získané odpovědi byly dále porovnány se zjištěnými údaji SWOT matic obou krajů. Cílem práce bylo navrhnout řešení pro zkvalitnění cestovního ruchu ve vybraných regionech, a to prostřednictvím podpory nejreálnějších příležitostí a eliminací nejreálnějších hrozeb. Tato řešení byla navrhována na základě zjištěných dat.

V souvislosti s cílem práce byly hledány odpovědi na tyto výzkumné otázky:

- 1) Jaké příležitosti a hrozby, mohou ovlivňovat cestovní ruch?
- 2) Jak by se daly využít příležitosti k podpoře silných stránek?
- 3) Jak by se daly eliminovat hrozby pomocí silných stránek a příležitostí?
- 4) Jak využít příležitostí k posílení slabých stránek?

2.1 Charakteristika Plzeňského kraje

Pro účely cestovního ruchu je plzeňský turistický region vymezen územím Plzeňského kraje, do kterého zasahují z jedné strany západočeské lázně (např. Mariánské Lázně, Lázně Kynžvart) a z druhé, východní části, jsou již z marketingového hlediska tyto oblasti provázány s okresy sousedícího Jihočeského kraje. Z pohledu cestovního ruchu je pak za samostatný celek považována Šumava. („Charakteristika Plzeňského kraje“, 2017)

Kraj se nachází na jihozápadě České republiky. Jedná se o třetí nejrozsáhlejší kraj, co do rozlohy, ale z hlediska populace ho zařazujeme až na deváté místo. Je tvořen sedmi okresy: Plzeň-sever, Plzeň-město, Plzeň-jih, Rokycany, Tachov, Domažlice a Klatovy. Tyto okresy splňují také tzv. funkci center. Pohledem na sídelní strukturu tohoto kraje, je patrná nevyrovnanost, protože zde dominuje podstatně malá hustota zalidnění. („Základní informace o kraji“, n.d.)

Na metropolitní oblast hlavního krajského města Plzně postupně navazuje venkovská oblast. Charakteristickým znakem tohoto kraje je jeho vysoký počet menších sídel. Dalším charakteristickým znakem je různorodost přírodních podmínek, která je zapříčiněna zejména reliéfem v této oblasti. Nachází se zde mnoho zajímavých přírodních úkazů, jako například pásmo pohraničního pohoří na jihozápadě, které se bezesporu řadí mezi nejkrásnější místa zdejší přírody. Jedná se o jedno z nejstarších českých pohoří v Evropě, tvořené pohořím Šumavy a Českým lesem. Pokud se zaměříme více na sever, konkrétně na severovýchod, objevíme zde malebnou Plzeňskou kotlinu. To vše významným lákadlem pro turisty. Zdejší rozmanitá příroda, jež se mění směrem od jihozápadu až k severovýchodu, nabízí nepřeborné množství turistického vyžití a zejména zážitků, které jednotlivá místa této oblasti mohou nabídnout. Další výhodou je příhraniční poloha, kdy tento kraj sousedí s Německem. („Základní informace o kraji“, n.d.)

Cílem mnoha turistů bývá také krajské město Plzeň, jež nabízí nejen širokou historii samotného města, ale také velké množství památek. Za zmínku stojí Velká synagoga, která se zde nachází a svou velikostí se řadí na druhé místo v Evropě, na páté místo pak ve světě. V roce 1992 byla prohlášena národní kulturní památkou. Nejnavštěvovanějším místem v tomto městě je bezesporu místní pivovar Plzeňský Prazdroj, který je svým pivem vyhlášený po celé Evropě. Kromě návštěv památek sem turisté jezdí také kvůli

krásné čisté přírodě. Mohou zde vyrazit na různé výlety ať už formou turistiky, cykloturistiky nebo vodácké turistiky. („Velká synagoga“, n.d.)

2.2 Destinační management Plzeňského kraje

Plzeňský kraj nemá zřízenou krajskou organizaci destinačního managementu, tak jako mají některé další kraje. Má zde zavedenou pouze oblastní organizaci destinačního managementu. Ta je v kompetenci Krajského úřadu v Plzni, konkrétně se jím zabývá **Odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu**. Pokud bude nahlíženo na rozdělení kraje z pohledu destinační spolupráce, je zřejmé, že toto rozdělení nebylo doposud určeno. Pro vznik krajské DMO je podstatné rozdělení kompetencí mezi Krajským úřadem Plzeňského kraje (PK), a případnou krajskou DMO. Pokud by došlo k založení krajské DMO, tak dojde ke korekci činností, které doposud provádí Krajský úřad Plzeňského kraje. (Beránek, 2021)

2.2.1 Činnosti Krajského úřadu – odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu

V rámci odboru kultury, památkové péče a cestovního ruchu vykonává odbor v rámci samostatné působnosti činnosti jako zpracování podkladů pro zadávání veřejných zakázek v rámci působnosti odboru, podávání žádostí dotačních programů kraje nebo aktivity v rámci přeshraniční spolupráce v oblasti kultury a cestovního ruchu a také v platformě Euroregion Dunaj Vltava. („Oblasti působnosti“, 2018)

Činnosti v rámci oddělení cestovního ruchu

Toto oddělení se zabývá realizací analýz pro rozvoj odvětví cestovního ruchu v kraji, dále ukládá zpracování koncepce rozvoje cestovního ruchu na území kraje a podílí se na tvorbě celostátní koncepce cestovního ruchu, koordinuje její územní dopady a vymezuje hlavní územní problémy a priority. Dále spolupracuje při vytváření krajských zdrojů pro financování rozvoje cestovního ruchu v kraji, spolupracuje s Ministerstvem pro místní rozvoj, Ministerstvem zahraničních věcí, s organizací CzechTourism, s organizací Turismus p. o., neziskovými organizacemi, informačními centry apod., vydává propagační a multimediální tiskové materiály sloužící k rozvoji cestovního ruchu PK, určuje stanoviska k žádostem o dotaci. Také podává žádosti dotačních programů, řízení dotačních programů, stará se o aktualizaci a rozvoj turistických webových stránek,

zajišťuje prezentace PK v zahraničí, připravuje a realizuje veletrhy PK, obstarává propagační materiály PK a mnoho dalších marketingových činností. („Oblasti působnosti“, 2018)

2.3 Oblastní DMO a organizace Plzeň Turismus

O rozvoj cestovního ruchu v Plzeňském kraji usilují organizace destinačního managementu a několik místních akčních skupin (MAS). Protože zde nejsou jasně dané kompetence, odpovědnost ani rozdělení území, jak již bylo řečeno výše, dochází zde k tříštění na stranách podpůrných subjektů. (Beránek, 2021)

Mezi oblastní DMO se řadí například agentura Destinační společnost Český les z. s., Ekologické centrum Orlov, o. p. s., Turistická oblast Pošumaví, z. s., Destinace Sušicko z. s., MAS Český západ z. s. a Plzeň TURISMUS, p. o. která byla certifikována 19. 12. 2019, a jako jediná z uvedených má již první certifikaci ze dne 09. 03. 2021. (CzechTourism, 2022)

2.3.1 Představení jednotlivých DMO

V této kapitole budou v základních bodech představeny jednotlivé agentury a jejich SWOT analýzy, které budou zaměřeny na provoz a činnosti. Vznikne tím reálný obraz o práci jednotlivých agentur, zajímavé pak bude porovnání těchto zjištění.

Destinační společnost Český Les, z. s.

Tento spolek byl certifikován 27. 01. 2022, jedná se tedy o zcela novou organizaci. Rozloha území, které spravuje je 2 502 km² a zahrnuje 33 obcí. Prostředky na svůj provoz získává především z členských příspěvků, dotací, grantů, sponzorských darů a ze zisků z vedlejší činnosti. Pohoří Českého lesa při hranici s Bavorskem je součástí největšího lesního komplexu ve střední Evropě, který je nazýván Zelenou střešou Evropy. Pojí se se zajímavou tisíciletou historií, pyšní se mohutnými lesy, kudy dříve procházely staré obchodní stezky (známá je především Norimberská, později Zlatá stezka) a mnoho dalších turisticky zajímavých cílů. (CzechTourism, 2022; „Destinační management Český les“, n. d.)

Ekologické centrum Orlov, o. p. s. (destinační agentura Brdy)

Certifikace tohoto centra byla provedena také 21. 01. 2022, i zde se tedy jedná o nově vzniklou organizaci. V červenci 2021 došlo ke změně názvu na TO Barrantien (Destinační agentury Brdy, org. složka Ekologického centra Orlov). (CzechTourism, 2022; „Destinační agentura Brdy“, n.d.)

Tato oblast se rozkládá na ploše cca 345 km². Jeho součástí je bývalý vojenský újezd ve Středních Brdech, zbytek je tvořen převážně Jižními Brdy se dvěma přírodními parky: Brdy na území Plzeňského kraje a částečně přírodní park Třemešín na území Středočeského kraje. („Destinační agentura Brdy“, n.d.)

Turistická oblast Pošumaví, z. s.

Certifikace této oblasti proběhla 09. 03. 2021. Tato oblast zahrnuje velkou část Plzeňského kraje. Jedná se o katastrální území 64 obcí, městysů a měst. Celková rozloha činí 994 km². Finanční prostředky získává prostřednictvím zápisného členů z řádných a mimořádných členských příspěvků, z výnosů z organizovaných aktivit spolku, z darů a příspěvků fyzických i právnických osob, z dotací, grantů, z vlastních činností spolku nebo z kapitálových vkladů a úroků. (CzechTourism, 2022; „Turistická oblast Pošumaví“, n. d.)

Celá oblast se nachází v kopcovité krajině v podhůří Šumavy. Najdeme zde malebnou krajinu, množství lidových staveb a stavení, lidové umění, zříceniny hradů, potůčky i hluboké lesy. („Turistická oblast Pošumaví“, n. d.)

Destinace Sušicko, z. s.

Certifikována 13. 09. 2021. Protože se jedná o lokální organizaci, není její území nutné naprosto přesně stanovovat. Projekt je realizován za finanční podpory Plzeňského kraje. (CzechTourism, 2022)

Nachází se v těsném podhůří centrální Šumavy. Jedná se o kopcovitý region, protkaný množstvím malých a málo známých památek. Ideální pro cykloturistiku a pěší turistiku. V zimě nabízí neomezené možnosti pro běžkaře a lyžaře. („Sušicko Destinace“, n. d.)

MAS Český západ z. s.

Certifikace dne 13. 09. 2021. MAS se zapojila do programů LEADER ČR v letech 2004–2006, byla vybrána mezi 10 pilotních MAS, které realizovaly své strategie v rámci programu LEADER+, spolufinancovaného Evropskou unií. (CzechTourism,, 2022)

Tato organizace pokrývá území PK od Konstantinových Lázní, Stříbrska, Plánska až k Hracholuskám. Celá oblast je význačná nedotčenou přírodou, sudetskou historií, která se prolíná do zdejší kultury, života i umění, a dále pak bohatou historií lázeňství a pivovarnictví. („Český západ“, n. d.)

Plzeň TURISMUS, p. o.

Certifikována byla 19. 12. 2019 a jako jediná z uvedených agentur má již první certifikaci ze dne 09. 03. 2021. (CzechTourism, 2022)

Oblast je tvořena městem Plzeň a dalšími 30 obcemi v jejím okolí. Destinace nabízí městský kulturní turismus spolu s nabídkou na využití volného času. Díky své poloze a dobré dopravní dostupnosti je Plzeň vyhledávanou destinací pro pořádání konferencí a korporátních akcí. Blízké okolí města nabízí vyžití pro rodiny a mnoho výletních cílů. Tato organizace je také nositelem projektu Industry Open, který se věnuje tématu industriálního turismu v destinaci prostřednictvím stezky industriálního turismu. Cílem tohoto projektu je zviditelnění industriálního dědictví Plzně a Plzeňského kraje. Sdružují se zde odborníci a provozovatelé industriálních cílů i zájemci o technické památky, přičemž zde mají velký prostor pro spolupráci. Součástí tohoto projektu jsou také odborné konference a festival Industry Open. Turisti jsou tak zváni na místa, kam by se běžně nedostali. (Plzeň Turismus, n. d.)

Představení jednotlivých agentur ukazuje, v jak velké oblasti a v jaké části Plzeňského regionu se jednotlivé organizace nacházejí a jaké zajímavosti turistům mohou nabídnout. Po představení DMO Karlovarského kraje (KK), které bude následovat v další podkapitole, budou jejich provozy a činnosti zaznamenány ve SWOT tabulce, kde bude možné porovnat, jakým způsobem fungují a čemu se v rámci své organizace věnují.

2.4 Charakteristika Karlovarského kraje

Nejnavštěvovanější krajskou oblastí v České republice je bezesporu Karlovarský kraj. Zavítají sem nejen čeští turisté, ale přijíždí sem také velké množství zahraničních turistů. Tento kraj je významný nejen svou historií a význačnými pamětihodnostmi, ale především pověstným lázeňstvím. Nachází se zde mnoho léčivých pramenů, které mají blahodárné účinky na lidské zdraví a organismus a pro turisty jsou velikým lákadlem nejen pro své léčebné účinky, ale také pro krásu míst, na nichž se prameny nacházejí. KK se nachází na západě České republiky. Jeho součástí jsou tři okresy: chebský, karlovarský a sokolovský. Svou rozlohou, která činí pouze 3 310 km² a je rozprostřena do 134 obcí vymezených do 528 částí, se řadí spíše k menším krajům. Žije zde 293 311 obyvatel (k prosinci 2020). („Karlovarský kraj“, 2022)

Velice významný je zde cestovní ruch, který podporuje nabídka kulturních zařízení a památkových zón. Během roku se zde pořádají různé lázeňské symfonické orchestry, festivaly – proslulý Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary, který přiláká velké množství turistů. („Karlovarský kraj“, 2022)

KK je centrem lázeňských středisek. Nejznámější oblastí je tzv. „Lázeňský trojúhelník“. Tímto termínem jsou označovány tři významná lázeňská města: Karlovy Vary, Mariánské Lázně a Františkovy Lázně. Historie Lázeňského trojúhelníku spadá do 14. století a v současné době je na seznamu památek UNESCO. Dále zde nalezneme i Lázně Kynžvart a Jáchymov. („Lázeňství a wellness“, n. d)

2.5 Destinační management Karlovarského kraje

Pro Karlovarský kraj byla zřízena agentura web Živý kraj. Celý název destinační agentury zní: Živý kraj – Destinační agentura pro Karlovarský kraj, z.s. Tato agentura je zapsaným spolkem, který zahájil svoji činnost 29. srpna 2016 na adrese Závodní 379/84 a, 360 06, Karlovy Vary – Dvory. Agentura je provozována na základě ohlašovací volné živnosti. (Živnostenský rejstřík, 2022)

Na webu Živý kraj mohou případní turisté najít veškeré podstatné informace o městech, památkách, významných místech a celkově o turistice v této oblasti. Hlavním úkolem destinační agentury tohoto kraje je pak společný marketing celého regionu, včetně spolupráce se všemi významnými organizacemi, subjekty i jednotlivými podnikateli, kteří zde působí v oblasti cestovního ruchu. Jednotnou značkou, kterou agentura při

propagaci regionu používá je „Živý kraj“. Tato značka se zaměřuje na cílené propojení produktů, atraktivit a různých forem cestovního ruchu v oblasti KK. Mezi pozitiva tohoto kraje se proto řadí nejen výhoda ve formě spolupráce mezi destinační agenturou a dalšími subjekty, ale také společné financování, kdy je na propagaci regionu vyčleněn roční rozpočet v určité výši. Také Karlovarský kraj přispívá na její hospodaření určitou částkou. Na základě tohoto financování je pak jednodušší provádět propagaci regionu na dostatečně vysoké a zajímavé úrovni, která přiláká nové turisty. („B2B pro partnery“, n.d.; „Karlovarský kraj“, n.d.)

Úspěšností této agentury je bezpochyby ocenění, které jí bylo v letošním roce uděleno: „Živý kraj – Destinační agentura pro Karlovarský kraj získala hned tři ocenění ve Velké ceně cestovního ruchu 2021/2022 za různé kategorie. Uspěla také v anketě Kraj mého srdce v kategorii KAM do lázní/wellness. Úspěchy si přiváží z veletrhů Holiday World a Region World, které probíhaly od 18. do 20. března na výstavišti v Praze.“ („Destinační agentura Živý kraj“, 2022)

Všechny činnosti této destinační agentury jsou založeny na Konceptu cestovního ruchu v Karlovarském kraji 2018–2023. Tato koncepce je primárním dokumentem pro rozvoj cestovního ruchu a lázeňství v Karlovarském kraji. Destinační agentura kooperuje nejen se stakeholdery v cestovním ruchu, ale také s městy, obcemi, Ministerstvem pro místní rozvoj České republiky a agenturou CzechTourism. Dílčí činností je také vynucení společných zájmů v oblasti rozvoje cestovního ruchu se zmíněnými subjekty. („B2B pro partnery“, n.d.)

2.5.1 Provoz a činnosti agentur Plzeňského a Karlovarského kraje

Níže uvedená tabulka zobrazuje jednotlivé agentury v Plzeňském a Karlovarském kraji, zaobírá se jejich provozem a dílčími činnostmi.

Tab. 5: Provoz a činnosti agentur PL a KV kraje

AGENTURA	PROVOZ	ČINNOSTI
Destinační společnost Český les, z. s. Plzeňský kraj	sdužuje FO a PO, které podporují a koordinují cestovní ruch v této oblasti a přilehlých území	zaměřené na podporu návštěvníků, participujících podnikatelů a místních obyvatel a s tím související spolupráce. Snaha o lepší propagaci regionu.
TO Barrantien, Plzeňský kraj	Samostatná vnitřní organizační jednotka, Tvoří více různých orgánů a organizačních složek. 3 K platforma	zaměřeno na rozvoj cestovního ruchu v regionu, vylepšení jeho celkového obrazu a vnímání, lepší propagace regionu
Turistická oblast Pošumaví, z.s., Plzeňský kraj	zapsaný spolek s řadou členů a množstvím partnerů (usiluje o oficiální destinační společnost. Plní roli oblastní organizace DMO v dané oblasti	zaměřeno převážně na koordinaci všech poskytovatelů cestovního ruchu v dané turistické oblasti z důvodu udržitelnosti a konkurenceschopnosti, tvorba produktových balíčků na lokální úrovni, sdílení informací s ostatními agenturami cestovního ruchu
Destinace Sušicko, z. s., Plzeňský kraj	destinaci tvoří město Sušice spolu s osmi obcemi spolku Lamberská stezka a podnikateli, kteří působí na Sušicku v cestovním ruchu. 3 K platforma	možnost propojení spolupráce veřejného a soukromého sektoru, vytvoření spolehlivé, aktivní a jednotící platformy pro rozvoj cestovního ruchu v okolí Sušice, hájí zájmy turistů, místních podnikatelů i obyvatel
MAS Český západ z. s. Plzeňský kraj	místní akční skupina (MAS), 3 K platforma	organizuje setkávání skupin aktérů cestovního ruchu se kterými diskutuje připravované projekty a aktivity, mapuje jejich potřeby a shromažďuje jejich náměty na rozvoj cestovního ruchu v regionu.
Plzeň TURISMUS p. o., Plzeňský kraj	Plzeň TURISMUS je příspěvková organizace města Plzně	starost o management a marketing oblastní destinace Plzeň, spolupráce s regionálními a národními institucemi, sběr a vyhodnocování dat v oblasti ČR
DMO agentura Živý kraj, Karlovarský kraj	destinační agentura pro Karlovarský kraj, z.s. Tato agentura je zapsaným spolkem, který zahájil svoji činnost 29. srpna 2016	marketingové činnosti v oblasti cestovního ruchu, organizování různých veletrhů, výstav, workshopů, prezentací, veletrhy v ČR i v zahraničí, konference, aktivity filmové kanceláře KV kraje

Zdroj: vlastní zpracování, 2022 podle „Destinační management Český les“ (n.d.), „Destinační agentura Brdy“ (n.d.), „Turistická oblast Pošumaví“ (n.d.), „Sušicko Destinace“ (n.d.), „Český západ“ (n.d.), Plzeň Turismus (n.d.), „Karlovarský kraj“ (n.d.)

Zatímco v Plzeňském kraji dosud DMO nebyla založena, v kraji Karlovarském je již zavedena DMO Živý kraj. Na první pohled je tak patrné, že oblast, které se DMO Živý kraj v Karlovarském kraji věnuje, zahrnuje činnosti z různých odvětví trhu. Zajišťuje koordinaci a spolupráci všem poskytovatelům služeb cestovního ruchu v Karlovarském kraji. Řízení turismu v regionu je tak efektivnější a přínosnější.

V PK se oblasti cestovního ruchu věnují různé spolky, organizační složky, sdružení nebo 3 K platformy. Okruh jejich činností je přizpůsoben oblasti, kterou pokrývají a produktům, které v dané oblasti mohou nabídnout. Jejich činnost je tak zaměřená především na uspokojování turistů, podporu participujících podnikatelů, propagaci regionu atd.

Agenturou, která se svojí činností pokouší o přiblížení DMO, je Plzeň Turismus p. o. Stará se o management a marketing PK a navazuje spolupráci s ostatními regionálními institucemi. Současně shromažďuje a vyhodnocuje data z oblasti cestovního ruchu PK. Další z uvedených agentur tohoto kraje Turistická oblast Pošumaví z. s. plní roli DMO ve své oblasti a současně usiluje o oficiální destinační společnost. Její činnost tak není přímo zaměřena jen na produkty a nabídky regionálních služeb a produktů, jako činnosti ostatních agentur, ale zaměřuje se především na spolupráci a koordinaci všech poskytovatelů cestovního ruchu v dané turistické oblasti z důvodu udržitelnosti a konkurenceschopnosti a sdílí informace s ostatními agenturami cestovního ruchu v oblasti.

2.6 Porovnání destinací Plzeňského a Karlovarského kraje

Aby bylo možné porovnat také destinace obou krajů, byly vyhodnoceny a porovnány jejich údaje ze SWOT analýz. Pro lepší srovnání jednotlivých oblastí bylo provedeno matematické vyhodnocení zjištěných informací. K výpočtu byla použita předloha SWOT matice (MYTIMI, n.d.), která autorku práce zaujala svým jednoduchým, a přesto adresným řešením, a proto se rozhodla pro její použití při zjišťování výše uvedených údajů u sledovaných destinací. Tabulka byla upravena pro potřeby destinace.

Každá z uvedených položek ve SWOT matici byla ohodnocena na stupnici od 1 do 5 podle uvedeného schématu:

Tab. 6: Hodnocení ve SWOT matici

Silná stránka	jak moc je pro chod destinace důležitá? (1 = málo důležitá, 5 = hodně důležitá)	jak dobrá v této silné stránce destinace je? (1 = lehce dobrá, 5 = výjimečně dobrá)
Slabá stránka	jak moc je pro chod destinace důležitá? (1 = málo důležitá, 5 = hodně důležitá)	jak slabá v této stránce destinace je? (1 = trochu slabá, 5 = extrémně slabá)
Příležitost	jak moc je pro chod destinace důležitá? (1 = málo důležitá, 5 = hodně důležitá)	jak moc by jí využitá příležitost pomohla? (1 = trochu, 5 = hodně)
Hrozba	jak moc je pro chod destinace důležitá? (1 = málo důležitá, 5 = hodně důležitá)	jak moc by jí tato hrozba mohla uškodit? (1 = trochu, 5 = hodně)

Zdroj: vlastní zpracování, 2022 podle MYTIMI (n.d.)

Sloupec důležitosti byl posuzován dle údajů uvedených ve SWOT analýzách destinací, proto zde bude uvedena vždy nejvyšší důležitost, ve sloupci hodnocení pak byl využity informace získané v kapitolách představení a charakteristiky PK a KK.

Čím více bodů získaly silné stránky a příležitosti, tím větší sílu daná silná stránka má a tím reálnější je daná příležitost. U slabých stránek a hrozeb platí opačné počty: čím více bodů mají, tím slabší je zmiňovaná oblast a měla by jí být věnována větší pozornost. Důležitost každé položky bude proto vynásobena s jejím hodnocením, aby bylo možné tyto body zjistit a vyhodnotit. Zjištěné výsledky obou krajů pak budou mezi sebou porovnány. (MYTIMI, n.d.)

Ve druhé části dojde ke srovnání „Profilů návštěvníka Plzeňského a Karlovarského kraje za rok 2018-2019“.

2.6.1 SWOT analýzy destinačních agentur Plzeňského a Karlovarského kraje

Pro posouzení silných a slabých stránek obou krajů a ke zjištění příležitostí a hrozeb, byly tyto údaje z („Koncepce rozvoje cestovního ruchu v Karlovarském kraji“, n.d.; „Analýza cestovního v Plzeňském kraji“, 2018) vyčleněny do SWOT matice a vyhodnoceny dle výše uvedeného postupu.

Tab. 7: Hodnocení silných a slabých stránek v Plzeňském kraji

SILNÉ STRÁNKY	Hodnocení	Důležitost	Celkem
geografická poloha	5	5	25
přírodní bohatství	5	5	25
moderní formy turistiky	3	5	15
Cyklotrasy	3	5	15
kvalita informací	3	5	15

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Protože nejsilnější stránky tohoto kraje jsou převážně v jeho geografickém umístění a přírodním bohatství, je možné je využít pro podporu oblastí rozvoje moderní formy turistiky a rozšíření cyklotras. Oporu v kvalitnějším získávání informací by turisté získali zřízením DMO.

Tab. 8: Hodnocení slabých stránek v Plzeňském kraji

SLABÉ STRÁNKY	Hodnocení	Důležitost	Celkem
nevyvážená nabídka služeb	4	5	20
málo sezónních aktivit	4	5	20
chybějící DMO	4	5	20
spolupráce a koordinace turistických center v kraji	3	5	15
Financování	3	5	15
propagace kraje	3	5	15

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Mezi nejslabšími stránkami se opět nachází především chybějící DMO. S tím souvisí také nevyvážená nabídka služeb a málo sezónních aktivit. Řešením by opět bylo zavedení krajské DMO.

Tab. 9: Hodnocení příležitostí v Plzeňském kraji

PŘÍLEŽITOSTI	Hodnocení	Důležitost	Celkem
revitalizace území	3	5	15
přeshraniční spolupráce	4	5	20
regionální spolupráce	4	5	20
vylepšení turistických a cyklistických tras	5	5	25
zřízení DMO	5	5	25

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Příležitosti, které by bylo třeba podpořit, což je vylepšení turistických a cyklistických tras, jsou zároveň podporovány silnými stránkami této oblasti. S tím souvisí také podpora dalších uvedených příležitostí tohoto kraje, kdy by regionální a přeshraniční spolupráce mohla být využita právě k rozšíření cyklistických a turistických tras. Dále se zde opět jako nejreálnější příležitost ukazuje zřízení DMO, čímž by také došlo k podpoře silných stránek kraje.

Tab. 10: Hodnocení hrozeb v Plzeňském kraji

HROZBY	Hodnocení	Důležitost	Celkem
Konkurence	5	5	25
hospodářská situace	4	5	20
epidemiologická situace	3	5	15
sezónní nabídky	5	5	25

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nejreálnější hrozbou je bezpochyby konkurence v oblasti cestovního ruchu a nedostatečná sezónní nabídka služeb ve sledovaném regionu.

Tab. 11: Hodnocení silných stránek v Karlovarském kraji

SILNÉ STRÁNKY	Hodnocení	Důležitost	Celkem
geografická poloha	5	5	25
lázeňství a ekonomika	3	5	15
místní známé produkty	5	5	25

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nejsilnější stránkou je zde výhodná geografická poloha a známé místní produkty. Podpora by měla být nejsilnější v oblasti nabídek v lázeňství a ekonomiky.

Tab. 12: Hodnocení slabých stránek v Karlovarském kraji

SLABÉ STRÁNKY	Hodnocení	Důležitost	Celkem
vývoj cestovního ruchu v kraji	2	5	10
atraktivita nabídek wellness	3	5	15
rozvoj infrastruktury	3	5	15
doprava v okrajových oblastech kraje	3	5	15
poskytování služeb a čistota regionu	3	5	15

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Slabé stránky se týkají převážně nedostatečné infrastruktury v okrajových částech kraje, jako je doprava, kvalita a čistota nabízených služeb.

Tab. 13: Hodnocení příležitostí v Karlovarském kraji

PŘÍLEŽITOSTI	Hodnocení	Důležitost	Celkem
rozvoj dopravy	4	5	20
rozvoj přírodních sportů	5	5	25
rozšíření wellness nabídek	5	5	25

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Také příležitosti mají svou oporu v silných stránkách regionu. Zlepšením turismu a nabídek wellness procedur by došlo k ekonomickému zkvalitnění kraje.

Tab. 14: Hodnocení hrozeb v Karlovarském kraji

Hrozby	Hodnocení	Důležitost	Celkem
investice do cestovního ruchu	4	5	20
slabá dopravní infrastruktura	4	5	20
bezpečnost regionu	4	5	20

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Hrozby, které reálně cestovní ruch v kraji ohrožují, se prolínají se všemi ostatními oblastmi SWOT analýzy regionu. Jejich zmírněním by došlo k podpoře reálných příležitostí.

2.6.2 Porovnání údajů ze SWOT matic Karlovarského a Plzeňského kraje

Tab.15: SWOT matice shrnutí Plzeňský kraj

ZHODNOCENÍ	Vybrané oblasti podpory a nápravy
nejslabší silná stránka	cyklotrasy, turistika, poskytování informací
nejslabší slabá stránka	neexistující DMO, spolupráce a koordinace turistických center, financování
nejreálnější příležitost	zřízení DMO, vylepšení turistických a cyklistických tras
nejreálnější hrozby	nabídky konkurence, sezónní nabídky

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tab. 16: SWOT matice shrnutí Karlovarský kraj

ZHODNOCENÍ	Vybrané oblasti podpory a nápravy
nejslabší silná stránka	lázeňství a jeho wellness nabídky
nejslabší slabá stránka	atraktivita wellness nabídek, doprava v okrajových částech, služby a čistota
nejreálnější příležitost	rozvoj přírodních sportů, rozšíření wellness nabídek
nejreálnější hrozby	malé investice do rozvoje regionu, nedostatečná doprava, bezpečnosti regionu

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Srovnání výsledů SWOT analýz obou krajů:

Z provedeného srovnání vyplývá, že každý z krajů má svá silná i slabší odvětví, která se promítají do všech oblastí SWOT matice. V zásadě se však tyto regiony diametrálně neodlišují. Uvedené oblasti podpory a nápravy jsou téměř totožné. Největší slabinou PK je skutečnost, že zde dosud nebyla zavedena DMO. V KK se pak jedná o nedostatečnou nabídku v oblasti wellness.

2.6.3 Profil návštěvníka 2018-2019

K porovnání PK a KK dále autorka práce zvolila ukazatel „Profilu návštěvníka 2018-2019“. Z tohoto ukazatele je možné zhodnotit chování turistů i výletníků v PK a KK.

Hodnocen bude počet přenocování a počet „výletodní“ a průměrná útrata jedné osoby za jeden den. Na zřetel budou bráni jak domácí turisté a výletníci, tak také ti zahraniční. Za turistu je zde považována osoba, která se rozhodne k návštěvě nějakého místa mimo své trvalé bydliště, a i zde přenocuje. Výletníkem je myšlena osoba, jež navštíví místo pouze na jeden den, bez přenocování.

Tab. 17: Počet přenocování

Typ turisty	Plzeňský kraj	Karlovarský kraj
Domácí turisté	6 000 000	3 500 000
Zahraniční turisté	1 900 000	2 400 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2022 dle Machová (2020a), Machová (2020b)

Při srovnání počtu přenocování je patrné, že více domácích turistů přenocuje v Plzeňském kraji. V Karlovarském kraji naopak přenocuje více zahraničních turistů, což je patrně dáno nabídkou lázeňských procedur.

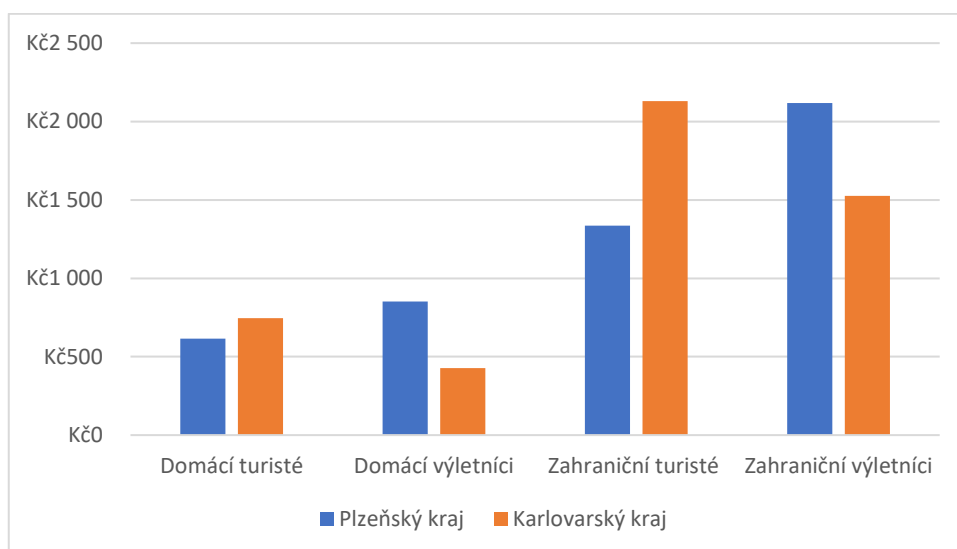
Tab. 18: Počet výletodní

Typ výletníka	Plzeňský kraj	Karlovarský kraj
Domácí výletníci	5 500 000	1 800 000
Zahraniční výletníci	1 100 000	925 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2022 dle Machová (2020a), Machová (2020b)

Z hlediska počtu domácích a zahraničních výletníků jich cestovalo do PK nepoměrně více než do KK. Autorka práce se domnívá, že důvodem může být nabídka atraktivit PK, jako je Pivovar, pohoří Šumava a další místa.

Obr. 6: Srovnání turistů a výletníků v obou krajích



Zdroj: vlastní zpracování, 2022 dle Machová (2020a); Machová (2020b)

Druhým aspektem ve srovnávání obou krajů je také průměrná útrata jedné osoby za jeden den. Z výše uvedeného grafu vyplývá, že nejvyšší denní útrata je připisována zahraničním výletníkům, tedy jednodenním návštěvníkům v PK, zatímco v KK jsou to zahraniční turisté. V poměru cen jsou vynaložené částky za jeden den u obou zmíněných skupin téměř totožné.

Shrnutí a zhodnocení Profilu návštěvníka 2018–2019

Z výše uvedených údajů, získaných z „Profilu návštěvníka 2018-2019“ je patrné, že KK navštěvují převážně zahraniční turisté, což, jak se autorka práce domnívá, je dáno tím, že

zde patrně vyhledávají lázeňskou péči, která je v tomto kraji zavedena a je spojena s delším pobytem a odpočinkem. Oproti tomu PK nabízí nepřeberné množství zajímavých míst, jež mohou návštěvníci během jednoho dne navštívit, proto sem častěji zavítají výletníci k prožití příjemného dne, spojeného s návštěvou různých míst, které tento region nabízí.

2.7 Dotazníkové šetření

V rámci analýzy a porovnání všech zjištěných údajů se autorka práce v průzkumu dotazníkového šetření rozhodla pro hodnocení pěti otázek, jež zachycují problematiku, týkající se obsahu této práce a které tedy považovala za stěžejní.

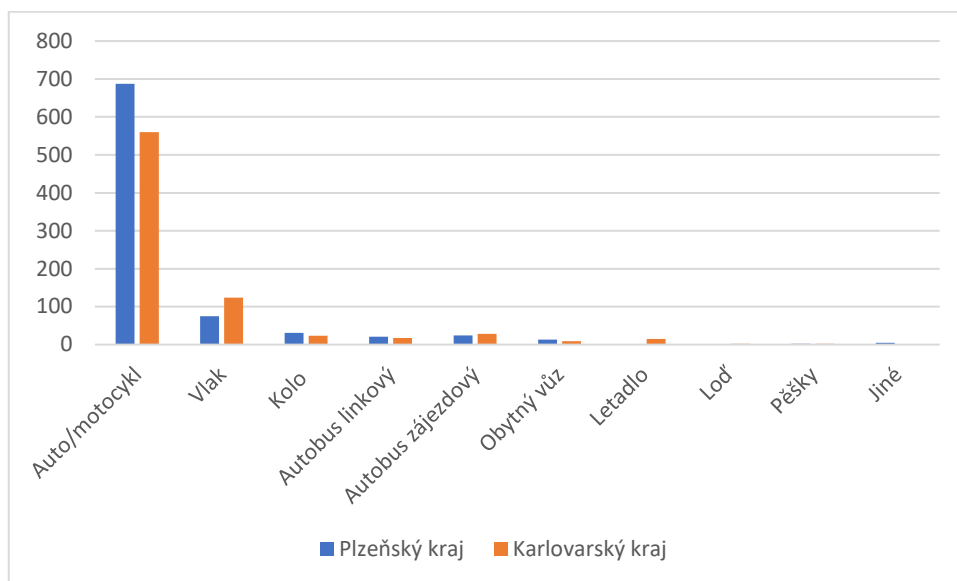
Vybrané otázky budou nejdříve v krátkosti představeny (k nahlédnutí jejich celého znění bude vzor používaného dotazníku Karlovarského kraje v příloze A) a poté bude pomocí grafů a tabulek znázorněno srovnání zjištěných výsledků. Tyto výsledky budou sloužit k následnému porovnání se zjištěními z „Profilu návštěvníka 2018-2019“ a se SWOT maticemi obou krajů.

1) Preferovaný dopravní prostředek

Důležitost této otázky vidí autorka práce v rozdílném stupni rozvoje dopravní infrastruktury mezi KK a PK. Dle uvedených informací SWOT analýzy KK se infrastruktura v okrajových oblastech řadí k jeho slabým stránkám. Úmyslem autorky proto bylo ověřit, jaké dopravní prostředky se v uvedených krajích v rámci tohoto šetření nejvíce využívaly.

Ze zjištěných odpovědí respondentů z obou krajů (kteří v tomto případě nebyli rozdělováni na turisty a výletníky) znázorněných v grafu je patrné, že převážná většina z nich využila k cestování vlastní dopravní prostředek.

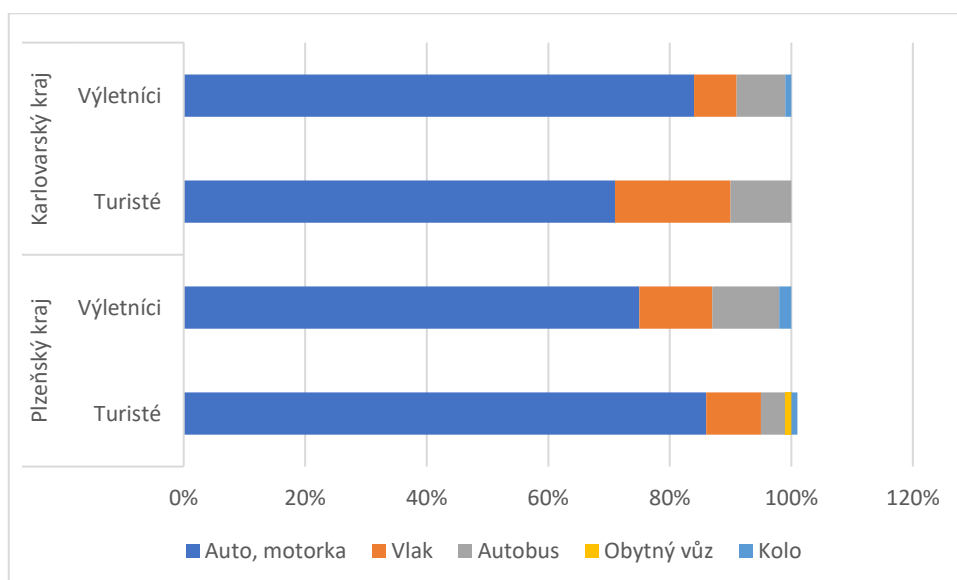
Obr. 7: Preferovaný dopravní prostředek



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Porovnáním dat z „Profilu návštěvníka 2018–2019“ vyplývá, že i zde byly v obou krajích využívány k cestování především vlastní dopravní prostředky (bez ohledu na typ návštěvníka), dále pak vlaky a autobusy. V PK využilo vlastní dopravní prostředek více turistů, v KK pak více výletníků.

Obr. 8: Preferovaný dopravní prostředek - Profil návštěvníka 2018–2019

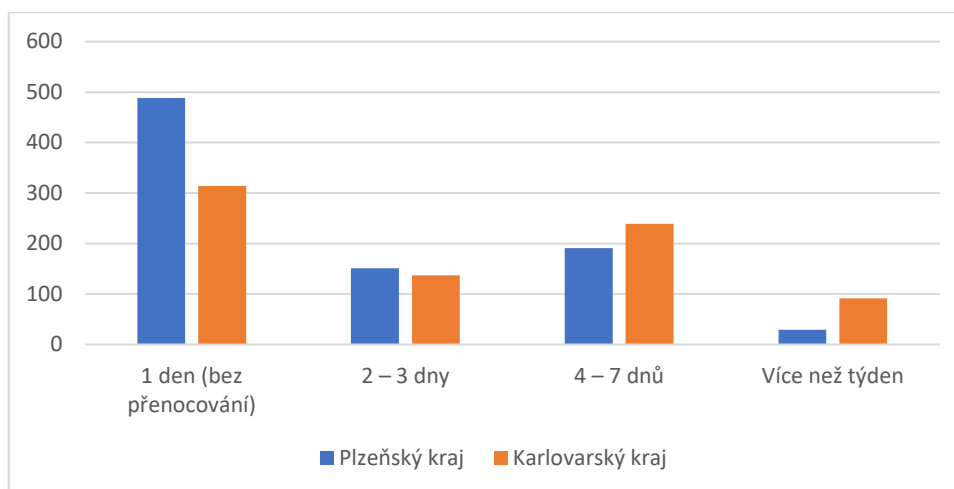


Zdroj: vlastní zpracování, 2022 dle Machová (2020a); Machová (2020b)

2) Počet dní, strávených v dané oblasti

Tato otázka již rozlišuje mezi turisty a návštěvníky a autorka práce ji zvolila z důvodu snahy o zjištění, jaký typ turistů daný kraj navštěvuje více. Získaná data byla porovnána s údaji „Profilu návštěvníka 2018–2019“. Protože provedený průzkum, kterého se autorka práce účastnila, oslovoval pouze tuzemské turisty a výletníky, budou z tabulky „Profilu návštěvníka 2018–2019“ použita ke srovnání pouze ta data, která byla zjišťována v rámci domácích turistů a výletníků.

Obr. 9: Počet strávených dní v oblasti



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Při srovnání šetření stejných veličin s „Profilem návštěvníka 2018–2019“ je zřejmé, že se zjištěná data shodují s šetřením, kterého se účastnila i autorka práce.

3) Míra spokojenosti se službami v daném regionu

Bylo zjišťováno, na jaké úrovni se nachází nabídka jednotlivých služeb (uvedených v tabulkách níže) v obou krajích. Respondenti dávali jednotlivým službám známky od 1 do 5, kdy 1 je považována za nejkladnější hodnocení. Výsledky odpovědí byly vyhodnocovány součtem odpovědí 1 a 2 proti součtu odpovědí 3 až 5. Dle autorky práce, služby ohodnocené známkou 3 již nelze řadit mezi dostatečné.

Budou-li pominuty odpovědi **nevím/nemohu posoudit**, byli někteří respondenti dále nespokojení v oblasti dopravy nebo parkování a také s velkým počtem turistů v navštíveném místě.

Tab. 19: Plzeňský kraj šetření

Druh služby	1	2	3	4	5	Nevím/nemohu posoudit
<i>Stravování</i>	330	345	71	5	3	105
<i>Ubytování</i>	191	95	41	7	2	523
<i>Průvodci</i>	87	70	31	2	7	662
<i>Turistická centra</i>	246	110	58	21	9	415
<i>Elektronické služby</i>	178	195	98	24	18	346
<i>Dostupnost a kvalita muzeí</i>	238	98	29	16	7	471
<i>Společenské a zážitkové akce</i>	155	128	62	15	13	486
<i>Možnosti aktivního sportování</i>	346	177	64	11	6	255
<i>Místní doprava</i>	136	145	87	38	5	448
<i>Přírodní prostředí</i>	500	298	41	2	4	14
<i>Památky</i>	447	249	66	10	3	84
<i>Turistické značení</i>	351	236	113	6	6	147
<i>Dopravní dostupnost</i>	409	261	137	17	8	27
<i>Doprava v místě</i>	354	249	154	31	7	64
<i>Parkování</i>	241	214	185	54	25	140
<i>Přijetí obyvateli</i>	515	196	58	12	1	77
<i>Bezpečnost</i>	489	181	50	12	2	125
<i>Čistotou destinace</i>	418	300	125	9	2	5
<i>Množství návštěvníků</i>	348	277	170	43	12	9
<i>Jedinečnost místa</i>	458	241	113	26	3	18
<i>Doplňková infrastruktura</i>	170	122	106	33	7	421

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Srovnáním získaných dat s daty z „Profilu návštěvníka 2018–2019“ vyplývá, že v letech 2018–2019 byli osloveni respondenti (turisté i výletníci) s vybranými službami spokojenější, než tomu bylo v roce 2021. Spokojena s vybranými službami byla vždy téměř polovina respondentů, u některých služeb i více jak polovina.

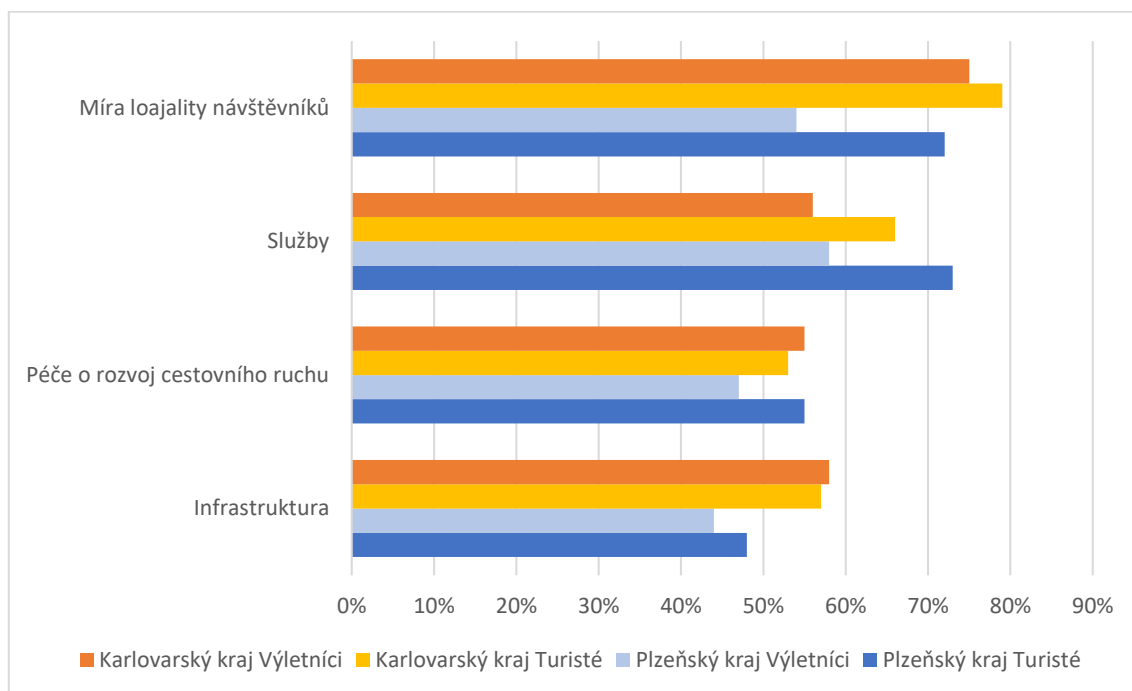
Tab. 20: Karlovarský kraj, šetření

Druh služby	1	2	3	4	5	Nevím/nemohu posoudit
<i>Stravování</i>	416	203	59	4	8	91
<i>Ubytování</i>	285	109	33	2	4	348
<i>Průvodci</i>	96	76	32	3	2	572
<i>Turistická centra</i>	215	138	49	16	13	350
<i>Elektronické služby</i>	282	168	96	26	10	199
<i>Dostupnost a kvalita muzeí</i>	108	75	37	16	6	539
<i>Společenské a zážitkové akce</i>	218	93	63	13	8	386
<i>Možnosti aktivního sportování</i>	255	197	60	5	5	259
<i>Místní doprava</i>	127	130	89	30	13	392
<i>Přírodní prostředí</i>	580	164	19	7	4	7
<i>Památky</i>	504	160	38	7	4	68
<i>Turistické značení</i>	346	211	98	11	8	106
<i>Dopravní dostupnost</i>	318	230	123	25	12	73
<i>Doprava v místě</i>	317	236	145	25	12	46
<i>Parkování</i>	194	159	144	76	50	158
<i>Přijetí obyvateli</i>	444	183	56	10	6	82
<i>Bezpečnost</i>	414	138	39	9	5	176
<i>Čistotou destinace</i>	473	207	69	17	8	7
<i>Množství návštěvníků</i>	340	176	160	74	26	5
<i>Jedinečnost místa</i>	482	207	64	14	5	9
<i>Doplňková infrastruktura</i>	221	117	86	20	12	325

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Budou-li opět pomínuty odpovědi, kdy se respondenti nedokázali rozhodnout, jak mají konkrétní službu ohodnotit, je z uvedené tabulky patrné, že z 21 dotazovaných služeb existuje 1/3 služeb, s nimiž nebyli turisté spokojeni. Tyto služby jsou v tabulce barevně zvýrazněny. Z „Profilu návštěvníka 2018–2019“ vyplývá, že zde byla téměř polovina dotázaných respondentů se službami spokojená. Autorka práce se domnívá, že důvodem poklesu spokojenosti se službami v roce 2021 může být dopad koronavirové pandemie, kdy téměř po celé dva roky (2020 a 2021) docházelo k uzavírání služeb. To mělo za následek ekonomický propad a po opětovném rozvolnění se některé služby nedokázaly vrátit do procesu v tak vysoké míře kvality, jako tomu bylo před vznikem pandemie.

Obr. 10: Spokojenost – Profil návštěvníka 2018–2019



Zdroj: vlastní zpracování 2022, dle Machová (2020a), Machová (2020b)

Přestože bylo dle průzkumu ZČU a JČU v Plzeňském kraji méně nespokojených turistů než v kraji Karlovarském, oblasti služeb, kterých se nespokojenost týká, jsou téměř totožné. Odpovědi byly volného charakteru.

4) Míra spokojenosti v době pobytu

V této otázce jsou dány dva podbody:

- a) oblasti největší spokojenosti
- b) oblasti nápravy

V následujícím textu budou tyto podbody blíže rozebrány v závislosti na jednotlivých krajích.

Plzeňský kraj:

- a) Odpovídalo 478 respondentů:

V tomto kraji si nejvíce lidí stěžovalo na čistotu (50). Uváděli špínu, nepořádek, špatnou údržbu parků, laviček, vadili jim plné koše odpadků a bezdomovci, na které v tomto kraji narazili. Druhou nejčastější stížností bylo stejně jako v předchozí otázce parkování (45), kdy jim vadilo, že se zde nenachází moc parkovacích míst, případně, že za parkování si museli připlatit. Dále přelidněnost (35), špatná obsluha ve službách (10), vysoké ceny

(10) a nově také cyklostezky (20), kde si většina dotázaných postěžovala na špatné značení, rozbité cyklostezky nebo zpoždování cyklobusů.

Další nespokojené odpovědi byly spíše jednotlivé, pro zajímavost zde budou vybrány některé z nich: nemožnost platby kartou na všech místech, fronty, počasí, v malé míře kulturní vyžití, více místa pro děti, informační centra, 98 respondentů bylo spokojených a nic jim v tomto kraji nescházelo, 16 respondentům vadilo počasí.

b) Odpovídalo 434 respondentů:

Ani zde nic nechybělo největšímu počtu dotazovaných (120). Bezplatné parkování by uvítalo 20 respondentů, více obchodů s potravinami (15), více kulturních akcí (15), více bazénů a aquaparků (15), vstřícnější personál (10), větší výběr restaurací (10), více linek MHD (5), lepší počasí (5), možnost půjčení kol (5), letní kino (5).

Dále zde respondenti postrádali stojany na kola, koupaliště, mapy s vyznačením turistických míst a cest, možnost půjčení kol, více cyklotras, bankomaty, čistější umývárny v kempech, více suvenýrů, více možností ochutnání místních produktů, dobrodružné cestování (mapa s ukrytými informacemi, pro poznávání nových míst) atd.

Karlovarský kraj:

a) Odpovídalo 550 respondentů:

V tomto kraji se v odpovědích na tuto otázku našlo méně nespokojených lidí než v kraji Plzeňském. Nejčastější odpovědí bylo, že jim zde nic neschází a že jsou zde spokojeni. (142). Otázkou pak je, zda se jim odpovídat nechtělo, a proto zvolili nejjednodušší řešení nebo zda opravdu byli se vším spokojeni. Vzhledem k odpovědím na otázku č. 3 je zde přinejmenším zarážející převážná spokojenost se všemi službami.

Nespokojenost se vyskytovala pouze jednotlivě, nejvíce byli respondenti nespokojení s množstvím lidí v dané oblasti (45) s vysokými cenami (17) a s počasím (14). Další jednotlivé odpovědi se týkaly nespokojenosti s frontami, malým množstvím kulturních akcí, málo míst na parkování, špatný signál a přístup k Wi-Fi, vstřícnost obyvatelů, chápání památek, cizinci, nepořádek atd.

b) Odpovídalo 464 respondentů:

Nejčastější odpovědí bylo opět slovo nic (206). Dalším respondentům (10) zde chybí lepší poskytování služeb, kulturní akce (7), lázeňské listy (4), více toalet (4), stojany na kola

(3). Mezi dalšími odpověďmi bylo: více obchodů, zapůjčení koloběžek v centru města, kostely, cyklostezky, autobusy s převážením kol, půjčení sportovního vybavení (in-line brusle), aplikace pro danou oblast, kde by byly všechny cyklostezky a kulturní památky, větší klid, více parkovacích míst, větší informovanost o různých akcích, lepší dopravní spojení, více hřišť pro děti, lepší poskytování služeb nebo více odpadkových košů.

2.8 Srovnání SWOT matic krajů a výsledků šetření

Plzeňský kraj

Provedením SWOT matice u sledovaných krajů byly vybrány oblasti vhodné pro podporu a nápravu. Dotazníkovým šetřením pak bylo zjištěno, jak jsou turisté s cestovním ruchem v uvedeném kraji spokojeni a v jakých oblastech naopak pocítovali nespokojenost nebo nedostatky. Jejich porovnáním byla formulována doporučení na podporu nejreálnějších příležitostí a na snížení nejreálnějších hrozeb.

Tab. 21: SWOT matice shrnutí PK

ZHODNOCENÍ	Vybrané oblasti podpory a nápravy
nejslabší silná stránka	cyklotrasy, turistika, poskytování informací
nejsilnější slabá stránka	neexistující DMO, spolupráce a koordinace turistických center, financování
nejreálnější příležitosti	zřízení DMO, vylepšení turistických a cyklistických tras
nejreálnější hrozby	nabídky konkurence, sezónní nabídky

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

SWOT matice řadí mezi nejslabší silné stránky kraje cyklostezky v příhraniční oblasti nebo kvalitní poskytování informací. Provedené dotazování ukázalo, že turisté v tomto kraji jsou mimo jiné nespokojeni právě se stavem cyklostezek a cyklotras, které je zde možné vyzkoušet. Konkrétně uváděli nespokojenost s jednosměrnými cyklostezkami, tedy s těmi, po kterých se vydají na výlet a musí se po nich také vrátit, protože dosud neexistuje možnost návratu jiným cyklistickým okruhem. Rekonstrukce a vylepšení cyklostezek se tak jeví jako nejreálnější příležitost k podpoře a vylepšení turistického ruchu.

Další oblastí se záporným hodnocením turistů je oblast dopravy, parkování a získávání informací. To vše vypovídá o nestabilní finanční situaci tohoto kraje z důvodu chybějící agentury, která by se zabývala nejen zajištěním dostatečného počtu turistických center, ale také financováním a zajištěním dostatečného počtu parkovacích míst.

Chybějící DMO se také ve SWOT matici objevuje mezi slabými stránkami kraje. S tím jsou spojeny další uvedené slabé stránky, jako je kooperace a spolupráce mezi turistickými centry. Současně se případný vznik DMO řadí mezi nejreálnější příležitosti této oblasti.

Veškeré uvedené podpory příležitostí by zároveň snížily hrozby v podobě lepší nabídky konkurence a malé sezónní nabídky. Výsledky dotazníkového šetření v PK tedy podporují zjištění získaná ze SWOT matice daného kraje.

Karlovarský kraj

Tab.22: SWOT matice shrnutí Karlovarský kraj

ZHODNOCENÍ	Vybrané oblasti podpory a nápravy
nejslabší silná stránka	lázeňství a jeho wellness nabídky
nejsilnější slabá stránka	atraktivita wellness nabídek, doprava v okrajových částech, služby a čistota
nejreálnější příležitost	rozvoj přírodních sportů, rozšíření wellness nabídek
nejreálnější hrozby	malé investice do rozvoje regionu, nedostatečná doprava, bezpečnosti regionu

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Srovnáním údajů SWOT matice KK s výsledky dotazníkového šetření bylo zjištěno, že SWOT matice řadí mezi silné stránky primárně klasické lázeňství. Za zajímavou považuje autorka práce tu skutečnost, že v rámci dotazníkového šetření nebylo toto odvětví respondenty nijak zmiňováno, ať už kladně či záporně.

Mezi slabé stránky kraje se pak řadí nejen nedostatečné dopravní spojení a parkování, ale také nedostatečné propojení lázeňství s wellness službami. Respondenti by také uvítali větší nabídku přírodních sportů, například půjčovnu in-line bruslí. Tím by se otevřela možnost propojení nabídky lázeňské péče s péčí o zdraví na čerstvém vzduchu. Rozšířením uvedených oblastí by byly podpořeny příležitosti tohoto kraje, mezi které se řadí právě rozvoj lázeňství a přírodních sportů.

Z výsledků šetření dále vyplývá, že respondenti nebyli spokojeni s místní dopravou a parkováním, dále také s nedostatečnou infrastrukturou a nabídkou služeb například v restauracích, kdy cena jídla neodpovídala jeho kvalitě, se servisem v ubytovacích zařízeních, s poskytováním informací v informačních centrech apod. Tato zjištění korespondují s hrozbou zjištěnou ve SWOT matici, což představují malé investice do rozvoje regionu. Zjištěné výsledky dotazníkového šetření v KK podporují zjištění získaná ze SWOT matice.

2.9 Návrh na podporu příležitostí a zmírnění hrozeb destinace Plzeňského kraje:

Nejefektivnějším řešením na podporu příležitostí PK a současně na zmírnění jeho hrozeb by dle autorky práce ze zjištěných výsledků šetření bylo zavedení DMO, která by se v dostatečné míře věnovala marketingu, rozvoji produktů v dané oblasti, plánování a podporovala by zájmy cestovního ruchu.

Tím by také mohla přispět k rekonstrukci místní dopravy v době největšího turistického zájmu (tedy v prázdninových měsících) například rozšířením turistických spojů do nejvyhledávanějších oblastí regionu a vylepšením a rozšířením parkovacích míst v oblastech, kde je jich v současné době nedostatek.

Velkým přínosem by zajisté bylo také vylepšení a rekonstrukce již zmiňovaných cyklostezek, jejich úprava a další rozšíření. Podle autorky práce je toto jedna z nejoblíbenějších a nejrozšířenějších oblastí cestovního ruchu, kdy se cyklistice věnuje velký počet obyvatel různého věku, a proto by pro kraj bylo ekonomicky přínosné rozšíření tohoto turistického odvětví a uspokojení potřeb cykloturistů. Kvalitní cyklostezky přilákají několikanásobně více turistů, kteří se na tato místa budou pro jejich kvalitu a zajímavost opakovaně vracet. Příkladem (a také osobní zkušeností autorky práce) jsou například cyklotrasy Labské stezky v Ústeckém kraji, které jsou kvalitě upravené, doplněné o služby pro cyklisty v podobě občerstvení v blízkém okolí cyklostezek, nebo v podobě různých kulturních zajímavostí, které se v jejich blízkosti nacházejí. Opakem pak je část Labské stezky v okolí Pardubického kraje, která se nachází v neutěšeném stavu, bez možnosti občerstvení nebo zajímavostí poblíž této trasy.

Vylepšením a rozšířením cyklostezek by zároveň došlo k rozšíření nabídek místních atraktivit, jež by dokázaly přilákat větší počet turistů věnujících se nejen cykloturistice.

Stezky by našly využití také pro další venkovní sporty, jako je například běh nebo in-line bruslení. Došlo ke zlepšení ekonomiky kraje, neboť noví turisté by přinesli více financí do mnoha oblastí v tomto regionu.

2.10 Návrh na podporu příležitostí a zmírnění hrozeb cestovního ruchu Karlovarského kraje:

V KK by nejefektivnějším řešením pro podporu daných příležitostí byl celkový rozvoj v oblasti lázeňství. Jednalo by se o rozšíření nabídky lázeňských služeb mimo klasické lázeňství a o rozvoj přírodních sportů. Tím by také došlo ke zmírnění hrozeb, co se týká malých investic do rozvoje regionu, nedostatečné dopravy a bezpečnosti regionu.

Úprava wellness nabídek o zavedení programů pro rodiny s dětmi by mohla přilákat více českých turistů, kteří by svou přítomností zvýšili počet tuzemských návštěvníků a jejich přítomnost by měla kladný dopad na celkový obraz bezpečnosti tohoto regionu. Velký počet cizích státních příslušníků vzbuzuje v místních občanech a návštěvnících určité obavy o bezpečnost kraje, což je také jedna z hrozeb uvedených ve SWOT matici.

Rozšířením služeb o půjčovny nejen in-line bruslí, ale také například holí nordic walking atd. by došlo k rozšíření pracovních příležitostí a k růstu místní ekonomiky. Tím by byly také podpořeny reálné příležitosti tohoto kraje a zmírněny hrozby, jako je omezování investic do infrastruktury a zajištění dopravní obslužnosti v kraji. Rozšíření těchto služeb do všech oblastí regionu by znamenalo posílení a rekonstrukci nejen místní dopravy, ale i celkové infrastruktury v okrajových oblastech kraje.

Další oblastí vhodnou pro podporu a rozvoj cestovního ruchu je větší a podrobnější informovanost turistů o místech, která zde mohou navštívit a tím se i více kulturně vyžít. Jedním z řešení by byla například výroba informačních prospektů, jež by turisty seznamovaly se zajímavými místy tohoto regionu a dávaly jim tipy na různé výlety. V průběhu prováděného dotazníkového šetření byly osloveným respondentům zároveň s dotazníkem rozdávány různé mapy KK nebo časopisy s tipy na návštěvu míst v okolí centrálního dění v této oblasti. Respondenti tyto nabídky velice oceňovali a rádi se podívali na místa, do té doby pro ně neznámá.

Závěr

Bakalářská práce prováděná na téma příležitosti a hrozby v destinačním managementu měla v teoretické části za úkol objasnit základní pojmy a činnosti destinačního managementu, jež jsou spojené s cestovním ruchem, včetně seznámení s metodou SWOT analýzy.

Praktická část pak popisovala charakteristiky Plzeňského a Karlovarského kraje a jejich SWOT analýzy. Tyto údaje byly zaznamenány do SWOT matice, která zjišťovala nejsilnější stránky a příležitosti spolu s nejslabšími stránkami a hrozbami daných krajů. S jejich pomocí pak bylo možné určit nejreálnější příležitosti a hrozby, jež ovlivňují cestovní ruch ve vybraných destinacích.

Dotazníkovým šetřením, které bylo k tématu práce provedeno, byla zjišťována spokojenost turistů v hodnocených krajích. Zjištěná data byla pro zajímavost porovnána s výsledky šetření na „Profilu návštěvníka 2018–2019“, které mělo stejné zaměření. Výstupy porovnání obou šetření byla následně srovnána se zjištěnými příležitostmi a hrozbami v oblasti cestovního ruchu obou krajů, které byly určeny pomocí SWOT matice. Cílem práce bylo navrhnout řešení pro zkvalitnění cestovního ruchu ve vybraných regionech, prostřednictvím podpory nejreálnějších příležitostí a eliminací nejreálnějších hrozeb. Tato řešení byla navrhována na základě zjištěných dat.

V souvislosti s cílem práce byly hledány odpovědi na tyto výzkumné otázky:

- 1) Jaké příležitosti a hrozby, mohou ovlivňovat cestovní ruch?
- 2) Jak by se daly využít příležitosti k podpoře silných stránek?
- 3) Jak by se daly eliminovat hrozby pomocí silných stránek a příležitostí?
- 4) Jak využít příležitostí k posílení slabých stránek?

Všechny čtyři výzkumné otázky byly v bakalářské práci na základě provedených šetření zodpovězeny.

Ze zjištěných dat vyplynula skutečnost, že cestovní ruch ve sledovaných oblastech nejvíce ovlivňují prožitky a dojmy návštěvníků, kteří dané kraje navštívili a vyjádřili své pocity v předloženém dotazníku. Prostřednictvím získaných odpovědí bylo zjištěno, že příležitostmi, které mohou kladně ovlivnit cestovní ruch ve sledovaných krajích, jsou kvalita a dostatečná nabídka požadovaných služeb a jejich rozšíření o produkty, o které je ze strany turistů největší zájem. V tomto případě se jednalo o vylepšení poskytování

informací o turistické oblasti a o úpravu a rozšíření cyklostezek v kraji Plzeňském. Rozšíření nabídek wellness služeb a vylepšení infrastruktury v okrajových částech, je pak nejreálnější příležitostí v kraji Karlovarském. V obou krajích jsou dalšími zjištěnými příležitostmi pro zlepšení cestovního ruchu kvalita a dostatečná nabídka služeb, čistota a dostupnost turistických cílů i v okrajových částech regionů.

Podporou uvedených příležitostí by zároveň došlo nejen k eliminaci hrozeb v podobě konkurence a nedostatečného rozvoje infrastruktury, ale také k podpoře těch silných stránek krajů, které jsou pro cestovní ruch v dané oblasti nejpřínosnější. V Plzeňském kraji se jedná o založení DMO, v Karlovarském kraji pak jde o rozšíření wellness nabídek a o vylepšení infrastruktury v okrajových částech regionu. Tím by byly současně posíleny slabé stránky krajů, jež se týkají právě těchto oblastí.

Autorka práce tedy v oblasti cestovního ruchu považuje za jeden z důležitých faktorů názor turistů, kteří danou oblast navštívili. Na základě jejich hodnocení je možné nejen poznat destinaci z jejich pohledu, ale je pak také možné přijímat a navrhovat taková řešení, jež budou na turisty více cílená. Příležitosti a hrozby dané destinace mohou pak být lépe ovlivňovány a využívány k podpoře a prospěchu cestovního ruchu regionu.

Seznam zkratek a značek

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
Č.	Číslo
DMO	Organizace destinačního managementu
KK	Karlovarský kraj
MAS	Místní akční skupina
N.d.	Není datováno
Např.	Například
O. p. s.	Obecně prospěšná společnost
Obr.	Obrázek
Org.	Organizace
P. o.	Příspěvková organizace
PK	Plzeňský kraj
PR	Public relations (vztahy s veřejností)
Sb.	Sbírka zákonů
Tab.	Tabulka
Tzv.	Takzvaně
UNESCO	Organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu
Z. s.	Zapsaný spolek

Seznam použitých zdrojů

Abou-Shouk, M. (2018). Destination management organizations and destination marketing, adopting the business model of e-portals in engaging travel agents. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(2), 178-188. doi:10.1080/10548408.2017.1350254

Analýza cestovního ruchu Plzeňského kraje (2017). *Studocu.com*. Dostupné z <https://www.studocu.com/cs/document/univerzita-palackeho-v-olomuci/economics-of-tourist-industry-1/analyza-cestovniho-ruchu-plzenskeho-kraje/2600608>

B2B pro partnery (n.d.). *Karlovarský kraj. Žijeme regionem*. Dostupné z <https://zivykraj.cz/b2b/>

Bieger, T., & Beritelli, P.(2013). *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg Verlag.

Bieger, T., Beritelli, P., &Laesser, Ch. (2009). Sizematters! Increasing DMO effectiveness and extending tourism destination boundaries. *In Tourism*. 57(3), 309-327.

CzechTourism (n.d.). *CzechTourism*. Dostupné 29.12.2021 z: <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/cbac73d7-42d2-47a6-9bf7-cd144e1fa204/page/certifikace-organizaci-destinacniho-managementu>.

CzechTourism. (2018). *Kategorizace organizací destinačního managementu: Technický předpoklad*. Dostupné z <http://www.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=13246>

Český západ (n.d.). *Český Západ*. Dostupné z <https://www.regionceskyzapad.cz/>

Destinační agentura Brdy (n.d.). *Region Brdy*. Dostupné z <https://www.regionbrdy.cz/destinacni-agentura-brdy/>

Destinační agentura Živý kraj (2022). *Karlovarský kraj. Žijeme regionem*. Dostupné z <https://zivykraj.cz/aktuality/destinacni-agentura-zivy-kraj-bodovala-v-celostatni-soutezi-velka-cena-cestovniho-ruchu/>

Destinační management Český les (n.d.). *Český les. Turistická oblast*. Dostupné z <https://www.ceskyles.eu/cesky-les/destinacni-management-cesky-les/>

Charakteristika Plzeňského kraje (2017). *Businessinfo.cz*. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/navody/charakteristika-plzensky-kraj/#poloha>

Karlovarský kraj (n.d.). *Karlovarský kraj. Informační portál Karlovarského kraje*. Dostupné z <https://www.kr-karlovarsky.cz/samosprava/Stranky/karlov-kraj.aspx>

Beránek, F. (2021). *Koncepce rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje pro období 2021 – 2027*. Dostupné z <https://www.plzensky-kraj.cz/koncepce-rozvoje-cestovniho-ruchu-plzenskeho-kraj>

Živnostenský rejstřík (2022). *Kurzy. cz*. Dostupné z <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/05309964/zivy-kraj-destinacni-agentura-pro-karlovarsky-kraj-z-s/zivnosti/>

Základní informace o kraji (n.d.). *Plzeňský kraj. Nejlepší místo pro život*. Dostupné z <https://www.plzensky-kraj.cz/plzensky-kraj>

Turistická oblast Pošumaví (n.d.). *Pošumaví. Turistická oblast*. Dostupné z www.toposumavi.cz

- MYTIMI (n.d.). *Mytimi.cz*. Dostupné z <https://www.mytimi.cz/httpswwwmytimiczswot-analyza-podniku-prakticky-a-jednoduse/>
- Sušicko Destinace (n.d.). *Sušicko destinace*. Dostupné z <http://www.susicko.cz/o-nas>
- CzechTourism (2022). *Seznam certifikovaných DMO k 27.1.2022*. Dostupné z https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK EwiFruXhy4z3AhXIC-wKHVTqDXIQFnoECAgQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.czechtourism.cz%2Fcms%2Fgetmedia%2Fb9da89f8-2680-46c9-8289-a23e8a4016e5%2FSeznam-certifikovanych-DMO-k-27-1-2022_2.pdf&usg=AOvVaw39RAIqrCRZDRX3iB6jfdsm
- Plzeň Turismus (n.d.). *Visit Plzeň*. Dostupné z <https://www.visitplzen.eu/o-organizaci/>
- Oblasti působnosti (2018). *Plzeňský kraj. Nejlepší místo pro život*. Dostupné z <https://www.plzensky-kraj.cz/oblasti-pusobnosti>
- Machová, S. (2020a). *CzechTourism. Tourdata*. Dostupné z <https://tourdata.cz/regionalni-reporty/regionalni-analyza-2018-2019-plzensky-kraj/>
- Lázeňství a wellness (n.d.). *Karlovarský kraj. Žijeme regionem*. Dostupné z <https://zivykraj.cz/poznejte-kraj/lazenstvi-a-wellness/>
- Machová, S. (2020b). *CzechTourism. Tourdata*. Dostupné z <https://tourdata.cz/regionalni-reporty/regionalni-analyza-2018-2019-karlovarsky-kraj/>
- Koncepce rozvoje cestovního ruchu v Karlovarském kraji na období 2018 - 2023 (2018). *Karlovarský kraj. Živý kraj*. Dostupné z https://www.kr-karlovarsky.cz/kultura/Documents/Koncepce_rozvoje_CR.pdf
- Velká synagoga (n.d.). *Visit Plzeň*. Dostupné z <https://www.visitplzen.eu/lokalita/velka-synagoga/>
- Karlovarský kraj (n.d.). *Karlovarský kraj. Žijeme regionem*. Dostupné z <https://zivykraj.cz/>
- Holešinská, A. (2007). *Destinační management, aneb jak řídit turistickou destinaci*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta
- Holešinská, A. (2012). *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing
- Kiráňová, A. (2003). *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing
- Nejdl, K. (2011). *Management destinace cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika
- Palátková, M. (2011). *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace v turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. (1. vyd.). Praha: Grada
- Pásková, M., & Zelenka, J. (2002). *Cestovní ruch: Výkladový slovník*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj

Pearce, D. G. (2014). Toward an Integrative Conceptual Framework of Destination. *Journal of Tourism Research*. 53(2), 141–153. doi:10.1177/0047287513491334

Plzáková, L., & Studnička, P. (2014). *Řízení cestovního ruchu v České republice: minulost, současnost, budoucnost*. Praha: Wolters Kluwer.

Ryglová, K. (2009). *Cestovní ruch – soubor studijních materiálů*. Ostrava: Key Publishing

Vystoupil, J., Šauer, M., Holešinská A. & Metelková, P. (2006). *Základy cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta

Seznam tabulek

Tab. 1: Působnost v území DMO.....	21
Tab.2: Marketingová koncepce 4 P a 4 C	24
Tab.3: Silné a slabé stránky v cestovním ruchu.....	27
Tab. 4:Faktory ovlivňující cestovní ruch	28
Tab. 5: Provoz a činnosti agentur PL a KV kraje	37
Tab. 6: Hodnocení ve SWOT matici	39
Tab. 7: Hodnocení silných a slabých stránek v Plzeňském kraji.....	40
Tab. 8: Hodnocení slabých stránek v Plzeňském kraji	40
Tab. 9: Hodnocení příležitostí v Plzeňském kraji.....	41
Tab. 10: Hodnocení hrozeb v Plzeňském kraji	41
Tab. 11: Hodnocení silných stránek v Karlovarském kraji	42
Tab. 12: Hodnocení slabých stránek v Karlovarském kraji.....	42
Tab. 13: Hodnocení příležitostí v Karlovarském kraji	42
Tab. 14: Hodnocení hrozeb v Karlovarském kraji.....	43
Tab.15: SWOT matice shrnutí Plzeňský kraj	43
Tab. 16: SWOT matice shrnutí Karlovarský kraj	43
Tab. 17: Počet přenocování	44
Tab. 18: Počet výletodní	45
Tab. 19: Plzeňský kraj šetření.....	49
Tab. 20: Karlovarský kraj, šetření	50
Tab. 21: SWOT matice shrnutí PK.....	53
Tab.22: SWOT matice shrnutí Karlovarský kraj	54

Seznam obrázků

Obr. 1: Systém destinace	9
Obr. 2: Mechanismus řízení.....	11
Obr. 3: Funkce destinačního řízení	12
Obr. 4: Role DMO v řízení destinace	19
Obr. 5: Hierarchie organizací destinačního managementu	20
Obr. 6: Srovnání turistů a výletníků v obou krajích	45
Obr. 7: Preferovaný dopravní prostředek	47
Obr. 8: Preferovaný dopravní prostředek - Profil návštěvníka 2018–2019	47
Obr. 9: Počet strávených dní v oblasti	48
Obr. 10: Spokojenost – Profil návštěvníka 2018–2019	51

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření v Karlovarském kraji

Příloha A: Dotazníkové šetření v Karlovarském kraji

Úvod dotazníkového šetření, který byl použitý v Karlovarském kraji

Fakulta ekonomická Západočeské univerzity a Agentura Živý kraj založená pro rozvoj cestovního ruchu v Karlovarském kraji zpracovávají výzkum spokojenosti návštěvníků Karlovarského kraje. Vyplněním dotazníku přispějete ke zlepšení spokojenosti návštěvníků a ke zkvalitnění nabídky regionu v oblasti cestovního ruchu. Vaše odpovědi jsou zcela anonymní, výsledky výzkumu budou sloužit především pro potřeby Agentury Živý kraj a ZČU.

1. Kolikrát jste již v minulosti navštívil/a turistickou oblast Karlovarský kraj?

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- Jsem zde poprvé
- Maximálně 3x
- Více než 3x, ale nepravidelně
- Více než 3x, jezdím sem pravidelně

2. Jaký je hlavní důvod Vaší návštěvy této oblasti?

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- Obchodní/pracovní cesta
- Nákupy
- Zdravotní pobyt, léčení v lázních
- Školní akce, vzdělávání
- Studijní pobyt
- Účast na kongresu, semináři, veletrhu
- Rekreace, volný čas, dovolená
- Příroda
- Aktivní dovolená (turistika, sport)
- Návštěva příbuzných, známých
- Návštěva sportovní akce
- Návštěva kulturní akce, festivalu
- Návštěva turistických atrakcí, památek, poznávání
- Jiné:

3. Kdy jste se rozhodl/a jet do této oblasti? *

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- Dnes
- Zhruba před půl rokem
- Dříve
- V minulých 3 dnech
- V minulých 4 - 7 dnech

- Zhruba před dvěma týdny
- Zhruba před měsícem
- Zhruba před dvěma měsíci
- Zhruba před třemi měsíci
- Zhruba před čtyřmi měsíci
- Zhruba před pěti měsíci

4. S kým jste přijel/a? *

Můžete vybrat více možností. Vyberte všechny, které odpovídají skutečnosti.

*Prosím zvolte **vše**, co je relevantní:*

- Sám
- S partnerem/partnerkou
- S rodinou (nejméně jeden rodič + děti)
- S přáteli (bez ohledu na počet)
- S větší skupinou turistů (více než 5 osob)
- S příbuznými
- S kolegy/studenty
- Jiné:

5. Jakým hlavním dopravním prostředkem jste přicestoval/a do této oblasti? *

*Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:*

- Autem/na motocyklu
- Obytným vozem/autem s obytným přívěsem
- Autobusem (zájezdovým)
- Autobusem (linkovým)
- Vlákem
- Letadlem
- Na kole
- Lodí, ve člunu
- Pěšky
- Jiné:

6. Kolik dní trávíte v této oblasti? *

*Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:*

- 1 den (bez přenocování)
- 2 – 3 dny
- 4 – 7 dnů
- Více než týden

7. Jak jste získával/a informace pro plánování svého pobytu? *

Můžete vybrat více možností. Vyberte všechny, které odpovídají skutečnosti.

- Internetové vyhledávače (google, seznam apod.)
- Internetové stránky města/místa/destinace
- Sociální sítě (facebook, twitter atd.)

- Portály pro cestovatele (tripadvisor, kudy z nudy apod.)
- Aplikace do mobilních zařízení
- Turistické informační centrum
- Tištěné informační letáky, brožury
- Doporučení přátel/známých
- Opakovaná návštěva/znám to zde
- Nemám žádné informace
- Od cestovní kanceláře/agentury či průvodce
- Jiné:

8. Jaké typy ubytování během Vašeho pobytu zde využíváte? *

Na tuto otázku odpovězte pouze tehdy, jsou-li splněny následující podmínky:

Odpověď NEBYLA '1 den (bez přenocování)' k otázce ' [DelkaPobytu]' (Kolik dní trávíte v této oblasti?)

Můžete vybrat více možností. Vyberte všechny, které odpovídají skutečnosti.

- Hotel *** nebo více
- Neplacené ubytování v soukromí
- Vlastní nemovitost/chata/chalupa
- U příbuzných nebo známých
- Lázně
- Penzion
- Hotel s méně než ***
- Placené ubytování v soukromí (např. AirBnB)
- Kemp
- Apartmán
- Jiné:

9. Jak jste si rezervoval/a ubytování?

Můžete vybrat více možností. Vyberte všechny, které odpovídají skutečnosti.

- Přes online rezervační systémy (Booking.com, hotels.com apod.)
- Na webových stránkách ubytovacího zařízení
- Telefonicky, faxem
- Ubytování rezervoval někdo jiný (známý, příbuzný)
- Jiné:

10. Uveďte prosím název obce, ve které jste ubytování, případně vyberte z nabízených možností nejbližší místo k Vašemu ubytování: *

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- Abertamy
- Bečov nad Teplou
- Boží Dar
- Březová
- Bublava

- Františkovy Lázně
- Horní Blatná
- Cheb
- Chodov
- Jáchymov
- Karlovy Vary
- Kraslice
- Kynšperk nad Ohří
- Kyselka
- Lázně Kynžvart
- Libá
- Locket
- Mariánské Lázně
- Merklín
- Nejdek
- Nová Role
- Nové Hamry
- Ostrov
- Pernink
- Skalná
- Sokolov
- Stříbrná
- Teplá
- Toužim
- Velká Hleďsebe
- Jiné

11. Jaké aktivity jste provozovali nebo se chystáte provozovat během Vašeho pobytu v této oblasti?

Můžete vybrat více možností. Vyberte všechny, které odpovídají skutečnosti.

- Návštěva historických památek
- Návštěva kulturních akcí
- Návštěva sportovních akcí
- Návštěva výstavy/veletrhu
- Návštěva příbuzných či známých
- Pobyt v přírodě
- Cykloturistika
- Pěší turistika
- Vodácká turistika
- Koupání, vodní sporty
- Další sporty
- Výlet lodí
- Rybolov
- Společenský život a zábava
- Nakupování
- Pracovní schůzka/jednání/konference
- Ochutnávka místních produktů

- Wellness aktivity a péče o zdraví
- Ostatní atraktivita a atrakce (exkurze, tématické parky, rozhledny, tech. památky, návštěvnické centrum)
- Jiné:

12. Které z následujících míst jste navštívili, nebo se chystáte navštívit během pobytu v této oblasti?

Můžete vybrat více možností. Vyberte všechny, které odpovídají skutečnosti.

- zámek
- hrad
- tvrz
- zřícenina
- klášter
- kostel
- přírodní památka
- muzeum
- galerie, kulturní centrum
- výstaviště
- řemeslná dílna
- technická památka (mlýn, kovárna, elektrárna apod.)
- vyhlídka, rozhledna, věž
- pivovar
- park
- lázeňské/wellness zařízení
- koupaliště
- sportovní areál (např. lanový, golfový apod.)
- ZOO
- botanická zahrada
- jeskyně
- most
- přehrada
- soutok
- železnice
- stáje/hřebčín/hřebčinec

13. Jaká místa v Karlovarském kraji jste v rámci vašeho pobytu navštívil/a nebo plánujete navštívit?

Můžete vybrat více možností. Vyberte všechny, které odpovídají skutečnosti.

- Andělská Hora
- Jáchymov
- Karlovy Vary - lázeňské centrum
- Karlovy Vary - Becherovka
- Karlovy Vary - Moser, Thun
- Klínovec
- Královské Poříčí - statek Bernard

- Kraslice
- Krásno
- Kynšperk
- Lázně Kynžvart, zámek Kynžvart
- Locket
- Mariánské Lázně - lázeňské centrum
- Mariánské Lázně - park Bohemium
- Ostrov
- Pernink
- Přírodní rezervace SOOS
- Seeberg-Ostroh
- Sokolov
- Svatošské skály
- Teplá, klášter Teplá
- Toužim
- Valeč
- Chyše
- Cheb - historické krovy
- Cheb - centrum
- Františkovy Lázně
- Bublava
- Boží Dar
- Bečov nad Teplou

Jiné:

14. Prosím, oznámte jako ve škole, jak jste byl/a během Vašeho pobytu spokojen/a s následujícími službami (pokud jste je využil/a): *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	1	2	3	4	5	Nevím/ nemohu posoudit
Stravování (dostupnost a kvalita)						
Společenské a zážitkové akce (např. koncerty, festivaly, sportovní a adrenalinové eventy, místní trhy, sezónní gastronomické akce/ochutnávky/)						
Muzea a skanzeny (dostupnost a kvalita)						

Elektronické služby (informace, WIFI, aplikace, online rezervace) (dostupnost a kvalita)						
Turistická informační centra (dostupnost a kvalita)						
Místní turističtí průvodci						
Možnosti aktivního sportování						
Místní doprava (dostupnost a kvalita MHD a dalších místních přepravních služeb)						
Ubytování (dostupnost a kvalita)						

15. Prosím, oznámkujte jako ve škole, jak jste byl/a během svého pobytu spokojen/a s: *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	1	2	3	4	5	Nevím/ nemohu posoudit
Turistickým značením, orientačním systémem						
Přírodním prostředím (stav, atraktivita krajiny, dostupnost, informace)						
Množstvím návštěvníků v destinaci (např. přelidněnost)						
Jedinečností místa (jak je destinace vnímána, image, unikátnost)						
Doplňkovou infrastrukturou (např. půjčovny sportovního vybavení, cyklostezky, aquaparky, zábavné parky)						
Kulturními památkami (hrady, zámky UNESCO, technické památky, historická centra měst)						
Dopravou v místě (dopravní situace, infrastruktura, dopravní značení)						

Dopravní dostupností do místa (jak pohodlně se lze do místa dostat osobní či hromadnou dopravou)						
Čistotou destinace (přírodní prostředí, vzduch, voda ke koupání, veřejné toalety)						
Bezpečností (kriminalita, přírodní katastrofy, nemoci, záchranný zdravotní systém)						
Parkováním						
Přátelským přijetím místními obyvateli (atmosféra v destinaci)						

16. Jak byste zhodnotil/a cenovou úroveň služeb v této oblasti? *

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- Velmi nízké ceny
- Nízké ceny
- Průměrné ceny
- Vyšší ceny
- Velmi vysoké ceny

17. Zkuste, prosím, odhadnout, jaké jsou Vaše přibližné výdaje během pobytu v této oblasti na osobu a den (BEZ UBYTOVÁNÍ):

Do těchto polí můžete vložit pouze celá čísla. Vyberte si a vyplňte pouze jednu měnu.

- Kč
- Euro
- USD

18. Prosím, oznámte jako ve škole Vaši celkovou spokojenost s pobytem v této oblasti: *

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

19. Prosíme uveďte, s čím jste byl/a v rámci svého pobytu v této oblasti nejvíce nespokojen/a:

Prosím napište svou odpověď zde:

20. Jak je pravděpodobné, že byste doporučili návštěvu této turistické oblasti vašim přátelům a známým? *

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- 1 - zcela nepravděpodobné
- 10 - zcela pravděpodobné
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

21. Uvažujete o další návštěvě této oblasti? *

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- Ano, na delší dobu než tento pobyt
- Ano, na stejně dlouho jako tento pobyt
- Ano, na kratší dobu než tento pobyt
- Ne, neuvažuji

22. Prosíme uveďte, zda jako turista něco v této oblasti postrádáte:

Prosím napište svou odpověď zde:

23. Prosím, ohodnot'te Váš dojem z počasí v tomto místě. *

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

1 = nejlepší, 5 = nejhorší

24. Odkud jste? *

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- Česko
- Dalších 249 zemí

25. V jakém okrese trvale pobýváte po většinu času během roku? *

Na tuto otázku odpovězte pouze tehdy, jsou-li splněny následující podmínky:

Odpověď byla 'Česko' k otázce ' [Puvod]' (Odkud jste?)

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- Benešov (Středočeský kraj)
- Český Krumlov (Jihočeský kraj)

- Děčín (Ústecký kraj)
- Domažlice (Plzeňský kraj)
- Frýdek-Místek (Moravskoslezský kraj)
- Havlíčkův Brod (Kraj Vysočina)
- Hodonín (Jihomoravský kraj)
- Hradec Králové (Královéhradecký kraj)
- Cheb (Karlovarský kraj)
- Chomutov (Ústecký kraj)
- Chrudim (Pardubický kraj)
- Beroun (Středočeský kraj)
- Jablonec nad Nisou (Liberecký kraj)
- Jeseník (Olomoucký kraj)
- Jičín (Královéhradecký kraj)
- Jihlava (Kraj Vysočina)
- Jindřichův Hradec (Jihočeský kraj)
- Karlovy Vary (Karlovarský kraj)
- Karviná (Moravskoslezský kraj)
- Kladno (Středočeský kraj)
- Klatovy (Plzeňský kraj)
- Kolín (Středočeský kraj)
- Blansko (Jihomoravský kraj)
- Kroměříž (Zlínský kraj)
- Kutná Hora (Středočeský kraj)
- Liberec (Liberecký kraj)
- Litoměřice (Ústecký kraj)
- Louny (Ústecký kraj)
- Mělník (Středočeský kraj)
- Mladá Boleslav (Středočeský kraj)
- Most (Ústecký kraj)
- Náchod (Královéhradecký kraj)
- Nový Jičín (Moravskoslezský kraj)
- Brno-město (Jihomoravský kraj)
- Nymburk (Středočeský kraj)
- Olomouc (Olomoucký kraj)
- Opava (Moravskoslezský kraj)
- Ostrava-město (Moravskoslezský kraj)
- Pardubice (Pardubický kraj)
- Pelhřimov (Kraj Vysočina)
- Písek (Jihočeský kraj)
- Plzeň-jih (Plzeňský kraj)
- Plzeň-město (Plzeňský kraj)
- Plzeň-sever (Plzeňský kraj)
- Brno-venkov (Jihomoravský kraj)
- Praha (Hlavní město Praha)
- Praha-východ (Středočeský kraj)
- Praha-západ (Středočeský kraj)
- Prachatice (Jihočeský kraj)
- Prostějov (Olomoucký kraj)
- Přerov (Olomoucký kraj)

- Příbram (Středočeský kraj)
- Rakovník (Středočeský kraj)
- Rokycany (Plzeňský kraj)
- Rychnov nad Kněžnou (Královéhradecký kraj)
- Bruntál (Moravskoslezský kraj)
- Semily (Liberecký kraj)
- Sokolov (Karlovarský kraj)
- Strakonice (Jihočeský kraj)
- Svitavy (Pardubický kraj)
- Šumperk (Olomoucký kraj)
- Tachov (Plzeňský kraj)
- Tábor (Jihočeský kraj)
- Teplice (Ústecký kraj)
- Trutnov (Královéhradecký kraj)
- Třebíč (Kraj Vysočina)
- Břeclav (Jihomoravský kraj)
- Uherské Hradiště (Zlínský kraj)
- Ústí nad Labem (Ústecký kraj)
- Ústí nad Orlicí (Pardubický kraj)
- Vsetín (Zlínský kraj)
- Vyškov (Jihomoravský kraj)
- Zlín (Zlínský kraj)
- Znojmo (Jihomoravský kraj)
- Žďár nad Sázavou (Kraj Vysočina)
- Česká Lípa (Liberecký kraj)
- České Budějovice (Jihočeský kraj)

26. Jste *

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- Žena
- Muž

27. Kolik je vám let? *

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- Do 18
- 19 - 26
- 27 - 40
- 41 - 55
- 56 - 65
- 66 a více

28. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- Základní
- Střední
- Vysokoškolské

29. Jaký je Váš společenský status? *

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- Zaměstnanec
- OSVČ
- Na mateřské/rodičovské dovolené
- Student
- Důchodce
- Nezaměstnaný/v domácnosti

30. Do jaké kategorie byste se zařadil/a z hlediska příjmů Vaší domácnosti?

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- Spíše podprůměrný
- Přibližně na úrovni průměru
- Spíše nadprůměrný

31. Kde probíhá dotazování? (OTÁZKA POUZE PRO TAZATELE) *

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- Bečov nad Teplou
- Boží Dar
- Bufet u Červené jámy (Horní Blatná)
- Františkovy Lázně
- Cheb
- Chyše
- Jáchymov
- Karlovy Vary – Mlýnská kolonáda
- Karlovy Vary – spodní/horní stanice lanovky Diana
- Kladská
- Loket
- Mariánské Lázně – střed
- Mariánské Lázně Boheminium
- Ostrov
- přírodní rezervace SOOS
- Bublava
- Sokolov
- Klínovec
- Svatošské skály
- Teplá-klášter
- Aš
- Kynžvart - zámek
- Jiné:

Děkujeme za vyplnění dotazníku!

Abstrakt

Wáagnerová, T. (2022). *Příležitosti a hrozby v destinačním managementu* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: management, SWOT analýza

Bakalářská práce se zabývá tématem příležitostí a hrozeb v destinačním managementu cestovního ruchu v Plzeňském a Karlovarském kraji.

Cílem práce je navrhnout řešení pro zkvalitnění cestovního ruchu ve vybraných regionech, prostřednictvím podpory nejreálnějších příležitostí a eliminací nejreálnějších hrozeb.

Teoretická část popisuje destinační management jako takový, dále se zaměřuje na jeho organizaci, prvky a funkce. Je zde vysvětlen význam SWOT analýzy, která je v tomto odvětví významným faktorem.

Praktická část práce se již věnuje zjištění potřeb turistů, porovnáním s údaji SWOT analýzy obou krajů. Bylo zde využito dotazníkové šetření, které se porovnávalo s Profily návštěvníka 2018-2019. Výsledky byly srovnány s příležitostmi a hrozbami obou krajů a byly navrženy oblasti na podporu příležitostí a snížení hrozeb v oblasti cestovního ruchu ve zmíněných krajích.

Abstract .

Wágenerová, T. (2022). *Opportunities and barriers in destination management* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Key words: management, SWOT analysis

This bachelor thesis deals with the topic of opportunities and barriers in the destination management of tourism in Plzeňský kraj and Karlovarský kraj.

The aim of this thesis is to suggest possible solutions for improving tourism in selected regions by supporting the most realistic opportunities and eliminating the most realistic barriers.

The theoretical framework of this work comprises the description of the destination management, furthermore, it focuses on its organisation, attributes, and purposes. A SWOT analysis is also explained there as it is an important factor in this regard.

The empirical framework of this thesis is targeting tourist's needs and wishes, that are subsequently compared with data from the SWOT analyses of both regions. For this purpose, a thorough survey was created. The collected data from the survey were then compared with "Profily návštěvníka 2018–2019" (Visitor's profiles 2018-2019). Subsequently, the results were compared with the opportunities and the barriers of both regions thoroughly described in previous theoretical sections. This provided the author the necessary data for making suggestions aimed to extend and support the opportunities and suppress the barriers.