

Koncepce rozvoje cestovního ruchu a lázeňství a památek zapsaných na Seznamu světového dědictví UNESCO v Karlovarském kraji 2024-2030



Vypracováno Karlovarským krajem s podporou a metodickým vedením společnosti
KPMG Česká republika s.r.o., červen 2024

Finální verze



Obsah

1	Úvod	2
1.1	Metodická východiska	2
1.2	Vyhodnocení dosavadní podpory cestovního ruchu	3
2	Analytická část	5
2.1	Základní údaje o kraji a analýza lokace	5
2.2	Význam cestovního ruchu pro kraj	7
2.3	Analýza nabídky cestovního ruchu	8
2.3.1	Přírodní předpoklady	9
2.3.2	Kulturně-historické předpoklady	11
2.3.3	Analýza infrastruktury a jejího využití	12
2.4	Analýza poptávky	23
2.4.1	Návštěvnost kraje	23
2.4.2	Návštěvnost vybraných turistických cílů	30
2.5	Analýza zainteresovaných stran	32
2.6	Analýza institucionálního zajištění	35
2.6.1	Legislativní rámec a vazba na strategické dokumenty	35
2.6.2	Analýza stavu destinačního managementu a marketingu	36
2.6.3	Institucionální zajištění v oblasti lázeňství	41
2.6.4	Analýza organizačního zajištění památek zapsaných na Seznam světového dědictví UNESCO	41
2.7	Vyhodnocení potenciálu	42
2.8	Trendy a synergické efekty	46
2.9	Případové studie	49
3	Vyhodnocení analýzy	51
3.1	Strukturovaná analýza	51
3.1.1	Nabídka – předpoklady a potenciál	51
3.1.2	Destinační management a marketing	52
3.2	Manažerské shrnutí analýzy	54
4	Návrhová část	55
4.1	Východiska	55
4.2	Vize a strategické cíle	56
4.3	Prioritní oblasti	58
4.3.1	PRIORITNÍ OBLAST A - Inovativní nabídka	59
4.3.2	PRIORITNÍ OBLAST B – Profesionální řízení	64
4.3.3	PRIORITNÍ OBLAST C – Efektivní marketing	69
4.3.4	PRIORITNÍ OBLAST D - Progresivní destinace	74
5	Implementační část	80
5.1	Organizační struktura	80
5.2	Nástroje implementace	81
5.3	Způsob monitoringu a evaluace	81
5.4	Analýza rizik	82
5.5	Plán řízení změn	83
5.6	Financování naplňování Koncepce	83
5.6.1	Finanční rámec Koncepce	84
6	Přílohy	86
	Vymezení základní terminologie	86
	Seznam zkratk	88
	Seznam tabulek	89
	Seznam grafů	89
	Seznam obrázků	90
	Seznam příloh	90

1 Úvod



Koncepce rozvoje cestovního ruchu a lázeňství a památek zapsaných na Seznamu světového dědictví UNESCO v Karlovarském kraji 2024-2030 (dále jen Koncepce) představuje střednědobý koncepční dokument, který stanovuje vizi budoucího stavu, cíle, priority a konkrétní opatření pro podporu rozvoje cestovního ruchu, lázeňství a památek zapsaných na Seznamu světového dědictví UNESCO v kraji.

Koncepce se věnuje třem stěžejním tématům – cestovnímu ruchu, lázeňství a památkám zapsaných na Seznamu světového dědictví UNESCO, přičemž cílem koncepce je tato témata rozvíjet ve vzájemné synergii ve prospěch rozvoje kraje.

Dokument představuje východisko pro **strategické plánování kraje a krajské DMO** v oblasti destinačního marketingu. Koncepce je také východiskem pro strategické směřování oblastních organizací destinačního managementu, municipalit a dalších subjektů na území kraje.

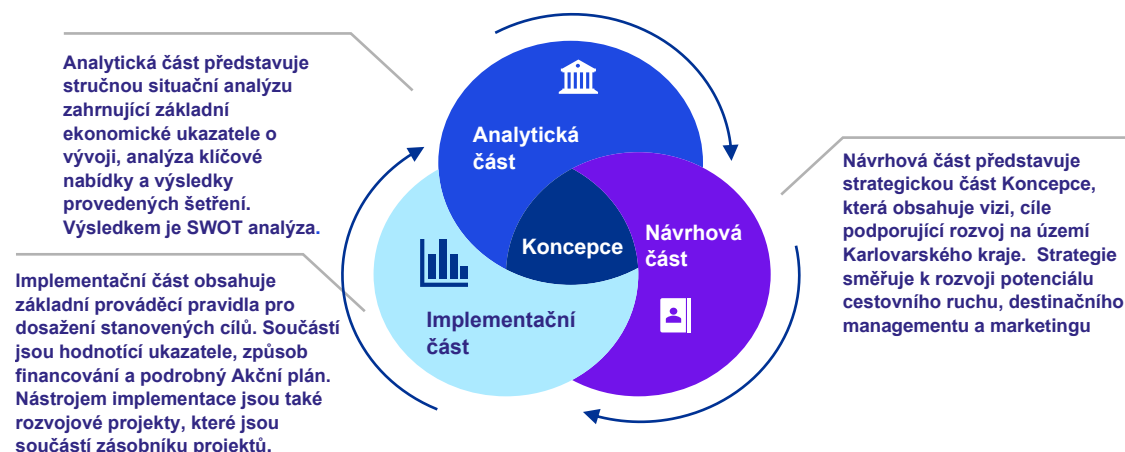
Koncepce byla schválena zastupitelstvem kraje usnesením č. ZK.221/06/24 ze dne 24. 06. 2024.

1.1 Metodická východiska



Koncepce je pořizována Karlovarským krajem na základě zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, kterým byla krajům svěřena možnost v rámci samostatné působnosti na svém území rozvíjet cestovní ruch. Koncepce je rozdělena na analytickou, návrhovou a implementační část.

Metodický postup zajišťuje návaznost na související strategické dokumenty, jako je především **Program rozvoje Karlovarského kraje 2021-2027** a další sektorové strategické dokumenty kraje nebo **Strategie cestovního ruchu v ČR na období 2021-2027**. Koncepce je také východiskem pro Marketingovou strategii cestovního ruchu Karlovarského kraje a strategické dokumenty organizací destinačního managementu (DMO) na úrovni turistických oblastí, měst a obcí na území kraje.



Pro zpracování dokumentu byly využity platné metodické postupy pro tvorbu strategických dokumentů cestovního ruchu, kterými jsou především „**Doporučený metodický postup tvorby strategických dokumentů v turismu**“ Ministerstva pro místní rozvoj ČR a agentury CzechTourism a dále „**Metodika přípravy veřejných strategií**“ Ministerstva pro místní rozvoj ČR.

Oporu pro vytvoření koncepce poskytla společnost KPMG ČR, která tento důležitý rozvojový dokument zpracovala v úzké součinnosti se zástupci kraje a dalších subjektů.

1.2 Vyhodnocení dosavadní podpory cestovního ruchu



Kapitola shrnuje výsledky, kterých bylo dosaženo v průběhu platnosti předcházejícího strategického dokumentu, kterým byla koncepce rozvoje cestovního ruchu v Karlovarském kraji na období 2018-2023.

Cílem Koncepce byla realizace konkrétních opatření, jejichž výsledkem bylo naplnění nové vize kraje v oblasti cestovního ruchu a lázeňství. Tento dokument definoval 3 priority, které byly rozpracovány do 11 opatření a 32 aktivit. Na úrovni Koncepce jako celku byly stanoveny základní indikátory, které udávají celkovou úroveň dosažené změny cestovního ruchu a lázeňství v kraji.

Tabulka 1: Vyhodnocení indikátorů Koncepce cestovního ruchu Karlovarského kraje v letech 2018/2023

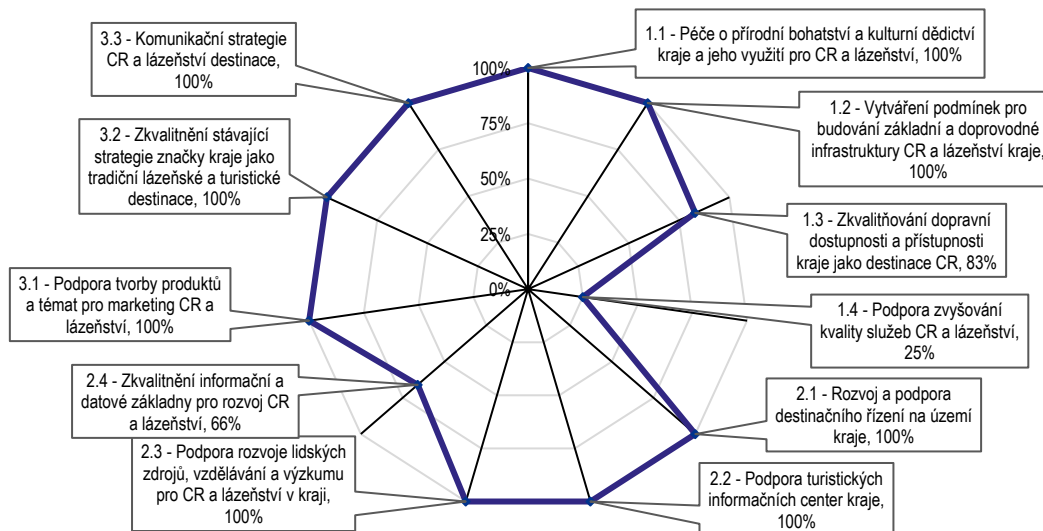
Udržení průměrné délky pobytu na stávající úrovni	Nárůst počtu přenocování oproti ostatním krajům o 1 %	Snížení podílu TOP 3 zahraničních zdrojových trhů na celkové návštěvnosti kraje o 2 p.b.	Zvýšení výdajů návštěvníků kraje o 5,9 % (na os. a den)
 <p>-0,9 noci</p> <p>se mezi roky 2018/23 snížil průměrný počet přenocování v Karlovarském kraji</p>	 <p>-12,32 p.b.</p> <p>se mezi roky 2018/23 snížil počet přenocování oproti ostatním krajům ČR</p>	 <p>+1 p.b.</p> <p>se mezi roky 2018/23 zvýšila závislost na TOP 3 zahraničních zdrojových trzích</p>	 <p>N/A</p> <p>Přesná data nejsou k dispozici, ale výdaje návštěvníků v důsledku poklesu HPH mezi roky 2018–2023 poklesly</p>

Hlavní příčiny nenaplnění indikátorů koncepce

- Dopady pandemie COVID-19, pokračující geopolitická situace ve světě způsobená válečným konfliktem na Ukrajině a další mezinárodní konsekvence
- Struktura produktů cestovního ruchu a lázeňství nerefluktující moderní poptávkové trendy
- Úroveň spolupráce a partnerství v oblasti cestovního ruchu a lázeňství, nedostatečná ochota ke spolupráci a obava z konkurence

Pro potřeby tvorby Koncepce nebyla prováděna standardní dopadová evaluace s měřením „impakt efektu“, ale jednotlivá opatření a aktivity byly vyhodnoceny pouze na úrovni výstupů a dosažených výsledků.

Graf 1: Vyhodnocení plnění opatření koncepce na základě formálního naplnění jejich aktivit



Zdroj: Analýza KPMG na základě dat Karlovarského kraje

Co se podařilo a na čem je možné dále stavět?

Priorita 1 - Podpora nabídky a zlepšování potenciálu cestovního ruchu a lázeňství na území kraje

- V roce 2019 zápis přeshraničního Hornického regionu Erzgebirge/Krušnohoří na Seznam světového dědictví UNESCO
- V roce 2021 zápis lázeňských měst – Karlovy Vary, Mariánské Lázně a Františkovy Lázně na Seznam světového dědictví UNESCO jako sériové nominace Slavná lázeňská města Evropy.
- Vytvoření nových a zkvalitnění systému stávajících dotačních titulů zaměřených na cestovní ruch/lázeňství a navazující odvětví; zavedení systému podpory inovací v odvětví (inovační vouchery)
- Zrychlení výstavby dálnice D6 a kvalitnější napojení kraje železniční dopravou na páteřní koridory
- Nová rekultivovaná území umožňující rozvoj volnočasových aktivit s možným využitím v oblasti cestovního ruchu a lázeňství

Priorita 2 – Destinační management

- V roce 2019 byl založen Institut lázeňství a balneologie, v.v.i., jako obnovená vědeckovýzkumná instituce v oblasti lázeňství
- Ve spolupráci s Ústeckým krajem a aktéry v území Krušných hor založení první přes-krajové oblastní DMO Krušnohoří a systémové zajištění její činnosti na budoucí období
- Vytvoření systému podpory destinačního managementu na území kraje
- Zajištění nových zdrojů dat pro strategické rozhodování kraje a aktérů cestovního ruchu, např. vlastní výzkum, data mobilních operátorů a data platebních karet
- Ve spolupráci se středními školami a Západočeskou univerzitou v Plzni byly iniciovány nové programy pro vzdělávání v oblasti cestovního ruchu a lázeňství

Priorita 3 – Destinační marketing

- Profesionalizace činnosti krajské DA Živý kraj – Destinační agentura pro Karlovarský kraj, včetně získání certifikace v rámci Kategorizace organizací destinačního managementu
- Provedení dílčího re-brandingu značky Karlovarského kraje reflektující její vnímání potenciálními návštěvníky
- Vytvoření nové segmentace návštěvníků a nastavení nové produktové strategie

Podrobné vyhodnocení Koncepce s detailním popisem dosažení jednotlivých aktivit je k dispozici na odboru kultury, památkové péče a cestovního ruchu a lázeňství Karlovarského kraje.

2 Analytická část



Kapitola obsahuje situační analýzu cestovního ruchu a lázeňství, ve které jsou analyzovány příčiny stávajícího vývoje v Karlovarském kraji. Výsledkem je analýza, která mapuje stávající stav cestovního ruchu v kraji a podmínky pro jeho další rozvoj.

Analytická část je rozdělena do několika kapitol shrnujících analýzu podmínek pro rozvoj cestovního ruchu. Součástí je analýza lokace, nabídky a poptávky cestovního ruchu, analýza institucionálního zajištění a je provedeno vyhodnocení celkového potenciálu cestovního ruchu.

2.1 Základní údaje o kraji a analýza lokace



Kapitola shrnuje možnosti rozvoje cestovního ruchu a lázeňství ve vztahu k vybraným územním a socioekonomickým údajům Karlovarského kraje. Součástí je také výchozí analýza lokace kraje a posouzení širších vztahů jeho území.

Klíčová zjištění

- › Karlovarský kraj je druhý nejmenší a nejméně lidnatý v ČR, který se v důsledku současné ekonomické výkonnosti vylidňuje, což omezuje možnosti cestovního ruchu a lázeňství.
- › Kraj postupně prochází transformací v důsledku ukončení těžby nerostných surovin, což je příležitost pro novou ekonomiku s významným podílem cestovního ruchu.
- › Poloha kraje je z hlediska cestovního ruchu výhodná – dopravní dostupnost je však ovlivněna nedokončenou dálnicí D6, nevyužitím potenciálu mezinárodního letiště a dalším přizpůsobením veřejné dopravy.

Karlovarský kraj je jedním ze 14 územně samosprávných celků České republiky a je tvořen třemi okresy – Cheb, Karlovy Vary a Sokolov a sedmi správními obvody obcí s rozšířenou působností (SO ORP). Kraj je svou rozlohou **3 310 km² druhým nejmenším krajem v ČR, zaujímá 4,2 % území ČR**. K 1. 1. 2023 v kraji žilo **293 595 obyvatel, což představuje 2,7 % obyvatel ČR** a jedná se tak o kraj s nejmenším počtem obyvatel. Kraj je také ovlivněn odlivem obyvatel zejména v důsledku jeho ekonomické výkonnosti a možností trhu práce.

Tabulka 2: Rozloha a počet obyvatel jeho změna v Karlovarském kraji za roky 2003 a 2023

Území	Rozloha v km ²	Počet obyvatel		
		2003	2023	Změna
SO ORP Aš	144	17 096	17 265	1,0 %
SO ORP Cheb	497	50 263	50 190	-0,1 %
SO ORP Karlovy Vary	1 171	89 640	88 206	-1,6 %
SO ORP Kraslice	265	13 997	12 832	-8,3 %
SO ORP Mariánské Lázně	405	24 809	25 181	1,5 %
SO ORP Ostrov	339	29 185	26 789	-8,2 %
SO ORP Sokolov	489	79 230	73 132	-7,7 %
Celkem / průměr	3 310	304 220	293 595	-3,5 %

Zdroj: Český statistický úřad

Kraj se nachází na západě ČR, přičemž jeho severní a západní hranice tvoří zároveň státní hranici s SRN. Na východě má hranici s Ústeckým krajem, s nímž tvoří **region soudržnosti Severozápad**, a na jihu s Plzeňským krajem. Kraj je také součástí **přeshraničního euroregionu Egrensis**. Kraj je také společně s Ústeckým a Moravskoslezským krajem zařazen **mezi strukturálně postižené regiony, které se potýkají s útlumem těžby uhlí**, což vyžaduje soustředěnou podporu státu pro transformaci těchto regionu, ale je také příležitostí pro rozvoj cestovního ruchu.

V kraji je celkem **134 obcí, z toho je 38 měst**. Sídlem a zároveň největším a **ekonomicky nejdůležitějším městem kraje jsou Karlovy Vary**. Mezi další velká města patří Cheb, Sokolov a Ostrov. Karlovarský kraj je proslulý především lázeňstvím. V kraji je největší koncentrace lázeňských míst. Kromě Karlových Varů se zde nachází také další města **se statutem lázeňského místa**, a to Mariánské Lázně, Františkovy Lázně, Lázně Kynžvart a Jáchymov.



Pro rozvoj cestovního ruchu a lázeňství je nezbytná kvalitní dostupnost území. **Plnohodnotné dokončené dálniční napojení kraje s Prahou v současné době chybí**, ačkoliv jednotlivé úseky dálnice D6 se postupně budují s výhledem dokončení do roku 2027/28. To významně zkvalitní dostupnost kraje v trase – Praha, Karlovy Vary, Cheb a státní hranici s Německem (E 48) a umožní tak rychlejší dostupnost turistických destinací kraje. Mezinárodní doprava je přiváděna silnicí I/6 na hraniční přechod Pomezí nad Ohří a prostřednictvím návazných úseků silnic I/21, I/25 a I/64 i k dalším hraničním přechodům ve Vojtanově, na Božím Daru a v Aši. **Hustota silniční sítě v přepočtu k rozloze území je v kraji podprůměrná**; 61,8 km/100 km², což je o necelých 9 km/100 km² méně než v celé ČR.

V kraji je také **rozvinutá veřejná doprava, která je kombinací systémů meziměstské dopravy a systému MHD** vybraných měst kraje. Rozvoj systému veřejné dopravy je ve vztahu k cestovnímu ruchu klíčový, neboť pomáhá řešit dopady individuální dopravy a dopravy v klidu.

Obrázek 1: Schéma širších dopravních vztahů Karlovarského kraje a vybrané dopravní informace



Zdroj: Google Maps a Územně analytické podklady Karlovarského kraje



Páteří železniční dopravy jsou tratě č. 178 a 179 (Praha – Plzeň) – Mariánské Lázně – Cheb – Pomezí – Schirnding (SRN) – Marktredwitz (SRN), která je součástí **III. tranzitního železničního koridoru** a dále **železniční trať č. 140 propojující kraj s Ústeckým krajem**. Kraj je tak napojen na klíčové zdrojové trhy cestovního ruchu. V minulosti se také podařilo propojit kraj vlakem Supercity Pendolino, ač chybí přímé spojení krajského města s Prahou. Kraj také disponuje lokálními železničními tratěmi, které ztrácí svůj dopravní význam, ale mohou mít nový význam v rozvoji cestovního ruchu.



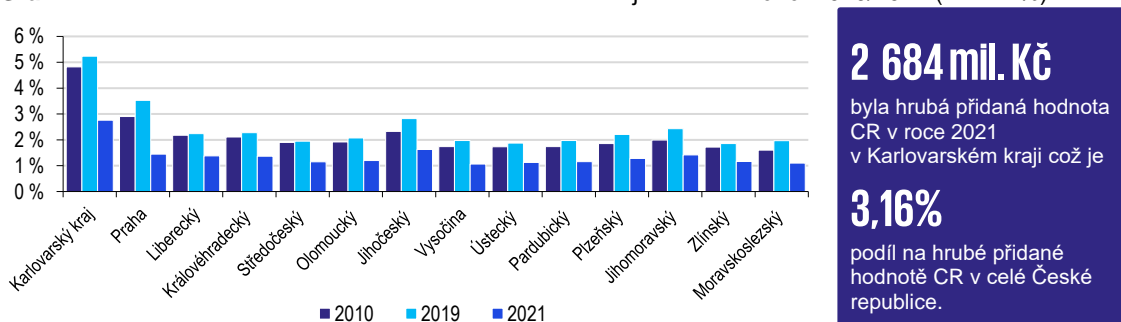
V Karlových Varech se nachází **mezinárodní Letiště Karlovy Vary**, které před pandemií odbavovalo přes 60 tis. cestujících ročně, přičemž nyní je na úrovni 25 tis. Jeho nedostatkem je krátká a úzká přistávací dráha, která neumožňuje jeho větší rozvoj. V kraji se nachází další vnitrostátní letiště (Cheb, Mariánské Lázně a Toužim). V okruhu přibližně 1,5 hodin je Karlovarský kraj dostupný především z mezinárodního Letiště Praha, okolo 2-3 hodin z letiště v Draždřanech a Mnichově.

2.2 Význam cestovního ruchu pro kraj

Podíl cestovního ruchu na hrubé přidané hodnotě je v Karlovarském kraji vůbec největší ze všech českých krajů, ale kontinuálně klesá, přičemž mezi roky 2019–2022 došlo k největšímu snížení, což mělo významný dopad na celkový ekonomický vývoj v kraji.

Příčinou je především **nízká diverzifikace produktů, změna preferencí na straně poptávky a značný propad příjmů z cestovního ruchu v důsledku pandemie a mezinárodní situace** zejména v posledním období.

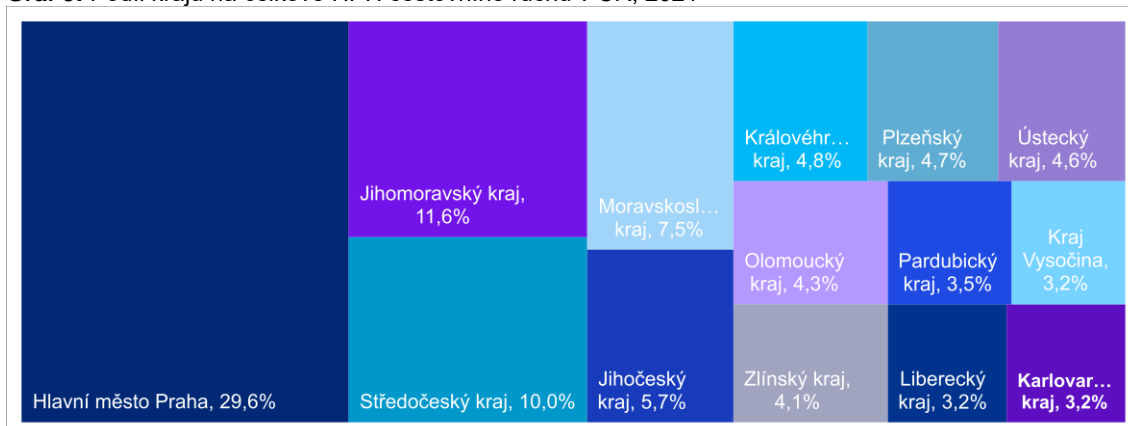
Graf 2: Podíl cestovního ruchu na celkové HPH daného kraje v letech 2010–2019/2021 (HPH v %)



Zdroj: ČSÚ, Satelitní účet cestovního ruchu (2024)

Na celkové HPH cestovního ruchu v ČR měla v roce 2021 největší podíl Praha, naopak na opačném konci se se stejným podílem nachází kraj Vysočina, Liberecký a Karlovarský kraj s hodnotou okolo 3 %. Z dat také vyplývá, že podíl na celkové HPH cestovního ruchu klesá od roku 2010 pouze v Praze (- 5,1 %), v Karlovarském kraji (-1,1 %) a v Ústeckém kraji (-0,3 %). Naopak nejvíce rostl podíl v Jihomoravském kraji (+2,3 %).

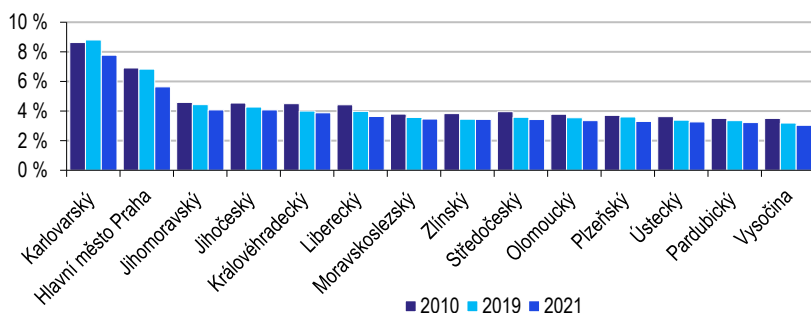
Graf 3: Podíl krajů na celkové HPH cestovního ruchu v ČR, 2021



Zdroj: ČSÚ, Satelitní účet cestovního ruchu (2024)

V případě Karlovarského kraje bylo od roku 2010 do roku 2019 zaměstnáno přibližně 8 % všech pracovníků v odvětví cestovního ruchu a lázeňství. V roce 2021 došlo oproti roku 2019 k poklesu o 1 p. b. Pokles nebyl tak výrazný jako pokles hrubé přidané hodnoty, což bylo dáno snahou o udržení zaměstnanců a také vládními podpůrnými programy. V mezikrajovém srovnání však byl pokles zaměstnanosti v cestovního ruchu společně s Prahou největší.

Graf 4: Podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti v krajích ČR v letech 2010–2019/2021 (HPH v %)



9 483

v roce 2021 bylo v Karlovarském kraji což představuje

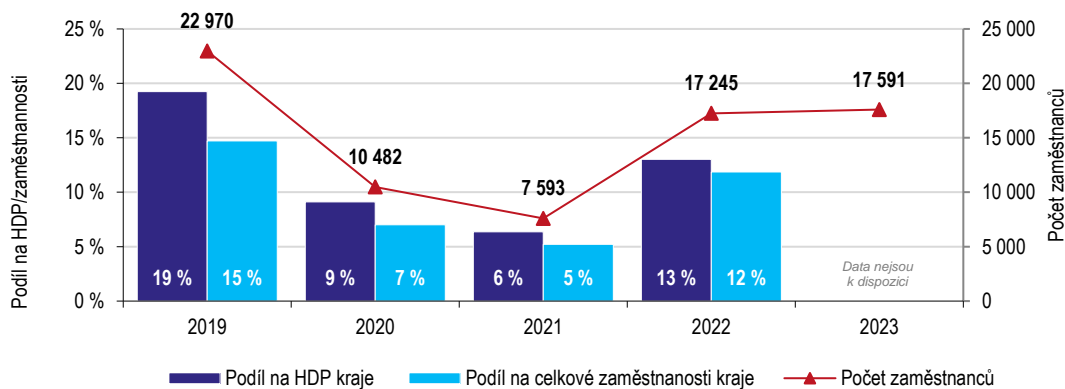
4,4%

podíl na celkové zaměstnanosti v ČR v celé České republice.

Zdroj: ČSÚ, Satelitní účet cestovního ruchu (2024)

Význam cestovního ruchu pro kraj je vysoký, přestože dochází ke snižování jeho významu. V roce 2019 dosahoval podíl cestovního ruchu na HDP kraje 19 % a na zaměstnanosti se podílel 15 %. Období pandemie COVID-19 znamenalo značný propad. V reálné ekonomice však nebyl tento propad tak silný, neboť zaměstnanost se podařilo zachovat na základě využívání vládních covidových programů. Po odeznění pandemie se význam cestovního ruchu opět zvyšuje. Předpokladem pro návrat významu cestovního ruchu na před-covidovou úroveň je orientaci na návštěvníky s vyšší přidanou hodnotou (vyšší výdaje), což bude vyžadovat zkvalitnění stávající nabídky.

Graf 5: Podíl cestovního ruchu na HDP a zaměstnanosti v multiplikaci v letech 2019–2023



Zdroj: ČSÚ a kalkulace KPMG Česká republika, s.r.o.

2.3 Analýza nabídky cestovního ruchu



Kapitola zahrnuje analýzu nabídky cestovního ruchu z primárního a sekundárního potenciálu cestovního ruchu na základě zpracování Hodnocení potenciálu cestovního ruchu dle metodiky ÚÚR a veřejně dostupných statistických dat. Nabídka cestovního ruchu je porovnávána na úrovni jednotlivých SO ORP Karlovarského kraje.

Klíčová zjištění

- › Nabídka cestovního ruchu v Karlovarském kraji je poměrně pestrá a poskytuje tak zázemí pro různé typy cestovního ruchu. Dominantní je zejména nabídka týkající se lázeňství,

přírodní a aktivní turistiky (včetně cyklotras, golfových hřišť, zimních sportů apod.) a kulturně-historických památek (např. hrad Locket, památky zapsané na Seznamu světového dědictví UNESCO).

- › Karlovarský kraj disponuje relativně hustou sítí hromadných ubytovacích zařízení, mezi kterými jsou nejvíce zastoupeny hotely, motely a botely, a to zejména vyšší kvality (tři a více hvězdiček). Největší koncentrace HUZ bývá v lázeňských místech.
- › Karlovarský kraj sice pořádá nejméně konferencí v České republice, nicméně se zde nachází několik lokací – včetně nově zrekonstruovaných Císařských lázní – které jsou pro tento typ turistiky vhodné. V Karlovarském kraji se zároveň koná několik významných kulturních akcí, mezi které patří i největší filmový festival v ČR – Karlovy Vary International Film Festival.

Nabídka cestovního ruchu je tvořena primárním a sekundárním potenciálem. Součástí primárního potenciálu cestovního ruchu jsou především přírodní a kulturně-historické atraktivity. K plnému využití primárního potenciálu jsou nezbytné dobře rozvinuté dopravní a realizační předpoklady cestovního ruchu. Klíčovou součástí tohoto sekundárního potenciálu je infrastruktura cestovního ruchu, např. ubytovací, stravovací služby. Tato část proto mapuje primární a sekundární potenciál cestovního ruchu v Karlovarském kraji.

Z pohledu cestovního ruchu mají přední postavení lázeňská města, a to zejména Karlovy Vary, Mariánské Lázně a Františkovy Lázně, zapsané na Seznam světového dědictví UNESCO a kulturně-historické památky jako Hrad Locket. Podobné postavení zaujímají také Krušné hory a CHKO Slavkovský les.

2.3.1 PŘÍRODNÍ PŘEDPOKLADY

Většina krajiny Karlovarského kraje je členitá nebo mírně zvlněná, výjimkou jsou ploché pánevní oblasti podél řeky Ohře a poté podhůrská až horská krajina Krušných hor, kde se nachází i nejvyšší bod kraje – Klínovec (1 244 m. n. m.). Mimo **Krušné hory se v kraji nachází i Doupovské hory, Smrčiny či CHKO Slavkovský les**. Nejvýznamnější řekou v Karlovarském kraji je **řeka Ohře**, nicméně turisticky využitelné mohou být i toky řek Bystřice, Odava, Rolava, Střela, Svatava a Teplá (např. pro vodáctví, pěší turistiku, cykloturistiku). S ohledem na vodní plochy jsou v kraji turisticky zajímavé nejen vodní nádrže (např. Jesenice, Tatrovice, Skalka) a rybníky (např. Velký, Novorolský, Přebuz), ale zejména i vodní plochy vzniklé v rámci rekultivace území (např. Michal, Medard, Bílá voda).

Zdaleka největší zastoupení (přes 50 %) má v Karlovarském kraji „rekreační a turistická krajina typu II“ (dle metodiky ÚÚR pro Hodnocení potenciálu cestovního ruchu), která je vnímána jako atraktivní pro cestovní ruch (viz tabulka níže). Druhé největší zastoupení (okolo 20 %) má rekreační krajina typu III, která má neutrální vliv na cestovní ruch, jelikož představuje typickou českou či moravskou krajinu. Nejnehodnotnější krajina s ohledem na cestovní ruch (rekreační a turistická krajina typu I) je poté na třetím místě s 15 %.

Téměř 90 % krajiny Karlovarského kraje má pozitivní či neutrální vliv na cestovní ruch, Karlovarský kraj má tedy velmi kvalitní přírodní podmínky. Významná část kraje (téměř 10 %) je nepřístupná (vojenský újezd – Hradiště). Pouze velmi malá plocha (4 %) představuje krajinu, která má spíše omezující vliv na cestovní ruch – jedná se o průmyslové a těžební zóny, urbanizované prostory a rekreační a turistickou krajinu typu IV.

Tabulka 3: Zastoupení typů krajiny v Karlovarském kraji

Typ krajiny	Definice typu krajiny	% zastoupení typu krajiny v Karlovarském kraji
Rekreační a turistická krajina typ I	<i>Horská a vyšší podhorská krajina s vysokým podílem lesů, s malebnou členitostí reliéfu představující kvalitní prostředí pro letní i zimní turistiku, rekreaci a zimní sporty, s drobným, popř. rozptýleným osídlením; nebo krasová krajina s vyvinutými povrchovými tvary, zejména skalnatými kaňony; nebo krajina s vysokou hustotou výrazných skalních útvarů.</i>	15 %

Rekreační a turistická krajina typ II	Členitá vrchovinná krajina s lesy, loukami a pastvinami, s četnými vyhlídkovými body, s relativně drobným osídlením; nebo krajina s plochým reliéfem, ale s vysokou estetikou danou střídáním lesů, luk a rybníků, velmi vhodná pro cykloturistiku; nebo krajina monumentálních izolovaných sopečných vrchů s vysoce kvalitními rozhledovými místy; nebo krasová krajina s méně vyvinutými povrchovými tvary.	51 %
Rekreační a turistická krajina typ III	Pahorkatinná, mírně zvlněná krajina s mozaikou polí, lesů, luk, s menšími až středně velkými venkovskými sídly.	21 %
Rekreační a turistická krajina typ IV	Převážně plochá krajina, intenzivně zemědělsky využívaná, bezlesá nebo s drobnými plochami listnatých lesů, relativně hustě osídlená s velkými venkovskými sídly.	2 %
Urbanizovaný prostor	Souvislé převažující plochy intravilánu šířící se z jádrového města (nad zhruba 15 000 obyvatel) do okolních obcí.	1 %
Průmyslový a těžební prostor	Velké souvislé průmyslové areály mimo intravilán sídel, hnědouhelné velkolomy.	1 %
Nepřístupná oblast	Nepřístupná oblast – vojenské výcvikové prostory, muniční sklady atd.	9 %

Zdroj: KPMG ČR (Hodnocení potenciálu cestovního ruchu pro Karlovarský kraj 2024)

Typ rekreační turistické krajiny, vodní plochy a řeky vstupují i do výpočtu očištěného krajinného potenciálu, jehož výsledky jsou na úrovni ORP uvedeny v níže uvedené tabulce. Nejlépe hodnocené ORP na m² vychází ORP Kraslice, v těsném závěsu je ORP Ostrov, které mají díky Krušným horám vysoké zastoupení rekreační a turistické krajiny typu I. Podprůměrně (na m²) má ORP Aš, ORP Karlovy Vary a ORP Sokolov.

Výsledky jednotlivých ORP jsou ovlivněny různými faktory:

- ORP Aš chybí významné vodní plochy a řeky.
- ORP Karlovy Vary na m² dosahují nižších hodnot i přes velké zastoupení hodnotných typů krajiny (převážně rekreační a turistické krajiny typu I a typu II) zejména kvůli rozsáhlému vojenskému újezdu Hradiště, které je nepřístupné (body nejsou přiděleny), ale i tak se počítá do rozlohy ORP.
- ORP Sokolov kombinuje urbanizovaný prostor, průmyslové a těžební plochy a nepřilíhající hodnotnou rekreační a turistickou krajinou typu III s hodnotnou rekreační a turistickou krajinou typu I a II. V celkových hodnotách ORP Sokolov vychází jen mírně podprůměrně na m², a to i díky řece Ohři a několika významným vodním plochám (např. Medard, Michal, Tatrovce).

Tabulka 4: Očištěný potenciál cestovního ruchu pro ORP Karlovarského kraje

ORP	Krajinně rekreační potenciál		
	Body	Body / km ²	srovnání s body / km ² pro KVK
Aš	173	1,21	-0,50
Cheb	893	1,80	0,09
Karlovy Vary	1 554	1,33	-0,38
Kraslice	680	2,57	0,87
Mariánské Lázně	719	1,77	0,07
Ostrov	820	2,42	0,71
Sokolov	803	1,64	-0,06

Zdroj: KPMG ČR (Hodnocení potenciálu cestovního ruchu pro Karlovarský kraj 2024)

V Karlovarském kraji se zároveň nachází mnoho chráněných území, největším z nich je chráněná krajinná oblast Slavkovský les, která je charakteristická nejen svými lesy, mokřadními loukami a rašeliništi, ale zejména i vývěry stovek minerálních pramenů a mofet. V kraji je vyhlášeno ještě dalších **95 chráněných území všech kategorií** – většinou se jedná o rašeliništní, vodní nebo mokřadní biotopy nebo geologické útvary.¹ Část z nich se vyskytuje přímo v oblasti CHKO

¹ Agentura ochrany přírody a krajiny České republiky, [Souhrnný přehled \(nature.cz\)](https://www.nature.cz)

Slavkovský les či ve vojenském újezdu Hradiště, nicméně mnoho z nich je situováno mimo velkoplošná území ochrany.

Kromě těchto chráněných území je část Krušných hor pokryta **přeshraničním Hornickým regionem Erzgebirge/Krušnohoří**, který je od roku 2019 zapsán na Seznamu světového dědictví UNESCO. Stejně tak je na Seznamu světového dědictví UNESCO zapsána i **terapeutická krajina v blízkém okolí lázeňských měst** (Karlových Varů, Mariánských Lázní a Františkových Lázní). Kromě území přímo spadající pod ochranu světového dědictví UNESCO se v kraji nachází ještě jedno významné území, a to přeshraniční **Česko-Bavorský Geopark (Národní Geopark Egeria)**, které kromě části Bavorska a Plzeňského kraje pokrývá i dvě třetiny Karlovarského kraje – zejména pak významné geologické památky včetně téměř celého CHKO Slavkovský les.

2.3.2 KULTURNĚ-HISTORICKÉ PŘEDPOKLADY

Karlovarský kraj se zároveň řadí mezi kraje nabízející bohaté kulturní dědictví – ať už v podobě architektonických, kulturních či historických památek (např. hrady, zámky, muzea, galerie) nebo technických památek (hornické památky, lanovky, vodní díla).

Na území kraje se nachází **17 národních kulturních památek, z nichž 3 jsou movité**. Některé památky v Karlovarském kraji jsou současně zapsány i na prestižním Seznamu světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO, jedná o sériové zapsání vybraných lázeňských měst (Karlovy Vary, Mariánské Lázně a Františkovy Lázně) v rámci „Slavných lázeňských měst Evropy“ a území zahrnující hornickou kulturní krajinu Krušnohoří – přesněji se jedná o „Hornický region Erzgebirge/Krušnohoří“. Tyto relativně nedávné zápisy na Seznam světového dědictví UNESCO přispěly k zatraktivnění regionu. Jednou z dalších významných památek je Kynžvartská daguerrotypie, která byla zapsána na UNESCO Paměť světa.

Městské a vesnické památkové zóny a rezervace

V Karlovarském kraji se nachází **5 městských památkových rezervací a 9 městských památkových zón**. Kulturně-historické dědictví, které je předmětem vysokého stupně plošné památkové ochrany v rámci městských památkových zón a rezervací, představuje velmi dobré předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu, především pro městskou poznávací turistiku. Největší koncentrace městských památkových rezervací je v ORP Cheb (2), nejvíce městských památkových zón je v ORP Karlovy Vary (4).

Vesnické památkové rezervace a zóny poté představují velký potenciál pro kulturně poznávací cestovní ruch, agroturistiku, ale i pro pěší turistiku, cykloturistiku nebo hipoturistiku. V Karlovarském kraji se nachází **2 vesnické památkové rezervace** (obě v ORP Cheb) a **8 vesnických památkových zón**. Vesnické památkové zóny jsou poté rovnoměrně rozprostřeny po ORP Cheb, ORP Karlov Vary, ORP Mariánské Lázně a ORP Sokolov.

Hrady a zámky

Dalšími významnými atraktivitami Karlovarského kraje jsou hrady a zámky. Mezi nejvýznamnější patří již zmiňovaný **hrad Loket, hrad Cheb, státní zámek Kynžvart, státní zámek Valeč a státní hrad a zámek Bečov nad Teplou**. Největší koncentrace hradů, tvrzí a zřícenin se nachází v ORP Cheb, největší koncentrace zámků je poté v ORP Karlovy Vary.

Technické památky

Vzhledem k průmyslové a industriální historii částí Karlovarského kraje se zde nachází i mnoho významných technických památek. Jedná se o **rozmanitou nabídku technických památek** od hvězdáren přes lanovky, mosty a vodní díla až po doly. **Největší koncentrace technických památek je v ORP Karlovy Vary**, nicméně nejvíce významných (tj. národních kulturních památek či památek zapsaných na Seznamu světového dědictví UNESCO) je v ORP Ostrov. Naopak ORP Aš nemá žádné technické památky a ORP Mariánské Lázně a ORP Kraslice jich mají velmi málo.

Sakrální památky

Dalšími předpoklady cestovního ruchu jsou sakrální památky (ať už křesťanské, židovské či jiné). Mezi nejvýznamnější sakrální památky Karlovarského kraje patří **Premonstrátský klášter v Teplé s kostelem zvěstování Panny Marie, poutní areál Chlum Svaté Máří s kostelem Nanebevzetí Panny Marie a kostel svaté Máří Magdaleny v Karlových Varech**. Součástí expozice na zámku Bečov nad Teplou je **Relikviář sv. Maura**, který je považován za **druhou nejčennější movitou památku v České republice** (po korunovačních klenotech). Celkově se nejvíce významných sakrálních památek nachází v ORP Karlovy Vary, na druhém místě je poté ORP Cheb. Nejméně významných sakrálních památek najdeme v ORP Kraslice nebo ORP Aš.

Ostatní kulturně-historické předpoklady cestovního ruchu

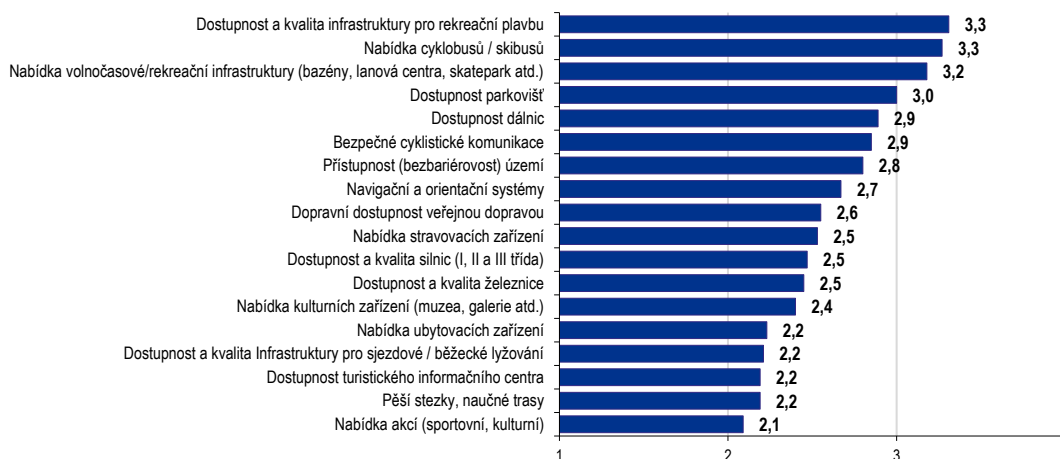
V Karlovarském kraji **není žádná zoologická zahrada**, pouze několik menších obor, minizoo či zookoutků. V **Bečově nad Teplou** se nicméně nachází Bečovská **botanická zahrada**, kromě ní jsou v kraji ještě dvě menší arboreta.

Karlovarský kraj je historicky spjat i s lihovarnictvím, a to zejména díky **Becherovce**, která má dnes v Karlových Varech velké návštěvnické centrum. Současně stoupá obliba **minipivovarů** jako turistických destinací. V Karlovarském kraji jich je už 13.

2.3.3 ANALÝZA INFRASTRUKTURY A JEJÍHO VYUŽITÍ

Kvalitní infrastruktura cestovního ruchu je klíčovým předpokladem pro efektivní využití primárního potenciálu cestovního ruchu. Jedná se zejména o ubytovací a stravovací zařízení, dopravní dostupnost a dopravní sítě, sportovně-rekreační a kulturně-společenská zařízení, informační služby a doprovodnou infrastrukturu.

Graf 6: Zhodnoťte vybrané oblasti vybavenosti a služeb ve vašem území ve vztahu k potřebám rozvoje cestovního ruchu, lázeňství a památek UNESCO (1 vyhovující - 4 nevyhovující)



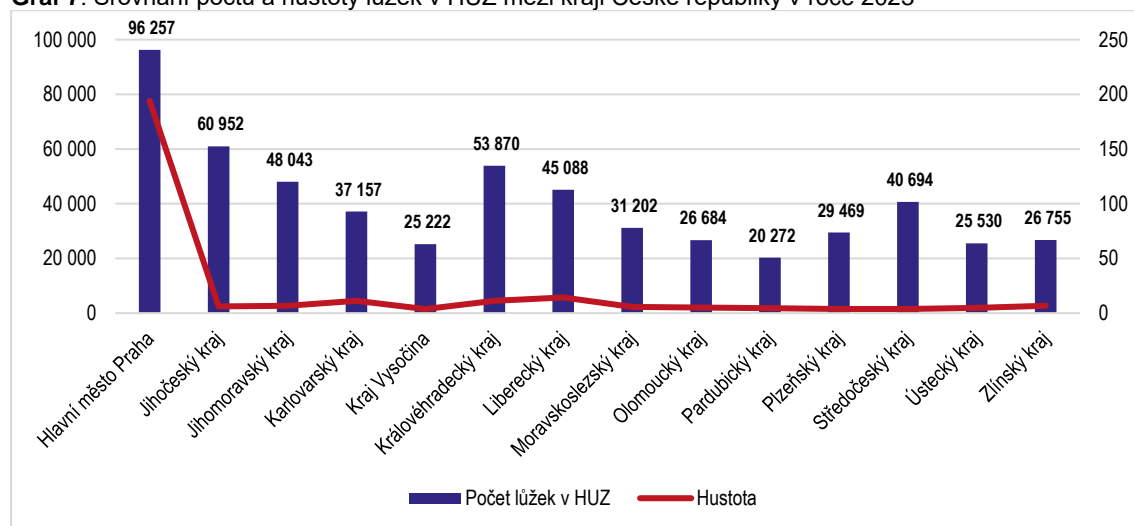
Zdroj: Dotazníkové šetření KPMG Česká republika

Z výše uvedených výsledků dotazníkového šetření v Karlovarském kraji vyšlo, že nejvíce je potřeba zlepšit infrastrukturu pro rekreační plavbu, nabídku skibusů a cyklobusů, dopravní sítě (zejména dálnice) a parkoviště. Zlepšení infrastruktury pro rekreační plavbu je vnímáno jako problém výrazně méně obcemi, což je dané tím, že jako nedostatečný tento typ infrastruktury vnímají pouze obce v úzkém okolí řek, zejména pak Ohře. Nejlépe je pak vnímaná infrastruktura pro kulturní a sportovní akce, pěší a naučné stezky nebo turistická informační centra.

2.3.3.1 UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ

V Karlovarském kraji se v roce 2023 nacházelo celkem 641 hromadných ubytovacích zařízení. To řadí Karlovarský kraj až na 8. místo v rámci České republiky. Z hlediska hustoty celkového počtu lůžek se vzhledem k malé rozloze se Karlovarský kraj nachází na 4. místě.

Graf 7: Srovnání počtu a hustoty lůžek v HUZ mezi kraji České republiky v roce 2023



Zdroj: ČSÚ

Z hlediska struktury ubytovacích zařízení jsou v kraji s více než 40 % nejvíce zastoupeny hotely, motely a hotely. Mezi hotely jsou **nejvíce zastoupeny čtyř a tři hvězdičkové**, ale současně se zde nachází i **12 pětihvězdičkových hotelů**, což je specifikum Karlovarského kraje. Druhou nejpočetněji zastoupenou kategorií jsou poté penziony s téměř 36 %. Naopak pokojů nižších kategorií je v kraji velmi málo.

Tabulka 5: Struktura HUZ v Karlovarském kraji, 2023

Kategorie	Celkem	Podíl
Hotel *****	12	1,9 %
Hotel, motel, hotel ****	124	19,3 %
Hotel, motel, hotel ***	109	17,0 %
Hotel, motel, hotel **	14	2,2 %
Hotel garni	17	2,7 %
Penzion	229	35,7 %
Kemp	32	5,0 %
Chatová osada	4	0,6 %
Turistická ubytovna	17	2,7 %
Ostatní hromadné ubytovací zařízení	83	12,9 %
Celkem	641	100,0 %

Zdroj: ČSÚ

Dle nejaktuálnějších dat (z roku 2022) bylo v těchto ubytovacích zařízeních k dispozici celkem **38 446 lůžek v 18 062 pokojích**, přičemž 20 % z tohoto počtu, tj. 9 931, se nachází v lázeňských zařízeních.

Tabulka 6: Počet lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních Karlovarském kraji v letech 2012–2022

Rok	Okres Cheb	Okres Karlovy Vary	Okres Sokolov	Celkem KVK	Lůžka/km ²
2012	14 160	16 744	2 228	33 132	10,0

2013	13 586	16 633	2 193	32 412	9,8
2014	13 073	16 042	1 671	30 786	9,3
2015	13 625	17 241	1 840	32 706	9,9
2016	14 042	16 731	2 055	32 828	9,9
2017	14 303	17 156	1 986	33 445	10,1
2018	14 284	18 300	1 920	34 504	10,4
2019	14 945	17 510	1 863	34 318	10,4
2020	15 115	19 598	2 156	36 869	11,1
2021	14 415	19 912	2 173	36 500	11,0
2022	15 526	20 743	2 177	38 446	11,6

Zdroj: ČSÚ

Využití potenciálu území HUZ

Na základě dat potenciálu je dle metodiky ÚÚR možné vypočítat i míru využití potenciálu cestovního ruchu přes různé oblasti, tedy také HUZ (počet zařízení/pokojů). Porovnán je stupeň potenciálu cestovního ruchu (vycházející z bodového hodnocení potenciálu) vůči stupni koeficientu počtu pokojů v ubytovacích zařízeních pro jednotlivá území, který vychází ze standardizovaného počtu pokojů na km² v rámci kraje. Informace o metodice a výsledcích hodnocení jsou součástí samostatné zprávy na webových stránkách kraje.

Z hodnocení vychází, že nejvyšší míra využití s ohledem na počet pokojů v ubytovacích zařízeních je v ORP Mariánské Lázně, střední využití v rámci kraje je v ORP Cheb, ORP Karlovy Vary a ORP Ostrov. Nejnižší míra využití je v ORP Aš, ORP Kraslice a ORP Sokolov. Při porovnání míry využití se stupněm potenciálu poté vychází, že potenciál pro budování ubytovacích zařízení je zejména v ORP Sokolov.

Tabulka 7: Využití potenciálu cestovního ruchu s ohledem na počet pokojů v ubytovacích zařízeních

ORP	Počet pokojů v ubytovacích zařízeních	Stupeň koeficientu	Stupeň potenciálu cestovního ruchu	Typ využití potenciálu	Typ využití potenciálu (slovně)
Aš	175	1	2	I	omezený potenciál, slabá aktivita
Cheb	3270	3	5	B	rozsáhlý potenciál, střední aktivita
Karlovy Vary	7295	3	5	B	rozsáhlý potenciál, střední aktivita
Kraslice	230	1	3	F	střední potenciál, slabá aktivita
Mariánské Lázně	4740	4	4	A	rozsáhlý potenciál, silná aktivita
Ostrov	2450	3	5	B	rozsáhlý potenciál, střední aktivita
Sokolov	695	1	4	C	rozsáhlý potenciál, slabá aktivita

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ a metodiky ÚÚR – Potenciál cestovního ruchu

2.3.3.2 INFRASTRUKTURA PRO STRAVOVÁNÍ

Nedílnou součástí nabídky cestovního ruchu jsou i stravovací zařízení. Nejaktuálnější pohled na tento sektor poskytují data z registru ekonomických subjektů (CZ NACE 56 – Stravování a pohostinství), z kterých vyplývá že na začátku roku 2024 v České republice existovalo přes 116 tis. subjektů, z čehož pouze necelé 4 % se nachází v Karlovarském kraji.

Od roku 2014 se počet těchto ekonomických subjektů zvýšil v České republice o 28 %, v rámci Karlovarského kraje o 23 %. Zároveň je důležité zmínit, že sektor stravování a pohostinství byl silně zasažen pandemií COVID-19 a vysokou úrovní inflace v nadcházejícím období. Počet ekonomických subjektů se v této oblasti bude ještě v blízké době vyvíjet. Vyšší tlak nastane

zejména na stravovací zařízení v menších sídlech, naopak se očekává další rozvoj atraktivních gastronomických konceptů.

Tabulka 8: Počet ekonomických subjektů v CZ NACE 56 – Stravování a pohostinství v letech 2014 a 2024

Kraj	Počet ekonomických subjektů v roce 2014	Počet ekonomických subjektů v roce 2024	2014/2024
Hlavní město Praha	14 325	20 533	43 %
Jihočeský kraj	6 232	7 893	27 %
Jihomoravský kraj	9 323	12 517	34 %
Karlovarský kraj	3 652	4 482	23 %
Kraj Vysočina	3 128	4 090	31 %
Královéhradecký kraj	5 070	6 101	20 %
Liberecký kraj	4 425	5 283	19 %
Moravskoslezský kraj	7 956	10 562	33 %
Olomoucký kraj	5 086	6 588	30 %
Pardubický kraj	3 552	4 444	25 %
Plzeňský kraj	5 355	6 786	27 %
Středočeský kraj	10 213	12 923	27 %
Ústecký kraj	7 240	8 703	20 %
Zlínský kraj	4 412	5 600	27 %
Česká republika	89 969	116 505	28 %

Zdroj: ČSÚ – Registr ekonomických subjektů

V rámci Karlovarského kraje se nejvíce ekonomických subjektů v oblasti **stravování a pohostinství nachází v ORP Karlovy Vary**, což je dáno jeho rozlohou a koncentrací stravovacích zařízení do Karlových Varů. Nejméně ekonomických subjektů v tomto odvětví se nachází v ORP Kraslice.

Z hodnocení **využití potenciálu je na tom nejlépe ORP Cheb**, kde se vysoký potenciál setkává se silnou aktivitou. ORP Cheb dosahuje vyšší míry využití než ORP Karlovy Vary i přes to, že má o zhruba 300 ekonomických subjektů méně, především kvůli své menší rozloze. Zajímavý je i výsledek pro ORP Aš, který i přes omezený potenciál cestovního ruchu dosahuje relativně silné aktivity v oblasti stravování. Většina zbývajících ORP má střední míru využití i přes vysoký potenciál cestovního ruchu. Může zde být prostor pro další ekonomické subjekty v oblasti stravování. Nejnižší míra využití je v ORP Kraslice, kde i přes střední potenciál je slabá aktivita, což může indikovat potenciál pro rozšíření nabídky.

Tabulka 9: Využití potenciálu cestovního ruchu s ohledem na ekonomické subjekty pohostinství a veřejného stravování

ORP	Počet subjektů (ke konci roku 2023)	Stupeň koeficientu	Stupeň potenciálu cestovního ruchu	Typ využití potenciálu	Typ využití potenciálu (slovně)
Aš	300	4	2	G	omezený potenciál, silná aktivita
Cheb	959	4	5	A	rozsáhlý potenciál, silná aktivita
Karlovy Vary	1345	3	5	B	rozsáhlý potenciál, střední aktivita
Kraslice	136	1	3	F	střední potenciál, slabá aktivita
Mariánské Lázně	616	3	4	B	rozsáhlý potenciál, střední aktivita
Ostrov	462	3	5	B	rozsáhlý potenciál, střední aktivita
Sokolov	737	3	4	B	rozsáhlý potenciál, střední aktivita

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ a metodiky ÚÚR – Potenciál cestovního ruchu

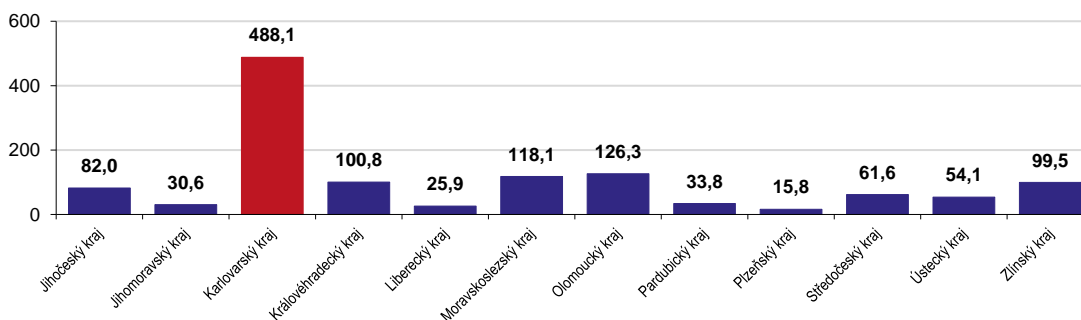
2.3.3.3 INFRASTRUKTURA PRO LÁZEŇSTVÍ A WELLNESS

Lázeňství Karlovarského kraje má dlouhou historii poskytování léčebné lázeňské péče, což ho řadí **mezi nejvýznamnější lázeňské destinace nejen v České republice, ale i ve světě.** Unikátnost Karlovarského kraje a jeho kulturního dědictví bylo nedávno potvrzeno i zápisem tří lázeňských měst (Karlovy Vary, Mariánské Lázně a Františkovy Lázně) na Seznam světového dědictví UNESCO, v rámci skupinového zápisu Slavná lázeňská města Evropy. Kromě těchto tří měst se tu nicméně ještě nachází dvě další města (Jáchymov a Lázně Kynžvart), které mají dle vyhlášky Ministerstva zdravotnictví statut lázeňských měst.

Výjimečné postavení lázeňství v Karlovarského kraje je založeno především na vysoké koncentraci **bohatých přírodních a léčivých zdrojů, léčivých minerálních a termálních pramenů, rašelině a terapeutické krajinně včetně čistého ovzduší,** které pomáhají léčit široké spektrum nemocí. S ohledem na minerální prameny se přesněji jedná o termální minerální prameny v Karlových Varech, studenou kyselku v Lázních Kynžvart, Mariánských a Františkových Lázních či radonové prameny v Jáchymově. Minerální prameny jsou využívány k přípravě koupelí, k pitné léčbě, inhalacím a slizničním výplachům. Léčivé plyny se používají pro suché plynové koupele a podkožní injekce. Slatina a bahno jsou využívány ve formě zábalů, koupelí atd. Zachování a ochrana těchto přírodních zdrojů je klíčová pro udržení kvality lázeňské péče v regionu. Léčebné lázeňství tak představuje pro kraj unikátní nabídku, která je pilířem nabídky cestovního ruchu.

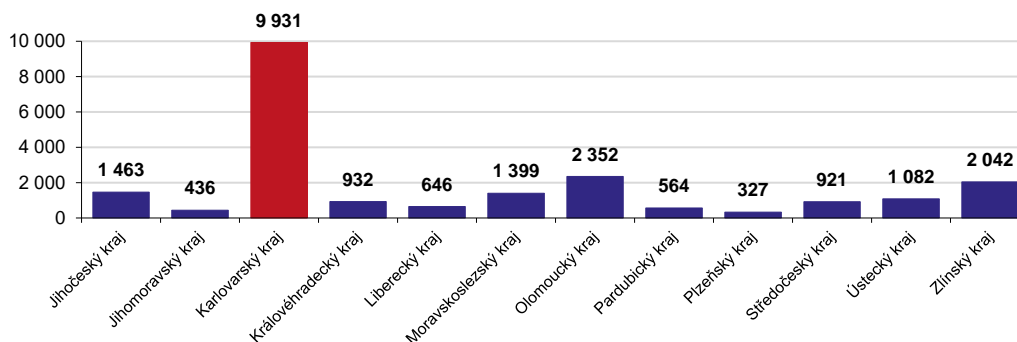
Význam a rozsah léčebného lázeňství v Karlovarském kraji je patrný i z grafu níže. **Počet úvazků lékařů a zdravotnického personálu v Karlovarském kraji je více než čtyřnásobný v celorepublikovém srovnání.** Lázeňská péče láká hosty ze širokého spektra zemí, dlouhodobě se na špičce zahraničních zdrojových trhů drží Německo a post-sovětské státy (zejména pak Rusko a Ukrajina), nicméně narůstající zájem je i ze strany Slovenska, Izraele, USA a Polska.

Graf 8: Počet úvazků lékařů a zdravotnického personálu (2022) v lázeňství



Zdroj: ČSÚ

Graf 9: Počet lůžek v lázeňských zařízeních (2022)



Zdroj: ČSÚ

Léčebné lázeňství je v Karlovarském kraji nicméně doplněno o **wellness a relaxační pobyty**, které mají své nezastupitelné místo v péči o lidské zdraví, zejména v rámci prevence a regenerace. Infrastruktura v této oblasti je velmi různorodá, nejčastěji se však jedná o ubytovací zařízení s wellness provozem, případně solitérní zařízení nabízející wellness nebo jiné zdravotnické služby.

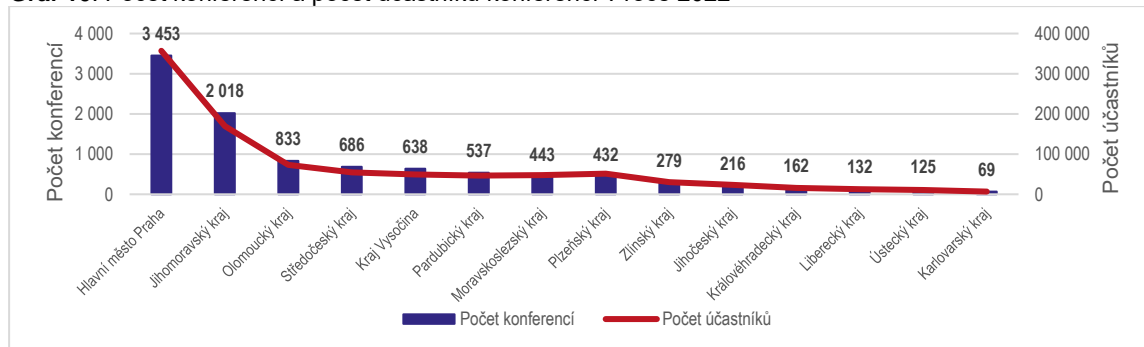
Doplňkovými turistickými cíli v této oblasti jsou aquacentra a aquaparky jako Aquaforum Františkovy Lázně, za zmínku dále stojí Saunia Thermal Resort v Karlových Varech, a Aquacentrum Agricola v Jáchymově.

2.3.3.4 INFRASTRUKTURA PRO KONGRESOVÝ A KONFERENCEČNÍ CESTOVNÍ RUCH

Infrastruktura Karlovarského kraje, zejména s ohledem na širokou nabídku kvalitního ubytování, dobře vyvinutého technického zázemí a širokého spektra doplňkových aktivit v podobě lázeňství, wellness, sportovních a kulturních aktivit, tvoří ideální podmínky pro rozvoj MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions). Propagaci a **podporu průmyslu MICE má na starosti Carlsbad Convention Bureau (CCB)**.

Karlovarský kraj disponuje **35 lokalitami vhodnými pro pořádání MICE** událostí s maximální kapacitou sálů od 20 do 7000 účastníků. Jedním z nejvýznamnějších zařízení je největší hotelovo-kongresový komplex v celých západních Čechách – **Hotel Thermal; za zmínku ale stojí i Grandhotel Pupp, Hotel Imperial, Grandhotel Ambassador – Národní dům, nebo KV Arena**. Další významnou lokalitou pro MICE v Karlovarském kraji mohou být nově i **Císařské lázně**. Ty byly v roce 2023 otevřeny po rekonstrukci a disponují kromě historických prostorů i novým multifunkčním sálem.

Graf 10: Počet konferencí a počet účastníků konferencí v roce 2022



Zdroj: ČSÚ

Z výše uvedeného grafu je patrné, že v **Karlovarském kraji se pořádá nejméně konferencí** a je tu tudíž i nejméně účastníků konferencí. Jedním z faktorů nízkého počtu konferencí může být, že v Karlovarském kraji **chybí Professional Conference Organiser (PCO)**, který by pomáhal se samotnou organizací případných konferencí. Dalším důvodem je také obtížná kombinace MICE a lázeňství. Tato statistika nemusí být úplně přesná, jelikož data ohledně konferencí poskytuje pouze zlomek subjektů v Karlovarském kraji. Zároveň se v kraji pořádá mnoho incentivních akcí a eventů, které ale nejsou součástí této statistiky. Navzdory úsilí CCB zůstává MICE spíše doplňkovou aktivitou klasické lázeňské a hotelové nabídky.

2.3.3.5 NEJVÝZNAMNĚJŠÍ SPOLEČENSKÉ AKCE KONANÉ V KARLOVARSKÉM KRAJI

V Karlovarském kraji se každoročně koná množství společenských akcí, které přispívají k udržování tradic, posilování autenticity a podpoře místní ekonomiky. Na základě významu těchto akcí pro dané území a jejich návštěvnosti je zde uveden pouze jejich výběr.

Karlovy Vary International Film Festival (KVIFF) – největší filmový festival v České republice a nejprestižnější filmový festival ve střední a východní Evropě. Festival každoročně představí na 200 filmů z celého světa, pravidelně se zde objevují slavní filmoví tvůrci. Navštíví jej přes 9 tis. diváků s akreditací a 4,3 tis. hostů. Město Karlovy Vary se v té době stane cílem dalších tisíců návštěvníků. Festival tak podstatně přispívá k rozvoji místní ekonomiky, a to částkou přes 228 mil. Kč.

Valdštejnské slavnosti – tradiční výpravné historické slavnosti v centru města Cheb a v okolí chebského hradu, jejichž součástí je dobový jarmark, ukázky řemesel a bohatý kulturní program

Povaleč – multižánrový festival v barokní zahradě valečského zámku. Jedná se o největší hudební událost Karlovarského kraje.

Další vybrané společenské akce (seřazeno dle abecedy)

- Caminos
- City Triathlon Karlovy Vary
- Den horníků Sokolov
- Dětský filmový a televizní festival Oty Hofmana
- Goodfest
- Historické slavnosti v Bečově nad Teplou
- Hurá prázdniny Sokolov
- Jazzfest Karlovy Vary
- Jazzové lázně v Mariánských Lázních
- Karlovarské kulturní léto
- Karlovarský folklórní festival
- Knižní lázně
- Loketské kulturní léto
- Mattoni ½ maraton
- Mezinárodní Chopinův festival Mariánské Lázně
- Mezinárodní pěvecká soutěž Antonína Dvořáka
- Motokros v Lokti
- Rockinroll
- Slavnost květů ve Valči
- Slavnosti purkrabího Půty v Lokti
- Variace
- Vary září – festival světla
- Zahájení lázeňské sezóny (Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Františkovy Lázně, Jáchymov, Kynžvart)

2.3.3.6 INFRASTRUKTURA PRO PĚŠÍ TURISTIKU A CYKLOTURISTIKU

Karlovarský kraj disponuje hustou sítí značených turistických tras, které propojují nejen Krušné hory a Slavkovský les, ale také mnohá města a obce, která jsou ideálním výchozím bodem pro pěší turistiku. Tyto trasy často vedou kolem turisticky atraktivních míst a malebné horské krajiny. Významným přínosem pro rozvoj pěší turistiky v Karlovarském kraji je i **obnovení původní hřebenové trasy Krušných hor**, která propojuje atraktivní lokality vrcholových partií Smrčín a Krušných hor od Hranic u Aše až po nejvyšší horu Klínovec.

Nejvíce kilometrů značených turistických tras se nachází v ORP Karlovy Vary, nicméně vzhledem k jeho veliké rozloze oproti jiným ORP v kraji má i tak slabé využití pro pěší turistiku. **Nejlépe využívá svůj potenciál cestovního ruchu pro pěší turistiku ORP Ostrov**, který kombinuje vysoký potenciál i míru využití, což je i vzhledem k tomu, že se zde nachází velká část Krušných hor, logické. Rovněž ORP Aš je kvalitně pokryta značenými turistickými trasami. Naopak ORP Cheb, ORP Karlovy Vary, ORP Mariánské Lázně a ORP Sokolov by dle výsledků využití mohly ještě nějaké trasy přidat.

Tabulka 10: Využití potenciálu cestovního ruchu s ohledem na délku turistických značených tras

ORP	Délka TZT v km	Stupeň koeficientu	Stupeň potenciálu cestovního ruchu	Typ využití potenciálu	Typ využití potenciálu (slovně)
Aš	153,38	5	2	G	omezený potenciál, silná aktivita
Cheb	318,97	3	5	B	rozsáhlý potenciál, střední aktivita
Karlovy Vary	532,11	2	5	C	rozsáhlý potenciál, slabá aktivita
Kraslice	191,16	3	3	E	střední potenciál, střední aktivita
Mariánské Lázně	272,13	3	4	B	rozsáhlý potenciál, střední aktivita
Ostrov	305,24	4	5	A	rozsáhlý potenciál, silná aktivita
Sokolov	295,65	3	4	B	rozsáhlý potenciál, střední aktivita

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ a metodiky ÚÚR – Potenciál cestovního ruchu

Karlovarský kraj nabízí ideální podmínky i pro další **formy aktivního cestovního ruchu**, jako je nordic walking a geocaching. Pro sportovně založené jedince jsou k dispozici i lanová centra, adrenalinové parky, sjezdovky pro koloběžkáře a in-line tratě, jako jsou Rolava, Meandr, areál u Habartova a vrch Háj u Aše.

Pro cykloturistiku Karlovarský kraj v současnosti nabízí přibližně **1 772 kilometrů značených cyklistických tras**. Kraj zároveň převzal záštitu nad projektem Cyklostezka Ohře, jejíž páteřní trasa o délce 110 kilometrů vede údolím řeky Ohře od hranic s Německem až po hranici s Ústeckým krajem. Karlovarským krajem prochází dvě mezinárodní **trasy systému EuroVelo**. EuroVelo 13 s názvem Stezka Železné opony prochází kraj na území Chebu a Aše a pokračuje do Německa. Trasa EuroVelo 4 prochází Chebem a směřuje na západ Francie. Mezinárodní cyklotrasou je i Karlova stezka, která spojuje Krušnohorský hřeben města Aue a Karlovy Vary.

Obdobně jako u pěší turistiky je **nejvíce kilometrů značených cyklistických tras v ORP Karlovy Vary**. Nicméně i v tomto případě dosahuje ORP pouze slabé využití vzhledem k jeho velikosti. **Nejlépe využívá svůj potenciál cestovního ruchu pro cykloturistiku ORP Aš**, která je i přes relativně nízký potenciál cestovního ruchu dobře pokryta značenými cyklotrasami. Naopak ORP Cheb, ORP Karlovy Vary, ORP Mariánské Lázně, ORP Ostrov i ORP Sokolov by dle výsledků využití se mohly soustředit na dobudování dalších cyklotras.

Tabulka 11: Využití potenciálu cestovního ruchu s ohledem na délku značených cyklotras

ORP	Počet ZCT v km	Stupeň koeficientu	Stupeň potenciálu cestovního ruchu	Typ využití potenciálu	Typ využití potenciálu (slovně)
Aš	128,46	5	2	G	omezený potenciál, silná aktivita
Cheb	318,38	3	5	B	rozsáhlý potenciál, střední aktivita
Karlovy Vary	446,62	2	5	C	rozsáhlý potenciál, slabá aktivita
Kraslice	159,43	3	3	E	střední potenciál, střední aktivita
Mariánské Lázně	279,75	3	4	B	rozsáhlý potenciál, střední aktivita
Ostrov	217,43	3	5	B	rozsáhlý potenciál, střední aktivita
Sokolov	222,39	3	4	B	rozsáhlý potenciál, střední aktivita

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ a metodiky ÚÚR – Potenciál cestovního ruchu

2.3.3.7 INFRASTRUKTURA PRO ZIMNÍ SPORTY

Karlovarský kraj nabízí rozsáhlou síť upravovaných běžeckých tratí, několik lyžařských středisek a snowparků a infrastrukturu pro další zimní aktivity (snowtubing, chůze na sněžnicích atd.). Významná část tohoto zázemí je situována v oblasti Krušných hor, nicméně i oblast Smrčín či Slavkovského lesa nabízí rozsáhlou nabídku zimních sportů. Obecně mají střediska poměrně dobrou technickou vybavenost i úroveň doprovodných služeb (půjčovny vybavení, skibus, občerstvení, lyžařské a snowboardové školy), které pomáhají udržet konkurenceschopnost v rámci České republiky.

Klimatická změna a její dopady na zimní formy cestovního ruchu

Dopady spojené s klimatickou změnou významně dopadají na jednotlivá střediska a vytvářejí tak tlak na energetické úspory i investice do efektivnějšího zasněžování i další rozvojové aktivity, které jsou velmi finančně nákladné.

Udržení konkurenceschopnosti bude do budoucna závislé jak na krajinných předpokladech (např. nadmořská výška, severní/jižní strana), tak i na dostupných finančních zdrojích, což může zvyhodňovat větší střediska (např. Skiareál Klínovec) oproti menším (např. Lyžařské středisko Aš).

Celkem se v Karlovarském kraji nachází **necelých 563 km běžkařských tras**, které jsou v zimě udržovány. Nejvíce běžkařských tras se nachází v Krušných horách, tj. na území ORP Kraslice a ORP Ostrov, kde jich je přes 330 km. Méně jsou poté běžkařské trasy zastoupeny na Ašsku nebo v CHKO Slavkovský les, a to mezi Mariánskými Lázněmi a Lázněmi Kynžvart, v okolí Březové na Sokolovsku nebo v okolí měst Krásno či Karlovy Vary. Za předpokladu příznivých podmínek je většina z těchto běžkařských tras udržována.

Tyto trasy jsou součástí **geoportálu Karlovarského kraje**², kde jsou barevně označeny časové intervaly, kdy byla trať naposledy upravena. Zároveň jsou k dispozici informace i o tom, kde je možné zaparkovat auto nebo si odpočinout. Dostupnost těchto informací může být klíčová v rozhodování, kam lidé vyrazí na výlet.

Tabulka 12: Využití potenciálu cestovního ruchu s ohledem na délku značených běžkařských tras

ORP	Počet ZBT v km	Stupeň koeficientu	Stupeň potenciálu cestovního ruchu	Typ využití potenciálu	Typ využití potenciálu (slovně)
Aš	47,76	5	2	G	omezený potenciál, silná aktivita
Cheb	12,62	1	5	C	rozsáhlý potenciál, slabá aktivita
Karlovy Vary	76,21	1	5	C	rozsáhlý potenciál, slabá aktivita
Kraslice	109,05	5	3	D	střední potenciál, silná aktivita
Mariánské Lázně	57,58	3	4	B	rozsáhlý potenciál, střední aktivita
Ostrov	221,80	5	5	A	rozsáhlý potenciál, silná aktivita
Sokolov	37,72	1	4	C	rozsáhlý potenciál, slabá aktivita

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ a metodiky ÚÚR – Potenciál cestovního ruchu

Z výše uvedené analýzy výsledků využití potenciálu cestovního ruchu běžkařskými tratěmi vyplývá, že **nejaktivnějšími ORP jsou ORP Ostrov a ORP Kraslice**, které mají díky Krušným horám i nejpřívětivější krajinné předpoklady pro běžkařské lyžování. ORP Cheb, Karlovy Vary a ORP Sokolov, sice mají dle hodnocení vyšší míru potenciálu než využití, nicméně s ohledem na

² Geoportál Karlovarského kraje, dostupné na: [KLM \(arcgis.com\)](http://KLM(arcgis.com))

vývoj klimatu v ČR je vhodné případný rozvoj dalších běžkařských tras detailně zanalyzovat a zvážit, kde by případné nové trasy dávaly smysl.

Limity metodiky využití potenciálu pro běžkařské tratě a lyžařské vleky

Stupeň potenciálu nemusí vždy plně odpovídat potenciálu pro běžkařské lyžování, je to dáno limity metodiky ÚÚR i tím, že potenciál je zde posuzován pro relativně heterogenní územní celky (např. pro ORP Karlovy Vary či ORP Sokolov).

Pro většinu ORP také vychází vysoký potenciál pro lyžařské vleky, což je z důvodu, že součástí potenciálu jsou i vodní plochy, které zvyšují hodnotu potenciálu, nicméně nejsou předpokladem pro úspěšná lyžařská střediska.

V Karlovarském kraji se **nachází celkem 63 lyžařských vleků**. Největší koncentrace jich je v Krušných horách v ORP Ostrov a ORP Kraslice.

Výsledky využití potenciálu lyžařskými vleky jsou vzhledem ke geomorfologickým předpokladům na sjezdové lyžování (např. nadmořská výška, sklon svahů apod.) zpracovány pouze pro oblast DMO Krušnohoří, která splňuje tyto požadavky. Naopak většina ORP v Karlovarském kraji těmito předpoklady nedisponuje. Výsledky hodnocení potvrzují vysokou míru potenciálu i využití pro oblast DMO Krušnohoří, nicméně vzhledem k aktuálnímu vývoji klimatu by mělo být případné budování nových lyžařských středisek předem detailně analyzováno.

Tabulka 13: Využití potenciálu cestovního ruchu s ohledem na lyžařské vleky

DMO	Počet vleků	Stupeň koeficientu	Stupeň krajinně rekreačního potenciálu	Typ využití potenciálu	Typ využití potenciálu (slovně)
Krušnohoří	58	5	5	A	rozsáhlý potenciál, silná aktivita

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ a metodiky ÚÚR – Potenciál cestovního ruchu

2.3.3.8 TURISTICKÁ INFORMAČNÍ CENTRA

Na území Karlovarského kraje se vyskytuje celkem **29 turistických informačních center (TIC)**, z toho více než polovina (18) je certifikovaných dle Jednotné klasifikace turistických informačních center ČR.

V mezikrajovém srovnání je počet certifikovaných TIC na rozlohu kraje podprůměrný, je zde tedy prostor pro jejich další budování. Největší koncentrace TIC je Praze a Královohradeckém kraji, úplně nejmenší koncentrace je v Jihočeském a Plzeňském kraji.

Tabulka 14: Počet certifikovaných TIC v ČR a jejich hustota v krajích v roce 2024

Kraj	Počet certifikovaných TIC	Hustota TIC na km ²
Jihočeský kraj	38	265
Plzeňský kraj	39	196
Karlovarský kraj	18	184
Středočeský kraj	61	179
Ústecký kraj	32	167
Kraj Vysočina	46	148
Zlínský kraj	27	147
Olomoucký kraj	37	142
Pardubický kraj	33	137
Liberecký kraj	24	132
Moravskoslezský kraj	42	129

Jihomoravský kraj	58	124
Královéhradecký kraj	48	99
Hlavní město Praha	6	83

Zdroj: ATIC ČR

Rozložení jednotlivých TIC je nerovnoměrné. **Nejvíce se jich nachází v ORP Ostrov (8)** a ORP Sokolov, které tak dosahují vysokého využití, které odpovídá i jejich vysokému potenciálu. ORP Cheb, ORP Karlovy Vary a ORP Mariánské Lázně dosahují pouze slabého využití i přes vysoký potenciál cestovního ruchu.

Slabé využití může být na první pohled překvapivé zejména u ORP Karlovy Vary, které má na svém území 6 TIC. Nízká míra využití zde vychází primárně kvůli velké rozloze ORP, neboť míra využití (koeficient) je ovlivněna velikostí daných území. Slabé využití je v ORP Aš, kde se nachází jen jedno TIC, nicméně vzhledem k tomu, že ORP Aš má aktuálně i nízký potenciál cestovního ruchu, pro více TIC zde není prostor. ORP Kraslice, vzhledem ke své malé rozloze a dvěma TIC dosahuje na střední využití, které i odpovídá střední výši potenciálu.

Tabulka 15: Využití potenciálu cestovního ruchu s ohledem na počet turistických informačních center

ORP	Počet TIC	Stupeň koeficientu	Stupeň rekreačního potenciálu	Typ využití potenciálu	Typ využití potenciálu (slovně)
Aš	1	2	2	I	omezený potenciál, slabá aktivita
Cheb	3	2	5	C	rozsáhlý potenciál, slabá aktivita
Karlovy Vary	6	2	5	C	rozsáhlý potenciál, slabá aktivita
Kraslice	2	3	3	E	střední potenciál, střední aktivita
Mariánské Lázně	2	2	4	C	rozsáhlý potenciál, slabá aktivita
Ostrov	8	5	5	A	rozsáhlý potenciál, silná aktivita
Sokolov	7	4	4	A	rozsáhlý potenciál, silná aktivita

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ a metodiky ÚÚR – Potenciál cestovního ruchu

Karlovarský kraj je relativně dobře pokryt TIC, zejména poté v oblasti ORP Ostrov, ORP Sokolov a ORP Kraslice; prostor pro případný rozvoj dalších TIC by poté mohl být spíše v ORP Karlovy Vary, ORP Cheb a ORP Mariánské Lázně.

2.3.3.9 DALŠÍ ATRAKTIVITY A TURISTICKÉ CÍLE CESTOVNÍHO RUCHU

V Karlovarském kraji se nachází další infrastruktura, která doplňuje nabídku cestovního ruchu a je základem produktů kraje.

Golf

Karlovarský kraj je považován za kolébkou českého golfu, jelikož právě zde byla vybudována první golfová hřiště v České republice. Úzké propojení na golf přetrvává i v dnešní době, jelikož se zde nachází mnoho renomovaných golfových hřišť, která jsou atraktivní nejen pro domácí návštěvníky, ale i návštěvníky z Evropy, zejména pak pro sousedící SRN či skandinávské země.

Celkem se v Karlovarském kraji nachází **9 golfových hřišť, z toho 6 je 18jamkových a 3 jsou 9jamkové**. Jedno z těchto hřišť, přesněji hřiště v Mariánských Lázních, se může pochlubit relativně unikátním právem užívat titul „Royal Golf Club“, které mu udělila britská královna Alžběta II. Mnohá z těchto hřišť jsou poté dějištěm ať už amatérských nebo profesionálních turnajů.

Vodáctví / vodní sporty

V Karlovarském kraji se nachází jedna **významná sjízdňá řeka (Ohře)**, ostatní menší toky jsou splouvány pouze část sezóny za dobrých podmínek. Ohře, jako jedna z nejrychleji tekoucích řek v České republice, v kombinaci s přilehlými turistickými cíli např. hrad Loket nebo Svatošskými

skalami a bohatou nabídkou tábořišť, kempů a půjčoven vodáckého vybavení vytváří relativně dobré předpoklady pro vodáckou turistiku. I tak je zde potřeba dále rozvíjet, rozšiřovat a renovovat nabízené služby a infrastrukturu.

Kromě již pro Českou republiku typického vodáctví se v Karlovarském kraji nachází i mnoho vodních ploch, které lze využít pro další vodní sporty – např. paddleboarding, wakeboarding, kiteboarding. Jednou z těchto vodních ploch je např. areál Rolava, nicméně vzhledem k rostoucí popularitě těchto sportů lze předpokládat, že lze nabídku rozšířit i na další místa. Do budoucna má velký potenciál zejména **koupaliště Michal či jezero Medard**, které vzniklo rekultivací původních hnědouhelných dolů. Vzhledem k tomu, že se jedná o největší jezero svého typu v České republice a v nedaleké budoucnosti by zde měla vzniknout infrastruktura pro rekreační sporty, tak je zde opravdu velký potenciál.

Agroturismus

Karlovarský kraj disponuje nejen vhodnými předpoklady, ale i **infrastrukturou pro rozvoj agroturistiky**, která zahrnuje především ekocentra a ekofarmy. Je možné zmínit, např. Resort Stein, Farma Polná, Biofarma Kobylé, Ekologická farma Kozodoj, Bio farma Belina, Farma Fojtov, Biofarma Epona, Farma Hory a Horský statek Abertamy.

2.4 Analýza poptávky



Kapitola zahrnuje analýzu poptávky cestovního ruchu z pohledu návštěvnosti HUZ zpracovanou na základě veřejně dostupných statistických dat doplněnou o kvalitativní údaje z monitoringu návštěvnosti jednotlivých turistických oblastí. Návštěvnost kraje je porovnána se všemi ostatními kraji České republiky.

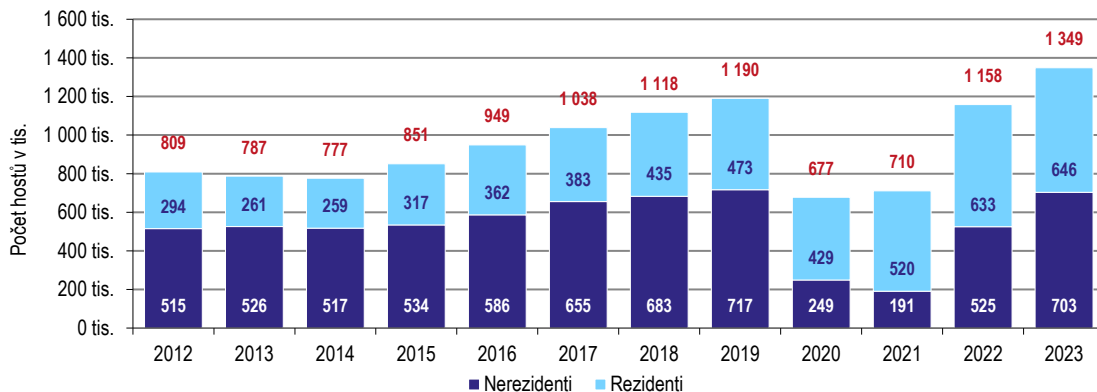
Klíčová zjištění

- › Cestovní ruch je v Karlovarském kraji poměrně stabilní a počet přenocování je zde stále jeden z nejvyšších v České republice. Na rozdíl od ostatních krajů se vyznačuje určitou stagnací a roste ze všech krajů nejméně.
- › Navzdory historicky silnému lázeňství, které se vyznačovalo dlouhými pobyty návštěvníků nejen z třetích zemí, se kraj musí adaptovat na nové výzvy, neboť dochází ke změně složení návštěvníků a poklesu průměrné délky přenocování.
- › Pandemie COVID-19 a geopolitická situace na Ukrajině měly dopad na složení hostů. Přestože byl výpadek klíčových zdrojových trhů zčásti nahrazen domácími návštěvníky či návštěvníky z okolních států Evropské unie, odráží se to na zkracující se průměrné délce pobytu a příjmech z cestovního ruchu.
- › Mezi TOP 50 nejnavštěvovanějšími turistickými cíli v ČR není ani jeden z Karlovarského kraje. V kraji je tak prostor pro novou atraktivitu se silným návštěvníckým potenciálem.

2.4.1 NÁVŠTĚVNOST KRAJE

Celková návštěvnost Karlovarského kraje se od roku 2012 zvýšila o 67 %, přičemž počet **domácích hostů vzrostl o 120 % a počet zahraničních hostů o 36 %**. Během pandemie COVID-19 došlo k výraznému poklesu návštěvnosti přibližně na polovinu návštěvnosti roku 2019. Rok 2023 již z hlediska návštěvnosti zaznamenal dosažení podobných hodnot jako před pandemií s tím, že tento růst byl tažen domácími návštěvníky.

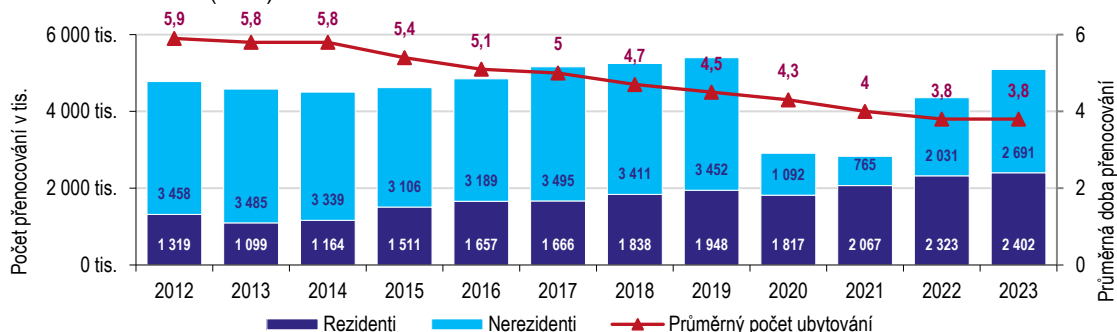
Graf 11: Návštěvnost v HUZ Karlovarského kraje za období 2012–2023 (v tis.)



Zdroj: ČSÚ

Odlíšný vývoj je možné sledovat počtu přenocování. Od roku 2012 se sice celkový počet přenocování zvýšil o 7 %, ale tento růst byl tažen pouze domácími hosty, jejichž počet přenocování vzrostl o více než 80 %. Naopak počet přenocování zahraničních hostů poklesl o 36 %. O více než 1/3 se za toto období snížila průměrná doba přenocování. Potvrzuje se tím trend zkracování délky pobytu.

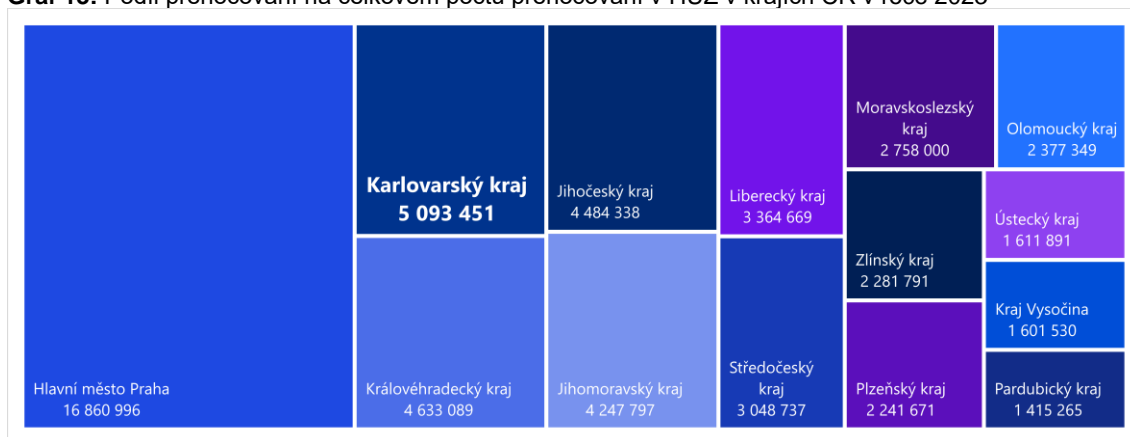
Graf 12: Počet přenocování rezidentů a nerezidentů a průměrná doba přenocování v Karlovarském kraji v letech 2012-2023 (v tis.)



Zdroj: ČSÚ

V roce 2023 se Karlovarský kraj podílel na přibližně 9 % celkového počtu přenocování České republiky, což je od roku 2012 pokles o 2 procentní body.

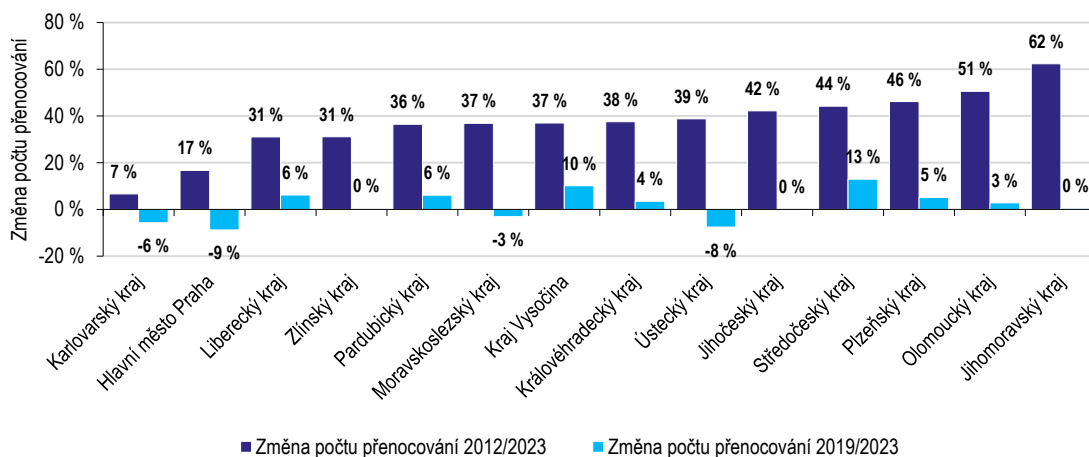
Graf 13: Podíl přenocování na celkovém počtu přenocování v HUZ v krajích ČR v roce 2023



Zdroj: ČSÚ

Z mezikrajového srovnání tak vyplývá, že od roku 2012 se **počet přenocování hostů takřka nezměnil a kraj tak významně zaostává za dynamikou vývoje cestovního ruchu v ostatních krajích**. Karlovarský kraj také v roce 2023 patřil společně s Prahou a Ústeckým krajem k jediným krajům, kterým se ještě nepodařilo dosáhnout výkonnosti z období před nástupem pandemie.

Graf 14: Změna počtu přenocování v HUZ v krajích ČR v letech 2012-2019/2023

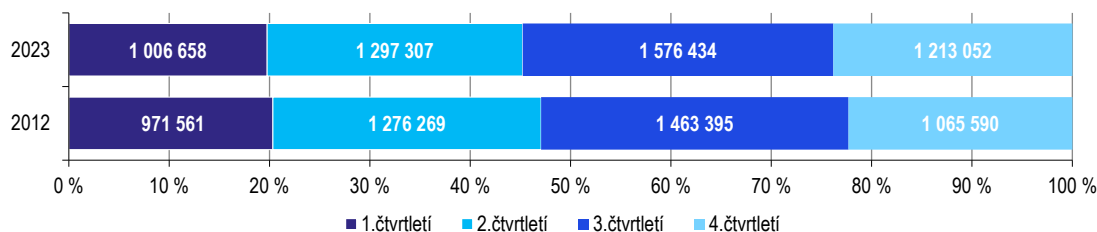


Zdroj: ČSÚ

Zatímco se data návštěvnosti postupně vrací zpět k před-covidové úrovni, pokračuje tendence poklesu průměrného počtu přenocování, na které je navázaná **průměrná doba pobytu, která mezi roky 2012–2023 klesla z 6,9 dní na 4,8 dní**.

Karlovarský kraj má vyrovnanou úroveň návštěvnosti v jednotlivých obdobích sezónnosti, což je dáno produktovou orientací na lázeňství. Pokles významu lázeňství se však částečně projevuje na zvyšování sezónnosti ve prospěch letních měsíců.

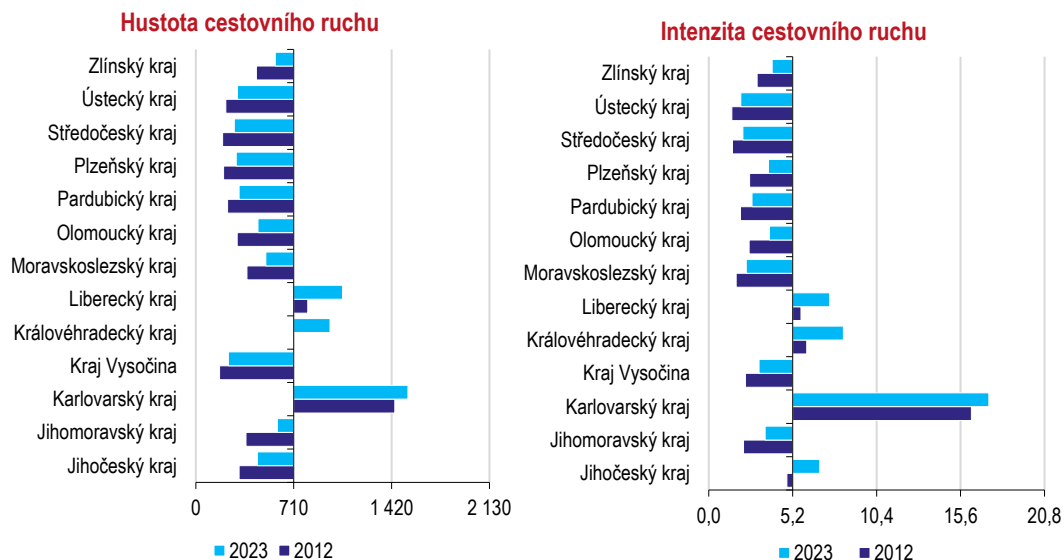
Graf 15: Sezónnost cestovního ruchu v Karlovarském kraji v roce 2012 a 2023



Zdroj: ČSÚ

Karlovarský kraj má z důvodu vyšší úrovně přenocování, malé rozloze a nízkému počtu obyvatel ve srovnání s ostatními kraji (bez Prahy) **nejvyšší hustotu cestovního ruchu** (počet přenocování na km²), která násobně převyšuje zbytek krajů. **To samé platí také pro intenzitu cestovního ruchu, tedy podíl přenocování na rezidentech kraje**. Obě hodnoty ale z důvodu zkracování délky pobytu klesají.

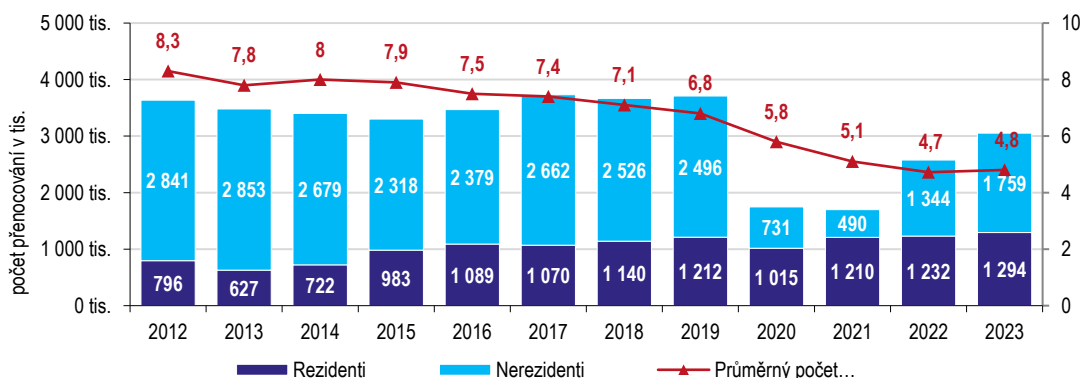
Graf 16: Hustota a intenzita cestovního ruchu v roce 2012 a 2023 v krajích ČR bez Prahy k průměru roku 2023



Zdroj: ČSÚ

Příčina poklesu průměrné doby přenocování je primárně způsobena **změnou struktury produktu kraje a situací na trhu lázeňství, ve které se odráží trend zkracování pobytů a komplexní geopolitická situace**. Z vývoje dat přenocování hostů v lázeňských zařízeních je patrný celkový pokles návštěvnosti, výrazné snížení počtu přenocování zahraničních lázeňských hostů a pokles průměrného počtu přenocování, což je dáno preferencí kratších lázeňských pobytů. **Jen od roku 2012 poklesl podíl lázeňských pobytů na celkové návštěvnosti kraje o 17 p.b.**, což vytváří tlak na hospodaření lázeňských zařízení v kraji.

Graf 17: Vývoj počtu přenocování a průměrného počtu přenocování v lázeňských zařízeních v Karlovarském kraji v letech 2012–2023



Zdroj: ČSÚ

Přesto situace není ve všech krajích shodná. Z dat vyplývá, že **průměrná doba pobytu v lázeňských zařízeních poklesla v Karlovarském kraji ze všech krajů nejvíce**, a to o více než 43 %, přičemž průměr České republiky je pouze 25 %.

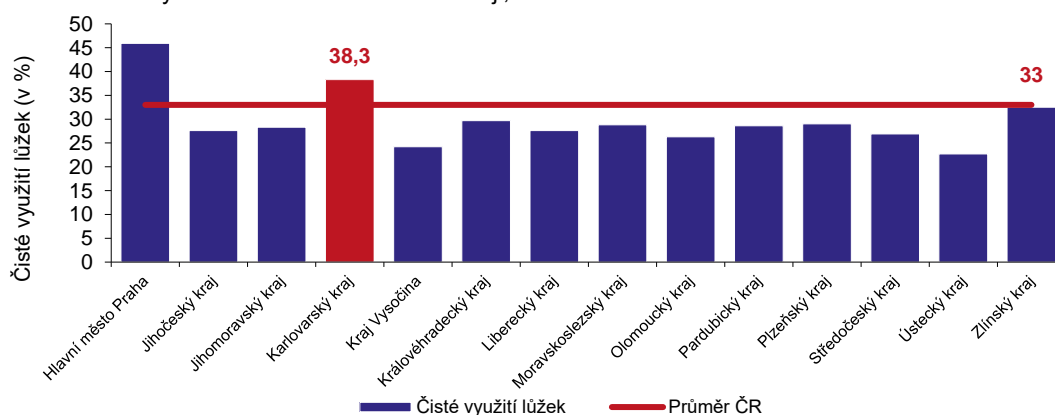
Z hlediska typu zařízení se přes **65 % všech přenocování odehrává v hotelech**, přičemž nejvíce dominují čtyř a tří hvězdičkové hotely. Přes 11 % hostů pak využívá penziony.

Tabulka 16: Podíl počtu přenocování v Karlovarském kraji v HUZ dle typu zařízení v roce 2023

Typ zařízení	Hotel *****	Hotel, motel, hotel ****	Hotel, motel, hotel ***	Hotel garní	Penzion	Kemp	Chatová osada	Turistická ubytovna	Ostatní HUZ	Celkem
Počet přenocování	87 613	783 615	563 936	28 577	264 822	52 490	3 060	18 391	441 612	2 244 116
Podíl	3,9 %	34,9 %	25,1 %	1,3 %	11,8 %	2,3 %	0,1 %	0,8 %	19,7 %	100,0 %

Zdroj: ČSÚ

Čisté využití lůžek v roce 2022 bylo 38,3 %, což je o více než 5 % než je průměr ČR a současně nejvíce po Praze. Před nástupem pandemie COVID-19 se však využití pohybovalo téměř na úrovni 50 %, což pro ubytovací zařízení představuje problém z hlediska efektivity provozů.

Graf 18: Čisté využití lůžek v Karlovarském kraji, 2022


Zdroj: ČSÚ

Vysoké hodnoty intenzity a hustoty cestovního ruchu či čistého využití lůžek jsou způsobeny silným podílem lázeňství. To nicméně svůj vliv na cestovní ruch v Karlovarském kraji postupně ztrácí. V roce 2012 tvořilo lázeňství 76% podíl na celkových přenocováních v kraji; v roce 2022 je to 59 %.

Tabulka 17: Podíl lázeňství na celkovém počtu přenocování v Karlovarském kraji

Rok	Přenocování celkem	Přenocování lázeňství	Podíl lázeňství/celková přenocování
2012	4 778 827	3 636 403	76,1 %
2013	4 585 157	3 480 502	75,9 %
2014	4 504 603	3 400 716	75,5 %
2015	4 619 376	3 300 359	71,4 %
2016	4 848 467	3 467 843	71,5 %
2017	5 162 783	3 732 445	72,3 %
2018	5 250 500	3 666 065	69,8 %
2019	5 402 153	3 707 948	68,6 %
2020	2 910 551	1 746 756	60,0 %
2021	2 834 167	1 699 300	60,0 %
2022	4 356 282	2 576 100	59,1 %

Zdroj: ČSÚ, ÚZIS

Klíčovým problémem kraje je struktura návštěvnosti, která se za poslední dobu významně proměnila. Důvodem byla jednak pandemie COVID-19, ale především geopolitická situace spojená s válkou na Ukrajině. **Závislost kraje na německém trhu je dále zvýšila a za posledních deset let se nepodařilo návštěvnost více diverzifikovat.**

Tabulka 18: TOP 10 zemí původu zahraničních návštěvníků, rok 2012 a 2022

TOP 10 zemí v roce 2012	Počet návštěvníků	% zahraničních hostů	TOP 10 zemí v roce 2023	Počet návštěvníků	% zahraničních hostů
Německo	244 711	47 %	Německo	347 778	66 %
Rusko	108 707	21 %	Slovensko	21 125	4 %
Ukrajina	10 715	2 %	Ukrajina	15 185	3 %
Rakousko	8 693	2 %	Polsko	13 256	3 %
Izrael	8 633	2 %	Rakousko	9 949	2 %
Čína	8 124	2 %	Nizozemsko	9 655	2 %
Nizozemsko	7 487	1 %	USA	9 188	2 %
Jižní Korea	7 172	1 %	Izrael	8 787	2 %
Slovensko	6 708	1 %	Rusko	5 866	1 %
USA	5 584	1 %	Francie	5 823	1 %

Zdroj: ČSÚ

Změna je patrná také na průměrném počtu přenocování u jednotlivých zdrojových trhů. Za deset let se u **TOP 10 zemí snížila průměrně o 2,5 noci** a mění se také struktura zemí. Vybrané země sice dosahují relativně dlouhé doby pobytu, ale počet návštěvníků zůstává nízký např. pobaltské země, arabské státy atd.

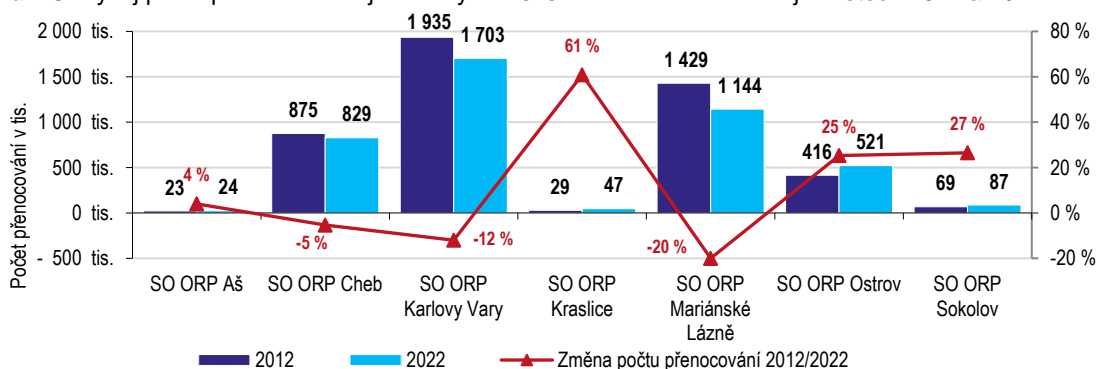
Tabulka 19: TOP 10 zemí původu zahraničních hostů dle průměrného počtu přenocování

Rok 2012		Rok 2019		Rok 2022	
Rusko	11,5	Izrael	9,9	Izrael	8,6
Ukrajina	10,4	Rusko	9,2	Saúdská Arábie	7,7
Izrael	9,2	Saúdská Arábie	7,8	Spojené arabské emiráty	6,2
Lotyšsko	7,7	Ukrajina	7,7	Rusko	4,5
Řecko	7,5	Řecko	5,7	USA	4,1
Indie	6,9	USA	5,3	Kanada	4,6
SRN	6,2	Estonsko	5,0	SRN	4,0
Estonsko	5,9	Spojené arabské emiráty	5,0	Ukrajina	3,9
USA	5,8	SRN	4,8	Lotyšsko	3,8
Litva	5,2	Lotyšsko	4,5	Rumunsko	3,6
Průměr	7,6	Průměr	6,5	Průměr	5,1

Zdroj: ČSÚ

Návštěvnost Karlovarského kraje není na celém území stejná. Koncentruje se primárně **do lázeňských měst, Krušných hor a vybraných lokalit kraje v okolí dominantních atraktivit**, např. Loket. Nejvyšší návštěvnost je tak v SO ORP s lázeňskými městy, ve kterých došlo k poklesu. Růst naopak nastal v ostatních SO ORP, které se zaměřují na odlišný produkt.

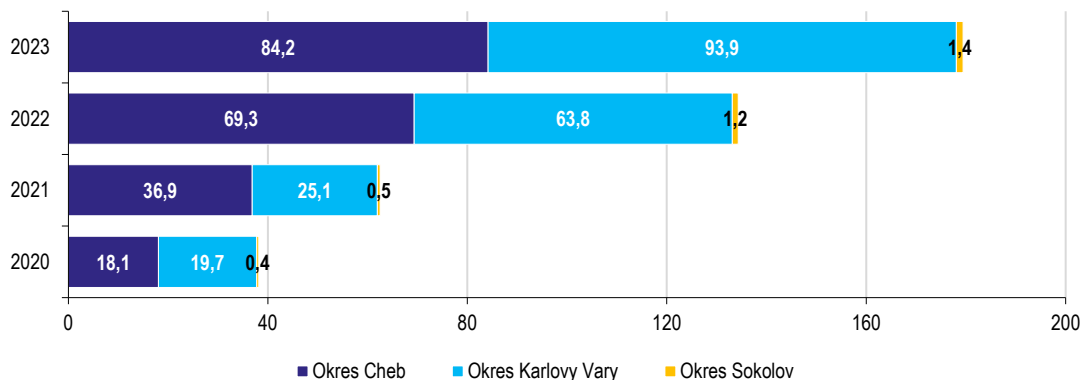
Graf 19: Vývoj počtu přenocování v jednotlivých SO ORP Karlovarského kraje v letech 2012 a 2022



Zdroj: ČSÚ

Úroveň poptávky cestovního ruchu je možné odvodit také od **výběru poplatků z pobytu**. Data jsou ovlivněna změnou poplatkové politiky vyplývající ze zákona o místních poplatcích v roce 2019 a dopady pandemie COVID-19, kdy některá města poplatky snížila nebo je zcela odpustila. Z následujícího grafu je patrný nárůst výběru poplatků až na úroveň 134 mil. Kč v roce 2022 za celé území kraje.

Graf 20: Příjem z poplatků z ubytování za okresy Karlovarského kraje v letech 2020-2022 v mil. Kč



Zdroj: Monitor státní pokladny

Přibližně 40 % celkového výběru poplatku z pobytu vybere město Karlovy Vary, na dalších místech jsou ostatní velká lázeňská místa. Z měst, které nemají statut lázeňského místa nejvíce vybere Boží Dar. **Na 10 měst v Karlovarském kraji pak připadá téměř 98,5 % výběru všech místních poplatků z pobytu.** Výši výběru místních poplatků také ovlivňuje rozpočet krajské DA Živý kraj – Destinační agentura pro Karlovarský kraj, neboť poplatek členských měst je z části navázán právě na výběr místního poplatku z pobytu.

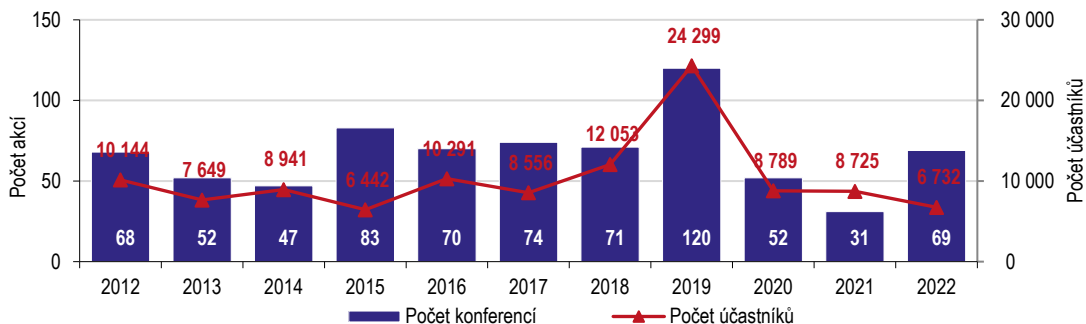
Tabulka 20: Výše výběru poplatku z pobytu ve městech Karlovarského kraje v roce 2023

Město	Výše poplatku z pobytu	Podíl
Karlovy Vary	84 898 665	47,3 %
Mariánské Lázně	50 955 299	28,4 %
Františkovy Lázně	31 367 583	17,5 %
Jáchymov	5 458 427	3,0 %
Boží Dar (*)	2 048 000	N/A
Cheb	1 073 700	0,6 %
Loket	801 753	0,4 %
Abertamy	702 676	0,4 %
Nejdek	575 737	0,3 %
Březová	459 430	0,3 %
Horní Blatná	425 325	0,2 %
Ostatní města	2 716 793	1,5 %
Celkem	179 435 388	100,0 %

Zdroj: Monitor státní pokladny, (*) data jen do 11/2023 – nezapočítáno do celku

Relativně okrajovým segmentem je dlouhodobě v Karlovarském kraji konferenční cestovního ruchu. Z dostupných dat vyplývá, že se zde průměrně koná **přibližně 70 konferenčních akcí s 11 tis. návštěvníky ročně**. Průměrný **počet účastníků akce se tak pohybuje mírně nad 150**. Podíl kraje na počtu konferenčních akcí v rámci České republiky je tak méně než 1 %.

Graf 21: Vývoj počtu konferenčních akcí a jejich účastníků v letech 2012–2022

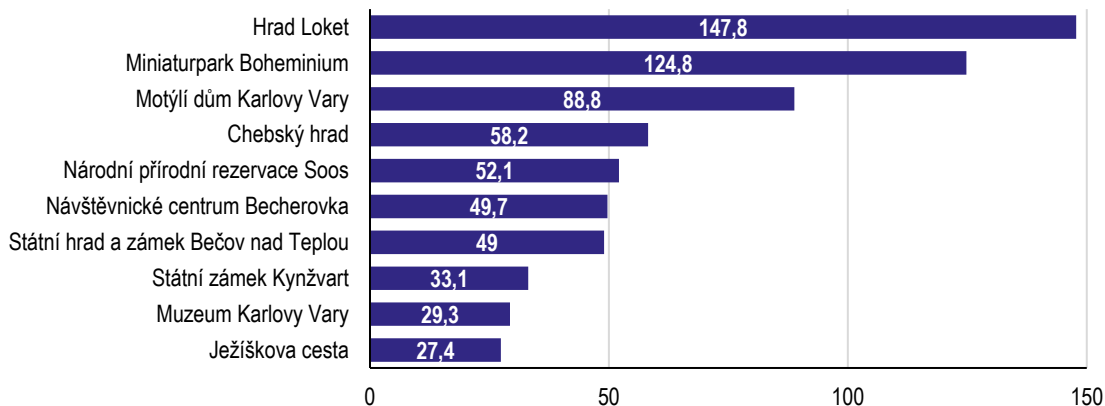


Zdroj: ČSÚ

2.4.2 NÁVŠTĚVNOST VYBRANÝCH TURISTICKÝCH CÍLŮ

Z dat o návštěvnosti turistických cílů vyplývá, že **nejnavštěvovanější atraktivitou Karlovarského kraje byl v roce 2022 hrad Loket, který v tomto roce překonal Miniaturpark Bohemium**, který se na vrcholu žebříčku držel několik let. Toto jsou také jediné dvě atraktivity, které v návštěvnosti překonaly hranici 100 tis. návštěvníků ročně. Z dat také vyplývá, že **Karlovarský kraj nemá v prvních TOP 50 atraktivitách žádné zastoupení.**

Graf 22: TOP 10 nejnavštěvovanějších turistických cílů v Karlovarském kraji v roce 2022 v tis.



Zdroj: Agentura CzechTourism

Z dat návštěvnosti kulturních památek v Karlovarském kraji ve správně Národního památkového ústavu vyplývá, že se jen **pomalou jejich návštěvnost vrací na před-covidovou úroveň.** Většina návštěvnosti se pak koncentruje mimo Hradu Loket na Státní hrad a zámek Bečov a Státní zámek Kynžvart.

Tabulka 21: Návštěvnost vybraných památek v Karlovarském kraji v letech 2019–2022

Kulturní památka	2019	2020	2021	2022	Změna 2019/2022	Změna 2021/2022
Hrad Loket	155 980	101 708	115 347	145 659	-7 %	26 %
Státní hrad a zámek Bečov	76 057	73 710	53 912	49 026	-36 %	-9 %
Státní zámek Kynžvart	42 236	31 165	30 074	33 073	-22 %	10 %
Státní zámek Valeč	8 907	6 209	6 302	9 136	3 %	45 %
Zámek Chyše	20 284	5 835	3 062	3 479	-83 %	14 %
Skanzen Doubrava (Rustlerův statek)	1 321	355	568	477	-64 %	-16 %
Hrad Hartenštejn	802	515	367	262	-67 %	-29 %

Zdroj: NIPOS

Součástí nabídky cestovního ruchu jsou také muzea a galerie Karlovarského kraje. Celková návštěvnost muzeí a galerií sledovaných NIPOS se pohybuje mírně nad 300 tis. návštěvníky, přičemž v době pandemie poklesla přibližně 100 tis. návštěv.

Mezi nejnavštěvovanější muzea patří Městské muzeum Františkovy Lázně, resp. jeho pobočka Národní přírodní rezervace SOOS s 56 tisíc návštěvami v roce 2022. V celorepublikovém srovnání bylo toto muzeum v témže roce 28. nejnavštěvovanějším muzeem. Dále následuje Návštěvnícké centrum Becherovka, Galerie umění Karlovy Vary a Galerie výtvarného umění v Chebu, které jsou mezi TOP 15 nejnavštěvovanějšími galeriemi v ČR.

Tabulka 22: Návštěvnost muzeí a galerií v Karlovarském kraji v letech 2019-2022

Muzeum, galerie	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2022	Míra růstu 2019/2022
Galerie umění Karlovy Vary	24 414	25 136	18 713	22 949	-6 %
Galerie umění Karlovy Vary	12 548	12 956	9 936	12 860	2 %
Interaktivní galerie Becherova vila, Karlovy Vary	6 523	6 850	4 670	5 960	-9 %
Letohrádek Ostrov	5 343	5 330	4 107	4 129	-23 %
Galerie výtvarného umění v Chebu	21 861	15 378	13 208	22 757	4 %
Galerie výtvarného umění v Chebu	21 861	4 953	5 368	11 062	-49 %
Retromuseum Cheb	–	10 425	7 840	11 695	–
Knihovna a Muzeum Aš	4 856	2 212	1 907	2 511	-48 %
Knihovna a Muzeum Aš	898	510	903	926	3 %
Muzeum Ašska - tzv. hasičárna, Aš	3 958	1 702	1 004	1 585	-60 %
Městské muzeum a galerie Mariánské Lázně	6 876	4 970	4 757	3 010	-56 %
Městské muzeum Františkovy Lázně	63 614	63 886	69 012	74 218	17 %
Hrad Seeberg, Ostroh	19 378	13 825	17 361	16 067	-17 %
Městské muzeum Františkovy Lázně	4 373	1 474	1 832	2 081	-52 %
Národní přírodní rezervace SOOS, obec Kateřina	39 863	48 587	49 819	56 070	41 %
Muzeum Cheb	10 057	7 832	8 551	25 536	154 %
Chebský statek Milíkov	–	–	1 285	1 323	–
Muzeum Cheb	9 949	7 643	7 129	24 039	142 %
Sbírka historických hudebních nástrojů Luby-Schonbach, Luby	108	189	137	174	61 %
Muzeum Karlovy Vary	–	–	–	27 999	–
Muzeum Jáchymov	–	–	–	15 246	–
Muzeum Karlovy Vary – Nová louka	–	–	–	12 753	–
Muzeum Sokolov	35 933	38 312	28 897	32 527	-9 %
Důl Jeroným, Rovná	5 738	13 502	5 425	4 540	-21 %
Hornické muzeum Krásno	4 906	9 017	4 476	5 413	10 %
Muzeum Sokolov	14 148	7 815	5 271	9 684	-32 %
Štola č. 1 Jáchymov	11 141	7 978	13 725	12 890	16 %
Muzeum Žlutice	1 195	1 354	600	505	-58 %
Návštěvnícké centrum Becherovka, Karlovy Vary	51 438	29 228	28 924	49 659	-3 %
Sklářské muzeum Moser, Karlovy Vary	38 662	16 129	13 518	21 700	-44 %
Vlastivědné muzeum Boží Dar	41 172	36 890	31 159	25 293	-39 %
Vlastivědné muzeum Boží Dar	29 698	25 454	31 159	1 179	-96 %
Výstavní místnost – Rozhledna Klínovec	11 474	11 436	0	24 114	110 %
Celkem	300 078	241 327	219 246	308 664	3 %

Zdroj: NIPOS

2.5 Analýza zainteresovaných stran



Kapitola obsahuje výsledky analýzy zainteresovaných stran, jejíž provedení je určeno pro posouzení významu subjektů, které mohou ovlivňovat cestovní ruch a lázeňství v kraji.

Klíčová zjištění

- › Z výsledků analýzy vyplývá, že žádná ze zainteresovaných stran nemá v cestovním ruchu a lázeňství dominantní postavení.
- › Pro rozvoj cestovního ruchu a lázeňství tak musí být vytvořeny vhodné podmínky pro koordinaci, kooperaci a komunikaci jejich aktérů, tedy prostředí pro profesionalizaci destinačního managementu

Koncepce je dokumentem, který se týká celé řady dotčených skupin v kraji, které se vzájemně odlišují úrovní zájmů a skutečným vlivem. Z toho důvodu byla pro potřeby Koncepce provedena analýza zainteresovaných stran, ve které jsou vymezeny klíčové cílové skupiny v kraji.

Zainteresované strany cestovního ruchu a lázeňství Karlovarského kraje

- Krajský úřad Karlovarského kraje
- DA Živý kraj – Destinační agentura pro Karlovarský kraj, z.s (Krajská DMO)
- Oblastní DMO a lokální DMO
- Města a obce v Karlovarském kraji (s vysokým potenciálem cestovního ruchu)
- Města a obce v Karlovarském kraji (s nízkým potenciálem cestovního ruchu)
- Profesionální asociace a odborná veřejnost v oblasti cestovního ruchu, lázeňství a památek UNESCO v kraji
- Návštěvníci kraje (zahraniční i domácí)
- Obyvatelé (rezidenti) kraje
- Investoři
- Vědeckovýzkumné instituce
- Vzdělávací instituce
- CzechTourism
- Poskytovatelé služeb působící v cestovním ruchu (hotel, restaurace atd.)
- Provozovatelé turistických atrakcí (hrad, muzeum atd.)
- Turistická informační centra
- Státní orgány památkové péče a ochrany přírody a krajiny
- Ostatní neziskové subjekty, místní spolky a další

Analýza byla provedena dle dvou kritérií:

- **Síla/význam** – vyjadřuje sílu nebo význam cílové skupiny pro rozvoj cestovního ruchu a reálnou možnost dané skutečnosti v kraji ovlivnit
- **Zájem/potřeby** – vyjadřuje zájem nebo potřeby na řešení rozvoje cestovního ruchu

Analýza byla zpracována v rámci pracovní skupiny se zástupci odborné veřejnosti v Karlovarském kraji. Bodové hodnocení bylo provedeno expertním způsobem na základě šetření mezi 31 účastníky tohoto workshopu. Výsledky analýzy zainteresovaných stran jsou uvedeny v níže uvedené tabulce.

Tabulka 23: Výsledky analýzy zainteresovaných stran v oblasti cestovního ruchu v Karlovarském kraji

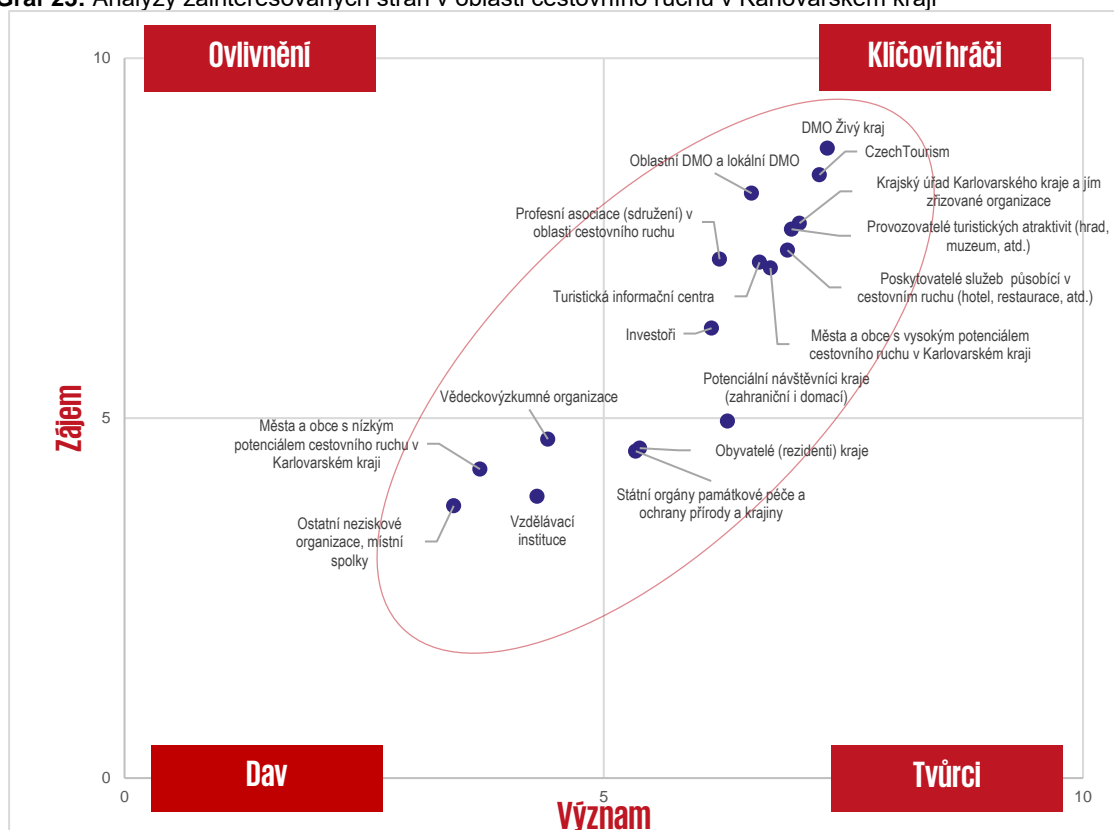
Zainteresovaná strana	Význam	Zájem
Karlovarský kraj a jím zřizované organizace	7,04	7,71
DA Živý kraj – Destinační agentura pro Karlovarský kraj	7,33	8,75
Oblastní DMO a lokální DMO	6,54	8,13
Města a obce s vysokým potenciálem cestovního ruchu v Karlovarském kraji	6,74	7,09
Města a obce s nízkým potenciálem cestovního ruchu v Karlovarském kraji	3,71	4,29
Obyvatelé (rezidenti) kraje	5,38	4,58
Ostatní neziskové organizace, místní spolky	3,43	3,78

Poskytovatelé služeb působící v cestovním ruchu (hotel, restaurace atd.)	6,92	7,33
Provozovatelé turistických atrakтивit (hrad, muzeum atd.)	6,96	7,63
Turistická informační centra	6,63	7,17
Profesní asociace a odborná veřejnost v oblasti cestovního ruchu, lázeňství a památek UNESCO	6,21	7,21
Potenciální návštěvníci kraje (zahraniční i domácí)	6,29	4,96
Investoři	6,13	6,25
Vědeckovýzkumné organizace	4,42	4,71
Vzdělávací instituce	4,30	3,91
CzechTourism	7,25	8,38
Státní orgány památkové péče a ochrany přírody a krajiny	5,33	4,54

Zdroj: KPMG Česká republika

V rámci vyhodnocení analýzy je posouzen význam a zájem těchto subjektů a výsledky jsou součástí grafu níže.

Graf 23: Analýza zainteresovaných stran v oblasti cestovního ruchu v Karlovarském kraji



Zdroj: KPMG Česká republika

Význam subjektů v analýze zainteresovaných stran

- **Klíčoví hráči** – jsou subjekty, které mohou rozhodujícím způsobem ovlivnit rozvoj města a přispět k tvorbě Koncepce
- **Ovlivnění** – jsou subjekty, které mají být především Konceptí pozitivně ovlivňovány
- **Tvůrci** – jsou subjekty, které definují prostředí pro rozvoj kraje (institute)
- **Dav** – jsou subjekty, které mají z pohledu tvorby koncepce nižší význam, ale je nezbytné sledovat případně využívat jejich zájmy

Z provedené analýzy zainteresovaných stran vyplývá, že v cestovním ruchu přes dílčí rozdíly ve významu a zájmu aktérů, **nemá žádná zainteresovaná strana dominantní postavení**, které by mohla využít pro ovlivňování trhu.

Výsledky analýzy jsou tak potvrzením skutečnosti, že pokud má být destinace kvalitně řízená, je to možné pouze za předpokladu **nastavení koordinace, kooperace a komunikace jejích aktérů**. Strategie podpory cestovního ruchu a lázeňství tak musí být zaměřena na **vytváření podmínek pro rozvoj a profesionalizaci destinačního managementu**.

2.6 Analýza institucionálního zajištění



Kapitola zahrnuje úroveň řízení destinace z pohledu destinačního managementu a marketingu, a to jak z pohledu výchozích podmínek státu, tak nastavením systému organizace cestovního ruchu a lázeňství na krajské, oblastní a lokální úrovni.

Klíčová zjištění

- › Celková úroveň uplatňování principů destinačního managementu je v rámci kraje nízká. To je dáno nejen malou ochotou aktérů ke spolupráci a sdružování finančních prostředků, ale také výchozími podmínkami cestovního ruchu na národní úrovni.
- › Krajská DMO je již plně profesionální organizací, z mezikrajového srovnání však vyplývá její podfinancování a nedostatečné personální zajištění.
- › Oblastní a lokální úroveň destinační spolupráce je ve srovnání s ostatními kraji a významu cestovního ruchu pro lokální ekonomiku na zcela nedostatečné úrovni. Oblastní úroveň se začíná etablovat s podporou kraje pouze v oblasti Krušnohoří.
- › Pro využití potenciálu lázeňství a jeho vyšší přidanou hodnotu je klíčová profesionalizace Institutu lázeňství a balneologie a schopnost aktérů v oblasti tohoto sektoru vést efektivní diskusi o přirozené transformaci lázeňství.
- › Instituce pečující o UNESCO památky představují přirozené partnery pro destinační spolupráci. V území Krušnohoří se podařilo tuto spolupráci navázat, na úrovni lázeňského trojúhelníku je zatím úroveň spolupráce v rané fázi.

Z analýzy zainteresovaných stran vyplývá, že odvětví cestovního ruchu má silně **průřezový charakter a zasahuje do různých ekonomických činností**. V Karlovarském kraji je produktová nabídka cestovního ruchu úzce provázána především s tradičním léčebným lázeňstvím, ale také s kulturou, památkovou péčí nebo ochranou přírody a krajiny. Předpokladem pro efektivní využití potenciálu cestovního ruchu ve vazbě na tyto ekonomické činnosti je schopnost aktérů efektivně **spolupracovat a shodnout se na strategickém směřování destinace**. Způsobem, jak toho dosáhnout, je **uplatňování principů destinačního managementu a marketingu**, přičemž vytváření vhodných podmínek je důležitou rolí kraje.

2.6.1 LEGISLATIVNÍ RÁMEC A VAZBA NA STRATEGICKÉ DOKUMENTY

Jediným speciálním zákonem upravujícím podmínky cestovního ruchu je tak **zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu**.

Právní předpisy v České republice stanovují základní rozdělení kompetencí v oblasti cestovního ruchu na národní a regionální úrovni prostřednictvím následujících zákonů:

- Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení)
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)

Rozdělení kompetencí mezi Ministerstvo pro místní rozvoj ČR na národní úrovni, kraji a obcemi na regionální úrovni, není ve výše uvedených právních předpisech jednoznačně specifikováno. To vede k opakovaným úvahám o vytvoření speciálního zákona o cestovním ruchu, jehož výsledkem by bylo přesné stanovení kompetencí (odpovědností) na jednotlivých úrovních řízení, a především zajištění jeho financování z veřejných zdrojů. Takový zákon se však nepodařilo prosadit a ani v blízké budoucnosti není jeho vytvoření pravděpodobné. Koordinace aktivit

cestovního ruchu mezi státem, kraji, obcemi a dalšími zainteresovanými stranami a jeho financování je tak realizováno primárně na dobrovolné bázi, a to na základě nových pravidel **Kategorizace organizací destinačního managementu** (dále viz kapitola 2.5) a podpůrných dotačních programů.

Ve vztahu ke Karlovarskému kraji, jako pořizovateli této Koncepce, je podstatné, že krajům byla na základě zákona č.129/2000 Sb., o krajích, svěřena možnost v rámci **samostatné působnosti na svém území koordinovat/rozvíjet podmínky pro cestovní ruch**. Koncepce proto představuje základní nástroj, jak systematicky podporovat rozvoj cestovního ruchu na jeho území.

Prostředí pro rozvoj cestovního ruchu je v České republice formováno dalšími nelegislativními dokumenty zejména na národní a regionální úrovni, se kterými musí být tato Koncepce plně v souladu.

Národní strategické dokumenty:	Strategické dokumenty Karlovarského kraje:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+ a akční plán na dané období ▪ Strategie rozvoje cestovního ruchu 2021-2030 ▪ Politika územního rozvoje České republiky ▪ Strategický rámec Česká republika 2030 ▪ Inovační strategie České republiky 2019-2030 ▪ Koncepce národního kulturního památkového ústavu na léta 2022-2026 ▪ Státní kulturní politika na léta 2021–2025 ▪ Státní politika životního prostředí České republiky 2030 s výhledem do 2050 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program rozvoje Karlovarského kraje a akční plán na dané období ▪ Koncepce kultury Karlovarského kraje pro období let 2013-2020 ▪ Úplné znění Zásad územního rozvoje Karlovarského kraje po vydání Aktualizace č.1 CZ (2018) ▪ Regionální inovační strategie Karlovarského kraje (RIS3) ▪ Plán spravedlivé transformace verze 5.1 ▪ Koncepce ochrany přírody a krajiny ▪ Cyklistická doprava v Karlovarském kraji

2.6.2 ANALÝZA STAVU DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU A MARKETINGU

Stav a úroveň uplatňování principů destinačního managementu dlouhodobě patří mezi slabé stránky cestovního ruchu v rámci celé České republiky. **Ministerstvu pro místní rozvoj ČR a agentuře CzechTourism** jako věcně odpovědným institucím na národní úrovni se zatím nepodařilo vytvořit vhodné podmínky. Důvodem je komplikovaný systém veřejné správy, legislativní podmínky, způsob finanční podpory odvětví včetně nastavení českého daňového systému. Tento stav vede k nízké motivaci soukromého sektoru a dalších aktérů veřejného a neziskového sektoru společně participovat na rozvoji tohoto odvětví.

Od devadesátých let minulého století, tedy téměř 30 let, je vedena diskuse o **potřebě vytvoření vhodných podmínek ze strany státu** (zákonná regulace, finanční podpora, daňový systém, kultivace podnikatelského prostředí atd.). Až v roce 2018 se podařilo najít shodu alespoň na přijetí **dobrovolných pravidel v podobě „Kategorizace organizací destinačního managementu“**, jejímž výsledkem jsou pravidla pro činnost DMO a jejich oficiální certifikace³. Odpovídající řešení, které by umožnilo v České republice po vzoru Rakouska, Švýcarska a dalších, vybudovat vyspělý systém destinačního managementu, jehož výsledkem je vyšší ochota aktérů ke spolupráci a sdružování finančních prostředků, však stále chybí.

Vývoj na území Karlovarského kraje vychází ze situace na národní úrovni. Prvním pokusem bylo na přelomu tisíciletí vymezení **turistického regionu „Západočeské lázně“**, který zahrnoval tři

³ Kategorizace vymezuje kategorie DMO (4 úrovně) a stanovuje pro ně závazné požadavky, na základě jejichž splnění může být organizace certifikována. Požadavky jsou definovány tak, aby co nejlépe zohledňovaly rozdílné předpoklady a potenciál cestovního ruchu v ČR. Kategorizace především upravuje podmínky pro vznik, zaměření a činnost DMO a pro jednotlivé kategorie stanovuje další podstatné podmínky certifikace.

turistické oblasti. Takto vymezené území však primárně sloužilo pro marketingové účely agentury CzechTourism, ale většinou nemělo oporu v podobě funkčních DMO v území.

Vývoj v oblasti destinačního managementu v Karlovarském kraji

- V roce 2016 kraj inicioval založení krajského DMO s názvem Živý kraj – Destinační agentura pro Karlovarský kraj, která jako první v kraji také v roce 2018 získala národní certifikaci dle pravidel DMO.
- Postupně na území kraje byly certifikovány 2 lokální DMO (KIS Mariánské Lázně s.r.o., Lokální destinační agentura Centrální Krušnohoří z. s.).
- Certifikovaná oblastní DMO na území kraje prozatím chybí, ačkoliv v roce 2023 byla Karlovarským a Ústeckým krajem ve spolupráci s dalšími aktéry iniciováno založení oblastní DMO s názvem Destinační agentura Krušnohoří, z.s.

Z dat agentury CzechTourism vyplývá dominantní postavení krajské DMO v Karlovarském kraji a chybějící oblastní úroveň destinačního managementu.

Obrazek 2: Pokrytí České republiky organizacemi destinačního managementu k listopadu 2023.



Zdroj: Agentura CzechTourism

Z níže uvedené tabulky pak vyplývají konkrétní počty jednotlivých kategorií DMO v Česku a jednotlivých krajích ČR.

Tabulka 24: Počet certifikovaných DMO k listopadu 2023

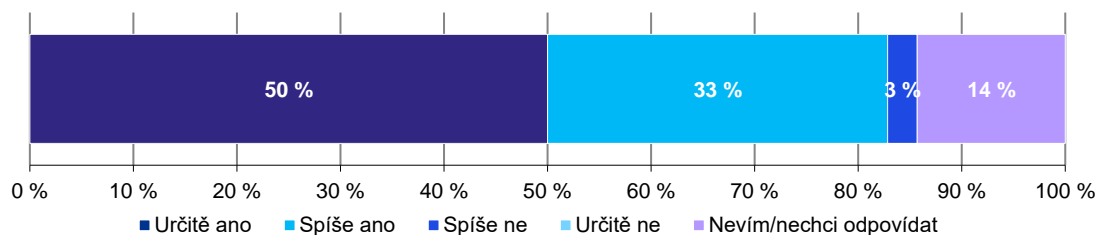
Kategorie DMO	Počet DMO v ČR	Počet DMO v Karlovarském kraji
Krajská DMO	11	1
Oblastní DMO	54	0
Lokální DMO	8	2

Zdroj: Agentura CzechTourism

Vzhledem k tomu, že výchozí podmínky nejsou ideální a kraj má jen omezené možnosti, jak celkový systém ovlivnit, musí tomu přizpůsobit také strategii podpory destinačního managementu pro další období.

Z dotazníkového šetření provedeného pro potřeby Koncepce vyplývá, že **aktéři považují formu destinační spolupráce za jedinou možnou cestu pro navazování spolupráce** v rámci podpory rozvoje destinace.

Graf 24: Považujete spolupráci v území za účelem podpory rozvoje cestovního ruchu, lázeňství a památek UNESCO na bázi destinační spolupráce za vhodnou? (N:70)



Zdroj: Dotazníkové šetření KPMG Česká republika

A. ANALÝZA STAVU ORGANIZAČNÍHO ZAJIŠTĚNÍ CESTOVNÍHO RUCHU V KRAJI

Na krajské úrovni je cestovní ruch v rámci organizační struktury krajského úřadu součástí **Odboru, kultury, památkové péče, lázeňství a cestovního ruchu**, který na rozvoji cestovního ruchu v rámci samostatné působnosti spolupracuje s dalšími odbory úřadu a je jedním ze zakladatelů krajské organizace destinačního managementu **Živý kraj – Destinační agentura pro Karlovarský kraj**, která rovněž zajišťuje činnost **Filmové kanceláře Karlovarského kraje**.

Karlovarský kraj patří mezi 11 krajů ČR se svou krajskou DMO, přičemž tyto organizace chybí pouze v Libereckém, Plzeňském a Ústeckém kraji. Porovnání krajských DMO je součástí níže uvedené tabulky.

Tabulka 25: Mezikrajové srovnání certifikovaných krajských DMO za rok 2022

Kraj	Název DMO	Rok vzniku	Rozpočet v tis. Kč	Příspěvek kraje	Podíl kraje na rozpočtu	Počet FTE	Výše rozpočtu / počet přenocování	Počet FTE / velikost kraje
Hl. město Praha	Prague City Tourism a.s.	2018	296 329 000	0	0 %	121	22,12	4,1
Jihočeský kraj	Jihočeská centrála cestovního ruchu	2010	34 554 000	33 898 000	98,1 %	18+9	8,18	372,5
Jihomoravský kraj	Centrála cestovního ruchu – Jižní Morava, z.s.p.o.	2014	19 000 000	17 050 000	89,7 %	10	4,70	718,8
Karlovarský kraj⁴	Živý kraj – Destinační agentura pro Karlovarský kraj, z.s.	2016	22 928 000	17 000 000	74,1 %	3 (5)	5,27	1 103,4
Kraj Vysočina	Vysočina Tourism, příspěvková organizace	2008	15 000 000	14 500 000	96,7 %	8	9,67	849,5
Královéhradecký kraj	Královéhradecká krajská centrála cestovního ruchu, příspěvková organizace	2022	15 750 000	15 750 000	100,0 %	14	3,44	339,9
Moravskoslezský kraj	Moravian-Silesian Tourism, s.r.o.	2014	21 659 000	21 659 000	100,0 %	10	7,76	543,1
Olomoucký kraj	Centrála cestovního ruchu Olomouckého kraje, s.r.o.	2019	N/A	10 936 000	-	6	N/A	878,6
Pardubický kraj	Destinační společnost Východní Čechy	2014	9 438 000	6 400 000	67,8 %	6	6,96	753,2
Středočeský kraj	Středočeská centrála cestovního ruchu, příspěvková organizace	2017	47 712 000	46 098 000	96,6 %	23	17,16	475,2
Zlínský kraj	Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, o.p.s.	2007	13 987 000	9 000 000	64,3 %	4,1	6,18	964,2
Průměrné hodnoty ukazatelů (bez Prahy)			22 225	19 229	87 %	11,1	7,7	699,8

⁴ Stanovy krajské DMO „DA Živý kraj – Destinační agentura pro Karlovarský kraj, z.s.“ umožňují organizaci mít 5 zaměstnanců, nicméně ta dlouhodobě disponuje 3 FTE.

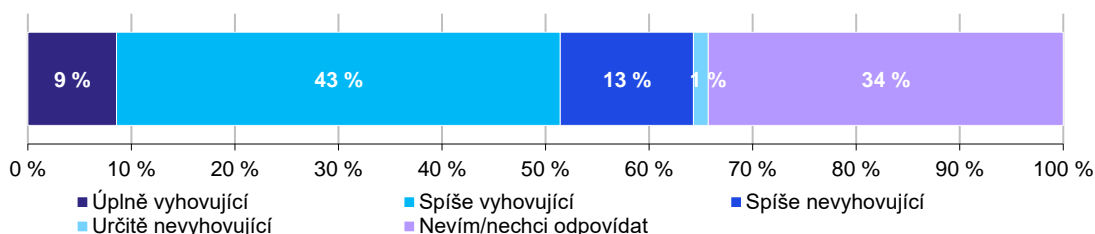
Průměrné hodnoty ukazatelů (s Prahou)	49 635	17 481	79 %	21,1	9,1	636,6
Medián	20 329 500	15 750	93 %		7	719,0

Zdroj: Analýza společnosti KPMG

Z porovnání je zřejmé, že **krajská DMO je organizací s průměrným rozpočtem a podprůměrným příspěvkem na činnost ze strany kraje**. Ve vztahu k významu cestovního ruchu (výše rozpočtu na počet přenocování) na území kraje je rozpočet kraje 3. nejnižší v České republice. Nejmenší je pak skutečný počet zaměstnanců na velikost území. Vzhledem k tomu, že v Karlovarském kraji není rozvinutá oblastní úroveň destinačního managementu, je organizační zajištění ve srovnání s ostatními kraji podprůměrné.

Z dotazníkového šetření pak vyplývá, že aktéři hodnotí podmínky, které kraj vytváří pro destinační spolupráci jako průměrné, přičemž poměrně značná část z nich nemá vytvořen relevantní názor.

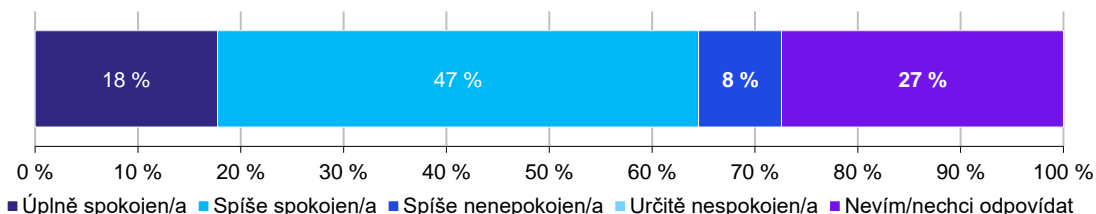
Graf 25: Jaké podmínky podle vašeho názoru v současné době vytváří Karlovarský kraj pro činnost Organizací destinačního managementu? (N: 70)



Zdroj: Dotazníkové šetření KPMG Česká republika

Z výzkumu také vyplynulo, že přibližně 65 % respondentů ví, že kraj disponuje svou krajskou DMO a současně jsou spokojeni s její činností.

Graf 26: Jak jste spokojeni s činností Destinační agentury Živý kraj? (N:62)



Zdroj: Dotazníkové šetření KPMG Česká republika

Podstatný je však pohled na to, co si respondenti myslí o její činnosti a jaké aktivity by tato DMO měla vykonávat. Z výsledků vyplývá, že hlavním úkolem organizace je realizace **marketingových a propagačních aktivit kraje**, současně však respondenti očekávají, že **organizace bude nastavovat základní směr rozvoje destinace**. Významnou rolí je podle nich také tvorba klíčové produktové nabídky kraje. Další činnosti již nemají takovou váhu, nicméně relativně výrazný podíl respondentů zastává názor, že organizace se má více věnovat zajišťování finančních prostředků, sehrávat roli iniciátora partnerství a být aktivní v oblasti osvěty a vzdělání. Podstatné je, že žádný z respondentů nepovažuje organizaci za zbytečnou, což je dokladem správnosti její existence.

Graf 27: Jaké nejdůležitější činnosti má podle Destinační agentura Živý kraj zajišťovat?



Zdroj: Dotazníkové šetření KPMG Česká republika

Z dotazníkového šetření také vyplynuly oblasti, jakým směrem se má organizace vyvíjet. Respondenti by uvítali transparentnější poplatkovou politiku, respektive více subjektů podílejících se na její činnosti. Dále personální posílení a větší důraz na evaluaci své činnosti.

Na podporu kongresového cestovního ruchu působí na krajské úrovni **CARLSBAD CONVENTION BUREAU, O.P.S.**, která sdružuje vybrané poskytovatele za účelem vzájemné podpory a koordinace kongresových a incentivních akcí.

B. ANALÝZA STAVU ORGANIZAČNÍHO ZAJIŠTĚNÍ CESTOVNÍHO RUCHU NA OBLASTNÍ A LOKÁLNÍ ÚROVNI

Základem konkurenceschopnosti destinace je atraktivita její produktové nabídky a dlouhodobá schopnost tuto nabídku inovovat a přizpůsobovat svým návštěvníkům. Tento proces by se měl primárně odehrávat na nižší než krajské úrovni, přičemž vhodnou platformou jsou organizace destinačního managementu. Z provedených šetření vyplývá, že ochota spolupracovat na bázi destinační spolupráce je nízká a ukazuje, že aktéři si cestu k efektivní spolupráci teprve hledají. První oblastní DMO **Destinační agentura Krušnohoří, z.s.** vznikla z iniciativy Karlovarského a Ústeckého kraje teprve v roce 2023 na území Krušných hor. Další iniciativy institucionalizace na úrovni oblastní spolupráce⁵ jsou prozatím jen záměry bez dílčí opory aktérů v území.

Tabulka 26: Přehled organizací destinačního managementu na oblastní a lokální úrovni v roce 2023

Název DMO	Kategorie DMO	Certifikace	Rok založení	Celkový rozpočet v tis.	Příspěvek veřejný sektor
Destinační agentura Krušnohoří, z.s.	Oblastní (přeskrajová)	V přípravě	2023	4 000	4 000
KIS Mariánské Lázně s.r.o.	Lokální	Ano	1997	18 600	9 000
Lokální destinační agentura Centrální Krušnohoří z. s.	Lokální	Ano	2020	419	290

Zdroj: Analýza společnosti KPMG

⁵ Diskuze probíhají zejména o možnosti založení oblastní DMO Postřelí jako přeskrajové destinace části Karlovarského a Plzeňského kraj a DMO Západočeské lázně (lázeňský trojúhelník)

Na většině území kraje tak **standardní oblastní, případně lokální DMO neexistují**, a to i v oblastech s vysokým potenciálem cestovního ruchu, jakým je lázeňský trojúhelník. Spolupráce, pokud vůbec, se odehrává na více platformách nebo je tažena jen veřejným a/nebo několika poskytovateli služeb, což vede k její neefektivitě a odráží se v atraktivitě produktů destinace a schopnosti jejich inovace.

2.6.3 INSTITUCIONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ V OBLASTI LÁZEŇSTVÍ

Tradiční léčebné lázeňství je součástí zdravotnictví a na národní úrovni proto spadá pod **Ministerstvo zdravotnictví ČR** a jeho orgány (Český inspektorát lázní a zřídel). Na úrovni kraje náleží tato oblast do činnosti **Odboru, kultury, památkové péče, lázeňství a cestovního ruchu**, jehož role je především v oblasti podpory spolupráce a využití jeho potenciálu z hlediska cestovního ruchu. Přehled klíčových subjektů je uveden níže.

Tabulka 27: Přehled organizačního zajištění lázeňství v Karlovarském kraji

Instituce	Rok založení	Činnost	Typ organizace
Institut lázeňství a balneologie, v.v.i	2019	Účelem je věnovat se vědě a výzkumu, podpoře vzdělávání, nastavení certifikace a developmentu v oblasti lázeňství.	Vědecko-výzkumná
Sdružení léčebných lázní	1994	Účelem spolupráce provozovatelů lázeňských zařízení v Karlových Varech při prosazování společných zájmů v oblasti lázeňství.	Zájmové sdružení právnických osob
Svaz léčebných lázní ČR	1995	Posláním Svazu je kultivovat prostředí a vytvářet podmínky pro udržení a rozvoj léčebného lázeňství v České republice a hájit společné i individuální zájmy členů.	Zájmové sdružení právnických osob
Sdružení lázeňských míst	1997	Sdružení je platformou pro města, na jejichž území se nacházejí lázeňská zařízení a mají schválený statut lázní	Zájmové sdružení právnických osob

Zdroj: Analýza společnosti KPMG

Založení **Institutu lázeňství a balneologie** je jedním z předpokladů pro efektivnější využití potenciálu lázeňství, neboť jeho výsledky mohou být využity na inovaci tradiční produktové nabídky, což jej z atraktivní také pro nové cílové skupiny. Přirozená transformace oboru vyžaduje diskusi všech relevantních aktérů v oblasti lázeňství a provázání výsledků této spolupráce na úroveň destinačního managementu.

2.6.4 ANALÝZA ORGANIZAČNÍHO ZAJIŠTĚNÍ PAMÁTEK ZAPSANÝCH NA SEZNAM SVĚTOVÉHO DĚDICTVÍ UNESCO

V roce 2019 se Karlovarský kraj zařadil mezi kraje s památkami zapsanými na Seznam světového dědictví UNESCO. Na úrovni kraje náleží tato oblast do činnosti **Odboru, kultury, památkové péče, lázeňství a cestovního ruchu**, který však disponuje pouze standardními nástroji památkové péče a rolí standardních organizací státní památkové péče (Ministerstvo kultury, Národní památkový ústav). Systém organizačního zajištění vychází z pravidel organizace **Mezinárodní rady památek a sídel, respektive Českého národního komitétu** této organizace.

Tabulka 28: Přehled organizačního zajištění památek zapsaných na seznam světového dědictví UNESCO v Karlovarském kraji

UNESCO	Hornická krajina Erzgebirge/Krušnohoří	Slavná lázeňská města Evropy
Rok zápisu	2019	2021
Typ	Přeshraniční	Sériová / přeshraniční

Místa v kraji	<ul style="list-style-type: none"> Hornická kulturní krajina Jáchymov, Hornická kulturní krajina Abertamy – Horní Blatná – Boží Dar, Rudá věž smrti 	<ul style="list-style-type: none"> Františkovy Lázně Karlovy Vary Mariánské Lázně
Instituce společné	<ul style="list-style-type: none"> Karlovarský kraj Národní památkový ústav, Regionální pracoviště Loket 	
Institucionální zajištění	<ul style="list-style-type: none"> Montanregion Krušné hory – Erzgebirge, o.p.s. včetně pozice site manažer 	<ul style="list-style-type: none"> Dobrovolný svazek obcí České Lázně – Salony Evropy Město Františkovy Lázně – pozice site manažer Kancelář architektury města Karlovy Vary – site manažer Město Mariánské Lázně – pozice site manažer

Zdroj: Analýza společnosti KPMG

Z pohledu cestovního ruchu jsou instituce památek zapsaných na Seznam světového dědictví UNESCO přirozenými partnery pro destinační spolupráci na úrovni organizací destinačního managementu. Vlastní **činnost site manažerů a jejich poradních orgánů je však závislá na veřejných prostředcích** v místech zápisu a v České republice jí **chybí silnější ukotvení a systém finanční podpory**. Mimo nemovitých památek je také na Seznamu světového dědictví UNESCO **Kynžvartská daguerrotypie**, která je součástí expozice Kynžvartského muzea. V roce 2024 je však z důvodu rekonstrukce expozice umístěna v Praze.

Užší provázání jejich činnosti v rámci destinačního managementu na všech jeho úrovních v rámci kraje bude vyžadovat určitý čas. Zlepšení podmínek v této oblasti je také úkolem této Koncepce.

2.7 Vyhodnocení potenciálu



Kapitola shrnuje zhodnocení předpokladů a potenciálu cestovního ruchu v Karlovarském kraji. Zhodnocení je provedeno v mezikrajovém srovnání. Výsledkem je doporučení pro stanovení vhodnosti území kraje pro rozvoj různých forem cestovního ruchu.

Klíčová zjištění

- › Karlovarský kraj má kvalitní předpoklady pro cestovní ruch, nicméně potenciál zde není rovnoměrně rozložen. Vysoký potenciál je zejména v oblastech, které disponují léčivými lázeňskými zdroji, historickými a kulturními památkami či krajinnými předpoklady pro aktivní turistiku. V kraji jsou předpoklady i pro další formy cestovního ruchu.
- › Území Karlovarského kraje netrpí dlouhodobým přetěžováním cestovního ruchu. Nejvyšší sezónní využití je v létě; v ostatním období je nižší, přičemž záleží na regionálních rozdílech. Celková efektivita využití potenciálu je tak průměrná.

Hodnocení potenciálu představuje hodnocení předpokladů a vhodnosti území pro cestovní ruch. V roce 2010/11 bylo Ústavem územního rozvoje (ÚÚR) provedeno hodnocení potenciálu cestovního ruchu dle jednotlivých obcí s rozšířenou působností, a to pro celou Českou republiku, což umožňuje mezikrajové srovnání potenciálu.

Metodika hodnocení potenciálu

Metodika hodnocení potenciálu cestovního ruchu ÚÚR se zaměřuje na rozhodující aspekty ovlivňující rozvoj cestovního ruchu a rekreace v území. Jelikož soubor územních podmínek a předpokladů pro rozvoj cestovního ruchu je složitým multidisciplinárním systémem, do něhož vstupuje mnoho aspektů, je podmínkou zkoumání tohoto systému jeho zjednodušení a rozčlenění na měřitelné segmenty. Ty pak vystupují v pozici dílčích potenciálů cestovního

rchu a celkový potenciál je koncipován jako jejich souhrn. V bodovém vyjádření je dílčím segmentům přiřazován určitý počet bodů. Součet bodů pak představuje konečný potenciál cestovního ruchu.

Z výsledků hodnocení potenciálu z let 2010/11 vyplývá, že **Karlovarský kraj měl v přepočtu na km² průměrný potenciál v porovnání s ostatními kraji**. Pokud jde o absolutní hodnotu potenciálu, tak je Karlovarský kraj na předposledním místě (méně bodů už má jen hl. m. Praha), nicméně v obou případech je absolutní hodnota potenciálu ovlivněna rozlohou. Výsledky jsou poplatné době jejich vzniku, neboť nepracují se zápisem několika památek v Karlovarském kraji na Seznam světového dědictví UNESCO ani s jinými zásadními změnami v kraji (např. revitalizace průmyslových zón v okolí Sokolova apod.), které potenciál zvýšily.

Tabulka 29: Bodová hodnota potenciálu v krajích ČR (k roku 2010) vyjádřená na km²

Kraj	Rozloha v km ²	Bodová hodnota potenciálu	Potenciál na km ²
Praha	496	6 120	12,34
Liberecký	3 163	12 210	3,86
Královehradecký	4 759	13 785	2,90
Moravskoslezský	5 428	15 035	2,77
Zlínský	3 963	10 015	2,53
Jihomoravský	7 195	16 840	2,34
Ústecký	5 335	11 850	2,22
Karlovarský	3 310	7 315	2,21
Pardubický	4 519	9 955	2,20
Plzeňský	7 561	16 205	2,14
Středočeský	11 016	23 540	2,14
Olomoucký	5 267	10 565	2,01
Jihočeský	10 058	19 340	1,92
Vysočina	6 796	12 495	1,84
Česká republika	78 870	185 270	2,35

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ a ÚÚR – Potenciál cestovního ruchu

Od roku 2010 nedošlo k aktualizaci hodnocení potenciálu cestovního ruchu na národní úrovni. Karlovarský kraj jako součást tvorby této Koncepce **vypracoval aktualizaci hodnocení potenciálu**, jehož součástí bylo provedení kompletní digitalizace hodnocení. To umožnilo získat výsledky v podrobnosti obcí, ORP, CHKO a území vymezených turistických oblastí. Přestože aktualizace vycházela z původní metodiky ÚÚR, byla metodika mírně upravena. Z toho důvodu není možné využít aktualizované hodnoty v mezikrajském srovnání, ale pouze pro srovnání v rámci Karlovarského kraje.

Tabulka 30: Bodová hodnota potenciálu v ORP Karlovarského kraje (porovnání hodnocení z roku 2010 a roku 2024)

ORP	Rozloha v km ²	Bodová hodnota potenciálu 2024	Potenciál (2024) na km ²	Bodová hodnota potenciálu 2010	Změna 2010 / 2024
Aš	144	650	4,52	490	+ 33 %
Cheb	497	2 030	4,09	1 445	+ 40 %
Karlovy Vary	1 171	2 470	2,11	1 535	+ 61 %
Kraslice	265	895	3,38	540	+ 66 %

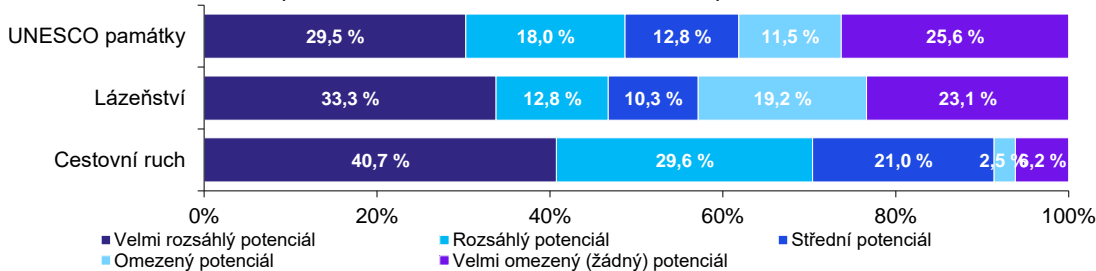
Mariánské Lázně	405	1 685	4,16	1 280	+ 32 %
Ostrov	339	2 100	6,19	1 085	+ 94 %
Sokolov	489	1 745	3,57	940	+ 86 %

Zdroj: Vlastní zpracování Hodnocení potenciálu cestovního ruchu pro Karlovarský kraj z roku 2024, dat ČSÚ a ÚÚR – Potenciál cestovního ruchu v ČR

V porovnání s hodnocením potenciálu z roku 2010 je **bodové ohodnocení z roku 2024 v průměru o 59 % vyšší**. Nárůst celkových bodových hodnot je částečně způsoben mírnými úpravami v metodice (např. přidání letištní dostupnosti), ale i vývojem cestovního ruchu v kraji (např. zapsání několika památek na Seznam světového dědictví UNESCO, postupná revitalizace průmyslových zón). Nejvýraznější růst bodového hodnocení nastalo v ORP Ostrov a ORP Sokolov, které zaznamenaly významnou revitalizaci území v případě ORP Sokolova, tak významné změny ve statusu památek (UNESCO, národní kulturní památky) v ORP Ostrov. Nejmenší nárůst bodového ohodnocení poté nastal v ORP Mariánské Lázně, i tam se však celkový počet bodů navýšil o 32 %.

Nejvyššího potenciálu na km² dosahuje v Karlovarském kraji ORP Ostrov. V absolutních hodnotách má nejvyšší potenciál ORP Karlovy Vary, která však kvůli své rozloze dosahuje podprůměrného potenciálu na km². **Vysoký potenciál jak v absolutním vyjádření, tak v přepočtu na rozlohu mají ORP Cheb a ORP Mariánské Lázně do menší míry pak i ORP Sokolov.** ORP Aš má i přes relativně nízké absolutní hodnoty celkového potenciálu vysoký potenciál na km², převážně díky své menší rozloze; obdobně je na tom i ORP Kraslice.

Graf 28: Zhodnoťte úroveň potenciálu cestovního ruchu, lázeňství a památek UNESCO ve vašem území?

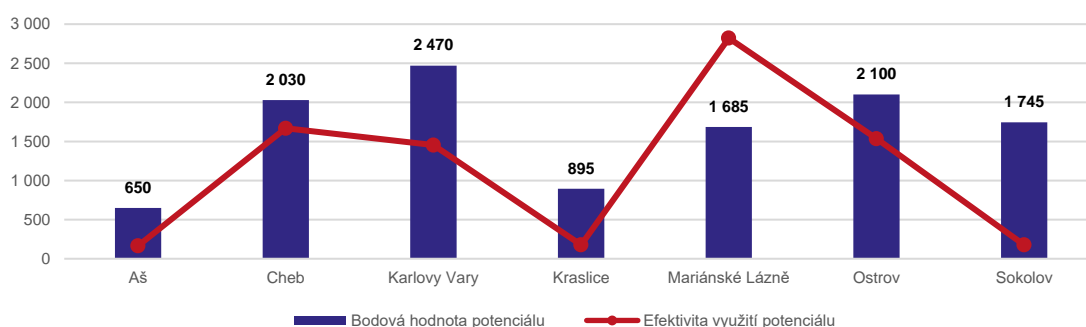


Zdroj: Dotazníkové šetření KPMG Česká republika

Vysoký potenciál cestovního ruchu Karlovarského kraje se potvrdil i v rámci dotazníkové šetření. **Přes 70 % se respondentů domnívá, že má kraj velmi rozsáhlý nebo rozsáhlý potenciál.** V případě památek UNESCO a lázeňství je to okolo 50 % respondentů, což je dáno jejich lokalizací pouze do několika oblastí kraje.

Z aktualizovaných dat hodnocení potenciálu cestovního ruchu je možné vypočítat efektivitu jeho využití, jejíž výsledky jsou na následujícím grafu.

Graf 29: Efektivita využití potenciálu jednotlivých SO ORP



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ a metodiky ÚÚR – Potenciál cestovního ruchu

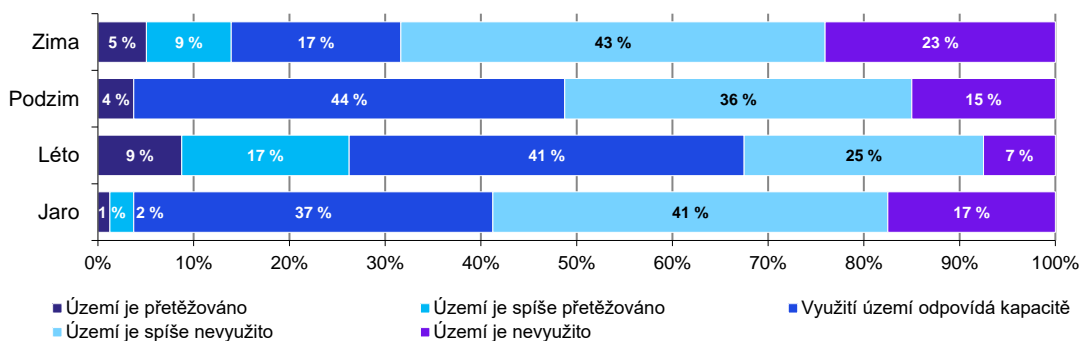
Efektivita využití potenciálu

Vypočet efektivity využití potenciálu je proveden jako vynásobení hodnoty potenciálu dostupného na km² a počtu přenocování, který je vydělený celkovou hodnotou potenciálu dle metodiky ÚÚR. Výpočet ukazuje, jakým způsobem dané území tento potenciál skutečně využívá.

Nejlépe z hlediska využití vychází SO ORP Mariánské Lázně, které mají velmi vysoký počet přenocování v porovnání s dosaženými body v rámci hodnocení potenciálu cestovního ruchu.

Z hlediska sezónního vytížení z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti na úrovni kraje považují **léto za nejvíce vytížené**. Zima je naopak na úrovni kraje považována za nejméně vytížené období. V kraji lze tedy pozorovat, jak sezónní, tak regionální rozdíly ve vytížení území cestovním ruchem, ale obecně **kraj netrpí plošným přetížením**, a to i během léta, kdy je území vnímáno jako přetížené necelými 10 % respondentů.

Graf 30: Zhodnoťte stávající úroveň využití potenciálu cestovního ruchu, lázeňství a památek UNESCO ve vašem území v jednotlivých obdobích sezóny?



Zdroj: Dotazníkové šetření KPMG Česká republika

Z vyhodnocení potenciálu Karlovarského kraje tak vyplývá, že ten je relativně heterogenní, což umožňuje rozvoj různých forem cestovního ruchu.

Tabulka 31: Vhodnost území Karlovarského kraje pro rozvoj forem cestovního ruchu

Území SO ORP	Primární forma cestovního ruchu	Sekundární forma cestovního ruchu
Aš	<ul style="list-style-type: none"> Venkovský cestovní ruch Eko-agroturistika Aktivní cestovní ruch – cykloturistika, pěší turistika 	<ul style="list-style-type: none"> Udržitelné cestování
Cheb	<ul style="list-style-type: none"> Městský kulturní cestovní ruch Lázeňský cestovní ruch Wellness 	<ul style="list-style-type: none"> Aktivní cestovní ruch – cykloturistika, pěší turistika
Karlovy Vary	<ul style="list-style-type: none"> Lázeňský cestovní ruch Wellness Městský kulturní cestovní ruch Zdravotní cestovní ruch 	<ul style="list-style-type: none"> Kongresový, konferenční a incentivní cestovní ruch Aktivní cestovní ruch – cykloturistika, pěší turistika, golf Gastro-turistika a pivní turistika
Kraslice	<ul style="list-style-type: none"> Aktivní cestovní ruch – sjezdové/běžecké lyžování, cykloturistika, pěší turistika 	<ul style="list-style-type: none"> Udržitelné cestování
Mariánské Lázně	<ul style="list-style-type: none"> Lázeňský cestovní ruch Wellness Městský kulturní cestovní ruch 	<ul style="list-style-type: none"> Konferenční a incentivní cestovní ruch Zdravotní cestovní ruch Golf

Ostrov	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivní cestovní ruch – sjezdové/běžecské lyžování, cykloturistika, pěší turistika ▪ Lázeňský cestovní ruch a wellness ▪ Industriální cestovní ruch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Městský kulturní cestovní ruch ▪ Zážitekový cestovní ruch ▪ Gastro-turistika a pivní turistika
Sokolov	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivní cestovní ruch – cykloturistika, pěší turistika ▪ Kulturní cestovní ruch ▪ Industriální cestovní ruch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zážitekový cestovní ruch ▪ Gastro-turistika a pivní turistika

Zdroj: KPMG Česká republika, s.r.o.

Vhodnost daného území pro různé formy cestovního ruchu je předpokladem pro vytváření produktů cestovního ruchu s vhodně definovanými cílovými skupinami a zdrojovými trhy. Takové produkty by měly být orientovány na zážitek, propojovány na národní témata a mít obchodní zaměření umožňující jejich další rozvoj. Nezbytným základem pro využití těchto předpokladů je dlouhodobé strategické plánování. Při podpoře rozvoje jednotlivých forem cestovního ruchu je zároveň nezbytné brát ohled na limity únosnosti daného území.

2.8 Trendy a synergické efekty



Kapitola zahrnuje trendy, které budou v nadcházejícím období ovlivňovat možnosti rozvoje cestovního ruchu a lázeňství v kraji. Znalost trendů umožní správný odhad budoucí poptávky, na kterou je nezbytné se připravit na úrovni produktové nabídky

Klíčová zjištění

- › Strukturální problémy cestovního ruchu a lázeňství a jejich náchylnost k šokům způsobených ekonomickými, geopolitickými a sociálními podmínkami významně ovlivňují poptávku i nabídku, což se silně projevilo také v Karlovarském kraji
- › Mezinárodní organizace předpovídají návrat mezinárodního cestovního ruchu na před-covidové hodnoty v letech 2024-2025 a pro následující roky očekávají rychlejší tempo růstu než u globální ekonomiky, z čehož může těžit také kraj, pokud se novým trendům přizpůsobí.
- › Cestovní ruch a lázeňství je nezbytné rozvíjet na základě evidence-based přístupu s důrazem na diverzifikaci a posílení odolnosti odvětví, a to přizpůsobením se poptávce po nových produktech založených na udržitelnosti, zdraví, bezpečnosti a flexibilitě.
- › Trendy jednoznačně ukazují nezbytnost celkové inovace a transformace nabídky pro udržení konkurenceschopnosti a udržení významu cestovního ruchu a lázeňství v ekonomice kraje. Využití trendů tak musí být využito pro vytváření inovativních produktů s vyšší přidanou hodnotou.

Cestovní ruch je celosvětově jedním z nejvýznamnějších ekonomických odvětví s významnými dopady na ekonomickou výkonnost a zaměstnanost. Význam cestovního ruchu roste zejména na lokální úrovni, kdy je na mnoha místech jediným ekonomickým nástrojem rozvoje s významnými regionálními dopady.

Cestovní ruch procházel významnými změnami souvisejícími s nástupem globalizace, znalostní a sdílené ekonomiky, rozvojem nových technologií a digitalizací a více než šest dekad bylo možné sledovat kontinuální růst.⁶ Zdání vysoké odolnosti tohoto odvětví narušila **pandemie COVID-19 a následné zhoršení bezpečnostní situace související s válečnými konflikty poukázaly na strukturální problémy tohoto odvětví**. Pandemie měla prostřednictvím ekonomických a zdravotních dopadů největší dopad na místní komunity, regiony a podnikatele v oblasti

⁶ OECD. Tourism Trends and Policies 2022. Dostupné z: [OECD Tourism Trends and Policies 2022 \(oecd-ilibrary.org\)](https://oecd-ilibrary.org/)

cestovního ruchu, z nichž 85 % představují malé a střední podniky.⁶ Válka na Ukrajině zpomaluje jeho zotavení a přidává tlak na cenovou úroveň a trh práce.

Cestovní ruch se navíc potýká s rostoucími cenami energií, potravin a dalších vstupních nákladů a zároveň s nižší spotřebou domácností. Nový ekonomický, geopolitický a sociální kontext přináší nové výzvy a příležitosti a zdůrazňuje potřebu opatření, které půjdou naproti **posílení odolnosti a udržitelnosti odvětví do budoucna**. Významně se změnil způsob toho, jak lidé žijí, pracují a cestují a je potřeba nabídku přizpůsobit novým požadavkům, očekáváním a cestovatelským preferencím.

Pohled mezinárodních organizací na vývoj cestovního ruchu

- Před vypuknutím pandemie COVID-19 cestovní ruch v OECD zemích přímo přispíval k 4,4 % HDP, 6,9 % zaměstnanosti a tvořil 20,5 % vývozu služeb.²
- Meziroční podíl cestovního ruchu na HDP (2019-20) poklesl o více než 50 %, zatímco tempo růstu globální ekonomiky pouze o 3,3 %.
- Světová rada pro cestování a turismus (WTCC) však pro cestovní ruch předpovídá pozitivní vyhlídky a pro období 2022–2030 odhaduje roční růst o 5,8 %, čímž by výrazně předešel růst globální ekonomiky.
- Během následující dekády se v cestovním ruchu předpokládá vznik 126 mil. nových pracovních míst. WTCC to podmiňuje kooperací vlád a posílení opatření, které připraví cestovní ruch na potenciální budoucí šoky.
- Konkrétně pro Evropu odhaduje Evropská rada pro cestování (ETC) meziroční růst příjezdů návštěvníků pro období 2023-2025 mezi 10-13 %, pro střední a východní Evropu pak růst jednou takový na úrovni 20–24 %.

Důsledky událostí a jejich vliv na cestovního ruchu v České republice:

- Zatímco se cestovní ruch v ČR v roce 2019 podílel na tvorbě hrubé přidané hodnoty (HPH)⁷ v národním hospodářství podílem 2,76 %, v roce 2021 podíl klesl na 1,53 %. Podíl na HDP poté zaznamenal pokles z 2,9 % na 1,55 %.
- Počet pracovních míst poklesl z téměř 240 tisíc na 214 tisíc a cestovní ruch tak tvořil 4,06 % pracovních míst. Celkový objem výdajů za cestovní ruch (tj. ukazatel poptávky) dosáhl více než 155 miliard Kč, z čehož 32 % tvořili zahraniční návštěvníci a 68 % tuzemští.
- Dle profilu ČR ve zprávě OECD se v ČR očekává návrat mezinárodního cestovního ruchu na hodnoty roku 2019 v letech 2024–2025.

Na základě událostí posledních let mezinárodní instituce (OECD⁶, WTCC⁸ a UNWTO⁹) pozorují následující **trendy či výzvy** cestovního ruchu, které představují příležitosti a ohrožení také pro cestovní ruch a lázeňství v Karlovarském kraji.

Evidence-based strategické řízení cestovního ruchu s důrazem na udržitelnost

Důsledky krizí postupně vedou k implementaci principů udržitelnosti do strategického řízení cestovního ruchu napříč všemi stupni řízení a koordinované, víceúrovňové přístupy zohledňující názory více zainteresovaných stran.

Pod tento trend spadá:

- **Zelená obnova CR** – zohledňující dopad na životní prostředí a zahrnující přehodnocení nabídky, které je šetrnější k dopadům cestovního ruchu na životní prostředí. Mezinárodní

⁷ HDP je z hlediska strany nabídky určován hrubou přidanou hodnotou a saldem daní z produktů a dotací na produkty. Samotná hrubá přidaná hodnota (HPH) reflektuje souhrnnou výkonnost odvětví, a je tak „čistým“ ukazatelem výkonnosti ekonomiky.

⁸ WTCC. Travel & Tourism – Economic Impact 2022. Dostupné z: [EIR2022-Global Trends.pdf \(wtcc.org\)](https://www.wtcc.org/EIR2022-Global-Trends.pdf)

⁹ UNWTO. International Tourism Highlights, 2023 Edition – The Impact of COVID-19 on Tourism (2020–2022), Revised and updated 10/2023. Dostupné z: [International Tourism Highlights, 2023 Edition – The Impact of COVID-19 on Tourism \(2020–2022\) Revised and updated, October 2023 \(e-unwto.org\)](https://www.unwto.org/International-Tourism-Highlights-2023-Edition-The-Impact-of-COVID-19-on-Tourism-2020-2022-Revised-and-updated-October-2023)

organizace vyzývají k přijetí opatření směřující ke klimatické neutralitě cestovního ruchu, eliminaci emisí a další opatření.

- **Sociální obnova CR** – zaměřuje se na zajištění odolnosti odvětví, které v dobách šoků ochrání pracovní místa, podnikatele a ze které budou těžit lokální komunity.
- **Plánování a řízení postavené na datech (evidence-based)** – směřování ke zlepšování datové základny podporující plánování a strategické rozhodování a přechod na udržitelnější, odolnější a inkluzivnější modely řízení. Důraz je kladen také na využívání otevřených dat pro účely vyvažování cestovního ruchu a rozvoje měst.
- **Řízení rizik** – rizik cestovního ruchu, která jsou spojená s výše uvedeným, umožní jejich řízení zmírňovat a přeměnit v příležitosti.
- **Spolupráce** – posilování koordinace a kapacit napříč vládami pro agilní a cílené politiky, podpora spolupráce se soukromým sektorem a podpora mezinárodní a multilaterální spolupráce. Pro implementaci projektů je možné využívat metod dialogu zainteresovaných stran, tj. pravidelně získávat a vyhodnocovat postoje svých zainteresovaných stran.
- **Podpora a důvěra** – zajištění bezpečné mobility pro obnovení důvěry a poptávky návštěvníků a podpora obnovy podniků v oblasti cestovního ruchu.
- **Posílení kapacit pro udržitelné řízení** – udržitelnost s sebou nese nároky na kapacity a odborné znalosti napříč všemi úrovněmi řízení cestovního ruchu, mimo jiné i na úrovni destinací.
- **Zaměření investic** na podporu obnovy a podporu udržitelného rozvoje cestovního ruchu.

Další oblastí jsou zcela nové trendy, které se výrazněji projeví v postpandemickém období a vedou tak ke změně poptávky. V některých zemích mezinárodní cestovní ruch překonal výkonnost z roku 2019, v průměru byl však mezinárodní cestovní ruch v červnu 2022 o téměř 20 % nižší než v tomto roce. Domácí cestovní ruch pomohl udržet sektor v době pandemie, nicméně není dost silný na to, aby mohl kompenzovat ztráty mezinárodního cestovního ruchu. Dle predikcí zemí OECD se zotavení domácího cestovního ruchu očekávalo v roce 2023; mezinárodní nejdříve v roce 2025.

Pro Karlovarský kraj je klíčové zohlednění těchto poptávkových trendů, které musí být založeno na transformaci tradičního způsobu vytváření produktové nabídky.

Klíčové poptávkové trendy:

- **Staycation** – návštěvníci si našli cestu k jim blízkým destinacím a chtějí podporovat lokální podnikatele a komunity.
- **Udržitelné cestování** – návštěvníci stále více kladou důraz na ekologicky a sociálně odpovědné zážitky.
- **Úniky a zážitkové cestování provázané s přírodou** – lidé si oblíbili úniky do přírody, roadtripy a hledání autentických zážitků na úkor těch materiálních.
- **Důraz na zdraví** – vede k vyšší poptávce po wellness pobytech a důrazu na zajištění hygienických podmínek. Zároveň návštěvníci vyhledávají méně turisticky vytížená místa z důvodu obavy z davů.
- **Práce na dálku odkudkoliv** – vede k delším pobytům a vyšším nárokům na připojení a zajištění prostředí pro práci na dálku.
- **Bleisure** – trendem je kombinace trávení volného času a práce.
- **Flexibilita** – vyšší poptávka po možnosti zrušení pobytu bez poplatku, rezervace na poslední chvíli apod.
- **Autenticita** – trend je tažen de-globalizací, jehož výsledkem je cestování na kratší vzdálenosti, ale také snaha vyhnout se sterilnímu prostředí, které je obvykle spojeno s masovým cestovním ruchem.

- **Business a MICE cestovní ruch** – meziroční růst business cestovního ruchu očekává WTTC o 5,5 % v období 2022-2032 a zároveň zdůrazňuje roli MICE jako cesty, jak zvýšit příjmy a prodloužit turistickou sezónu.

Cestovní ruch a lázeňství je dále ovlivněno dalšími trendy a novými výzvami, na které je nutné reagovat pro zachování dlouhodobé konkurenceschopnosti destinací cestovního ruchu.

Další trendy a výzvy cestovního ruchu:

- **Diverzifikace nabídky cestovního ruchu** – diverzifikace na úrovni produktové nabídky zaměřená na různé skupiny návštěvníků a zdrojové trhy přispěje k zajištění vyšší odolnosti destinace.
- **Nedostatek pracovních sil** – nedostupnost lidských zdrojů se výrazně zvýšila v době pandemie a přetrvává do současnosti. WTTC doporučuje zaměřením se na implementaci politik a opatření směřujících ke zvýšení mobility pracovní síly, flexibilní práci a práci na dálku, upskilling a reskilling, podporu vzdělávání zaměstnanců a zaučování mladých lidí a zajištění férových podmínek. Příležitost je spatřována v digitální transformaci, tj. ve vyšší míře využívání technologií a digitálních řešení, které mohou lidské zdroje ušetřit, současně mohou být získány z jiných odvětvích s nižšími nároky na lidskou práci.
- **Digitalizace** – podpora digitální transformace ve prospěch všech zúčastněných stran cestovního ruchu. Digitalizace je myšlena jak na centrální úrovni ve formě dat, statistik, zdravotní dokumentace, vízové politiky apod., tak na úrovni podnikatelských subjektů, bezkontaktního check-inu, mobilní aplikace a služby nebo řešení pro zajištění interoperability mezi jednotlivými úrovněmi řízení cestovního ruchu v daném regionu.
- **Důležitost nepřímých efektů** – OECD v před-covidové studii z roku 2019 odhadla, že více 1/3 přidané hodnoty generované v ekonomice prostřednictvím cestovního ruchu pochází z nepřímých efektů, což zdůrazňuje provázanost cestovního ruchu a ostatních sektorů (např. zemědělství, doprava, služby apod.), což by mělo vést k provazování nabídky na úrovni jednotlivých produktů.

Se všemi těmito trendy a výzvami je tak důležité pracovat ve vztahu k budoucí strategii Karlovarského kraje a využít je pro stanovení vhodných opatření.

2.9 Případové studie



Případové studie doplňují analytickou část o možnou inspiraci pro návrhovou část. Inspirace je brána z analýzy přístupů, řešení a strategií z jiných regionů a měst, které se potýkaly či potýkají s podobnými (nikoliv však identickými) problémy v cestovním ruchu jako Karlovarský kraj.

Klíčová zjištění

- › Pozitivní dopady zápisu na Seznam světového dědictví UNESCO zahrnovaly ekonomické zisky a nové možnosti financování, rozvoj kultury, infrastruktury; zlepšení služeb; nastartování revitalizačních projektů. Zápis na Seznam světového dědictví UNESCO rovněž hraje kladnou roli ve zlepšení vztahu místních k památce či regionu.
- › Ve vybraných případech lázeňství tvoří součást širší produktové nabídky, která funguje v synergii s jinými oblastmi a aktéry cestovního ruchu v dané lokalitě a dává podnět ke vzniku nových, inovativních balíčků.
- › V reakci na změny a nové trendy v cestování se tato lázeňská města rozhodla rozšířit svou nabídku, hledat nové cílové skupiny a nabízet jim nové produkty a služby. Zároveň lázeňská místa dávají větší důraz na evidence-based lázeňství a spolupráci s vědeckými institucemi.

- › Současné krize, jako pandemie COVID-19 či geopolitické události, vytvořily nové podněty pro využití inovativních přístupů. Krize se stala příležitostí k diverzifikaci tam, kde byla místní ekonomika závislá na příjmech z cestovního ruchu.
- › Obnova odvětví cestovního ruchu je závislá na fungující spolupráci aktérů všech úrovní veřejného sektoru se sektorem soukromým či neziskovým.
- › Boj proti nedostatku kvalifikované pracovní síly v cestovním ruchu, lze řešit skrze plošné rekvalifikační programy financované z veřejných zdrojů, které by zlepšili kvalifikaci lidí v odvětví, případně do něj přilákali nové zaměstnance.

Vzhledem k tomu, že v Karlovarském kraji se protíná více oblastí cestovního ruchu – lázeňství, památky zapsané na Seznamu světového dědictví UNESCO, kulturní cestovní ruch, aktivní cestovní ruch nebo ekoturismus, bylo vybráno několik destinací, které s Karlovarským krajem sdílí alespoň jednu z oblastí cestovního ruchu, jeho problémy či ilustrují úspěšné využití předpokladů cestovního ruchu. Jednalo se o následující destinace:

Obrázek 3: Přehled inspirativních destinací cestovního ruchu



Zdroj: KPMG Česká republika, s.r.o.

Jednotlivé případové studie jsou zpracovány v samostatné příloze této Koncepcce, zde je uveden pouze výčet vybraných zjištění.

3 Vyhodnocení analýzy



Vyhodnocení analýzy je provedeno na základě strukturované SWOT analýzy a dále syntézy informací a závěrů vyplývajících z provedené analýzy vývoje a stavu cestovního ruchu a lázeňství v kraji.

Předmětem této části je strukturovaná SWOT analýza a manažerské shrnutí výkonnosti cestovního ruchu v Karlovarské kraji.

3.1 Strukturovaná analýza



SWOT analýza představuje syntetickou část analytické části Koncepce a je zpracována ve strukturované podobě. Vychází jak z provedené analýzy, tak také ze závěrů analytického workshopu konaného se zástupci Karlovarského kraje a dalších relevantních aktérů.

Předmětem první části je dílčí SWOT analýza nabídky a předpokladů cestovního ruchu, na kterou navazuje dílčí SWOT analýza destinačního managementu a destinačního marketingu.

3.1.1 NABÍDKA – PŘEDPOKLADY A POTENCIÁL

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chráněná území, léčivé prameny, vodní plochy, terapeutická, lázeňská, hornická krajina, vysoká lesnatost, lokálně kvalitní životní prostředí. ▪ Nedotčenost, klid, drsné počasí a odlehlost jako výhoda pro vybrané formy CR. ▪ Kraj jako relativně malá destinace umožňuje kombinaci nabídky a její přizpůsobení poptávce. ▪ Dokončená rekultivovaná území (transformace krajiny) po těžbě hnědého uhlí jako rozvojové plochy pro nové aktivity včetně CR, např. Medard. ▪ Největší koncentrace památek na Seznamu světového dědictví UNESCO v České republice. ▪ Kulturně-historické atraktivity (architektura, technické památky, hrady, zámky, galerie, muzea, divadla). ▪ Podíl cestovního ruchu a lázeňství na regionálním HDP, význam z hlediska zaměstnanosti a multiplikačního efektu. ▪ Etablovaná destinace cestovního ruchu s relativně výhodnou geografickou polohou ve středu Evropy. ▪ Dlouholetá tradice a vysoká kvalita tradičního lázeňství založená na přírodních léčivých zdrojích a dominantní postavení kraje v rámci ČR v oboru tradičního léčebného lázeňství. ▪ Potenciál historického odkazu regionu – sklářství, hornictví, řemeslná výroba a s tím spojených světoznámých značek Moser, Mattoni, Becherovka atd.). ▪ Multikulturní prostředí regionu a tradice obyvatel soužití s jinými národnostními skupinami. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nevyužitý inovační potenciál kraje v oblasti cestovního ruchu a lázeňství – schopnost inovovat nabídku a služby, generování přínosů pro obyvatele, rozvoj lokální ekonomiky. ▪ Vnímaní CR, lázeňství a souvisejících služeb jako odvětví s nízkou přidanou hodnotou. ▪ Demografický trend obyvatel kraje, vylidňování kraje a celkové snižování ekonomické síly. ▪ Nerovnoměrně rozložený potenciál cestovního ruchu. ▪ Kvalita veřejného prostoru včetně kolísavé kvality veřejné základní a doprovodné infrastruktury cestovního ruchu. ▪ Variabilita možností trávení volného času je omezená nabídkou. ▪ Nízká míra propojení nabídky tradičních lázeňských služeb s ostatními volnočasovými aktivitami a službami cestovního ruchu. ▪ V kraji chybí TOP turistické cíle s potenciálem vysoké návštěvnosti. ▪ Přetrvávající omezená dopravní dostupnost Prahy/SRN (do doby dostavby D6) a stav dopravní infrastruktury v kraji. ▪ Nedokončený systém cyklotras a cyklostezek, nedostatky v návaznosti na turistické cíle. ▪ Nevyužití potenciálu mezinárodního letiště. ▪ Nedostačující hustota a vzájemná propojenost veřejné autobusové a železniční dopravy pro potřeby CR, zejména přes hranice krajů.

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nástup digitalizace a nových technologií do oblasti cestovního ruchu, lázeňství a navazujících odvětví. ▪ Rozvoj sdílené ekonomiky. ▪ Dostavba páteřních dálničních a železničních komunikací, umožňující rychlejší napojení kraje a jeho atraktivit na páteřních evropskou síť. ▪ Poptávka pro atraktivních dopravních spojení k turistickým cílům nebo akcím. ▪ Poptávka po zdravotním CR, (medical) wellness, wellbeingu, work-life balance, bleisure a zdravém životním stylu a přizpůsobení nabídky. ▪ Rozvoj některých forem CR a zážitkových a adrenalinových aktivit, např. filmový, caravanning, nordwalking, rekreační plavba, feratové lezení, glamping a přizpůsobení nabídky. ▪ Rozvoj udržitelného a odpovědného CR. ▪ Dotační příležitosti pro strukturálně postižené území nebo region v transformaci umožňující rozvoj nabídky. ▪ Poptávka po řemeslech, tradicích a tradiční lidové kultuře. ▪ Využití synergií cestovního ruchu v rámci státní a nadregionální politiky kraje. ▪ Soukromé/veřejné investice do rozvoje cestovního ruchu v kraji. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Směrování návštěvníků do méně navštěvovaných atraktivních lokalit. ▪ Přírodní katastrofy a pohromy (povodně, záplavy, sucho, kúrovec). ▪ Globální pandemie a epidemie, např. COVID-19. ▪ Změna klimatu (např. nedostatek sněhu, vody pro zasnežování). ▪ Zhoršení bezpečnostní situace v ČR a ve světě. ▪ Vývoj cestovního ruchu po ukončení pandemie v některých oblastech (např. letectví, MICE, městský CR, hospodářská krize). ▪ Selektivní přístup k rozvoji CR ze strany veřejných organizací např. památková péče, ochrana přírody a krajiny, zdravotnictví. ▪ Efektivnější využití potenciálu cestovního ruchu konkurenčními destinacemi. ▪ Nedostatečná ochrana klíčových hodnot kraje. ▪ Vládní politika (vízová, daňová, zdravotní, zahraniční, energetická atd.). ▪ Nekontrolovaný stavební rozvoj v atraktivních územích/lokality kraje zejména ze strany investorů. ▪ Odliv investičních příležitostí včetně nekvalitní nebo nedostatečné investorské politiky státu.

3.1.2 DESTINAČNÍ MANAGEMENT A MARKETING

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koncepční plánování ze strany krajského úřadu – pravidelné pořizování strategických a konceptních dokumentů (evidence-based přístup). ▪ Systém dotačních zdrojů na podporu cestovního ruchu, kultury, lázeňství a souvisejících veřejných služeb ze strany kraje. ▪ Profesionalizovaná krajská organizace destinačního managementu s platnou národní certifikací využívající moderní komunikační nástroje. ▪ Založení Institutu lázeňství a balneologie jako součást inovační a výzkumné platformy kraje. ▪ Inicie vznik první přes-krajové oblastní DMO Krušnohoří a v části území funkční lokální destinační managementy. ▪ Asociace značky Karlovarského kraje s turismem a lázeňstvím. ▪ Silné postavení vybraných destinací kraje na domácím trhu (lázeňská místa, Krušné hory atd.). ▪ Zvýšení zájmu ze strany domácích návštěvníků o destinace v kraji. ▪ Pravidelné pořizování marketingových a statistických dat pro konceptní rozhodování. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedostatečná produktová nabídka odpovídající aktuálním trendům a poptávce. ▪ Malá ochota ke změně a transformaci tradičních produktů kraje a jejich přizpůsobení poptávce. ▪ Obava z konkurence vede k nízké úrovni spolupráce na bázi principů destinačního managementu (nízké zapojení soukromého sektoru, množství aktérů veřejného sektoru). ▪ Kraj má v rámci ČR nejmenší podíl oblastních DMO. ▪ Podfinancovaná organizační struktura cestovního ruchu – nedostatečný rozpočet krajské DMO a chybějící systém podpory oblastního destinačního managementu. ▪ Nedostatečná investorská politika kraje v oblasti cestovního ruchu. ▪ Vztah obyvatel k regionu / nízká sebeprezentace a propojení CR s autentickou nabídkou kraje. ▪ Nastavení marketingové komunikace neodpovídá identitě a žádoucímu positioningu kraje. ▪ Nízká diverzifikace zdrojových trhů a cílových skupin vede k větší zranitelnosti CR v kraji. ▪ Rezervy ve využívání mezinárodní a přeshraniční spolupráce.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence tradičních odborných vzdělávacích institucí a odborných škol v oblasti cestovního ruchu a lázeňství. ▪ Zájem vybraných profesních sdružení a některých soukromých společností o rozvoj CR a lázeňství. ▪ Rozvinutá síť turistických informačních center. ▪ Kulturně společenské a sportovní akce např. KVIFF. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stávající nedostatek lidských zdrojů v cestovním ruchu a lázeňství. ▪ Dostupnost kvalitního vyššího vzdělání se zaměřením na ekonomiku kraje (vlastní univerzita). ▪ Kolísavá kvalita poskytovaných služeb nedosahující obvyklých standardů nových cílových skupin.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kategorizace organizací destinačního managementu jako podpora profesionalizace DMO na území kraje. ▪ Využití národních a evropských dotačních prostředků včetně programu přeshraniční spolupráce pro potřeby rozvoje CR, lázeňství a památek zapsaných na Seznam světového dědictví UNESCO. ▪ Rozvoj mezikrajové, přeshraniční spolupráce (SRN) a mezinárodní spolupráce, např. UNESCO, lázeňství. ▪ Zlepšení systému vzdělávání v CR na úrovni ČR. ▪ Spolupráce kraje, aktérů cestovního ruchu s národními organizacemi. ▪ Využití moderních nástrojů sběru a analýzy dat (signalizační data, manažerské reportingové nástroje) pro zlepšení evidence-based přístupu. ▪ Rozvoj konceptu mezisektorového produktu (propojování CR s jinými odvětvími a jejich nabídkou). ▪ Využití národních a evropských dotačních příležitostí na posílení destinačního marketingu. ▪ Zlepšení využívání spolupráce s agenturou CzechTourism a sítí zahraničních zastoupení. ▪ Zvýšení míry zapojení subjektů cestovního ruchu do klasifikačních a certifikačních schémat profesních sdružení. ▪ Odklon od globalizace k lokálnosti a autenticitě – poptávka po produktech založených na vazbě CR s daným regionem a jeho obyvateli. ▪ Poptávka po zcela nových produktech zdravotního CR, (medical) wellness, wellbeingu, work-life balance a zdravém životním stylu a přizpůsobení marketingové komunikace. ▪ Rostoucí poptávka po produktech např. filmový, caravanning, nordwalking, rekreační plavba, feratové lezení, glamping atd. ▪ Objektivizace lázeňských služeb (evidence-based). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nestabilní financování organizační struktury destinačního managementu/marketingu ze strany státu a celkový nedostatek zdrojů. ▪ Stávající národní legislativa v oblasti organizace cestovního ruchu (chybějící zákon o cestovním ruchu). ▪ Závislost rozvoje cestovního ruchu na financování z veřejných zdrojů. ▪ Přezíté národní dotační programy a také externí možnosti financí. ▪ Ekonomická recese na zdrojových trzích (snížení poptávky). ▪ Vývoj v oblasti lázeňství, MICE, městského CR a dalších forem CR po ukončení pandemie. ▪ Nezájem nebo snížení ochoty financovat marketingové aktivity soukromými subjekty. ▪ Vyšší úroveň a aktivity konkurenčních destinací v oblasti marketingové komunikace. ▪ Změny v preferencích potenciálních návštěvníků, na které nebude umět kraj a aktéři reagovat – poptávkové trendy. ▪ Ukončení či přesun tradičních akcí mimo region jejich organizátory. ▪ Setrvačnost marketingové komunikace a její dopady na přetěžované turistické atraktivitu. ▪ Cestovní ruch a lázeňství vnímané jako nekvalitní a nestabilní zaměstnavatel – omezený návrat zaměstnanosti do oboru po ukončení pandemie COVID-19. ▪ Oportunistický/neprofesionální přístup k rozvoji na jednotlivých úrovních rozhodování.

3.2 Manažerské shrnutí analýzy



Kapitola obsahuje manažerské shrnutí analýzy stavu a vývoje cestovního ruchu a lázeňství v Karlovarském kraji.

Cestovní ruch a lázeňství představuje pro Karlovarský kraj klíčové odvětví, které se podstatně podílí na **HDP a zaměstnanosti kraje**, což vyplývá z níže uvedené infografiky.

Z hodnocení potenciálu také vyplynulo, že se **potenciál cestovního ruchu území postupně zvyšuje** z důvodu pokračující reaktivace území a budování nových aktivit cestovního ruchu. Významný vliv na potenciál měl zejména zápis vybraných **památek na Seznam světového dědictví UNESCO**, který byl důkazem nejen **unikátní tradice kraje v oblasti lázeňství**, ale také **potenciálu transformující se krajiny**.

Význam cestovního ruchu pro Karlovarský kraj (ČSÚ)

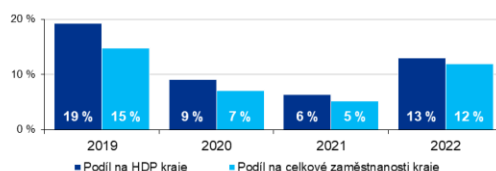
9 483
pracovalo v cestovním ruchu zaměstnanců v kraji.

4,4 %
podíl na celkové zaměstnanosti v ČR v celé České republice.

2 687 mil. Kč
byla hrubá přidaná hodnota cestovního ruchu v roce 2021.

3,16 %
dosáhl podíl kraje na hrubé přidané hodnotě celé České republiky.

Význam cestovního ruchu pro Karlovarský kraj v multiplikaci (KPMG ČR)



17 245
byl počet zaměstnanců v cestovním ruchu a souvisejících odvětví v roce 2022.

14,45 mld. Kč
byla spotřeba cestovního ruchu realizovaná v multiplikaci v roce 2022 v kraji.

Denní výdaje domácích a zahraničních návštěvníků v kraji v roce 2023



Počet přenocování hostů v kraji v roce 2023

2 401 333
byl počet přenocování rezidentů

2 693 082
byl počet přenocování nerezidentů

Potenciál cestovního ruchu

+59 %

vzrostla hodnota potenciálu cestovního ruchu v roce 2024 oproti roku 2010

3 

je počet zapsaných památek na Seznam světového dědictví UNESCO

5 

je počet lázeňských míst se statutem lázeňského místa

4 Návrhová část



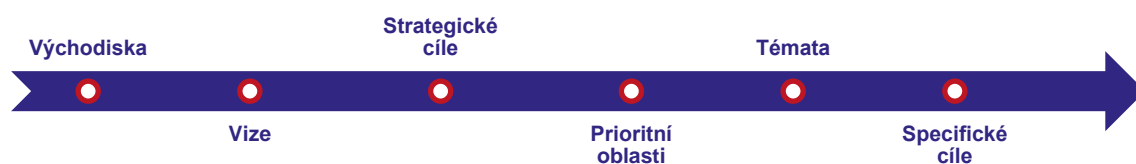
Kapitola obsahuje vlastní strategii, která byla navržena na základě analýzy a syntézy dostupných informací o stavu a potřebách cestovního ruchu, lázeňství a památek zapsaných na Seznam světového dědictví UNESCO v Karlovarském kraji.

Základem strategického rámce je vize cestovního ruchu Karlovarského kraje, která byla stanovena s výhledem do roku 2030. Na vizi navazují měřitelné cíle, jejichž cílové hodnoty byly stanoveny na období 2027 a s výhledem do roku 2030 tak, aby bylo možné lépe sledovat jejich dosažení.

Koncepce je dále rozpracována prostřednictvím priorit. Jejich cílem je řešit konkrétní oblasti rozvoje cestovního ruchu, lázeňství a památek zapsaných na Seznam světového dědictví UNESCO a vytvořit vhodné podmínky pro zajištění udržitelného rozvoje destinace.

Součástí dílčích témat je jsou jednotlivé specifické cíle. Témata jsou doplněna o hodnotící ukazatele (indikátory), které jsou určeny pro sledování způsobu jejich naplňování.

Schéma 1: Metodický postup zpracování návrhové části Strategie



4.1 Východiska



Východiska Koncepce představují základní rámec pro celkovou strategii rozvoje cestovního ruchu a lázeňství kraje.

Cestovní ruch a lázeňství představují významnou součást lokální ekonomiky kraje. Události posledních let však ukázaly, že trendy a preference návštěvníků se postupně mění. Geopolitická situace a pandemie COVID-19 odhalila zranitelnost odvětví a jeho malou odolnost. Tyto skutečnosti tak mají dopad na přidanou hodnotu cestovního ruchu a lázeňství pro prosperitu kraje. Stejně jako celý kraj tak i tato odvětví musí projít transformací.

Karlovarský kraj však má na čem stavět. Historie, zkušenosti a celkový potenciál pro cestovní ruch a lázeňství umožňují kraji na tyto změny reagovat a změnit svou nabídku tak, aby byla atraktivnější a konkurenceschopnější než dosud a směřovala k udržitelnosti své produktové nabídky. Cestou pro tuto změnu musí být aktivizace inovačního potenciálu kraje a udržitelné využívání soukromých a veřejných zdrojů.

Předpokladem pro dosažení této změny je schopnost najít shodu v základním směřování kraje nejen na úrovni subjektů cestovního ruchu a lázeňství, ale také místních obyvatel, politické reprezentace a dalších zájmových skupin.

Smyslem této Koncepce je dát dalšímu rozvoji cestovního ruchu a lázeňství správný směr, který umožní kraji získat lepší postavení na trhu tak, aby se tato odvětví znovu stala významnou přidanou hodnotou a nástrojem jeho udržitelného rozvoje. Pozitivní dopady spojené s rozvojem odvětví by měly ovlivňovat život jeho obyvatel, vytvářet příležitosti pro práci nebo podnikání.

4.2 Vize a strategické cíle



Vize Karlovarského kraje vyjadřuje ideální stav, kam by měl kraj v horizontu minimálně do roku 2030 směřovat. Vize je v souladu s dlouhodobým vývojem kraje v oblasti cestovního ruchu, lázeňství a památek zapsaných na Seznam světového dědictví UNESCO a vyjadřuje žádoucí změnu, které je nutné dosáhnout. Strategické cíle umožňují koncepci vyhodnocovat v dlouhodobém horizontu v kontextu ekonomiky kraje.

Cílem vize je maximálně využít potenciálu a hodnot kraje v oblasti cestovního ruchu a lázeňství ve prospěch jeho obyvatel. Rozvoj je realizován v synergii s celkovým rozvojem kraje, jehož výsledkem bude dlouhodobá stabilita a udržitelnost a posilování cestovního ruchu a lázeňství v ekonomice kraje.

Vize je proto v souladu aktuálním Programem rozvoje kraje a navazuje na aktuálně platnou Strategii cestovního ruchu České republiky. Vize je také východiskem pro činnost organizací destinačního managementu v kraji, municipality a další aktéry cestovního ruchu.

VIZE 2030

Karlovarského kraje v oblasti cestovního ruchu a lázeňství

Udržitelný rozvoj cestovního ruchu a lázeňství je cestou, která mění Karlovarský kraj, vede k prosperitě místních obyvatel a zvýšení atraktivity jeho destinací pro návštěvníky.

Pro dosažení této vize je nutné rozvoj cestovního ruchu a lázeňství realizovat v souladu s níže uvedenými **principy**, které by měly být uplatňovány průřezově na úrovni jednotlivých témat této Koncepce.

Karlovarský kraj naplňuje svou vizi cestovního ruchu a lázeňství, protože...

- **UDRŽITELNĚ** rozvíjí a pečuje o svůj potenciál s ohledem na místní specifika a potřeby jeho obyvatel a je tak autentickou destinací
- **INOVOUJE A DIVERZIFIKUJE** svou produktovou nabídku a stává se tak odolnější, atraktivnější a přitažlivější destinací
- **POSILUJE** svou identitu zapojováním místních obyvatel do rozvoje a komunikace své nabídky
- **SPOLUPRACUJE** na principech destinačního managementu a je tak destinací s profesionálním řízením a organizační strukturou

STRATEGICKÉ CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU A LÁZEŇSTVÍ DO ROKU 2030

Strategické cíle umožňují sledovat způsob naplňování Koncepce jako celku a vyhodnotit strategii v kontextu vývoje cestovního ruchu a lázeňství včetně dopadů na udržitelný rozvoj.

Tabulka 32: Přehled strategických cílů Koncepce do roku 2030

#	Strategický cíl	Hodnotící ukazatele		
		Výchozí stav	Žádoucí vývoj	
			2027	2030
Hodnocení ekonomických dopadů Koncepce				
1	Zvýšení významu cestovního ruchu v ekonomice kraje	4912 / 2 684 mil. Kč byla hrubá přidaná hodnota CR v roce 2019 a 2021 v kraji	5 200 mil. Kč předpokládaná úroveň hrubé přidané hodnoty	6 000 mil. Kč předpokládaná úroveň hrubé přidané hodnoty
2	Zlepšení využití ubytovacích kapacit v Karlovarském kraji	43 % bylo čisté využití lůžek v Karlovarském kraji	min. 50 % dosažená hodnota v daném roce	min. 55 % dosažená hodnota v daném roce
3	Zvýšení průměrné mzdy v cestovním ruchu a navazujících odvětvích	26 090 byla v roce 2022 průměrná výše mzdy v CZ NACE I – Ubytování stravování a pohostinství	+ 30 % dosažená hodnota v daném roce	+ 50 % dosažená hodnota v daném roce
Hodnocení sociálních dopadů Koncepce				
4	Profesionalizace destinační spolupráce v rámci kraje	20 % bylo pokrytí oblastními DMO v rámci kraje (DA Krušnohoří)	min. 45 % dosažena hodnota pokrytí oblastními DMO v kraji	min. 70 % dosažena hodnota pokrytí oblastními DMO v kraji
5	Zlepšení vnímání Karlovarského kraje jako turistické a lázeňské destinace	15 bodů dosáhla v roce 2020 výše NPS obyvatel ČR	+ 20 bodů nárůst hodnoty NPS za dané období	Min. 50 bodů cílová žádoucí hodnota NPS
6	Zvýšení sounáležitosti obyvatel kraje s cestovním ruchem a lázeňstvím	Nesledováno	Výchozí hodnota průměrná hodnota sounáležitosti obyvatele kraje	Zvýšení průměrné hodnoty sounáležitosti obyvatele kraje
Hodnocení environmentálních dopadů Koncepce				

7	Zvýšení hodnoty potenciálu cestovního ruchu a jeho využití	7 030 bodů byla v roce 2024 hodnota celkového potenciálu CR kraje	Nebude měřeno	+ 1 500 bodů cílová žádoucí hodnota celkového potenciálu kraje
	8	Snížení uhlíkové stopy cestovního ruchu a lázeňství v kraji	Nesledováno	Výchozí hodnota průměrná uhlíková stopa na jednoho turistu v kraji
			Snížení průměrné uhlíkové stopy na jednoho turistu v kraji	

Pro vybrané hodnotící ukazatele v současné době nejsou k dispozici potřebná data, případně jednoznačný metodický postup pro jejich sledování. Způsob hodnocení těchto ukazatelů bude vytvořen do doby jejich vyhodnocení v roce 2027.

4.3 Prioritní oblasti



Prioritní oblasti představují ucelené, tematicky zaměřené celky, které jsou výsledkem specifických cílů, o jejichž dosažení bude kraj v nadcházejícím období usilovat. V každém tématu jsou stanoveny specifické cíle, jejichž realizace kraji umožní naplnění záměrů.

Strategie je dále členěna na čtyři prioritní oblasti, které vychází z výše stanovených strategických cílů, o jejichž dosažení bude do roku 2030 kraj v oblasti cestovního ruchu lázeňství a památek zapsaných na Seznam světového dědictví UNESCO usilovat.

Prioritní oblasti jsou dále členěny do témat, která již obsahují strategii, jak potřebných změn v jednotlivých oblastech dosáhnout. V každém tématu je proto uveden návrh konkrétních specifických cílů.

Tabulka 33: Systém prioritních oblastí Koncepce

Prioritní oblast A	Prioritní oblast B	Prioritní oblast C	Prioritní oblast D
Inovativní nabídka	Profesionální řízení	Efektivní marketing	Progresivní destinace
Modernizace a diverzifikace nabídky	Řízení destinace	Marketingová témata a produkty	Koordinační a spolupráce
Dostupnost a mobilita	Lidské zdroje	Značka a marketingová komunikace	Inovace, výzkum a data

4.3.1 PRIORITNÍ OBLAST A - INOVATIVNÍ NABÍDKA



Prioritní oblast zahrnuje inovaci nabídky v kraji ve vazbě na předpoklady a potenciál cestovního ruchu. Součástí je také podpora zpřístupňování turistických cílů a usnadňování mobility návštěvníků v kraji s ohledem na udržitelný rozvoj.

Hlavní výzvy a potřeby v kraji řešené prioritní oblastí

- › Zlepšení využití potenciálu a interpretace nově zapsaných památek na Seznam světového dědictví UNESCO, veřejného prostoru, přírodních lokalit, rekultivované, kulturní a terapeutické krajiny.
- › Zkvalitnění projektové připravenosti a dostatek projektů k okamžitému financování, které by byly zaměřeny na diverzifikaci a inovaci nabídky cestovního ruchu a lázeňství a vedly k vytvoření nových turistických cílů a atraktivit.
- › Podfinancování infrastruktury cestovního ruchu a lázeňství, dopravní infrastruktury kraje, omezující dostupnost jejich destinací a mobilitě návštěvníků.
- › Využití nových technologií pro inovaci nabídky a inteligentní řízení dopravního systému kraje pro směřování návštěvnosti turistických cílů v území v závislosti na jejich vytížení.

4.3.1.1 Modernizace a diverzifikace nabídky

Cílový stav



Transformace kraje je využita pro doplnění, modernizaci a celkovou inovaci nabídky cestovního ruchu a lázeňství, což umožní rozvoj atraktivní nabídky a zvýší přidanou hodnotu cestovního ruchu a lázeňství pro ekonomiku kraje.

Strategie

Z hodnocení potenciálu cestovního ruchu vyplývá, že kraj má vysokou úroveň předpokladů a potenciálu, jejichž úroveň se za poslední období podstatně zvýšila (viz část 2.6). Na lokální úrovni je tento potenciál různorodý a jeho úroveň se také odlišuje mezi jednotlivými oblastmi. To umožňuje v kraji realizovat strategii diverzifikace nabídky a rozvíjet cestovní ruch a lázeňství v daném území s ohledem na jeho možnosti a budovat tak dlouhodobě odolnější destinaci s širokou produktovou nabídkou.

Transformační změna, kterou kraj prochází, představuje příležitost, jak toho dosáhnout a současně lépe využít cestovní ruch a lázeňství ke změně na novou ekonomiku založenou na službách s vyšší přidanou hodnotou, ve které tato odvětví sehrávají důležitý význam. To vyžaduje doplnění, modernizaci a celkovou inovaci stávající nabídky a značné veřejné a soukromé investice

Vlastní možnosti kraje pro tyto investice jsou omezené, proto jeho role především spočívá ve vytváření vhodného prostředí a dílčích opatření na podporu nabídky cestovního ruchu a lázeňství (např. investorská politika, metodická podpora, dotační politika, investice do rozvoje jím zřizovaných, zejména kulturních, organizací).

Investice do cestovního ruchu a lázeňství by měly směřovat do budování veřejné infrastruktury, základní a doprovodné infrastruktury. Specificky pak především do modernizace nabídky lázeňství, pro které máme kraj unikátní postavení v mezinárodním měřítku. Dále do využití potenciálu nově zapsaných památek na Seznam světového dědictví UNESCO, rekultivované krajiny nebo vhodné interpretaci kulturního dědictví a přírodního bohatství kraje.

Prohlubující se klimatická změna ovlivňuje cestovní ruch v kraji. Zkracuje se především zimní sezona a rozšiřují se možnosti pro letní formy aktivního turismu. Kraj by proto měl ve spolupráci s aktéry v území hledat udržitelné formy, jak klimatickou změnu využít ke zvýšení odolnosti cestovního ruchu.

Probíhající transformace by také měla být využita pro realizaci projektů, jejichž výsledkem budou turistické cíle a atraktivita s potenciálem vysoké návštěvnosti, omezující dopady sezonnosti a

diverzifikace nabídky v daném území kraje. Pro tyto investice je vhodné také aktivně využívat transformační prostředky, které má kraj k dispozici z dotačních zdrojů.

Rozvoj nabídky je však nutné realizovat šetrným způsobem v souladu s limity území a stávajícími pravidly v oblasti památkové péče nebo ochrany přírody a krajiny. V případě rizika přetěžování je nezbytné iniciovat přijetí regulačních opatření a aktivně přistupovat k řešení návštěvnického managementu.

#	Strategický cíl	Koordinátor	Spolupráce
SC1	Poskytovat metodickou a koordinační podporu subjektům ve vztahu k budování základní a doprovodné infrastruktury cestovního ruchu a lázeňství	KÚKK (OKPPLCR)	KÚKK (všechny odbory), krajem zřizované organizace, KIC (Karlovarské inovační centrum), ILAB, municipality
Priorita 3	Prostřednictvím věcně příslušných odborů krajského úřadu a krajem zřizovaných organizací provádět metodickou podporu obcím a soukromým investorům pro budování veřejné a soukromé infrastruktury cestovního ruchu a lázeňství např. iniciace vhodných rozvojových projektů, vytvoření životních situací investora v oblasti cestovního ruchu a lázeňství a způsob jejich řešení (manuál, konzultační centrum atd.).		
SC2	Podporovat inovaci veřejné infrastruktury a služeb léčebného lázeňství	KÚKK (OKPPLCR)	KÚKK (ORR, OI, OŘP), ILAB, municipality, soukromí investoři
Priorita 1	Podpora investic do projektů veřejné infrastruktury a modernizace lázeňských provozů např. energetická transformace, klimatická změna, zvyšování standardů kvality) využívající také potenciál rekultivované krajiny. Dále podpora budování veřejných lázeňských zařízení s cílem zlepšení potenciálu lázeňství na území kraje a oživení veřejného prostoru v lázeňských místech také ve vazbě na výsledky činnosti ILAB a jeho činnosti (např. výsledky CLV projektu).		
SC3	Podporovat vznik TOP turistických atraktivit a koordinovat rozvojové investiční záměry na území kraje	KÚKK (OKPPLCR)	KÚKK (ORR, OI, OŘP), municipality, investoři
Priorita 2	Podpora investičních projektů, jejímž výsledkem bude vznik atraktivit s potenciálem vysoké návštěvnosti a omezení vlivu sezónnosti, které budou patřit min. mezi TOP 50 v ČR a podstatně přispějí k nárůstu HPH v cestovním ruchu. Atraktivita by měla autenticky rozvíjet potenciál kraje a vhodně využívá rekultivovanou, terapeutickou, hornickou krajinu nebo jiné kulturní/přírodní hodnoty kraje. Projekty s veřejným přesahem s potenciálem vytvoření TOP atraktivit je vhodné investičně připravit a koordinovat ze strany kraje. Vhodné projekty mohou být vytipovány na základě vyhledávací studie.		
SC4	Zlepšovat využití potenciálu památek UNESCO a další kulturní nabídky kraje ve vztahu k nabídce cestovního ruchu a lázeňství	KÚKK (OKPPLCR)	NPÚ, municipality, soukromí investoři
Priorita 1	Podpora investic do památek UNESCO s cílem lépe využít jejich socio-ekonomický potenciál z hlediska cestovního ruchu a lázeňství. Projekty zahrnující přímé investice do obnovy, oživení a interpretaci ve vztahu k návštěvníkům kraje, např. návštěvnická (edukační) UNESCO centra. Součástí je také podpora krajem zřizovaných kulturních organizací a podpora projektů atraktivní interpretace kulturního dědictví (hmotné, nehmotné dědictví, živé umění) kraje ve vztahu k aktivitám cestovního ruchu. Za účelem využití kulturního dědictví by měly být aplikovány vhodné nástroje návštěvnického managementu.		
SC5	Zlepšit využití terapeutické krajiny a interpretaci přírodních lokalit kraje v rámci aktivit cestovního ruchu a lázeňství	KÚKK (OKPPLCR)	KÚKK (ORR, OZPZ),

Priorita 2	Podpora realizace projektů do ekonomického využití terapeutické krajiny a přírodních lokalit kraje, např. centrum terapeutické krajiny, domy v přírodě, návštěvnická/environmentální centra, a to v souladu s principy udržitelného rozvoje tj, limity daného území a požadavky na ochranu těchto přírodních (léčivých) zdrojů. Za účelem využití přírodního bohatství by měly být aplikovány vhodné nástroje návštěvnického managementu.		municipality, CHKO, ILAB
SC6	Adaptovat nabídku cestovního ruchu klimatické změně	KÚKK (OKPPLCR)	KÚKK (OŽPZ) municipality, složky IZS, soukromí investoři
Priorita 1	Podpora realizace projektů, které budou zaměřeny na přizpůsobení nabídky kraje pokračujícím klimatickým změnám. Investice by měly být zaměřeny také na využití možností rozšířené sezóny pro aktivní formy turismu, ale také na opatření zmírňující dopady extrémních sezónních výkyvů (vysoké teploty, povodně, požáry atd.).		
SC7	Podporovat společenské akce na území kraje	KÚKK (OKPPLCR)	KÚKK (OKHVV, ORR), zřizované organizace, obce, DMO
Priorita 2	Na základě nově vytvořené jednotné metodiky systematicky podporovat vybrané kulturní, sportovní a jiné společenské akce na území kraje. Systém podpory by měl zohledňovat socio-ekonomický přínos a význam akcí pro kraj. Vhodnými kritérii pro hodnocení významu akcí jsou, návštěvnost (význam pro kraj), propagační potenciál, tvorba obsahu, sezónnost atd. Důležitým atributem podpory by měla být její dlouhodobost tak, aby měli organizátoři prostor pro jejich stabilní rozvoj.		

“ HODNOTÍCÍ UKAZATELE

Hodnotící ukazatel	Kritérium úspěchu	Frekvence vyhodnocení
Existence nástrojů metodické podpory	Možné naplnění – vytvořené životní situace, existence manuálu, konzultačního centra atd.	Ročně
Počet projektů v zásobníku	Cca 40 aktivních projektů v zásobníku na území kraje připravených k financování	Ročně
TOP turistická atraktivita	V kraji min. jedna turistická atraktivita v TOP 50 nejnavštěvovanějších v ČR	Nejdříve za rok 2029
Počet úspěšně dokončených projektů	Min 4 každoročně dokončené projekty, které byly součástí zásobníku projektů	Nejdříve za rok 2026
Výše realizovaných výdajů na projekty v zásobníku projektů	Růst min. o 10 % ročně (dotační prostředky, soukromé investice atd.)	Ročně
Počet podpořených akcí	Akce, které byly podpořeny v souladu s metodikou podpory akcí	Ročně

4.3.1.2 Dostupnost a mobilita

Cílový stav



Kraj je kvalitně dopravně dostupný pro návštěvníky a nabízí jim atraktivní dopravní spojení s využitím různých forem dopravy v rámci kraje, přes hranice krajů nebo přeshraničně. Snadná mobilita návštěvníků a vhodné dopravní vazby přispívají ke zvyšování přínosů z cestovního ruchu a lázeňství pro kraj.

Strategie

Přes zlepšení v nedávném období je dostupnost turistických destinací v kraji ovlivněna celkově nevyhovující dopravní infrastrukturou České republiky. Přístupnost turistických cílů a mobilita návštěvníků je však základním předpokladem rozvoje cestovního ruchu a lázeňství. Problémem je nedobudovaná dálnice D6, silnice I. třídy 13, zastaralá železniční síť a nízká připravenost území na nástup elektromobility. Vzhledem k omezeným kompetencím a nedostatečným finančním zdrojům kraje je nezbytné tyto nedostatky řešit ve spolupráci se státními institucemi (také viz SC29).

Strategie diverzifikace a modernizace produktové nabídky kraje počítá také s rozvojem Letiště Karlovy Vary, které po dokončení investic do rozšíření a prodloužení přistávací dráhy zpřístupní nové zdrojové trhy. Rozvoj letiště, včetně podpory nových leteckých spojení, však musí být realizován v kontextu Letiště Praha.

Prostřednictvím integrovaného dopravního systému by měl kraj usnadňovat mobilitu návštěvníků a vhodně provazovat turistické cíle, a to jak v rámci kraje, tak mezikrajově a přeshraničně. Vhodně nastavené dopravní vazby totiž mohou nejen zvýšit přínosy z cestovního ruchu, ale být také řešením v lokalitách s vysokou intenzitou cestovního ruchu včetně odlehlých oblastí. Návštěvníkům je vhodné nabídnout zajímavé atraktivní dopravní spojení s využitím různých forem dopravy v rámci kraje, přes hranice krajů (např. Žluticko, Toužimsko) nebo přeshraničně (např. Krušné hory, Ašsko, Česko-Bavorský Geopark) s preferencí veřejné dopravy, které omezí negativní dopady individuální turistické dopravy na životní prostředí.

Vhodné je také podporovat přístupnost turistických cílů cílovými skupinami se specifickými potřebami např. děti, senioři, hendikepovaní, cyklisté nebo lyžaři. Z hlediska zkvalitňování nabídky a využití trendů aktivního cestovního ruchu je vhodné ve spolupráci s municipalitami i nadále systematicky podporovat rozvoj a údržbu infrastruktury pro pěší cyklistiku, cykloturistiku, běžecké lyžování a vodáctví.

Přístupnost turistických cílů a mobilita návštěvníků je základním předpokladem rozvoje cestovního ruchu. Ve spolupráci s municipalitami by se proto kraj měl podílet na zlepšování přístupnosti turistických cílů a aplikovat inteligentní (smart) dopravní systémy, které přispějí k lepší informovanosti návštěvníků, bezpečnosti dopravní sítě a optimalizaci jejího využívání.

#	Typové aktivity	Koordinátor	Spolupráce
SC8	Zlepšovat návaznost systému veřejné dopravy s ohledem na potřeby návštěvníků	KÚKK (ODSH)	KÚKK (OKPPLCR), IDOK, DS UK, ID PK, ID SK, municipality, DMO
<i>Priorita 1</i>	Plánovat dopravní obslužnost území Karlovarského kraje také s ohledem na potřeby návštěvníků turistických cílů a atraktivit s cílem umožnění mobility návštěvníků a zvýšení preference veřejné dopravy. Plánování dopravní obslužnosti realizovat nejen v rámci kraje, ale také mezi-krajově a přeshraničně. Součástí je také přizpůsobování sítě cyklobusů a skibusů usnadňující mobilitu návštěvníků v turistických destinacích kraje ve vazbě na aktuální poptávku.		
SC9	Zkvalitňovat komunikační síť a dostupnost Karlovarského kraje a jeho turistických a lázeňských destinací	KÚKK (ODSH)	KÚKK (OKPPLCR, ORR, OI),

<p>Priorita 2</p>	<p>Podpora investic kraje do rozvoje komunikační sítě kraje s cílem zlepšit přístupnost turistických destinací ze zdrojových trhů pro cestovní ruch a lázeňství, a to prostřednictvím:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investice do silniční a železniční infrastruktury ve vlastnictví kraje - Podpory rozvoje infrastruktury a služeb Letiště Karlovy Vary včetně podpory nových leteckých spojení - Prosazování zájmů při budování kapacitní komunikací na národní úrovni (dobudování dálnice D6 až k hranicím, zkapacitnění silnice I. třídy 13, investice do železničních koridorů a tratí, související infrastruktury) - Podpora rozvoje elektromobility 		<p>Letiště Karlovy Vary municipality, SŽ, SFDI, ŘSD, DMO</p>
<p>SC10</p>	<p>Podporovat rozvoj vybrané dopravní infrastruktury cestovního ruchu</p>	<p>KÚKK (OKPPLCR a ORR)</p>	<p>KÚKK (ODSH), municipality, KČT, SFDI, Povodí Ohře, DMO</p>
<p>Priorita 2</p>	<p>Podpora investic kraje do vybrané dopravní infrastruktury určené pro rozvoj specifických forem cestovního ruchu, zlepšující připravenost území na rozvoj elektromobility a usnadňující přístupnost turistických cílů a atraktivit, ve formě:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Podpory budování, údržby a značení turistických tras a naučných stezek - Podpory rozvoje ucelené sítě cyklistických komunikací (cyklokoridorů) a navazující doprovodné infrastruktury - Podpory rozvoje tras pro běžecké lyžování včetně jejich údržby a značení - Rozvoje infrastruktury pro vodáckou turistiku - Podpory investic do budování přístupových bodů a řešení problémů dopravy v klidu (např. parkoviště, odpočívadla, karavanová stání včetně doprovodné infrastruktury atd.) - Integrace skibusů, případně cyklobusů, do produktů, např. jednotný skipas, karta hosta <p>Součástí je také zlepšování podmínek pro mobilitu cílových skupin se specifickými potřebami, např. děti, senioři, hendikepovaní, cyklisté nebo lyžaři.</p>		
<p>SC11</p>	<p>Rozvíjet využívání inteligentního (smart) řízení dopravy ve vazbě na turistické atraktivity a cíle</p>	<p>KÚKK (ODSH)</p>	<p>KÚKK (OKPPLCR, ORR, OI), municipality, CHKO, SŽ, SFDI, ŘSD, oblastní DMO</p>
<p>Priorita 1</p>	<p>Využívání pokročilých technologií – informační, komunikační, senzorové a řízení, včetně internetu pro zvýšení bezpečnosti, udržitelnosti, efektivnosti a komfortu dopravy, které umožňují optimalizovat dopravní toky zejména v místech, kde již v současné době dochází k přetěžování nebo nerovnoměrnému využívání dopravní infrastruktury např. lázeňská místa, horská střediska, přírodní a kulturní atraktivity.</p>		

HODNOTÍCÍ UKAZATELE

Hodnotící ukazatel	Kritérium úspěchu	Frekvence vyhodnocení
Dostupnost Karlovarského kraje	Dostupnost kraje z Prahy do 60 min. po dálnici D6 v roce 2028	Ročně
Letiště Karlovy Vary	V roce 2030 letiště disponuje pravidelným provozem (pravidelnou leteckou linkou)	Ročně
Počet integrovaných linek skibusů / cyklobusů	Počet integrovaných linek do produktů cestovního ruchu např. jednotný skipas, karta hosta	Ročně

Inteligentní (smart) dopravní systémy	Aktivně realizované projekty v území s finanční/metodickou podporou kraje	Ročně
---------------------------------------	---	-------

4.3.2 **PRIORITNÍ OBLAST B – PROFESIONÁLNÍ ŘÍZENÍ**



Prioritní oblast zahrnuje témata, které směřují k posílení a profesionalizaci organizační struktury cestovního ruchu kraje v souladu s principy Kategorizace DMO. Součástí je také podpora zkvalitnění lidských zdrojů a zvýšení jejich dostupnosti.

Hlavní výzvy a potřeby v kraji řešené prioritní oblastí:

- › Podfinancování činnosti DA Živý kraj ve vztahu k roli cestovního ruchu v ekonomice kraje a nutnost rozšíření její působnosti do dalších oblastí podpory cestovního ruchu a lázeňství v kraji
- › Inicivace destinační spolupráce, vymezení turistických oblastí v území s vhodným potenciálem a ochotou partnerů kooperovat
- › Zlepšení dostupnosti kvalitních lidských zdrojů v oblasti cestovního ruchu a lázeňství a nízké vnímání těchto oborů jako perspektivního zaměstnavatele, které se projevuje v klesající kvalitě poskytovaných služeb
- › Zkvalitnění osvěty aktérů cestovního ruchu o trendech, technologických inovacích, digitalizaci, nových legislativních povinnostech nebo využívání moderních dat a jejich přejímání do praxe

4.3.2.1 Řízení destinace

Cílový stav



Význam DA Živý kraj odpovídá roli cestovního ruchu a lázeňství v ekonomice kraje. Na většině jeho území působí produktově vyprofilované oblastní DMO se silnou členskou základnou a vlastními produkty.

Strategie

Strategie kraje je založena na posilování a stabilizaci organizační struktury cestovního ruchu na principech destinační spolupráce, která vychází z pravidel platné Kategorizace organizací destinačního managementu (Kategorizace DMO), případně je přizpůsobena změnám přijatým na národní úrovni. V souladu s tím kraj podporuje činnost DA Živý kraj jako krajské organizace DMO s cílem zvyšovat její význam a dále profesionalizovat její činnost.

Kraj ve spolupráci s aktéry cestovního ruchu a sousedními kraji iniciuje rozvoj destinační spolupráce na oblastní úrovni s cílem v území s vhodným potenciálem vytvořit funkční síť produktově vyprofilovaných oblastních DMO (tak jako např. DMO Krušnohoří) splňujících požadavky Kategorizace DMO, kterou systematicky na základě předvídatelných pravidel rozvíjí. V území, kde prozatím nedošlo k dohodě územních partnerů, aktivně působí DA Živý kraj s cílem podpořit rozvoj destinační spolupráce např. území lázeňského trojúhelníku, Ašsko, Žluticko, Toužimsko atd., přičemž tato činnost je ze strany kraje metodicky/finančně podporována do doby vzniku standardních oblastních DMO. DA Živý kraj za tím účelem ustanoví koordinátora/y destinační spolupráce pro tato území a alokuje potřebné zdroje, které za tím účelem poskytne kraj. V případě dohody aktérů v území kraj provede rajonizaci (vymezení) dané oblastní DMO na svém území.

Finanční podpora DA Živý kraj a oblastních DMO je podmíněna platnou certifikací Kategorizace DMO nebo poskytnutou zárukou jejího získání a naplňováním podmínek ze strany kraje, tj. pravidla pro poskytnutí finanční podpory. Za účelem efektivity vynaložených prostředků v rámci své činnosti neposkytuje finanční prostředky na provozní činnost lokálním DMO.

Kraj na svém území také systematicky podporuje síť certifikovaných turistických informačních center jako součást veřejné služby kraje a iniciuje rozvoj návštěvnických center s cílem zlepšovat interpretaci nabídky daného území.

K profesionalizaci aktérů cestovního ruchu kraj motivuje vhodnými aktivitami poskytovatele k odpovědnému a udržitelnému přístupu ke své činnosti a poskytuje jim metodickou pomoc při naplňování nových legislativních požadavků v oblasti udržitelnosti.

#	Typové aktivity	Koordinátor	Spolupráce
SC12	Podporovat činnost Destinační agentury Živý kraj a vyhodnocovat její činnost	KÚKK (OKPPLCR)	Členská základna DA Živý kraj
<i>Priorita 1</i>	<p>Systematická podpora další profesionalizace činnosti DA Živý kraj, jejímž výsledkem bude zvyšování jejího významu v kraji, zahrnující:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plnění požadavků platné Kategorizace pro krajské DMO - Naplňování cílů stanovených v jejich stanovách a členskou základnou - Zvyšování počtu institucionálních partnerů, rozpočtu organizace a počtu zaměstnanců v souladu s její vlastní strategií činnosti - Vytvoření produktových manažerů pro řízení produktových strategií a koordinátorů destinační spolupráce pro území nepokryté oblastními DMO - Posílení marketingových aktivit za účelem zvýšení její authenticity, které jsou zaměřené na komunikaci kraje ve vztahu ke zdrojovým trhům a cílovým skupinám, jejíž součástí jsou také rezidenti kraje - Větší zapojení se do projektových aktivit financovaných z externích zdrojů - Rozvoj specifické organizační struktury v návaznosti na marketingová témata a produkty, např. Film Office - Další požadavky vyplývající z této Konceptce a její vlastní strategie činnosti 		
SC13	Vytvářet stabilní a předvídatelné prostředí pro rozvoj destinačního managementu na území kraje	KÚKK (OKPPLCR)	Oblastní DMO, municipality, aktéři cestovního ruchu
<i>Priorita 1</i>	<p>Vytvoření předvídatelného a dlouhodobě krajem garantovaného systému podpory certifikovaných oblastních DMO, který vychází z platné Kategorizace DMO a je realizován na základě „Pravidel pro poskytnutí finanční podpory“.</p> <p>Podpora oblastním DMO působícím v území vymezeném rajonizací cestovního ruchu zahrnuje finanční a metodickou podporu a iniciaci destinační spolupráce v území, ve které doposud nepůsobí oblastní DMO.</p>		
SC14	Podporovat oficiální turistická informační centra a další návštěvnická centra na území kraje	KÚKK (OKPPLCR)	Provozovatelé TIC, návštěvnických center, DA Živý kraj, oblastní DMO
<i>Priorita 3</i>	<p>Prostřednictvím programu na „Podporu aktivit cestovního ruchu“ systematicky podporovat činnost oficiálně certifikovaných turistických informačních center a vybraných návštěvnických center. Tuto podporu směřovat do produktových aktivit v území. V případě, že v daném místě působí certifikovaná oblastní DMO, je vhodné poskytnutou podporu provázat s činností této organizace.</p> <p>Součástí programu na „Podporu aktivit cestovního ruchu“ by měla být také možnost podpory dalších návštěvnických center, např. UNESCO centra, environmentální centra, edukační centra, a to ve vztahu k jejich roli v oblasti cestovního ruchu a lázeňství.</p>		
SC15	Motivovat poskytovatele služeb k odpovědnému přístupu ke své činnosti	KÚKK (OKPPLCR)	

<p>Priorita 1</p>	<p>Ve spolupráci s profesními sdruženími motivovat poskytovatele služeb prostřednictvím vhodných iniciativ k odpovědnému přístupu ve vztahu ke své činnosti, a to v těchto oblastech:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technické předpoklady kvality (normy/standarty/klasifikace stanovující minimální požadavky na služby v jednotlivých oborech, např. ubytování, lázeňská péče, TIC, kempy) - Produktové certifikace (např. cyklisté vítání, certifikace regionálních produktů, regionální značky, lázeňské služby) - Společná odpovědnost firem (CSR) - Udržitelnost podnikání – legislativní požadavky vyplývající z naplňování požadavků na nefinanční reporting (ESG) <p>Zvýšení počtu certifikovaných subjektů technickými předpoklady kvality a produktovými certifikacemi je možné dosáhnout zvýhodňováním těchto subjektů v rámci spolupráce na společných projektech a marketingových aktivitách kraje nebo vyžadováním oficiální certifikace při poskytování krajských finančních prostředků.</p> <p>V případě společenské odpovědnosti a udržitelnosti podnikání je předmětem osvěta, případně metodická podpora plnění požadavků na legislativní požadavky vyplývající z požadavků na nefinanční reporting (ESG).</p>		<p>DA Živý kraj, CzechTourism, profesní sdružení</p>
--------------------------	---	--	--

HODNOTÍCÍ UKAZATELE

Hodnotící ukazatel	Kritérium úspěchu	Frekvence vyhodnocení
Institucionální členství (strategické / dominantní subjekty v kraji) v DA Živý kraj	V roce 2027 dosahuje počet institucionálních členů DA Živý kraj 15, v roce 2030 minimálně 30 subjektů.	Ročně
Rozpočet obsazení DA Živý kraj	Postupně zvýšení příspěvků kraje na činnost DA Živý kraj na min. 25 mil. Kč ročně, přičemž tato částka je max 50 % celkového rozpočtu organizace za předpokladu naplňování cílů organizace.	Ročně
Certifikované oblastní DMO	V kraji v roce 2030 působí profesionální certifikované oblastní DMO dle rajonizace cestovního ruchu kraje.	Ročně
Finanční podpora certifikovaných oblastních DMO	Kraj pravidelně poskytuje každé certifikované oblastní DMO min. 2 mil. Kč ročně na její provozní činnost, a to při splnění požadavků kraje.	Ročně

4.3.2.2 Lidské zdroje

Cílový stav



V kraji je cestovní ruch a lázeňství vnímán jako stabilní a perspektivní zaměstnavatel díky systémům kvalitního vzdělávání všech stupňů pro tyto obory služeb, programům zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, dostupnosti lidských zdrojů, osvětě a dalším aktivitám zaměřeným na zkvalitňování služeb.

Strategie

Pandemie COVID-19 akcelerovala problém na trhu práce a dostupnost kvalitních lidských zdrojů ve službách se dále podstatně zhoršila. Odliv pracovní síly z kraje do zahraničí a regionů s vyšší platnou úrovní je dána nestabilitou cestovního ruchu jako zaměstnavatele z důvodu sezonních výkyvů a celkovému vnímání společnosti práce ve službách. Řešení spočívá v diverzifikaci a inovaci nabídky služeb a orientaci na produkty s vyšší přidanou hodnotou (viz SC21) a jejich vnímanou kvalitou zákazníky.

Přes omezené možnosti může kraj pracovat na posilování stávající a budování nové vzdělávání infrastruktury cestovního ruchu a lázeňství a usilovat o rozvoj dalšího vzdělávání zvyšováním kvalifikace nebo rekvalifikacemi lidských zdrojů a celkové podpoře zaměstnanosti v cestovním ruchu a lázeňství.

Projekty iniciované krajem by měly také směřovat na propojování vzdělávacího systému s praktickými potřebami aktérů cestovního ruchu a lázeňství. Dále osvětě směřující ke změně vnímání těchto oborů u místních obyvatel, především pak u mladé generace, která se o své budoucí orientaci teprve rozhoduje.

Specifickou úlohu by měl kraj zastávat v osvětě cestovního ruchu a lázeňství zejména ve vztahu k municipalitám, DMO a dalším poskytovatelům služeb. Tak by se do odvětví dokázaly rychleji prosadit moderní inovativní postupy, které dokáží v rutinních činnostech nahradit lidské zdroje novými technologiemi. Součástí podpory kraje by také měla být spolupráce na specifických programech zvyšování kvality poskytovaných služeb včetně realizace souvisejícího vzdělávání, jejímž výsledkem budou kvalitnější produkty (viz SC21) a lepší vnímání kraje potenciálními návštěvníky.

#	Typové aktivity	Koordinátor	Spolupráce
SC16	Posilovat a přizpůsobovat vzdělávací infrastrukturu v oblasti cestovního ruchu a lázeňství	KÚKK (OSMT)	KÚKK (OKPPLCR), MŠMT, zřizovatelé vzdělávacích zařízení, ILAB
<i>Priorita 2</i>	<p>Iniciace zkvalitnění vzdělávací infrastruktury v oblasti cestovního ruchu a lázeňství v kraji, které zahrnuje min. tyto dílčí aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spolupráce se středními školami a zlepšení kvality středního vzdělávání v oblasti cestovního ruchu, hotelnictví, gastronomie a lázeňství - Iniciace zvýšení dostupnosti veřejného vysokoškolského vzdělávání – vznik nové prakticky zaměřené (polytechnické) vysoké školy s profesně orientovanými programy, které reflektují potřeby moderního lázeňství a cestovního ruchu (kreativní průmysly, životní styl, prevence, wellness, civilizační onemocnění atd.) a další rozvoj spolupráce se Západočeskou univerzitou v Plzni a jejím pracovištěm v Chebu. 		
SC17	Propojovat vzdělávání s praktickými potřebami aktérů cestovního ruchu a lázeňství	KÚKK (OKPPLCR)	KÚKK (OSMT), ILAB profesní sdružení, poskytovatelé služeb
<i>Priorita 1</i>	<p>Podpora realizace projektů ve spolupráci se vzdělávacími zařízeními, ILAB, profesními sdruženími a podnikatelskými subjekty, které jsou zaměřené na propojování praxe s teorií, přenosu odborných zkušeností a zlepšení vnímání práce v oborech služeb. Aktivity zaměřené na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Náborové akce firem ve školách (karierní dny, dny otevřených dveří) - Exkurze do provozů služeb (8-9. ročníky základních škol, střední a vyšší odborné školy) - Přednášky odborníků ve vzdělávacích zařízeních - Zajištění dlouhodobého výkonu praxe u stejného zaměstnavatele za účelem budování dlouhodobého vztahu a důvěry - Ucelenou nabídku letních brigád - Stipendijní/podpůrné programy - Ocenění pracovníků a ambasadoři jednotlivých profesí - Iniciativy na podporu influencerů - Soutěže a ocenění pro žáky a pedagogy - Systematickou podporu odborného rozvoje pedagogů 		

	Kraj může za tímto účelem iniciovat vytvoření fondů na podporu těchto aktivit, případně iniciovat realizaci vhodných projektů / programů spolufinancovaných z dotačních zdrojů.		
SC18	Podílet se na projektech v oblasti dalšího vzdělávání a celkové podpoře zaměstnanosti v cestovním ruchu a lázeňství	KÚKK (OKPPLCR)	KÚKK (OSMT), DA Živý kraj, ILAB, KIC, profesní sdružení, poskytovatelé služeb
<i>Priorita 2</i>	Podpora realizace projektů zaměřených na zvyšování kvalifikace (upskilling) a rekvalifikace (reskilling) pracovní síly pro cestovní ruch a lázeňství. Cílem je také vytvoření programu na podporu zvýšení dostupnosti pracovní síly pro odvětví služeb, který bude zaměřen na novou pracovní sílu přicházející ze třetích zemí. Program by měl těmto pracovníkům se pomoci lépe adaptovat na podmínky zaměstnání v kraji a umožnit jim získat potřebné odborné a jazykové dovednosti.		
SC19	Zkvalitnit osvětu subjektů působících v cestovním ruchu a lázeňství	DA Živý kraj	KÚKK (OKPPLCR, OSMT), KIC, ILAB, municipality, CzechTourism profesní sdružení
<i>Priorita 3</i>	Realizace osvětových / vzdělávacích akcí za účelem zlepšení informovanosti aktérů cestovního ruchu a lázeňství o trendech, technologiích, legislativě, využívání moderních zdrojů dat/informací atd a zlepšení podmínek pro zaměstnance ve službách zahrnující konference, semináře (workshopy), výstavy na vybraná témata za účasti zástupců veřejných institucí a odborníků z praxe.		
SC20	Podporovat specifické programy zvyšování kvality poskytovaných služeb	DA Živý kraj	KÚKK (OKPPLCR), CzechTourism, profesní sdružení a poskytovatelé služeb
<i>Priorita 3</i>	Spolupráce se státem na rozvoji nového konceptu na podporu zlepšování kvality služeb založeném na větší spolupráci s profesními sdruženími cestovního ruchu zahrnující související vzdělávání aktérů odvětví. Předmětem je dále podpora programů, projektů a iniciativ založených na spolupráci poskytovatelů služeb a DMO s mezinárodními recenzními portály (Booking, Tripadvisor, Michelin atd.).		

“ HODNOTÍCÍ UKAZATELE

Hodnotící ukazatel	Kritérium úspěchu	Frekvence vyhodnocení
Veřejná vysoká škola – nový program	Do roku 2028 vytvoření a zahájení činnosti programu na veřejné vysoké škole zaměřeného na cestovní ruch a lázeňství	Ročně od roku 2026
Programy / projekty zaměřené na zvyšování kvalifikace / rekvalifikace	Aktivní realizace těchto programů s účastí kraje po celou dobu platnosti Koncepce	Ročně
Program na zlepšení dostupnosti pracovní síly (počet účastníků)	Do roku 2026 vytvořit a zahájit činnost specifického programu na podporu zapojení zahraničních pracovníků do služeb	Ročně
Program kvality (různé iniciativy)	Konkrétní iniciativy s účastí kraje na podporu zlepšení úrovně poskytovaných služeb	Ročně

4.3.3 PRIORITNÍ OBLAST C – EFEKTIVNÍ MARKETING



Prioritní oblast definuje principy, které by měly být uplatňovány na úrovni kraje pro marketingovou komunikaci cestovního ruchu realizovanou prostřednictvím krajské Destinační agentury.

Hlavní výzvy a potřeby v kraji řešené prioritní oblastí

- › Posílení diverzifikace produktové a tematické nabídky kraje, zdrojových trhů a cílových skupin za účelem zvýšení odolnosti cestovního ruchu a lázeňství vůči krizím a změnám na straně poptávky
- › Zlepšení vnímání hodnoty značky kraje, produktových a destinačních značek, jejímž výsledkem bude zvýšení přidané hodnoty cestovního ruchu (příjmy, zaměstnanost, rozvoj lokální ekonomiky)
- › Inovace produktové nabídky léčebného lázeňství a její přizpůsobení trendům a preferencím zákazníků
- › Využití trendů, preferencí a poptávky u nových produktů a témat s vysokým rozvojovým potenciálem pro kraj a jejich využití pro modernizaci nabídky.
- › Zlepšení autenticity marketingové komunikace cestovního ruchu zapojením rezidentů.

4.3.3.1 Marketingová témata a produkty

Cílový stav



Kraj disponuje diverzifikovanou produktovou nabídkou, která je atraktivní pro návštěvníky jeho turistických a lázeňských destinací a je odolnější proti případným krizím. Jejich vyšší přidaná hodnota přispívá k větší návštěvnosti, příjmům a posilování ekonomiky kraje.

Strategie





Základní strategií pro marketingová témata a produkty je jejich inovace a diverzifikace, vycházející z potenciálu kraje, která odpovídají trendům a poptávce cestovního ruchu. Předpokladem této strategie je ochota poskytovatelů služeb pracovat na inovaci nabídky a reflektovat zákaznické preference a vývoj na zdrojových trzích. Tento přístup vyžaduje investice do inovace nabídky tradičního léčebného lázeňství a využití poptávky po nových produktech (wellness a zdravý životní styl, aktivní cestovní ruch, kulturní cestovní ruch založený na vysoké koncentraci nabídky UNESCO památek).

Vzhledem k tomu, že atraktivní produktová nabídka by měla vznikat zdola, závisí její kvalita na spolupráci aktérů cestovního ruchu v destinaci. Úlohou kraje je tuto nabídku integrovat do nosných marketingových témat a ty na základě promyšlené marketingové strategie a CX produktových strategií umisťovat na zdrojové trhy a cílové segmenty návštěvníků. Z toho důvodu je nezbytné, aby DA Živý kraj spolupracovala s oblastními DMO, profesními sdruženími a územními partnery, přičemž v oblastech kraje s nerozvinutým oblastním destinačním managementem zintenzivňovala svou činnost (viz SC12). Kraj by se měl prostřednictvím svých zřizovaných organizací zejména v oblasti kultury aktivně na produktové nabídce podílet.

Nosná marketingová témata definována na základě USP a RTB (výjimečných a uvěřitelných hodnotách) kraje, jsou definována níže, včetně předpokladů jejich úspěšnosti na trhu a predikce jejich vývoje a významu pro ekonomický rozvoj kraje.

Tabulka 34: Nosná marketingová témata Karlovarského kraje a predikce jejich vývoje do roku 2030

	Tradiční léčebné lázeňství	Wellness, zdravý životní styl a wellbeing	Aktivní dovolená / cestovní ruch	Kulturní cestovní ruch (UNESCO)
Popis produktu	Produkt je primárně založen na nabídce tradičního léčebného lázeňství, pro	Produkt tažený vysokou poptávkou po zdravém životním stylu, regeneraci,	Produkt tažený stabilně vysokou poptávkou po aktivním trávení volného	Produkt tažený zápisem vybraného kulturního dědictví na Seznam

	kteř má kraj mnohasetletou tradici a unikání USP ve světovém měřítku	prevenci a propojování práce s odpočinkem (bleisure), doplněný o nové TOP atraktivitu, pro které má kraj vhodný potenciál	času v přírodě a kvalitním životním prostředím v kombinaci s dostupnými službami umožňujícími celoroční vyžití.	světového dědictví UNESCO, doplněný o kulturní (městskou) nabídku kraje a nové TOP atraktivitu.
Předpoklady úspěchu	Inovace nabídky na základě vědeckých poznatků o léčebných efektech lázeňství z činnosti ILAB (CLV projektu), vysoké investice lázeňských zařízení do zvýšení standardů kvality, zachování podpory státu / zdravotních pojišťoven léčebnému lázeňství.	Investice do budování wellness zařízení, center životního stylu, prevence a regenerace. Předpokladem je také ochota stávajících poskytovatelů lázeňské péče přizpůsobovat se novým potřebám klientů.	Investice do základní a doprovodné infrastruktury celoročního vyžití a kvality služeb, do aktivních forem cestovního ruchu ve vazbě na potenciál kraje (Krušné hory, Ohře, Slavkovský les, rekultivovaná krajina atd.).	Investice do interpretace UNESCO památek a kulturního dědictví, kvality služeb a z kvalitnější dopravního zprístupnění destinace např. letecká doprava, vlaková a veřejná doprava.
Současný význam	Vysoký	Nizký až střední	Střední	Nizký
Globální poptávka / trend	Dlouhodobě klesající	Významně rostoucí	Rostoucí	Stabilní
Predikce pro kraj 2030 (potenciál na základě trendů)	 Mírný pokles	 Růst	 Mírný Růst	 Růst
Význam do roku 2030	Vysoký (Produkt bude i nadále, kvůli výjimečnému postavení, tvořit klíčovou součást nabídky cestovního ruchu v kraji).	Střední (Produkt má potenciál zvýšit svůj význam a přinést vyšší přidanou hodnotu zejména stávajícím lázeňským destinacím a umožňuje jim diverzifikaci).	Střední (Produkt má potenciál rozvíjet cestovní ruch na celém území kraje a přispívat k rozvoji lokální ekonomiky (např. periferní, venkovské, horské oblasti).	Střední (Produkt s nejvyšším potenciálem z důvodu neobjevení kraje jako kulturní destinace s vysokou koncentrací UNESCO připívající k diverzifikaci návštěvnosti).

Nosná marketingová témata je vhodné doplňovat a provazovat s další produktovou nabídkou, pro kterou má kraj potenciál. Jedná se zejména o následující marketingová témata:

- **Městský cestovní ruch** – se zaměřením na tradiční městské destinace kraje
- **Venkovský a udržitelný cestovní ruch** – se zaměřením venkovské a periferní oblasti kraje
- **Industriální cestovní ruch** – se zaměřením na po-hornickou krajinu a technické památky kraje
- **Gastro-cestovní ruch** – se zaměřením na gastro-nabídku kraje
- **MICE destinace** – se zaměřením na konferenční a incentivní cestovní ruch
- **Filmová destinace** – se zaměřením na českou/zahraniční filmovou produkci

Produkty cestovního ruchu jsou co nejvíce provazovány s ekonomikou kraje, její místní produkcí firem (např. zemědělská produkce, drobná tradiční výroba, zdravotní služby) s cílem vytváření mezioborových produktů, které mají vyšší přínosy pro místní obyvatele.

Na úrovni konkrétních nabídek pro návštěvníky v destinacích kraje je vhodné tradiční turistickou a lázeňskou nabídku provazovat s nabídkou místní produkce za účelem podpory lokální ekonomiky.

Za koncepční rozvoj nosných marketingových produktů je odpovědná DA Živý kraj, která tato témata provazuje národní systém produktů v gesci agentury CzechTourism. To umožňuje kraji využívat synergii vertikální destinační spolupráce.

#	Typové aktivity	Koordinátor	Spolupráce
SC21	Rozvíjet definovaný systém marketingových témat na úrovni kraje formou produktových strategií	DA Živý kraj	KÚKK (OKPPLCR),

Priorita 1	DA Živý kraj spravuje a rozvíjí marketingová témata kraje a na jejich základě rozvíjí nosné produktové portfolio. Pro TOP marketingová témata vypracuje samostatné CX produktové strategie a stanoví organizační strukturu (odpovědného CX produktového manažera), alokuje rozpočet a prostřednictvím vhodné zvolených aktivit ve spolupráci s aktéry v území, rozvíjí. Tyto strategie vypracuje pohledem návštěvníka s využitím zákaznických cest a dalších CX nástrojů pro zkvalitnění návštěvnického zážitku. V rámci své vlastní strategie si DA Živý kraj tato témata dále vhodně rozpracovává.		oblastní/lokální DMO
SC22	Vytvářet podmínky pro vytváření konkrétních programových nabídek, turistických a lázeňských balíčků služeb formou zapojení lokálních subjektů	DA Živý kraj	KÚKK (OKPPLCR), oblastní/lokální DMO, krajem zřizované organizace, municipality, poskytovatelé služeb
Priorita 2	Krajem zřízené organizace se aktivně zapojují do tvorby marketingových témat a produktů formou spolupráce a vytváření hodnotného produktového obsahu. Podpora, adresovaná ze strany kraje aktérům cestovního ruchu formou dotačních titulů, přispívá k obsahu marketingových témat a produktů. Kraj v rámci podpory oblastních DMO sleduje především jejich schopnost spoluvytvářet obsahovou nabídku produktů, jejich autenticitu, tedy provázání s potřebami místních obyvatel.		
SC23	Podpora tvorby meziodvětvových produktů a rozvoj mezioborové spolupráce	DA Živý kraj	KÚKK (OKPPLCR), oblastní/lokální DMO, krajem zřizované organizace, municipality, poskytovatelé služeb, profesní svazy
Priorita 3	Kraj může efektivně těžit z mezioborové spolupráce a vzniku meziodvětvových produktů s navazující ekonomickou činností (např. zemědělská produkce, drobná tradiční výroba, lokální produkce, zdravotní služby), které mají vyšší přínosy pro místní obyvatele. Koncept mezioborového produktu by tak měl být jedním z nosných témat podpory cestovního ruchu a lázeňství v kraji rozvíjeném DA Živý kraj a DMO.		

HODNOTÍCÍ UKAZATELE

Hodnotící ukazatel	Kritérium úspěchu	Frekvence vyhodnocení
Produktové strategie	V roce 2025 vypracované min. 2 produktové strategie v roce 2026 min. 4 produktové strategie	Nejdříve od roku 2025
Produktoví manažeři	DA Živý kraj disponuje produktovým manažerem pro TOP marketingová témata s dedikovanou kapacitou a rozpočtem	Ročně
Počet partnerů zapojených do obsahové nabídky produktů	Zvýšení oproti předcházejícímu období – sledováno na úrovni každé produktové strategie	Ročně

4.3.3.2 Značka a marketingová komunikace

Cílový stav



Marketingová komunikace cestovního ruchu kraje je uvěřitelná, odpovídá aktuálním trendům v poptávce cestovního ruchu a využívá moderní nástroje digitálního marketingu.

Strategie

Karlovarský kraj komunikuje své území pod jednotným zastřešujícím komunikačním konceptem „Karlovy Vary – Žijeme regionem / Karlovy Vary Region“ prostřednictvím DA Živý kraj. Cílem tohoto komunikačního konceptu je sjednocovat na úrovni kraje ve vztahu k různým cílovým skupinám a zdrojovým trhům marketingovou komunikaci.

Strategie krajské destinační značky a způsob marketingové komunikace jsou definovány ve Strategii DA Živý kraj a dále zpřesňována v marketingových plánech. Základním východiskem je, aby destinační značka a její komunikace směřovala k vnímání kraje jako destinace s nabídkou produktů s vyšší přidanou hodnotou a byla autentická. Na úrovni kraje musí docházet k efektivnímu co-brandingu komunikačních aktivit, a to včetně silných destinačních/produktových značek na jeho území. Destinační značku a marketingovou komunikaci cestovního ruchu je nezbytné provazovat s celkovou komunikační strategií a pracovat tak na lepší reputaci značky kraje. Do marketingové komunikace cestovního ruchu je proto klíčové zapojovat různé zainteresované strany včetně obyvatel kraje.

Marketingová komunikace na úrovni kraje je určena k umístování nosných komunikačních témat na zdrojové trhy a cílové skupiny. Výchozí předpoklady pro zacílení komunikace nosných produktů jsou uvedeny níže.

Tabulka 35: Výchozí předpoklady pro komunikaci nosných marketingových témat kraje

	Tradiční léčebné lázeňství	Wellness a zdravý životní styl a wellbeing	Aktivní dovolená / cestovní ruch	Kulturní cestovní ruch (UNESCO)
Komunikační sdělení	Zdravotní a léčebné důvody – evidence-based medicína podpořená výsledky činnosti ILAB (CLV projektu).	Odpočinek, regenerace, prevence – kvalitní životní prostředí / udržovaný veřejný prostor / klid na práci.	Zážitek, aktivní dovolená rekultivovaná / obnovená krajina s kvalitní volnočasovou infrastrukturou.	Neobjevená destinace v ČR / zážitek – hornická / lázeňská tradice / kultura / nákupy.
Požadavky na komunikaci	Udržení stávajícího stylu a doplnění o vědecké poznatky	Posílení komunikace reflektující nové trendy	Posílení komunikace reflektující nové trendy	Posílení komunikace reflektující zápis v UNESCO
Trhy (indikativní výčet)	<ul style="list-style-type: none"> • Domácí trh a Slovensko • SRN, Polsko a Pobaltí • Ukrajina a postsovětské státy • Balkánské země a Turecko • Arabský svět, Izrael, Indie 	<ul style="list-style-type: none"> • Domácí trh a Slovensko • Všechny evropské / světové trhy bez tradice medicínského lázeňství 	<ul style="list-style-type: none"> • Domácí (lokální) trh a Slovensko • Přeshraniční trhy – Polsko, SRN, Rakousko, Nizozemí 	Tradiční zdrojové destinace ČR zaměřené na kulturní produkt <ul style="list-style-type: none"> • Domácí trh a Slovensko • Evropské trhy • Pacifik, Asie
Hlavní cílové skupiny	<ul style="list-style-type: none"> • Senioři, • Osoby v léčení / rekonvalescenci • Prevence – ekonomicky aktivní samoplátcí • Pacienti pojištěn 	<ul style="list-style-type: none"> • Osoby se zájmem o prevenci, zdravý životní styl, lifestyle, odpočinek a citlivý cestovní ruch • Firmy, digitální nomádi • Luxusní cestovatelé 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekreatanti, baťůžkáři • Rodiny s dětmi • Turisté, aktivní sportovci – cyklo, lyže atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Milovníci památek, kulturní krajiny, akcí a kvalitní gastronomie • Cestovatelé bez malých dětí • Luxusní cestovatelé
Délka pobytu	Delší pobyty do 21 dní s vyhlídkou jejich zkracování zejména u samoplátců	Typicky prodloužený víkend, až týden v případě kombinace práce / odpočinek	Víkend až prodloužený víkend, v sezóně týden	Krátké intenzivní pobyty 1–3 dny, případně zastávka na cestě po ČR, střední Evropě

Marketingová komunikace cestovního ruchu je realizována prostřednictvím integrovaných komunikačních kampaní na základě CX produktových strategií (viz SC21), které jsou realizovány v součinnosti s aktéry cestovního ruchu v území a provazovány na národní komunikaci agentury CzechTourism. Marketingová komunikace by měla být realizována způsobem, aby vedla ke snížení dopadů sezónnosti nebo přetěžování vybraných území turismem.

#	Typové aktivity	Garant	Spolupráce
SC24	Strategii značky a komunikační strategii v oblasti cestovního ruchu a lázeňství rozvíjet v synergii s celkovou komunikací kraje	DA Živý kraj	KÚKK (OKHVV, OKPPLCR), oblastní/ lokální

Priorita 2	Strategii značky a komunikační strategii cestovního ruchu, realizovanou DA Živý kraj ve spolupráci s DMO a dalšími aktéry cestovního ruchu, provazovat do celkové komunikace kraje, tedy se zahrnutím návštěvníků a místních obyvatel. Účelem je zvýšení autenticity a srozumitelnosti komunikačního sdělení vůči potenciálním návštěvníkům kraje a posilování hodnoty značky kraje, destinačních a produktových značek. Sdílená komunikace je také efektivnější z hlediska nákladů.		DMO, územní partneři, CzechTourism
SC25	Realizovat integrovanou komunikaci cestovního ruchu a lázeňství v návaznosti na produkty, zdrojové trhy a cílové skupiny	DA Živý kraj	KÚKK (OKPPLCR), oblastní/ lokální DMO, územní partneři, CzechTourism
Priorita 2	<p>Integrovaná komunikace zahrnuje spektrum aktivit a činností vyplývajících ze Strategie a aktuálního marketingového plánu DA Živý kraj, které jsou v souladu s celkovou komunikační strategií kraje. Za integrovanou komunikaci je primárně odpovědná DA Živý kraj, která na ní spolupracuje s aktéry cestovního ruchu v území, ve vazbě na aktivity CzechTourism:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zvyšování povědomí o značce kraje, jeho destinacích a produktech za účelem zvýšení vnímání jejich hodnoty na zdrojových trzích - Marketingovou komunikaci cestovního ruchu nosných marketingových témat a produktů - Vhodnou kombinaci BTL a ATL komunikačních nástrojů (komunikační mix) zahrnující <ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitální a virální marketing (sociální sítě, webový portál, mobilní aplikace, KV Region Card atd.) ▪ Tištěná prezentace ▪ Pres tripy, fam tripy ▪ Ambassador program a C2C marketing ▪ Partnerský marketing ▪ Veletrhy ▪ Product placement <p>DA Živý kraj pravidelně vyhodnocuje efektivitu realizované marketingové komunikace cestovního ruchu ve vztahu ke stanoveným cílům a vynaloženým finančním prostředkům</p>		
SC26	Podporovat zapojení rezidentů a veřejných iniciativ do marketingové komunikace cestovního ruchu kraje	DA Živý kraj	KÚKK (OKHVV, OKPPLCR), oblastní/ lokální DMO, územní partneři, rezidenti
Priorita 1	Aktivní podpora zapojování rezidentů do komunikačních aktivit kraje za účelem provázání komunikace s postojem obyvatel kraje vedoucí ke zvýšení autenticity (hodnověrnosti) komunikačního sdělení a vyšší míry angažovanosti obyvatel kraje s turismem a lázeňstvím.		

HODNOTÍCÍ UKAZATELE

Hodnotící ukazatel	Kritérium úspěchu	Frekvence vyhodnocení
Marketingová strategie a marketingový plán DA Živý kraj	Platná marketingová strategie a aktualizovaný marketingový plán a jeho vyhodnocení	Ročně
Výdaje na marketingové aktivity cestovního ruchu DA Živý kraj a oblastní DMO	Růst výdajů oproti předešlému období na marketingové aktivity	Ročně
Vyhodnocení efektivity marketingové komunikace cestovního ruchu	Zpráva o realizovaných marketingových aktivitách DA Živý kraj s objektivním vyhodnocením činnosti	Ročně

4.3.4 PRIORITNÍ OBLAST D - PROGRESIVNÍ DESTINACE



Prioritní oblast je zaměřená na využití synergií mezi cestovním ruchem a hospodářskou politikou kraje za účelem zvýšení prosperity jeho obyvatel. Součástí je také spolupráce na nadregionální a přeshraniční úrovni a systematická podpora inovací, podpora rozvoje výzkumu, práce s daty a informacemi.

Hlavní výzvy a potřeby v kraji řešené prioritní oblastí:

- › Zlepšení možností prosazování zájmů kraje ve vztahu k institucím na národní úrovni
- › Posílení mezikrajové a přeshraniční spolupráce pro provazování nabídky cestovního ruchu a zkvalitnění přenosu dobré praxe do území
- › Inicivace inovačního potenciálu kraje, zvýšení podnikavosti, přenosů vědecko-výzkumných aktivit do praxe cestovního ruchu a lázeňství
- › Chybějící koncepce správy a řízení dat v rámci kraje a zlepšení dostupnosti kvalitních dat pro rozhodování aktérů cestovního ruchu a lázeňství

4.3.4.1 Koordinace a spolupráce

Cílový stav



Kraj koordinuje jednotlivé politiky kraje ve vazbě na rozvoj cestovního ruchu a lázeňství a využívá tato odvětví pro podporu lokální ekonomiky. Aktivně prosazuje své zájmy na národní úrovni a využívá potenciál mezi-krajové, přeshraniční a mezinárodní spolupráce.

Strategie

Cestovní ruch je významným průřezovým ekonomickým odvětvím, ale také faktorem regionálního rozvoje, jehož význam se zvyšuje na místní úrovni, kde má vliv na ekonomický rozvoj a zaměstnanost. Rozvoj cestovního ruchu a lázeňství je vhodné podporovat diferencovaně v souladu s potenciálem daného území, neboť plošná podpora bez jeho zohlednění nemusí být pro kraj ani pro dané území efektivní.

Pro využití synergií cestovního ruchu pro kraj a jeho dostupného potenciálu je také nutné provádět koordinaci hospodářské politiky kraje ve vztahu k cestovnímu ruchu a lázeňství. Tato koordinace by měla probíhat nejen na úrovni kraje, ale také směrem k obcím a dalším institucím v oblasti kultury a ochrany přírody a krajiny, a to zejména v koncepční a metodické rovině.

Pro kraj jako strukturálně postižený region ČR, procházející transformací s řadou hospodářsky a sociálně ohrožených území, představuje cestovní ruch a lázeňství příležitost k rozvoji, avšak za předpokladu modernizace, investic, diverzifikace produktové nabídky podpoře inovací. Za tím účelem je nezbytné efektivně prosazovat své zájmy ve vazbě na potřeby cestovního ruchu a lázeňství na národní úrovni. Předpokladem jsou však připravené konkrétní rozvojové projekty a témata (SC1).

Rozvoj cestovního ruchu a lázeňství je také závislý na schopnosti aktérů v území najít shodu a efektivně společně komunikovat a sdílet informace v rámci různých platforem. To vyžaduje vybudování profesionální organizační struktury (SC12/13). Nedílnou součástí je také otevřenost aktérů inovacím, novým myšlenkám a přenosu dobré praxe ze zahraničí.

#	Typové aktivity	Koordinátor	Spolupráce
SC27	Koordinovat hospodářskou politiku kraje ve vztahu k cestovnímu ruchu a lázeňství	KÚKK (OKPPLCR)	KÚKK (všechny odbory), krajem zřizované organizace,
Priorita 3	Provádět koordinaci jednotlivých politik kraje v rámci standardních platforem (např. pracovní skupiny RSK) a činnosti krajského úřadu. V rámci krajského úřadu posuzovat dopady rozhodnutí v jednotlivých politikách kraje také ve vztahu k dopadům do cestovního ruchu a lázeňství, s cílem zvyšovat přidanou hodnotu		

	těchto odvětví v rámci ekonomiky kraje. Koordinaci provádět také vertikálně ve vztahu k obcím a národní úrovni.		obce, státní organizace
SC28	Využívat cestovní ruch jako nástroj pro rozvoj hospodářsky a sociálně ohrožených území	KÚKK (ORR)	KÚKK (OKPPLCR), obce, MAS, DMO, municipality
<i>Priorita 2</i>	V souladu s politikou hospodářsky a sociálně ohrožených územích (HSOÚ) pracovat s cestovním ruchem a lázeňstvím jako možným nástrojem rozvoje ohrožených území, a to jak ve formě podpory veřejných investic, tak měkkých projektů. Podporu rozvoje provádět v souladu s potenciálem daného území tak, aby byla zajištěna efektivita realizovaných opatření.		
SC29	Spolupracovat se státními institucemi za účelem prosazení zájmů kraje ve vazbě na cestovní ruch a lázeňství	KÚKK (OKPPLCR)	Relevantní instituce na národní úrovni
<i>Priorita 1</i>	V souladu s cíli této Koncepce a zájmy kraje a jejich aktérů aktivně prosazovat jejich zájmy na národní úrovni. Předmětem aktivity jsou zejména v těchto oblastech: <ul style="list-style-type: none"> - podpora rozvoje klíčové veřejné a dopravní infrastruktury kraje - zlepšování celkové politiky státu v oblasti cestovního ruchu (financování, marketing, data atd.) a podnikatelského prostředí pro cestovní ruch / lázeňství - metodická podpora v oblasti cestovního ruchu a lázeňství (např. metodika PPP projektů, potenciál cestovního ruchu) - podpora léčebného lázeňství např. rozšiřování indikačního seznamu pro lázeňskou péči ve vazbě na výsledky výzkumu (ILAB), podpora prevence - zkvalitnění vízové politiky ve vztahu ke třetím zemím (zdrojovým trhům kraje) - ukotvení systému podpory organizační struktury pro památky UNESCO - další aktivity, které vyplynou v období implementace této Koncepce 		
SC30	Rozvíjet mezikrajovou spolupráci v oblasti cestovního ruchu a lázeňství	KÚKK (OKPPLCR)	Asociace krajů ČR, jednotlivé kraje ČR, DA Živý kraj, municipality
<i>Priorita 2</i>	Koordinovat společné zájmy na úrovni krajů v oblasti cestovního ruchu a lázeňství, společně aktivně hledat řešení a prosazovat potřebné změny v rámci Asociace krajů ČR. Pokračovat ve spolupráci s blízkými kraji zejména v oblasti organizace cestovního ruchu a provazování nabídky pro návštěvníky. Podpora činnosti přes-krajových DMO, koordinace veřejné dopravy, spolupráce na tvorbě společných produktů cestovního ruchu atd.		
SC31	Iniciovat rozvoj přeshraniční a mezinárodní spolupráce v oblasti cestovního ruchu a lázeňství	KÚKK (OKPPLCR)	Euroregion Egrensis, Montanregion, o.p.s.; Česko-Bavorský Geopark, Slavná lázeňská města Evropy, Krušné hory, DA Živý kraj, DMO, municipality
<i>Priorita 2</i>	Rozvíjet přeshraniční spolupráci za účelem provazování nabídky cestovního ruchu a lázeňství na úrovni jednotlivých produktů. Iniciovat pravidelná společná setkání, výměnu informací a zkušeností jak na úrovni přeshraniční, tak mezinárodní úrovni. Součástí je také zkvalitnění transferu informací dobré praxe do území k jednotlivým aktérům cestovního ruchu a lázeňství. Kraj by měl také aktivizovat potenciál municipalit, destinací a dalších partnerů k jejich zapojování do mezinárodních projektů, např. EHMK, KLM, EDEN.		
SC32	Spolupracovat v oblasti cestovního ruchu s profesními svazy a jinými zájmovými skupinami	KÚKK (OKPPLCR)	Carlsbad Convention

<p>Priorita 3</p>	<p>Pravidelně v rámci platformy k tomu určených rozvíjet spolupráci s podnikatelskou a neziskovou veřejností za účelem výměny informací, identifikace problémů a potřeb, včetně hledání vhodného řešení.</p> <p>Vybrané organizace, které vhodně doplňují marketingová témata a produkty cestovního ruchu a lázeňství, je možné finančně podpořit ze strany kraje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Činnost Carlsbad Convention Bureau za účelem podpory MICE sektoru - Činnost Klubu českých turistů za účelem podpory značení pěších, naučných a cyklistických komunikací - Další činnosti dle aktivit vyplývajících z této Koncepce 	<p>Bureau, KČT, HK, SOCR, ČUCR, AOOR, AHR, SLL, SLL Karlovy Vary, SLM a další zájmové skupiny</p>
--------------------------	---	---

HODNOTÍCÍ UKAZATELE

Hodnotící ukazatel	Kritérium úspěchu	Frekvence vyhodnocení
Činnost diskusních platform v rámci kraje – pracovní skupina pro cestovní ruch RSK	Ustanovená Pracovní skupina pro cestovní ruch RSK dle potřeb implementace této Koncepce a další platformy a jejich aktivní pravidelná činnost	Ročně
Aktivní mezikrajová spolupráce	Účast na jednání komise Rady Asociace krajů pro cestovní ruch a dalších jejích komisí a překládání konkrétních návrhů / spolupráce na řešení	Ročně
Aktivní přeshraniční mezinárodní spolupráce	Počet konkrétních projektů přeshraniční / mezinárodní spolupráce s aktivní účastí kraje a dosaženými výsledky	Ročně

4.3.4.2 Inovace, výzkum a data

Cílový stav



Kraj rozvíjí inovační potenciál také v oblasti cestovního ruchu a lázeňství, přičemž tyto inovace přispívají k modernizaci jeho nabídky a produktového portfolia. Rozvoj cestovního ruchu a lázeňství řídí na základě evidence-based přístupu s využitím kvalitních dat informací.

Strategie

Podpora rozvoje cestovního ruchu a lázeňství musí probíhat koncepčním přístupem na základě evidence-based přístupu s využitím aktuálních dat a informací. Přestože strategické plánování je na relativně vysoké úrovni je nutné se ve vztahu k rozvoji cestovního ruchu a lázeňství soustředit na vytváření realistických záměrů a projektů, které budou rychle posouvány k vlastní realizaci s využitím vlastních, dotačních a soukromých prostředků. Projekty musí být posuzovány z hlediska dopadu na ekonomiku kraje. Účinnost strategických dokumentů, projektů a programů je vhodně vyhodnocovat na základě dopadových evaluací.

Rozvoj moderních technologií, digitalizace a automatizace, vyvíjí na ekonomické subjekty tlak rychleji zavádět inovace. Prostřednictvím cílených inovačních aktivit je vhodné těmto subjektům nabízet vhodné programy, které aktivují tento potenciál, ze kterého budou vznikat konkrétní záměry a projekty k realizaci. Inovační potenciál kraje je nutné podpořit také promyšlenou investorskou politikou směřující do cestovního ruchu a lázeňství, a to z důvodu omezené kapacity vlastního kapitálu. Inovační potenciál je pro kraj žádoucí směřovat do rozšiřování stávající nabídky. Výsledky vědeckovýzkumné činnosti ILAB by měly být rychle využívány pro modernizaci nabídky v oblasti léčebného lázeňství.

<p>Nové technologie umožňují využití inovativních nástrojů sběru a využívání dat (např. geolokační data, recenzní systémy, data platebních transakcí, automatické sčítače, mapové a navigační portály a další on-line služby). Tato data tak aktérům cestovního ruchu umožňují provádět rychlejší a přesnější rozhodnutí a lépe se tak přizpůsobovat preferencím návštěvníků a novým trendům. Rolí státu je budovat výchozí datovou základnu v cestovním ruchu (ČSÚ, CzechTourism). Úkolem kraje je se státem spolupracovat a společně s dalšími aktéry (DMO, obce, podnikatelé) na jeho území na datovou základnu navazovat a rozšiřovat jí dle svých specifických potřeb. Předpokladem je vybudování moderního datového řešení na základě Koncepce správy řízení dat na celokrajské úrovni.</p>			
#	Typové aktivity	Koordinátor	Spolupráce
SC33	Pořizovat a vyhodnocovat koncepční / strategické dokumenty ve vazbě na potřeby cestovního ruchu a lázeňství	KÚKK (OKPPLCR)	Pořizovatelé koncepčních dokumentů
<i>Priorita 3</i>	V souladu s evidence-based přístupem rozvíjet cestovní ruch a lázeňství s využitím strategického a koncepčního přístupu. Strategické dokumenty udržovat aktuální, pravidelně provádět jejich vyhodnocení s využitím standardních evaluačních přístupů tak, aby bylo možné vyhodnotit nejen výstupy a výsledky činnosti, ale také širší dopady těchto strategií.		
SC34	Rozvíjet inovační potenciál a podpořit příliv investic do odvětví cestovního ruchu a lázeňství	KIC, KÚKK (OKPPLCR)	KÚKK (OKPPLCR), ILAB, DA Živý kraj, inovační a coworkingová centra v kraji, školská zařízení, CzechInvest
<i>Priorita 1</i>	Cílem je podpora podnikavosti, vzniku startupů, přenosu vědecko-výzkumných výsledků činnosti do praxe. Součástí je dobudování standardního inovačního centra kraje (KIC) zahrnující standardní nástroje podpory inovací např. inovační vouchery, mentoring, inkubace. Dále podpora aktivit podnikatelských (inkubačních) služeb pro začínající podnikatele v oblasti cestovního ruchu a lázeňství na úrovni municipalit. Součástí je také v rámci jednotné investorské politiky kraje vytvářet vhodné prostředí pro příliv domácích a zahraničních investic do odvětví cestovního ruchu a lázeňství za účelem zkvalitnění nabídky.		
SC35	Rozvíjet činnost Institutu lázeňství a balneologie a posilovat přenos výsledků jeho činnosti do praxe	KÚKK (OKPPLCR) a ILAB	MZ, KIC, DA Živý kraj, DMO, profesní sdružení, poskytovatelé služby
<i>Priorita 2</i>	Rozvíjet a dále profesionalizovat činnost Institutu lázeňství a balneologie s cílem posilovat vědecko-výzkumné poznání (např. tvorba klinických studií o účincích lázeňské léčebně-rehabilitační péče) v oblasti lázeňství, balneologie a navazujících aktivit. Za tím účelem je vhodné využít především výstupy transformačního projektu Centra lázeňského výzkumu. Cílem je přenos výsledků jeho činnosti do praxe (modernizace produktu léčebného lázeňství, rozšiřování možností pro nabídku lázeňství, datová a informační podpora, terminologický slovník lázeňství a balneologie atd.)		
SC36	Podporovat rozvoj kreativních center na území kraje a využití výsledků činnosti pro cestovní ruch a lázeňství	KÚKK (OKPPLCR)	KIC, 4K, DA Živý kraj, municipality
<i>Priorita 3</i>	Dokončit projekt Krajské kulturní a kreativní kanceláře (4K) a zahájit jeho činnost ve vazbě na cestovní ruch a lázeňství. Součástí je dále metodická podpora a spolupráce na aktivitách kulturních a kreativních center / kancelářích v jednotlivých municipalitách kraje s cílem provázat jejich činnost také do cestovního ruchu a lázeňství.		
SC37	Vybudovat moderní datové řešení (datový sklad) informací kraje s využitím pro cestovní ruch a lázeňství	KIC,	KÚKK (OKPPLCR), DA Živý kraj, ILAB, CzechTourism
<i>Priorita 1</i>	Na základě jednotné koncepce kraje k řízení a správě dat (Data Governance) budovat moderní datové řešení (sklad) také pro využití v oblasti cestovního ruchu a lázeňství, a to ve vazbě na		

	národní aktivity v oblasti řízení a správy dat, např. TourData, E-turista a činnosti KIC.		
SC38	Podporovat využití moderních dat a nástrojů umělé inteligence (AI) v oblasti cestovního ruchu a lázeňství	KÚKK (OKPPLCR)	DA Živý kraj, CzechTourism, ÚZIS, ČSÚ, poskytovatelé dat
<i>Priorita 2</i>	<p>Samostatně nebo ve vazbě na národní úroveň (zejména CzechTourism, ÚZIS) pořizování a aktivní využívání moderních datových a informačních nástrojů (big data) pro sledování výkonnosti cestovního ruchu a lázeňství, a to např.</p> <ul style="list-style-type: none"> - geolokační (signalizační) data mobilních operátorů, případně data jiných typů zařízení internetu věcí (IoT) - transakční data – data platebních asociací (karetních systémů), spotřebitelských karetních systémů, data webových a rezervačních portálů - uživatelská data (UGC data) – data generovaná návštěvníky např. prostřednictvím sociálních sítí nebo recenzních systémů - data pro výpočet uhlíkové stopy cestovního ruchu a lázeňství <p>Součástí je také podpora rozvoje nástrojů umělé inteligence za účelem předvídání trendů, posílení provozní efektivity, zákaznického servisu a jeho přizpůsobení návštěvníkům, uplatňovaná zejména v rámci činnosti DA Živý kraj v marketingové komunikaci kraje a dalších aktérů.</p>		
SC39	Provádět výzkumy nabídky, poptávky a trendů cestovního ruchu	DA Živý kraj a KÚKK (OKPPLCR),	CzechTourism, DMO, profesní sdružení
<i>Priorita 2</i>	<p>Samostatně nebo ve vazbě na národní úroveň (zejména CzechTourism) pořizování a aktivní využívání výzkumů a šetření. Jedná se o pravidelné výzkumy pro činnosti DA Živý kraj, DMO a dalších aktérů v kraji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - profilační a motivační šetření (profil návštěvníka kraje) - výzkumy zdrojových trhů - segmentace návštěvníků - měření hodnoty značky kraje, produktových a destinačních značek - měření vztahu místních obyvatel k cestovnímu ruchu a lázeňství a sounáležitosti s nastavenou marketingovou komunikací kraje jako destinace - výzkumy podnikatelského potenciálu v cestovním ruchu a lázeňství se zaměřením na malé a střední podnikatele (MSP) 		

HODNOTÍCÍ UKAZATELE

Hodnotící ukazatel	Kritérium úspěchu	Frekvence vyhodnocení
Program na podporu zavádění inovací a podporu podnikavosti	V roce 2027 existuje ucelený program na zavádění inovací a podporu podnikavosti v oblasti cestovního ruchu a lázeňství	Ročně
Strategické dokumenty a evaluace	Platné a aktualizované relevantní strategické dokumenty v oblasti cestovního ruchu, lázeňství, marketingu, vzdělávání, dopravy atd.	Ročně
Strategie správy a řízení dat a datový sklad	V roce 2025 dokončená strategie správy a řízení dat v podmínkách krajského úřadu reflektující také potřeby cestovního ruchu a lázeňství	Ročně

Počet vědeckovýzkumných poznatků přenesených do praxe z činnosti ILAB	Ideálně 10 klíčových výsledků vědeckovýzkumné činnosti přenesené za období platnosti Koncepce do praxe např. klinické studie, návrhy na rozšíření indikačního seznamu lázeňství, podklady pro zkvalitnění produktů léčebného lázeňství a jeho marketing atd.	Ročně
Moderní datové zdroje	Od roku 2024 má kraj pravidelně data platebních karet, od roku 2026 aktuální geolokační data	Ročně
Aktuální a dostupné výzkumy poptávky	Ideálně 2–3 výzkumy poptávky realizované DA Živý kraj samostatně nebo ve spolupráci s aktéry v kraji, případně s agenturou CzechTourism/aktéry v území	Ročně

5 Implementační část

Předmětem této části Koncepce je implementační rámec, který zahrnuje následující součásti:



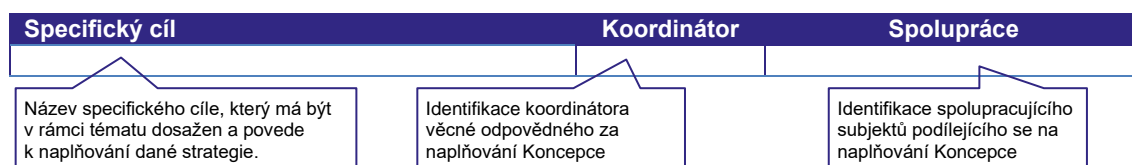
5.1 Organizační struktura



Pro implementaci Koncepce musí být nastaven vhodný způsob řízení včetně organizační struktury, ve které jsou správně definovány role jednotlivých subjektů podílejících se na naplňování dokumentu.

Odbor kultury, památkové péče, lázeňství a cestovního ruchu Krajského úřadu Karlovarského kraje

- je pořizovatelem a gestorem této Koncepce. Koordinuje její implementaci ve vztahu k naplňování Programu rozvoje Karlovarského kraje a ostatním tematickým strategickým dokumentům. Připravuje Akční plán ke koncepci a jeho vyhodnocení. Ze své pozice se podílí na realizaci vybraných specifických cílů Koncepce.
- Naplňování Strategie probíhá prostřednictvím jednotlivých specifických cílů, které jsou stanoveny na úrovni dílčích témat. Na úrovni každé specifického cíle je stanoven koordinátor, který odpovídá za jeho naplňování a dále spolupracující subjekty, které jsou do realizace zapojeny.



Řídící struktura implementace Koncepce je dále tvořena subjekty, které spolupracují s jejím gestorem a je tvořena zejména těmito platformami a subjekty:

Pracovní skupina pro cestovní ruch RSK

- Pracovní skupina pro cestovní ruch Regionální stálé konference (RSK) byla ustanovena v roce 2014 s cílem zvýšit koordinaci a komunikaci mezi jednotlivými aktéry na území kraje v oblasti cestovního ruchu a lázeňství.
- Pro potřeby Koncepce bude tato pracovní skupina využita za účelem její implementace. Kraj provede revizi jejího složení a obsadí do ní relevantní zástupce, kteří se na implementaci Koncepce podílí (viz koordinátor a spolupracující subjekt).
- Pracovní skupina projednává Akční plán a průběžné vyhodnocení Koncepce.

Destinační agentura Karlovarského kraje Živý kraj

- V rámci implementace Koncepce je zapojena do procesu jejího zpracování zejména v oblasti marketingové strategie. Jako součást implementace Koncepce zpracovává ve spolupráci s oblastními DMO Marketingový plán a jeho vyhodnocení, které předkládá k projednání kraji.

5.2 Nástroje implementace



Nástroje implementace Koncepce jsou určeny k tomu, aby to, co bylo naplánováno v době vytváření dokumentu, případně jeho aktualizace, bylo také provedeno. Základním nástrojem implementace je Akční plán a Marketingový plán.

Akční plán a zásobník projektů

- Akční plán je prováděcím dokumentem Koncepce, který je zpracovaný, vždy na jeden daný kalendářní rok. Zpracování dokumentu koordinuje OKPPLCR a předkládá pro informaci radě kraje v roce před jeho platností.
- Proces tvorby akčního plánu (a jeho následná aktualizace) je úzce spjat s procesem rozpočtování. Projekty zařazené do akčního plánu musí být kryty rozpočtem nebo jiným (externím) zdrojem financování. Pokud nebude k projektům vybraným do akčního plánu jednoznačně přiřazen zdroj financování, nemohou být jeho součástí.

Marketingový plán

- Marketingový plán je prováděcím dokumentem pro vybraná témata Koncepce a hlavním prováděcím dokumentem Strategie DA Živý kraj, za jejíž zpracování je odpovědná krajská DMO. Platnost dokumentu je stanovena na jeden rok.
- Strategie DA Živý kraj a její další rozvojové dokumenty jsou v souladu s návrhy uvedenými v této koncepci.
- Zpracování Marketingového plánu je koordinováno s oblastními DMO a partnery krajské DMO.

5.3 Způsob monitoringu a evaluace



Měření dosaženého pokroku u jednotlivých částí Koncepce je prováděno na základě hodnotících ukazatelů (indikátorů), které jsou stanoveny pro úroveň cílů a témat.

V koncepci jsou stanoveny dva základní typy hodnotících ukazatelů (indikátorů):

- **Hodnotící ukazatel (indikátor) na úrovni cílů** – je určen pro hodnocení celkové účinnosti Koncepce. Jeho naplnění závisí na způsobu implementace dokumentu, ale také na vnějších podmínkách, jako je např. ekonomický vývoj institucionální prostředí. Pokud dojde k objektivním změnám vnějších podmínek, případně k podstatné změně způsobu implementace, je nezbytné hodnoty těchto ukazatelů aktualizovat.

UKAZATEL ÚSPĚCHU PRO MĚŘENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ	VÝCHOZÍ HODNOTA	STAV V ROCE 2027	STAV V ROCE 2030	ZDROJ RO HODNOCENÍ
Název kritéria úspěchu (indikátorů), prostřednictvím kterého je měřen celkový dopad Koncepce.	Výchozí hodnota, vůči které se posuzuje míra naplnění.	Očekávaná referenční hodnota v průběhu naplňování Koncepce.	Očekávaná referenční hodnota cílového stavu.	Specifikace zdroje pro výpočet ukazatele úspěchu.

- **Hodnotící ukazatel (indikátor) na úrovni témat** – je určen k hodnocení způsobu dosažení stanovených specifických cílů.

HODNOTÍCÍ UKAZATEL	KRITÉRIUM ÚSPĚCHU	FREKVENCE HODNOCENÍ
Název ukazatele úspěchu (indikátorů), prostřednictvím kterého je měřen výsledek.	Stanovuje, co je považováno za naplnění hodnotícího kritéria	Stanovuje, jakým způsobem a v jaké frekvenci je ukazatel vyhodnocován.

Hodnotící ukazatele (indikátory) nejsou určeny pro všechny specifické cíle, neboť by to nebylo účelné. Vyhodnocování však probíhá pro všechny specifické cíle, které jsou ve Strategii stanoveny. Pokud není na úrovni specifických cílů stanoven konkrétní ukazatel úspěchu, jeho vyhodnocení je provedeno slovně s využitím relevantních informací dokládající posun v její realizaci.

Tabulka 36: Doporučená šablona pro vyhodnocení Koncepce

PRIORITNÍ OBLAST 1 – Inovativní nabídka								
Téma	Specifický cíl	Garant	Způsob naplnění (komentář)	Finanční náročnost (v tis. Kč)	Hodnotící ukazatel			Návrh dalšího postupu
					Výchozí stav	Aktuální stav	Cilový stav	
Rozvoj nabídky cestovního ruchu	1.							
	2.							
	3.							
	4.							

Zdroj: KPMG ČR, s.r.o

Naplňování Koncepce by mělo být průběžně (v pravidelných intervalech) hodnoceno. Základní vyhodnocení by mělo být prováděno každý rok v návaznosti na zpracování **Akčního plánu**, který je nástrojem operativního řízení a jímž je Koncepce postupně naplňována.

Komplexní závěrečnou evaluaci je vhodné provádět za delší časové období tak, aby mohlo být ověřeno nejen formální naplnění cílů, ale také jejich širší dopady na cestovní ruch v kraji. Evaluace Strategie je doporučeno provést za tato období:

- **Pravidelné vyhodnocení Koncepce** – každý rok v návaznosti na vypracování Akčního plánu
- **Závěrečná Vyhodnocení Koncepce** – za období 2026–2029, provedená do konce roku 2029 jako součást tvorby aktualizované Strategie na období 2031+

5.4 Analýza rizik



Období implementace je přirozeně spojeno s určitou mírou nejistoty a riziky. Z tohoto důvodu je nezbytné průběžně identifikovat rizika tak, aby na ně bylo možné včas reagovat vhodnými opatřeními a strategické směřování kraje s ohledem na tato rizika vhodně přizpůsobit.

Vzhledem k tomu, že rizika se v čase mohou vyvíjet, přičemž některá mohou zcela vymizet a jiná naopak vzniknout, je vhodné s nimi pracovat průběžně. Každé správně řízené riziko tak místo negativního dopadu na způsob implementace může naopak představovat pozitivní rozvojovou příležitost.

Základní rizika byla identifikována jako součást SWOT analýzy. Pro období implementace Koncepce byl tento seznam doplněn o další rizika:

- Nedostatečné finanční prostředky na podporu cestovního ruchu v kraji a implementaci Koncepce v důsledku ekonomického vývoje nebo změně preferencí v podpoře cestovního ruchu.
- Nedostatečná investiční (projektová) příprava důležitých rozvojových projektů v oblasti cestovního ruchu.
- Neochota nebo nedostatečná míra spolupráce subjektů na implementaci Koncepce, především pak ze strany soukromého sektoru.
- Neplnění Koncepce v důsledku nejasně stanovených odpovědností za dílčí aktivity.
- Změna v programových prioritách volených orgánů kraje.

5.5 Plán řízení změn



V průběhu implementace dokumentu může dojít k objektivní potřebě provedení jeho úpravy. Podstatné je, aby taková změna byla správně řízena.

Potřeba řízení změn může být způsobena jak vnějšími (rozhodnutí kraje/vlády/EU, nepříznivý ekonomický vývoj, krize, pandemie, živelní pohroma atd.), tak vnitřními faktory, kdy potřeba změny vyvstane při průběžném monitorování cílů Koncepce nebo v důsledku rozhodnutí na úrovni vedení kraje.

Rozhodnutí, zda je nutné některé části Koncepce upravit, je součástí základního procesu každoročně prováděného vyhodnocení nebo výsledkem závěrečné evaluace.

5.6 Financování naplňování Koncepce



Financování témat, specifických cílů a konkrétních projektů musí být zajištěno prostřednictvím vícezdrojového financování. Kraj by měl využívat pro implementaci různé zdroje financování a prostředky na jednotlivé rozvojové projekty efektivně sdružovat.

Tato část Strategie obsahuje základní přehled nástrojů implementace zahrnující předpokládané finanční zdroje pro její implementaci na krajské a národní úrovni včetně zdrojů evropských fondů.

Krajské finanční nástroje

Do roku 2030 bude klíčovým zdrojem financování cestovního ruchu v kraji kombinace dotačních titulů a individuálních dotací. V níže uvedeném přehledu jsou uvedeny pouze vybrané klíčové dotační programy. Finanční rámec těchto dotací je indikativní a je závislý na dostupnosti finančních prostředků a rozhodnutí vedení kraje.

Krajský úřad bude také v rámci implementace Koncepce rozvíjet dotační management a poskytovat navazující manažerské poradenství pro aktéry cestovního ruchu a lázeňství v kraji. Dotační management bude prioritně zaměřen na projekty uvedené v zásobníku projektů. Tematicky budou preferovány systémové projekty s významným dopadem na cestovní ruch a lázeňství a dále projekty, jejichž příjemcem jsou malé a střední podniky.

Pravidla podpory oblastních organizací destinačního managementu

Pravidla podpory oblastních organizací destinačního managementu vychází z cíle SC13 této Strategie. Jedná se o specifický dokument obsahující měřitelné ukazatele pro vyhodnocení činnosti oblastních DMO. Na základě těchto ukazatelů je oblastním DMO poskytována finanční podpora.

Národní finanční nástroje

Podle Strategie cestovního ruchu České republiky je finanční podpora rozvoje cestovního ruchu roztržštěná. Hlavním zdrojem financování je „Národní program podpory cestovního ruchu v regionech“, který však podle této strategie má být nahrazen novým národním dotačním programem s předpokládanou alokací 200 mil. Kč ročně.

Evropské finanční nástroje

Pro financování cestovního ruchu a lázeňství jsou je možné využívat následující finanční zdroje:

- Integrovaný regionální operační program – veřejná infrastruktura cestovního ruchu, kultura a obnova kulturního dědictví prostřednictvím Integrovaných strategií komunitně vedeného místního rozvoje (MAS) a Integrované teritoriální investice (ITIKA)
- Operační program Zaměstnanost plus – vzdělávání v oblasti cestovního ruchu a služeb
- Operační program Životní prostředí 2021–2027 – návštěvnická infrastruktura v chráněných územích (CHKO, Národní parky, EVL atd.)
- Operační program Doprava – vybraná liniová dopravní infrastruktura
- Operační program Spravedlivá transformace – strategické rozvojové projekty
- Programy přeshraniční spolupráce – obnova přírodních a kulturních hodnot, výzkum, inovace (Interreg Sasko – Česká republika, Bavorsko – Česká republika)
- Národní plán obnovy – podpora kulturních a kreativních průmyslů

Komunitární programy

Pro podporu cestovního ruchu bude možné částečně využít také Komunitární programy, které jsou financovány přímo z Evropské unie. Ta na vybrané projekty přispívá obvykle v rozmezí 40-75 %. Programy jsou víceleté a spravuje je Evropská komise nebo specializované evropské agentury. Nejvhodnějšími zdroji budou tyto programy:

- COSME – program pro konkurenceschopnost malých a středních podniků
- LIFE pro oblast životního prostředí
- Creative Europe – program na podporu kreativních odvětví

Veřejná podpora

Podpora cestovnímu ruchu a lázeňství bude v kraji realizovaná v souladu s pravidly pro veřejnou podporu. Vzhledem ke složitosti problematiky veřejné podpory a správné interpretaci jejích pravidel bude v rámci implementace vytvořena metodika, která bude k dispozici aktérům cestovního ruchu k využití.

5.6.1 FINANČNÍ RÁMEC KONCEPCE

Finanční nároky na financování Koncepce jsou zde uvedeny pouze indikativně. Financování jednotlivých aktivit je závislé na dostupnosti finančních prostředků z krajských, národních a jiných zdrojů a rozhodnutí vedení kraje.

Tabulka 37: Doporučený návrh ročních výdajů na podporu implementace Koncepce bez externích zdrojů financování

Prioritní oblast	Téma	Průměrná minimální finanční náročnost (roční)
Prioritní OBLAST A Inovativní nabídka	Modernizace a diverzifikace nabídky	50 000 tis. Kč
	Dostupnost a mobilita	10 000 tis. Kč
Celkem za oblast 2		60 000 tis. Kč
Prioritní OBLAST B Profesionální řízení	Řízení destinace	6 000 tis. Kč
	Lidské zdroje	2 000 tis. Kč
Celkem za oblast 2		8 000 tis. Kč
Prioritní OBLAST C Efektivní marketing	Marketingová témata a produkty	5 000 tis. Kč
	Značka a marketingová komunikace	18 000 tis. Kč

Celkem za oblast 3		23 000 tis. Kč
Prioritní OBLAST D Progresivní destinace	Koordinace a spolupráce	1 000 tis. Kč
	Inovace, výzkum a data	3 000 tis. Kč
Celkem za oblast 4		4 000 tis. Kč
Průměrné roční náklady KÚKK		95 000 tis. Kč
<i>z toho průměrné roční náklady na činnost DA Živý kraj</i>		25 000 tis. Kč

6 Přílohy

Vymezení základní terminologie

Atraktivita – je objekt či událost vyvolávající zájem o návštěvu místa, a to díky své kulturní hodnotě, historickému významu, přírodní kráse nebo možnosti zábavy.

Cestovní ruch (turismus) - je činnost osob cestujících do míst a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu kratší než jeden ucelený rok, za účelem trávení volného času, obchodu a za jinými účely nevztahujícími se k činnosti, za kterou jsou z navštíveného místa odměňováni.

Destinace – cílové místo (případně oblast) cestování se specifickou nabídkou atraktivit a infrastruktury cestovního ruchu, které je přirozeným celkem s předpoklady a potenciálem pro rozvoj cestovního ruchu.

Destinační management – soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci. Výsledkem takového procesu jsou udržitelné a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, společně sdílené logo / značka kvality, sdílený informační a rezervační systém, společná tvorba cenové politiky, provádění výzkumu a sběru statistických dat z oblasti cestovního ruchu, dále iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru i podpora profesních spolků, sdružení a organizací působících v cestovním ruchu.

Druh cestovního ruchu – typ cestovního ruchu, pro jehož určení je rozhodující kritérium „jevový průběh cestovního ruchu a způsob jeho realizace v závislosti na geografických, ekonomických, společenských a jiných podmínkách, jakož i jeho účinky.

Forma cestovního ruchu – typ cestovního ruchu, pro jehož určení je klíčovým kritériem motivace návštěvníka.

Intenzita cestovního ruchu – poměr mezi průměrným počtem přenocujících návštěvníků a počtem obyvatel destinace cestovního ruchu. Patří mezi klíčové indikátory udržitelnosti cestovního ruchu. Ovlivňuje míru naplnění fyzicky, psychologicky a socio-kulturně únosné kapacity.

Koncepce – v kontextu strategického řízení označuje pojem koncepce strukturované vytyčení celkového směřování ve střednědobém horizontu.

Nabídka cestovního ruchu – maximální množství produktu na trhu cestovního ruchu, které má určitý subjekt (nebo souhrn subjektů – agregovaná nabídka) v úmyslu prodat za danou cenu. Objem nabídky závisí, kromě ceny nabízeného produktu cestovního ruchu, také na cílech subjektu cestovního ruchu (maximalizace zisku nebo podílu na trhu, konkurenční boj), technologické úrovni, cenové hladině v zemi (míra inflace), na politice prostorově či tematicky blízké konkurence (např. nabídka stejných destinací CR) a na ceně výrobních faktorů (cena pozemků, pracovní síly, kapitálu).

Organizace destinačního managementu (DMO) - organizace, která zajišťuje koordinaci, kooperaci a komunikaci poskytovatelů služeb cestovního ruchu na daném území (destinaci) za účelem efektivnějšího řízení cestovního ruchu. Na základě využívání nástrojů destinačního managementu je jejím úkolem udržitelným způsobem prosazovat tuto destinaci a její produkty na trhu. Tato organizace může založit fond cestovního ruchu.

Poptávka cestovního ruchu – množství daného produktu cestovního ruchu, které kupující hodlá koupit za danou cenu na daném trhu v daném čase. Během hlavní sezóny poptávka po službách v cestovním ruchu a zpravidla i jejich cena výrazně roste. Funkce poptávky je za jinak stejných podmínek vztah mezi množstvím poptávaných produktů cestovního ruchu a jejich cenou.

Potenciál cestovního ruchu – je souhrnnou hodnotou všech předpokladů cestovního ruchu, oceněnou na základě bodovací škály, sníženou o zápornou hodnotu negativních faktorů rozvoje cestovního ruchu – zejména o špatný stav složek životního prostředí a konfliktní land-use daného území.

Produkt cestovního ruchu – kombinace různých služeb a věcí (statků) veřejnoprávní i soukromoprávní povahy v destinaci, vytvořená zejména k uspokojení potřeb návštěvníka. Míra komplexnosti a provázanosti produktu může být různá, od konkrétních produktových balíčků (paketů), přes vytváření řetězců služeb až po marketingové pojetí produktu.

Seznam zkratk

AHR	Asociace hotelů a restaurací	NIPOS	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
AOCR	Asociace organizací cestovního ruchu	NPÚ	Národní památkový ústav
CCB	Carlsbad Convention Bureau o.p.s.	ODSH	Odbor dopravy a silničního hospodářství
CLV	Centrum lázeňského výzkumu	OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
CR	Cestovní ruch	OI	Odbor informatiky
CZ NACE	Klasifikace ekonomických činností	OKPPLCR	Odbor kultury, památkové péče, lázeňství a cestovního ruchu
ČR	Česká republika	OKHVV	Odbor kanceláře hejtmána a vnějších vztahů
ČSÚ	Český statistický úřad	ORR	Odbor regionálního rozvoje
ČUCR	Česká unie cestovního ruchu	OŘP	Odbor řízení projektů
DA	Destinační agentura	OSMT	Odbor školství, mládeže a tělovýchovy
DMO	Organizace destinačního managementu (Destination Management Organisation)	OZPZ	Odbor životního prostředí a zemědělství
DS UK	Dopravní společnost Ústeckého kraje	o.p.s.	obecně prospěšná společnost
ETC	Evropská rada pro cestování (European Travel Council)	p.b.	Procentní bod
FTE	full-time equivalent / ekvivalent plného pracovního úvazku	PCO	Profesionální konferenční organizátor
HDP	Hrubý domácí produkt	RES	Registr ekonomických subjektů
HK	Hospodářská komora	ŘSD	Ředitelství silnic a dálnic s. p.
HPH	Hrubá přidaná hodnota	SLL	Svaz léčebných lázní
HUZ	Hromadné ubytovací zařízení	SLM	Svaz lázeňských míst
CHKO	Chráněná krajinná oblast	SFDI	Státní fond dopravní infrastruktury
IDOK	Integrovaný dopravní systém Karlovarského kraje	SOCR	Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR
ID PK	Integrovaná doprava Plzeňského kraje	SO ORP	správní obvod obce s rozšířenou působností
ID SK	Integrovaná doprava Středočeského kraje	SRN	Spolková republika Německo
ILAB	Institut balneologie a lázeňství v.v.i.	s.r.o.	společnost s ručením omezeným
KČT	Klub českých turistů	SWOT	Silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení
KIC	Karlovarské inovační centrum	SŽ	Správa železnic
km	kilometr	TIC	Turistické informační centrum
KVK	Karlovarský kraj	TZT	turistická značená trasa
KVIFF	Karlovy Vary International Film Festival	UNESCO	Organizace spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu
KÚKK	Krajský úřad Karlovarského kraje	UNWTO	Světová organizace cestovního ruchu
MAS	Místní akční skupina	ÚÚR	Ústav územního rozvoje
MICE	Meetings (setkání), Incentives (incentiva), Conferences (konference, kongresy), Exhibitions (výstavy, veletrhy)	USA	United States of America / Spojené státy americké
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky	ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR
m. n. m.	metrů nad mořem	v.v.i.	veřejná výzkumná organizace
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky	WTCC	Světová rada cestování a cestovního ruchu / World Travel & Tourism Council
MZ	Ministerstvo zdravotnictví České republiky	z.s.	zapsaný spolek
		ZCT	značená cyklistická trasa

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vyhodnocení indikátorů Koncepce cestovního ruchu Karlovarského kraje v letech 2018/2023	3
Tabulka 2: Rozloha a počet obyvatel jeho změna v Karlovarském kraji za roky 2003 a 2023.....	5
Tabulka 3: Zastoupení typů krajín v Karlovarském kraji.....	9
Tabulka 4: Očištěný potenciál cestovního ruchu pro ORP Karlovarského kraje.....	10
Tabulka 5: Struktura HUZ v Karlovarském kraji, 2023.....	13
Tabulka 6: Počet lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních Karlovarském kraji v letech 2012–2022...	13
Tabulka 7: Využití potenciálu cestovního ruchu s ohledem na počet pokojů v ubytovacích zařízeních	14
Tabulka 8: Počet ekonomických subjektů v CZ NACE 56 – Stravování a pohostinství v letech 2014 a 2024	15
Tabulka 9: Využití potenciálu cestovního ruchu s ohledem na ekonomické subjekty pohostinství a veřejného stravování	15
Tabulka 10: Využití potenciálu cestovního ruchu s ohledem na délku turistických značených tras	19
Tabulka 11: Využití potenciálu cestovního ruchu s ohledem na délku značených cyklotras.....	19
Tabulka 12: Využití potenciálu cestovního ruchu s ohledem na délku značených běžeckých tras.....	20
Tabulka 13: Využití potenciálu cestovního ruchu s ohledem na lyžařské vleky	21
Tabulka 14: Počet certifikovaných TIC v ČR a jejich hustota v krajích v roce 2024.....	21
Tabulka 15: Využití potenciálu cestovního ruchu s ohledem na počet turistických informačních center ...	22
Tabulka 16: Podíl počtu přenocování v Karlovarském kraji v HUZ dle typu zařízení v roce 2023.....	27
Tabulka 17: Podíl lázeňství na celkovém počtu přenocování v Karlovarském kraji.....	27
Tabulka 18: TOP 10 zemí původu zahraničních návštěvníků, rok 2012 a 2022.....	28
Tabulka 19: TOP 10 zemí původu zahraničních hostů dle průměrného počtu přenocování.....	28
Tabulka 20: Výše výběru poplatku z pobytu ve městech Karlovarského kraje v roce 2023.....	29
Tabulka 21: Návštěvnost vybraných památek v Karlovarském kraji v letech 2019–2022.....	30
Tabulka 22: Návštěvnost muzeí a galerií v Karlovarském kraji v letech 2019-2022	31
Tabulka 23: Výsledky analýzy zainteresovaných stran v oblasti cestovního ruchu v Karlovarském kraji ..	32
Tabulka 24: Počet certifikovaných DMO k listopadu 2023.....	37
Tabulka 25: Mezikrajové srovnání certifikovaných krajských DMO za rok 2022	38
Tabulka 26: Přehled organizací destinačního managementu na oblastní a lokální úrovni v roce 2023.....	40
Tabulka 27: Přehled organizačního zajištění lázeňství v Karlovarském kraji.....	41
Tabulka 28: Přehled organizačního zajištění památek zapsaných na seznam světového dědictví UNESCO v Karlovarském kraji.....	41
Tabulka 29: Bodová hodnota potenciálu v krajích ČR (k roku 2010) vyjádřená na km ²	43
Tabulka 30: Bodová hodnota potenciálu v ORP Karlovarského kraje (porovnání hodnocení z roku 2010 a roku 2024)	43
Tabulka 31: Vhodnost území Karlovarského kraje pro rozvoj forem cestovního ruchu	45
Tabulka 32: Přehled strategických cílů Koncepce do roku 2030	57
Tabulka 33: Systém prioritních oblastí Koncepce.....	58
Tabulka 34: Nosná marketingová témata Karlovarského kraje a predikce jejich vývoje do roku 2030	69
Tabulka 35: Výchozí předpoklady pro komunikaci nosných marketingových témat kraje	72
Tabulka 36: Doporučená šablona pro vyhodnocení Koncepce	82
Tabulka 37: Doporučený návrh ročních výdajů na podporu implementace Koncepce bez externích zdrojů financování.....	84

Seznam grafů

Graf 1: Vyhodnocení plnění opatření koncepce na základě formálního naplnění jejich aktivit.....	4
Graf 2: Podíl cestovního ruchu na celkové HPH daného kraje v letech 2010–2019/2021 (HPH v %)	7
Graf 3: Podíl krajů na celkové HPH cestovního ruchu v ČR, 2021	7
Graf 4: Podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti v krajích ČR v letech 2010–2019/2021 (HPH v %)	8
Graf 5: Podíl cestovního ruchu na HDP a zaměstnanosti v multiplikaci v letech 2019–2023.....	8
Graf 6: Zhodnotě vybrané oblasti vybavenosti a služeb ve vašem území ve vztahu k potřebám rozvoje cestovního ruchu, lázeňství a památek UNESCO (1 vyhovující - 4 nevhovující)	12
Graf 7: Srovnání počtu a hustoty lůžek v HUZ mezi kraji České republiky v roce 2023.....	13
Graf 8: Počet úvazků lékařů a zdravotnického personálu (2022) v lázeňství	16
Graf 9: Počet lůžek v lázeňských zařízeních (2022)	16

Graf 10: Počet konferencí a počet účastníků konferencí v roce 2022	17
Graf 11: Návštěvnost v HUZ Karlovarského kraje za období 2012–2023 (v tis.)	24
Graf 12: Počet přenocování rezidentů a nerezidentů a průměrná doba přenocování v Karlovarském kraji v letech 2012–2023 (v tis.)	24
Graf 13: Podíl přenocování na celkovém počtu přenocování v HUZ v krajích ČR v roce 2023	24
Graf 14: Změna počtu přenocování v HUZ v krajích ČR v letech 2012–2019/2023	25
Graf 15: Sezónnost cestovního ruchu v Karlovarském kraji v roce 2012 a 2023	25
Graf 16: Hustota a intenzita cestovního ruchu v roce 2012 a 2023 v krajích ČR bez Prahy k průměru roku 2023	26
Graf 17: Vývoj počtu přenocování a průměrného počtu přenocování v lázeňských zařízeních v Karlovarském kraji v letech 2012–2023	26
Graf 18: Čisté využití lůžek v Karlovarském kraji, 2022	27
Graf 19: Vývoj počtu přenocování v jednotlivých SO ORP Karlovarského kraje v letech 2012 a 2022	28
Graf 20: Příjem z poplatků z ubytování za okresy Karlovarského kraje v letech 2020–2022 v mil. Kč	29
Graf 21: Vývoj počtu konferenčních akcí a jejich účastníků v letech 2012–2022	30
Graf 22: TOP 10 nejnavštěvovanějších turistických cílů v Karlovarském kraji v roce 2022 v tis.	30
Graf 23: Analýzy zainteresovaných stran v oblasti cestovního ruchu v Karlovarském kraji	33
Graf 24: Považujete spolupráci v území za účelem podpory rozvoje cestovního ruchu, lázeňství a památek UNESCO na bázi destinační spolupráce za vhodnou? (N:70)	38
Graf 25: Jaké podmínky podle vašeho názoru v současné době vytváří Karlovarský kraj pro činnost organizací destinačního managementu? (N: 70)	39
Graf 26: Jak jste spokojeni s činností Destinační agentury Živý kraj? (N:62)	39
Graf 27: Jaké nejdůležitější činnosti má podle Destinační agentura Živý kraj zajišťovat?	40
Graf 28: Zhodnoťte úroveň potenciálu cestovního ruchu, lázeňství a památek UNESCO ve vašem území?	44
Graf 29: Efektivita využití potenciálu jednotlivých SO ORP	44
Graf 30: Zhodnoťte stávající úroveň využití potenciálu cestovního ruchu, lázeňství a památek UNESCO ve vašem území v jednotlivých obdobích sezóny?	45

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma širších dopravních vztahů Karlovarského kraje a vybrané dopravní informace	6
Obrázek 2: Pokrytí České republiky organizacemi destinačního managementu k listopadu 2023.	37
Obrázek 3: Přehled inspirativních destinací cestovního ruchu	50

Seznam příloh

Příloha č. 1 ke Konceptci rozvoje cestovního ruchu a lázeňství a památek zapsaných na Seznamu světového dědictví UNESCO v Karlovarském kraji 2024–2030: **Hodnocení potenciálu cestovního ruchu v Karlovarském kraji**

Příloha č. 2 ke Konceptci rozvoje cestovního ruchu a lázeňství a památek zapsaných na Seznamu světového dědictví UNESCO v Karlovarském kraji 2024–2030: **Případové studie**