

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Regionální rozvoj a správa



KONKURENCESCHOPNOST DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA Z POHLEDU VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ

The Competitiveness of the destination Czech Republic
from the education institution perspective

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Bc. Andrea HOLEŠINSKÁ, Ph.D.

Autor:

Bc. Zuzana ŠVESTKOVÁ

Brno, 2014

Jméno a příjmení autora: Bc. Zuzana Švestková
Název diplomové práce: Konkurenceschopnost destinace Česká republika
z pohledu vzdělávacích institucí
Název práce v angličtině: The competitiveness of the destination Czech Republic
from the education institution perspective
Katedra: regionální ekonomie a správy
Vedoucí diplomové práce: Ing. Bc. Andrea Holešinská, Ph.D.
Rok obhajoby: 2014

Anotace

Předmětem diplomové práce „Konkurenceschopnost destinace Česká republika z pohledu vzdělávacích institucí“ je identifikace a analýza směrů ve světě týkajících se problematiky destinační konkurenceschopnosti. První část představuje teoretická východiska světového výzkumu konkurenceschopnosti destinace. Ve druhé části je analyzován vliv vzdělávání na konkurenceschopnost destinace. Třetí část představuje samotný výzkum zaměřený na faktory, které nejvíce ovlivňují konkurenceschopnost České republiky tak, jak to vidí vzdělávací instituce.

Annotation

The goal of the submitted thesis: The competitiveness of the destination Czech Republic from the education institution perspective is identification and analysis of world trends in relation to the issue of destination competitiveness. The first part presents the theoretical background of the world research of destination competitiveness. In the second part is analysed the impact of education on the competitiveness of the destination. The third part presents the research focused on the factors that most influence the competitiveness of the Czech Republic as it sees educational institutions.

Klíčová slova

Cestovní ruch, destinace, konkurenceschopnost, vzdělávání

Keywords

Tourism, destination, competitiveness, education

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „*Konkurenceschopnost destinace Česká republika z pohledu vzdělávacích institucí*“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Bc. Andrey Holešinské, Ph. D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko- správní fakulty MU.

V Brně dne 16. května 2014

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Bc. Andreje Holešinské, Ph. D. za cenné rady, odborné připomínky a čas, který mi věnovala při řešení dané problematiky, a za trpělivost, se kterou mne vedla až do konce. Dále děkuji všem respondentům, kteří věnovali svůj čas a zúčastnili se mého výzkumu.

OBSAH

ÚVOD	7
1 KONKURENCESCHOPNOST DESTINACE	9
1.1 KONKURENCESCHOPNOST V LITERATUŘE	9
1.2 KONKURENCESCHOPNOST DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU	11
1.3 PŘÍSTUPY AUTORŮ KE KONKURENCESCHOPNOSTI	11
1.4 MODEL Y KONKURENCESCHOPNOSTI DESTINACE	14
1.4.1 <i>Koncepční model konkurenceschopnosti destinace</i>	15
1.5 MĚŘENÍ A HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	20
1.5.1 <i>Analýza výkonnosti a významnosti IPA (Importance-performance analysis)</i>	20
1.5.2 <i>Index konkurenceschopnosti cestovního ruchu TCI (the tourism competitiveness index)</i>	21
1.5.3 <i>Monitor konkurenceschopnosti</i>	22
1.5.4 <i>Index konkurenceschopnosti cestovního ruchu TTCI (travel and tourism competitiveness index)</i>	22
2 VZDĚLÁVÁNÍ JAKO JEDEN Z FAKTORŮ KONKURENCESCHOPNOSTI	24
2.1 VZDĚLÁVÁNÍ A KONKURENCESCHOPNOST	24
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KVALITU VZDĚLÁVÁNÍ	25
2.3 VÝZNAM VZDĚLÁNÍ	28
3 METODIKA ŠETŘENÍ	29
3.1 VÝBĚR RESPONDENTŮ	29
3.2 DOTAZNÍK	30
3.3 METODA ZPRACOVÁNÍ	32
4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY	33
4.1 CELKOVÁ ANALÝZA MEZER	33
4.1.1 <i>Analýza mezer podle středních škol</i>	34
4.1.2 <i>Analýza mezer podle vyšších odborných škol</i>	35
4.1.3 <i>Analýza mezer podle vysokých škol</i>	37
4.2 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ PODLE SKUPIN FAKTORŮ	38
4.2.1 <i>Primární zdroje destinace</i>	38
4.2.2 <i>Podpůrné faktory a zdroje atraktivity</i>	40
4.2.3 <i>Politika cestovního ruchu, plánování a rozvoj</i>	41
4.2.4 <i>Destinační management</i>	44
4.2.5 <i>Marketing</i>	46
4.2.6 <i>Řízení lidských zdrojů</i>	48
4.2.7 <i>Řízení zdrojů destinace a návštěvnický management</i>	49
4.2.8 <i>Řízení informací</i>	50
4.3 CELKOVÉ HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	52
4.3.1 <i>Nejlépe hodnocené faktory</i>	53
4.3.2 <i>Nejhůře hodnocené faktory</i>	55
4.4 SHRUTÍ	56
4.5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	58

ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	64
SEZNAM GRAFŮ	68
SEZNAM TABULEK.....	68
SEZNAM OBRÁZKŮ	68
SEZNAM PŘÍLOH	68
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	69
SEZNAM PŘÍLOH	70

ÚVOD

Konkurenceschopnost je oblastí, která je zkoumána z různých pohledů autory téměř ve všech oblastech ekonomiky ať už na regionální, národní či světové úrovni. V dnešní době je otázka konkurenceschopnosti velice častým předmětem k řešení, jelikož kdo je konkurenceschopnější má lepší uplatnění na trhu a značnou výhodu před ostatními aktéry ve svém oboru. To platí i v oblasti cestovního ruchu, kde je problematice konkurenceschopnosti věnována velká pozornost a to jak na bázi teoretické kdy je velká snaha o vytvoření jednotné definice a univerzálního modelu, tak i po stránce praktické, kdy autoři hodnotí konkurenceschopnost jednotlivých destinací. Destinační konkurenceschopnost je ovlivňována řadou faktorů, které je mnohdy velmi obtížné identifikovat, jelikož každá destinace má svá specifika určená především její polohou, podnebím, přírodními krásami, lidskými zdroji. Z tohoto důvodu je velmi těžké určit do jaké míry je destinace konkurenceschopná komparací s jinou destinací. Jednou z klíčových oblastí pro konkurenceschopnost destinace je vzdělávání jelikož vzdělaní lidé mohou přispívat ke zlepšení a rozvoji cestovního ruchu a tím se podílet na zvýšení konkurenceschopnosti destinace. Cílem této práce je identifikovat faktory, které přispívají ke konkurenceschopnosti České republiky tak, jak je vidí vzdělávací instituce, ve kterých se vyučuje cestovní ruch na našem území. Tato práce si klade za cíl zjistit, které oblasti cestovního ruchu vidí vzdělávací instituce jako problematické pro zvýšení konkurenceschopnosti a naopak, které oblasti vidí jako klíčové. Dalším úkolem je zjistit, jak moc budou výsledky ovlivněny typem vzdělávací instituce.

Diplomová práce je logicky členěna do dvou částí. První část je rozdělena do dvou podkapitol a věnuje se hlavně teoretickým východiskům práce. V první kapitole jsou prezentovány přístupy autorů k destinační konkurenceschopnosti s uvedením základních modelů. Dále pak jsou představeny vybrané metody a nástroje, díky kterým je možné hodnotit a porovnávat konkurenceschopnost destinace. Druhá kapitola je zaměřena na oblast vzdělávání a je členěna do tří podkapitol. První kapitola identifikuje základní faktory ve vzdělávání, které mohou pozitivně ovlivnit konkurenceschopnost destinace. Další část je věnována faktorům podílejícím se na kvalitě vzdělávání tak, jak je definují jednotliví autoři zabývající se danou problematikou. Poslední kapitola prezentuje, jak by na odpovídající vzdělávání mělo být pohlíženo v praxi. Druhá část se týká samotného výzkumu, kde jsou na základě dotazníkového šetření hodnoceny jednotlivé oblasti konkurenceschopnosti České republiky z pohledu vzdělávacích institucí.

Zjištěné výsledky jsou hodnoceny jednak podle typu školy, dále podle toho, zda se jedná o školu soukromou či státní a podle typu vzdělání, které je možné na škole dosáhnout. Na základě zjištěných údajů je v poslední kapitole uveden souhrn zjištěných výsledků a jsou prezentovány návrhy na zlepšení a doporučení, která by měla pomoci České republice stát se konkurenceschopnější destinací.

1 KONKURENCESCHOPNOST DESTINACE

Tato kapitola poskytuje teoretický základ pro výzkum konkurenceschopnosti destinace Česká republika. V kapitole jsou uvedeny definice a přístupy autorů, kteří se destinační konkurenceschopností zabývají. Kapitola je zaměřena jak na pozitivní přínosy, tak na kritiku a nedostatky výzkumných postupů. Dále představuje metody, které se pro hodnocení konkurenceschopnosti používají.

1.1 Konkurenceschopnost v literatuře

Konkurenceschopnost je považována za jeden z hlavních faktorů, který napomáhá úspěšně se prosadit na trhu, proto je velmi často zkoumána jednotlivými autory napříč odvětvími. Velmi často citovaným autorem na poli konkurenceschopnosti je Porter (1990). Jeho Diamant konkurenceschopnosti se stal základním modelem definujícím jednotlivé oblasti konkurenceschopnosti, ze kterého autoři při svých pracích často vycházejí. Tématu konkurenceschopnosti se dotkl i filozof Smith (1776). Na jeho dílo se snažil navázat ekonom Ricardo (1817), který formuloval teorii komparativní výhody.

Konkurenceschopnost se také objevuje v oblasti cestovního ruchu. Díla, zabývající se problémem konkurenceschopnosti v oblasti cestovního ruchu pozorujeme v literatuře již od devadesátých let. V této době položila základy konkurenceschopnosti v oblasti cestovního ruchu Poon (1993), která vymezila čtyři klíčové principy konkurenceschopnosti destinace. Podle ní je pro konkurenceschopnost důležité zaměřit se na prvním místě na životní prostředí, cestovní ruch posílit tak, aby se stal vedoucím odvětvím ekonomiky, posílit distributorské cesty na trhu a v neposlední řadě vytvořit dynamický soukromý sektor. Mezi další významné autory, kteří rozvíjí teorii konkurenceschopnosti a udržitelnosti destinace patří Ritchie a Crouch (2003). Kteří považují konkurenceschopnost za velice širokou oblast, jenž potřebuje důsledné teoretické vymezení. V jejich dílech spatřujeme snahu o tvorbu jednotné, světově uznávané definice konkurenceschopnosti destinace a univerzálního modelu.

Ke zkoumání konkurenceschopnosti v oblasti cestovního ruchu přistupují autoři z různých úhlů. Jedním proudem je zkoumání a hodnocení konkurenceschopnosti konkrétní země. V této oblasti se objevují práce autorů Mihalič (2008), Enright a Newton (2005), Ahmed a Krohn (1990), Carmichael (2002), Chron a Mayer (1995), Dwyer, Livaic a Mellor (2003), Kozak (2003), Kozak a Rimmington (1997), Mazanec (1995), Pearce (1997).

Druhý pohled se zaměřuje na konkurenceschopnost podle jednotlivých aspektů. Aspekt cenové konkurenceschopnosti používají ve svých studiích Dwyer, Forsyth, Rao (2000). Mihalič (2000) pozoruje životní prostředí jako hlavní faktor konkurenceschopnosti země. Management kvality jako jeden z hlavních aspektů konkurenceschopnosti uvažují ve svých výzkumech autoři Go a Govers (2000). Dalším aspektem, který je považován za důležitý, je kvalita služeb poskytovaných ve vzdělávání. Touto problematikou se zabývají především autoři Tribe, Elliott, Smith, Busby (2005).

Třetí oblastí výzkumů je hledání jednotné definice spojené s vytvořením univerzálního modelu a hodnotících kritérií tak, aby se daly aplikovat na jednotlivé destinace a zahrnovaly v sobě i specifika jednotlivých zemí. Za významné badatele v této oblasti jsou považováni autoři Ritchie a Crouch (2003), kteří definují konkurenceschopnost destinace jako „schopnost zvýšit výdaje na cestovní ruch a tím přilákat více návštěvníků, poskytnout jim jedinečné, nezapomenutelné zážitky, na základě toho zajistit co možná největší příjmy, které zvýší blahobyt obyvatel destinace za současného zachování přírodních zdrojů destinace pro další generace.“ Z definice jasně vyplývá, že konkurenceschopnost úzce souvisí s udržitelností. Velkým přínosem se stal jejich model konkurenceschopnosti, který se vychází z poznatku Smithse (1776) a Ricarda (1817). Tento model uznává, že konkurenceschopnost destinace je založena na tom, jak je destinace bohatá na zdroje (komparativní výhoda) stejně jako její schopnosti tyto zdroje využít (konkurenční výhoda). Model uvádí pět hlavních komponentů, důležitých pro konkurenceschopnost destinace, mezi které patří podpůrné faktory a zdroje, hlavní zdroje a atraktivita, destinační management, destinační politika plánování a rozvoj, kvalifikovatelné činitele a situační podmínky.

Aby bylo možné určit, do jaké míry jsou jednotlivé destinace konkurenceschopné, je třeba vytvořit metody a nástroje pro měření konkurenceschopnosti. Světové ekonomické fórum pro hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých států vytvořilo Index konkurenceschopnosti cestovního ruchu (dále jen TTCI), který veřejně publikuje. Jelikož oblast konkurenceschopnosti je velice obsáhlá není ani tento index považován za univerzální nástroj pro měření. Na jeho nedostatky poukazují ve svém díle autoři Wu, Lan a Lee (2012), kteří se dále zabývají jeho modifikací, která má zlepšit porozumění. Dalším nástrojem používaným pro měření konkurenceschopnosti se stala Analýza důležitosti a výkonnosti (dále jen IPA analýza), kterou poprvé prezentovali Martilla a James (1977).

Tuto analýzu si pro hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých zemí vybrali například Dwyer, Mihalič, Cvelbar a Edwards (2012).

1.2 Konkurenceschopnost destinace cestovního ruchu

Konkurenceschopnost destinace může být definována jako schopnost destinace vytvořit, propojit a předat zážitky cestovního ruchu zahrnující přidanou hodnotu zboží a služeb, které jsou považovány za důležité pro turisty, kteří poskytují zdroje, zatímco je zachováno postavení na trhu ve srovnání s ostatními destinacemi.

Nejvíce používanou definicí konkurenceschopnosti je definice autorů Ritchiho a Crouche (2003), kteří definují konkurenceschopnost jako schopnost zvýšit výdaje na cestovní ruch, které umožní přilákat více návštěvníků, poskytnou jim jedinečné, nezapomenutelné zážitky a tím získat co možná největší příjmy, díky kterým bude možné zvýšit blahobyt obyvatel destinace při zachování přírodních zdrojů destinace pro další generace.

D'Hartserre (2000) definuje konkurenceschopnost jako schopnost destinace udržet si svoji pozici na trhu, sdílet ji a zlepšovat v průběhu času.

Dwyer a Kim (2003) definují konkurenceschopnost destinace jako schopnost destinace poskytnout zboží a služby, které jsou na lepší úrovni než v jiných destinacích a díky poskytnutí těchto turistických zážitků být důležitější destinací pro turisty.

Snahy o jednotnou, všeobecně uznávanou definici se objevují dodnes, avšak konkurenceschopnost je široké téma, které je velmi obtížně uchopitelné.

1.3 Přístupy autorů ke konkurenceschopnosti

Průkopnicí v oblasti konkurenceschopnosti destinace byla Poon (1993). Podle ní „konkurenční strategie jsou kriticky důležité pro turistickou destinaci, aby se vyvíjela novým směrem“.¹ Především, protože

- Komparativní výhoda se nevyskytuje přirozeně či automaticky.
- Cestovní ruch je odvětví proměnlivé, citlivé a vysoce konkurenční.
- Toto odvětví prochází rychlou a radikální přeměnou. Dojde-li ke změně, jsou ní ovlivněni všichni aktéři cestovního ruchu pravidla.
- Nejde zde pouze o cestovní ruch, ale především o přežití ekonomik závislých na cestovním ruchu.

¹ In Dimoska, Professor, Trimcev (2012:281)

- Budoucí vývoj a životaschopnost ekonomik závislých na cestovním ruchu závisí nejen na cestovním ruchu, ale na celém sektoru služeb.

Dále Poon (1993) navrhla čtyři klíčové principy, které musí destinace následovat, aby mohla být konkurenceschopná. Na prvním místě by měla být destinace jako taková a cestovní ruch by se měl stát vedoucím sektorem. Dále je důležité posílit distribuční kanály a snažit se o to, aby soukromý sektor byl sektorem dynamickým.

Kritici se však shodují na tom, že tyto principy jsou velmi široké a obecné na to, aby mohly být manažersky užitečné. Bylo tedy nutné provést hlubší a bohatší vysvětlení konkurenceschopnosti destinace. Pro vysvětlení konkurenceschopnosti destinace se autoři snažili vyjít z díla Portera (1990)², který představuje vlastní model nazvaný Diamant konkurenční výhody. Tento model poskytuje rámec pro analýzu konkurenční výhody, která je podle Portera závislá na čtyřech oblastech. Konkurenční výhodu pak určuje diamant jako celek. Těmito oblastmi jsou podmínky vstupů a podmínky poptávky, firemní strategie, struktura a rivalita, související a podpůrná odvětví. Mimo tyto čtyři oblasti stojí role vlády a veřejného sektoru, která se zaměřuje spíše na vytváření vhodného podnikatelského prostředí. Tyto dva faktory stojící mimo mají velmi důležitou roli v oblasti konkurenceschopnosti, jelikož ji ovlivňují skrze čtyři výše zmíněné faktory. Diamant konkurenční výhody se stal východiskem pro mnoho prací autorů zabývajících se otázkou konkurenceschopnosti destinace.

V dalším koncepčním vývoji v oblasti konkurenceschopnosti navrhli Enright, Scott a Dodwell(1997)³ jinou možnost jak nahlížet na faktory ovlivňující konkurenceschopnost. Hlavní hnací faktory konkurenceschopnosti rozdělili do šesti kategorií, mezi které patří vstupy, průmyslová a spotřebitelská poptávka, spolupráce a soutěžení uvnitř firem, průmyslové a regionální seskupení firem, vnitřní organizace a strategie firem, sociální struktury a programy.

Autoři De Keyser a Vanhove (1994)⁴ tvrdí, že analýza konkurenceschopnosti by měla zahrnovat pět skupin faktorů. Za klíčové faktory autoři považují politiku cestovního ruchu, makroekonomické prostředí, faktory nabídky a poptávky a faktory dopravy. Je nezbytné zmínit také členění determinantů, které uvádějí Ritchie a Crouch (1999).

² In Enright, Newton (2005:341)

³In Enright, Newton(2005)

⁴ In Gomezelj, Mihalič (2007:295)

Tito autoři člení determinanty ovlivňující konkurenceschopnost do šesti kategorií a to na hlavní zdroje a atraktivitu, podpůrné faktory a zdroje, destinační management, destinační politika, plánování a rozvoj, konkurenční prostředí a situační podmínky.

Tyto determinanty prošly různými úpravami a vývojem ze strany autorů a staly se východiskem pro vytvoření koncepčního modelu konkurenceschopnosti.

Tabulka 1: Faktory ovlivňující konkurenceschopnost

PORTER (1991)	POON (1993)	DE KEYSER, VANHOVE (1994)	RITCHIE, CROUCH (1999)	ENRIGHT, SCOTT, DODWELL (1997)
Podmínky faktorů	Prostředí	Politika CR	Hlavní zdroje a atraktivita	Vstupy
Firemní strategie, struktura a rivalita	Hlavní sektor cestovní ruch	Makroekonomické prostředí	Podpůrné faktory a zdroje	Průmyslová a spotřební poptávka
Podmínky poptávky	Posílení distribučních cest	Faktory nabídky	Destinační management	Spolupráce a soutěžení uvnitř firem
Související a podpůrná odvětví	Dynamický soukromý sektor	Faktory poptávky	Destinační politika, plánování a rozvoj	Průmyslové a regionální seskupení firem
		Dopravní faktory	Konkurenční (mikro) prostředí	Vnitřní organizace a strategie firem
			Situační podmínky	Instituce, sociální struktury a programy

Zdroj: vlastní zpracování na základě Gomezelj, Mihalič (2007)

Z výše uvedeného vyplývá, že konkurenceschopnost ovlivňují nejen faktory přímo související s cestovním ruchem, ale také faktory obecné podnikatelské. Rozdílnost přístupů jednotlivých autorů nám dokazuje i uvedená tabulka s jednotlivými faktory. Je patrné, že autoři De Keyser a Vanhove (1994) věnují větší pozornost podnikatelským faktorům než faktorům specifickým pro cestovní ruch. Jejich přístup je možné argumentovat tím, že podnikatelské faktory mají velký vliv na firmy působící v odvětví a tím více přispívají k ovlivnění konkurenceschopnosti dané destinace. Naopak determinanty, které vymezili Ritchie a Crouch (1999) jsou zaměřeny z velké části na faktory specifické pro cestovní ruch.

Na pomezí mezi těmito dvěma přístupy stojí faktory vymezené autory Enright, Scott a Dodwell (1997), kteří se ve svém přístupu zaměřují především na faktory podnikatelské, avšak aplikované na úroveň firem působících v oblasti cestovního ruchu. V přístupu Poon (1993) budeme jen s těžší hledat podobnost s předchozími autory, což je dáno tím, že Poon (1993) jako první definovala faktory ovlivňující konkurenceschopnost a tudíž se nám tyto faktory dnes jeví jako velmi omezené. Faktory konkurenceschopnosti definované Porterem jsou uvedeny pro úplnost, neboť se staly základem pro ostatní autory.

1.4 Modely konkurenceschopnosti destinace

Heath (2002) vymyslel model destinační konkurenceschopnosti, který dává dohromady hlavní prvky destinační konkurenceschopnosti uváděné jako návrhy v literatuře a hlavní indikátory destinační konkurenceschopnosti, které navrhli různí autoři zabývající se tímto tématem. Hlavním důvodem pro vytvoření dalšího modelu bylo, že Heath (2002) postrádal v již existujících modelech dostatečný důraz na klíčové faktory ovlivňující konkurenceschopnost, mezi které patří především lidé jako hnací mechanismus celého odvětví. Dále postrádal zdůraznění důležitých vazeb jako je komunikace a management informací, které je nutné brát v úvahu při tvorbě komplexního rámce konkurenceschopná destinace (Dwyer, Kim 2003).

Model je prezentován ve formě domu se základy, cementem, stavebními kostkami a střechou. Základy poskytují zázemí pro konkurenceschopnost, cement představuje pojivo, které spojuje příslušné aspekty konkurenceschopnosti, stavební kostky jsou nezbytné pro vytvoření cestovního ruchu v daném místě a střecha zahrnuje ty, kteří se nejvíce podílejí na konkurenceschopnosti a to jsou lidé. Model také zdůrazňuje několik hnacích mechanismů, které mají být klíčem k úspěchu. Patří sem vytvoření scénáře pro cestovní ruch v podobě strategického rámce, položení základních kamenů spojených s vývojem a marketingem, vytvoření politiky udržitelného rozvoje, rámec strategie a rámec marketingové strategie.

Dwyer a Kim (2003) usilovali o vytvoření integrovaného modelu konkurenceschopnosti destinace. Jejich model bere v úvahu teorii národní a podnikové konkurenceschopnosti. Primárními prvky modelu jsou zdroje, které jsou již dané a to jak přírodní (pobřeží, krajina a typické rysy krajiny) a zděděné (jazyk, kuchyně, řemesla, zvyky), tak nově vzniklé (turistická infrastruktura, významné akce, nakupování) a podpůrné (Infrastruktura, dostupnost, kvalita služeb). Druhou složkou modelu je destinační management zahrnující vládu a průmysl.

Jejich model také ukazuje jak se zdroje a destinační management vzájemně ovlivňují s poptávkou cestovního ruchu a podmínkami polohy destinace, aby ovlivnily konkurenceschopnost destinace a socioekonomickou prosperitu.

Problematiku jednotné definice a potřeby univerzálního modelu konkurenceschopnosti destinace řešili i Ritchie a Crouch (1999). Jejich cílem bylo vytvořit koncepční model konkurenceschopnosti tak, aby byl postavený na teoriích komparativní výhody, definované Smithem v roce 1776 a Ricardem v roce 1817 a na teorii konkurenční výhody, kterou definoval Porter (1990) a zároveň v sobě zahrnoval typické charakteristiky destinační konkurence.

Jejich model uznává, že konkurenceschopnost destinace je založena na tom, jak je destinace bohatá na zdroje (komparativní výhoda) stejně jako její schopnosti tyto zdroje využít (konkurenční výhoda).

1.4.1 Koncepční model konkurenceschopnosti destinace

Koncepční model (Ritchie, Crouch 2003) umožňuje užitečným způsobem myslet o věcech komplexně. Jde o propojení myšlenek, které mají pomoci objasnit jednotlivé faktory ovlivňující konkurenceschopnost destinace.

Faktory destinační konkurenceschopnosti jsou v modelu rozděleny do pěti hlavních skupin. Celkově model vymezuje 36 znaků destinační konkurenceschopnosti.

Konkurenční (mikro) prostředí je tvořeno organizacemi, vlivy a faktory, které se nacházejí bezprostředně uvnitř oblasti aktivit cestovního ruchu a konkurence. Mikroprostředí má přímý a okamžitý dopad na destinaci na rozdíl od faktorů makroprostředí, avšak opak bývá pravdou. Kvůli své blízkosti a větší bezprostřednosti získává často pozornost manažerů, protože důsledky faktorů mikro prostředí slouží návštěvníkům a destinaci pomáhají, aby zůstala konkurenceschopná. Kromě destinace samotné zahrnuje mikroprostředí další subjekty, mezi které patří dodavatelé, zprostředkovatelé a prostředníci. Další skupinu tvoří zákazníci, ostatní destinace a konkurenti. Aby destinace byla konkurenceschopná, musí fungovat jako skutečný subjekt. Poslední složku konkurenčního mikroprostředí tvoří široká veřejnost, se kterou se musí destinace potýkat a musí ji uspokojit. Patří sem média, vládní resorty, veřejnost, místní obyvatelé, finanční instituce, místní akční skupiny a pracovní organizace.

Globální (makro) prostředí zahrnuje oblasti a hlavní mechanismy, které ovlivňují cestovní ruch. Jedná se především o větší zájem o životní prostředí, restrukturalizace ekonomik, stále demografické přesuny na trhu, stále složitější propojení technologických a lidských zdrojů, nalezení kulturní rozmanitosti v jednotném světě, celosvětové šíření demokracie.

Tyto mechanismy působí na destinace, přináší jim problémy a otázky, které musí destinace řešit a překonat pokud chce být konkurenceschopná. Na druhou stranu tyto mechanismy s sebou přináší nové spektrum možností pro inovace a marketingové využití.

Hlavní zdroje a atraktivita tvoří hlavní složky destinace. Jedná se o prvky, které jsou klíčové motivátory pro návštěvu dané destinace. Na základě těchto faktorů se lidé rozhodují, zda danou destinaci navštíví či nikoli. Zdroje a atraktivita jsou klíčové pro konkurenceschopnost destinace. Patří sem fyzická geografie a podnebí, kultura a historie, tržní vztahy a obchodní vazby, speciální události, zábava a superstruktura cestovního ruchu.

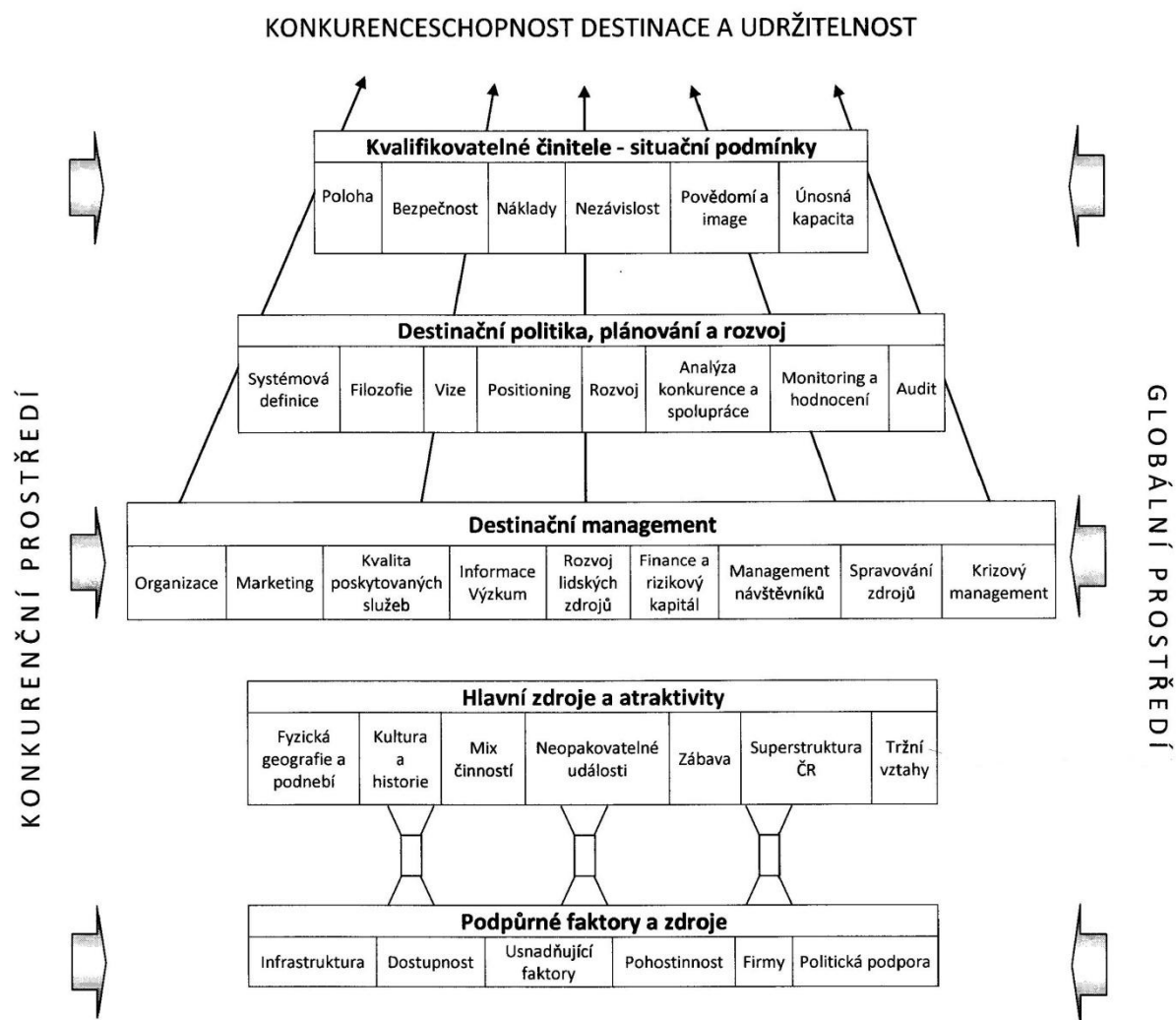
Podpůrné faktory a zdroje poskytují základy, na kterých může být postaveno úspěšné odvětví cestovního ruchu. Destinace s dostatkem hlavních zdrojů a atraktivit avšak s nedostatkem podpůrných faktorů a zdrojů mohou zjistit, že je velice těžké rozvíjet průmysl cestovního ruchu v krátkodobém horizontu, aniž by se zaměřili na řešení nedostatku podpůrných zdrojů.

Destinační politika, plánování a rozvoj představuje strategicky či takticky řízený rámec pro plánování a rozvoj destinace s přesně stanovenými ekonomickými, sociálními a společenskými cíli, který může zajistit potřebnou pomoc ve směru formy a struktury rozvoje cestovního ruchu. Takový rámec může pomoci zajistit, aby se rozvoj cestovního ruchu stal podporou konkurenční a udržitelné destinace a zároveň přispěl k zachování kvality života obyvatel žijících v destinaci.

Destinační management zahrnuje aktivity, které se podílejí na zvyšování atraktivity hlavních zdrojů zvyšují kvalitu a efektivitu podpůrných zdrojů. Jde o velmi široké spektrum aktivit řízení konkurenceschopnosti. Mezi tyto aktivity řadíme marketing, kvalitu poskytovaných služeb, výzkum a informace, rozvoj lidských zdrojů, finance a rizikový kapitál, řízení návštěvníků, správu zdrojů a krizový management.

Kvalifikovatelné činitele představují situační podmínky destinace. Do této kategorie patří poloha, bezpečnost, náklady, nezávislost, povědomí a image destinace a únosná kapacita destinace. Většina těchto faktorů je mimo oblast kontroly managementu destinace.

Obrázek 1: Koncepční model konkurenceschopnosti destinace



Zdroj: vlastní zpracování na základě Ritchie, Crouch (2003)

Tabulka 2 Srovnání modelů

Autor modelu	Prvky modelu	Výhody	Nevýhody
Heath (2002)	Základy Pojivo Stavební kostky Střecha	Důraz na komunikaci a informace Zaměření se na lidský faktor	Nedostatečná podrobnost
Dwyer, Kim (2003)	Zděděné zdroje Vytvořené zdroje Podpůrné faktory a zdroje Destinační management Situační podmínky Podmínky poptávky	Realističtější vazby mezi prvky Rozdělení zdrojů na zděděné a vytvořené	Chybí zaměření na poptávku
Crouch, Ritchie (2003)	Hlavní zdroje a atraktivita Podpůrné faktory a zdroje Destinační management Destinační politika, plánování, rozvoj Kvalifikovatelné činitele Globální (makro) prostředí Konkurenční (mikro) prostředí	Nejpodrobnější	Popisnost Nezachycuje vazby mezi prvky

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená tabulka zachycuje výhody a nevýhody zmiňovaných modelů. První model se od ostatních liší především svými prvky, které autor určil na základě svého pohledu lišícího se od ostatních autorů. Přestože model není tak podrobný a jeho aplikace se nevyskytuje často, věnuje pozornost kategoriím, které Heath(2002) vidí jako klíčové pro konkurenceschopnost, jimiž jsou komunikace, informace a lidské zdroje. Mezi výhody Integrovaného modelu autorů Dwyer a Kim (2003) patří především rozdělení zdrojů na zděděné a vytvořené. K tomuto rozdělení se autoři přiklání mnohem více, neboť je velmi významné při definování politiky cestovního ruchu. Dalším pozitivem je realističtější zobrazení vazeb mezi jednotlivými prvky, které jsou vytvořeny obousměrně. Naopak nevýhodou je, že model bere v úvahu pouze nabídkovou stranu a díky tomu podává neúplný obraz konkurenceschopnosti. Mezi hlavní výhody modelu Ritchieho a Crouche (2003) patří jeho podrobnost a celková obsáhlost. Díky tomu je možné získat téměř realistický pohled na konkurenceschopnost dané destinace. Z tohoto důvodu autoři velmi často volí tento model pro své výzkumy. Nevýhody modelu hodnotí autoři Mazanec, Wober a Zins (2007:88). Podle autorů je model popisným a definičním systémem, který nezachycuje vazby mezi prvky.

1.5 Měření a hodnocení konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost je pojem, který není jednoduše uchopitelný a je velmi kriticky hodnotitelný. Aby bylo možné hodnotit konkurenceschopnost destinací, je nezbytné najít metody, na základě kterých bude možné ji změřit.

1.5.1 Analýza výkonnosti a významnosti IPA (Importance-performance analysis)

Jedná se o jednoduchou, široce využívanou analýzu k porozumění vnímání zákazníků o hlavním produktu a vlastnostech služeb. Tato analýza se velice často používá především pro svoji jednoduchost použití a pochopení.

Poprvé byla použita autory Martilla James (1977) v automobilovém průmyslu. V oblasti cestovního ruchu byla tato metoda několikrát použita pro měření kvality služeb, dojmu a celkového představení destinace (Chu a Choi 2000; Deng 2007; Smith a Costello 2009; Wade a Eagles 2003; Zhang a Chow 2004; Mihalič, Dwyer, Cvelbar, Edwards 2010).

Prvním krokem analýzy je určit pomocí literatury vlastnosti produktů a služeb. Ve druhém kroku respondenti bodují významnost a výkonnost každé vlastnosti produktu nebo služby podle Likertovy hodnotící škály od jedné do pěti.

V posledním kroku se data získaná jednak z průzkumu literatury a data získaná od respondentů použijí k vytvoření dvouosého grafu se čtyřmi kvadranty, který graficky zachycuje výkonnost a významnost jednotlivých prvků. Umístění v konkrétním kvadrantu rozhoduje o použití strategie.

První kvadrant tvoří silné stránky destinace, které přispívají k její konkurenceschopnosti. Tyto prvky by měly být nadále využívány a udržovány, aby neustále přispívaly ke konkurenceschopnosti destinace. Prvky zařazené do prvního kvadrantu poukazují na to, že došlo k uspokojení potřeb turistů, přičemž tyto prvky jsou pro turistu zásadní a destinace si v nich vede dobře. Druhý kvadrant zahrnuje prvky, které nejsou zásadní pro konkurenceschopnost destinace a vykazují neefektivní alokaci zdrojů. Pro tyto prvky se doporučuje použít strategie snižující náklady. Pro turistu tyto prvky nejsou důležité ani lákavé. Prvky umístěné ve třetím kvadrantu nepředstavují okamžitou hrozbu pro destinaci, a proto není nutné zde investovat vzácné zdroje. Tyto prvky nejsou nikterak důležité ani pro turisty a nepřispívají ani ke zvyšování konkurenceschopnosti destinace. Čtvrtý kvadrant je zásadní jak pro konkurenceschopnost destinace, tak pro uspokojení potřeb turisty. Prvky umístěné v tomto kvadrantu neuspokojují potřeby turistů a představují nejzávažnější hrozbu pro destinaci.

Jejich zlepšením může destinace docílit zvýšení konkurenceschopnosti, proto je pro prvky v tomto kvadrantu nutná okamžitá pozornost a zvýšení výkonu. Porovnání významnosti a výkonnosti podle IPA grafu umožňuje manažerům a specialistům v oboru relativně jednoduše určit znaky úspěšných destinací. Přínosem této metody je především identifikace důležitosti každého prvku destinační konkurenceschopnosti vedoucí k tvorbě priorit v rozhodování a formulaci politik pro různé tržní segmenty.⁵

Technika IPA má jisté nedostatky, mezi které patří zaměření se na vlastní vystupování a opomíjení konkurentů, dále pak měří očekávání, která jsou jednostranná a tvořena trhem dodavatelů.

Obrázek 2 IPA matice

Výkonnost	IV. Soustředit se zde (zvýšit zdroje)	I. Pokračovat v dobré práci (Udržovat zdroje)
	III. Nízká priorita (zdroje beze změny)	II. Možná přemíra (omezení zdrojů)

Významnost

Zdroj: vlastní zpracování na základě Martilla, James⁶

1.5.2 Index konkurenceschopnosti cestovního ruchu TCI (the tourism competitiveness index)

Autoři Croes a Kubičková (2013) zmiňují jeden z možných přístupů měření konkurenceschopnosti Index konkurenceschopnosti cestovního ruchu. Jde o jeden z mála analytických nástrojů, které se dají použít k hodnocení konkurenceschopnosti.

Skládá se ze tří prvků:

1. Aktuální pozice na světovém trhu cestovního ruchu
2. Dynamika výkonnosti v průběhu času
3. Velikost průmyslu v rámci hospodářské struktury

⁵ Dwyer, Forsyth (2010:765-7)

⁶ In Azzopardi, Nash (2013:224)

$$X_{ci} = \frac{x_{ci} - x_{cmini}}{x_{cmaxi} - x_{cmini}}$$

Kde c představuje danou destinaci a i jsou jednotlivé proměnné.

Index je cenným nástrojem destinačního managementu jelikož umožňuje rychlý pohled na celkovou výkonnost destinace.

1.5.3 Monitor konkurenceschopnosti

Crouch (2011) ve svém díle zmiňuje monitor konkurenceschopnosti prováděný Světovou radou cestovního ruchu (World Travel and Tourism Council). Jedná se o veřejně přístupnou databázi. Monitor je založen na souboru sociálních a ekonomických dat, které jsou dostupné a srovnatelné mezi zeměmi. Jednotlivá data jsou rozdělena do kategorií Cenová konkurenceschopnost, Cestovní ruch obyvatelstva, infrastruktura, lidské zdroje, životní prostředí, upřímnost a otevřenost, technologie, společenské záležitosti. Monitor konkurenceschopnosti byl v roce 2007 nahrazen Indexem konkurenceschopnosti cestovního ruchu, který publikuje Světové ekonomické fórum.

1.5.4 Index konkurenceschopnosti cestovního ruchu TTCI (travel and tourism competitiveness index)

Autoři Wu, Lan a Lee (2012) se ve svém díle zaměřují na index konkurenceschopnosti cestovního ruchu. Tento index publikuje Světové ekonomické fórum od roku 2007. Jedná se o zřejmě nejkomplexnější index v hodnocení konkurenceschopnosti. Klade si za cíl změřit faktory a politiky, které jsou důležité pro rozvoj cestovního ruchu v jednotlivých zemích. Lze jej považovat za užitečný zdroj komparativních informací a základní srovnávací nástroj pro rozhodování spojené s rozvojem obchodu a průmyslu v sektoru cestovního ruchu. Naposledy byl tento index publikován v roce 2013.

Index konkurenceschopnosti cestovního ruchu se skládá ze tří sub indexů a 14 pilířů (WEF, 2013). Každý z těchto pilířů je hodnocený několika konkrétně stanovenými kritérii.

1. Regulační rámec cestovního ruchu
 - 1.1 Politika a zákonodárství
 - 1.2 Udržitelnost životního prostředí
 - 1.3 Zajištění bezpečnosti
 - 1.4 Zdraví a hygiena
 - 1.5 Podpora cestovního ruchu za strany státu

2. Podnikatelské prostředí a infrastruktura cestovního ruchu
 - 2.1 Infrastruktura pro leteckou dopravu
 - 2.2 Infrastruktura pro pozemní dopravu
 - 2.3 Turistická infrastruktura
 - 2.4 Infrastruktura informačních technologií
 - 2.5 Cenová konkurenceschopnost v oblasti cestovního ruchu
3. Lidské, kulturní a přírodní zdroje cestovního ruchu
 - 3.1 Lidské zdroje
 - 3.2 Vztah rezidentů k turistům
 - 3.3 Přírodní zdroje
 - 3.4 Kultura

Index je označován jako největší benchmarkingový nástroj, který umožňuje identifikaci a srovnání možných příležitostí a hrozeb destinací. Jeho nevýhodou je omezená možnost použití a to pouze na národní úrovni. Wu, Lan a Lee (2012) kritizují nedostatky tohoto modelu, které podle nich spočívají v tom, že model používá stejné váhy jednotlivých pilířů i subindexů. Podle nich je nesprávné použití aritmetického průměru jednotlivých indikátorů bez další znalosti jejich provázanosti.

2 VZDĚLÁVÁNÍ JAKO JEDEN Z FAKTORŮ KONKURENCESCHOPNOSTI

Jedním z velmi důležitých faktorů, které významně ovlivňují konkurenceschopnost destinace je kvalita lidských zdrojů, která závisí na úrovni vzdělávání. Lidské zdroje podle Koncepčního modelu konkurenceschopnosti tvoří nedílnou součást destinačního managementu.

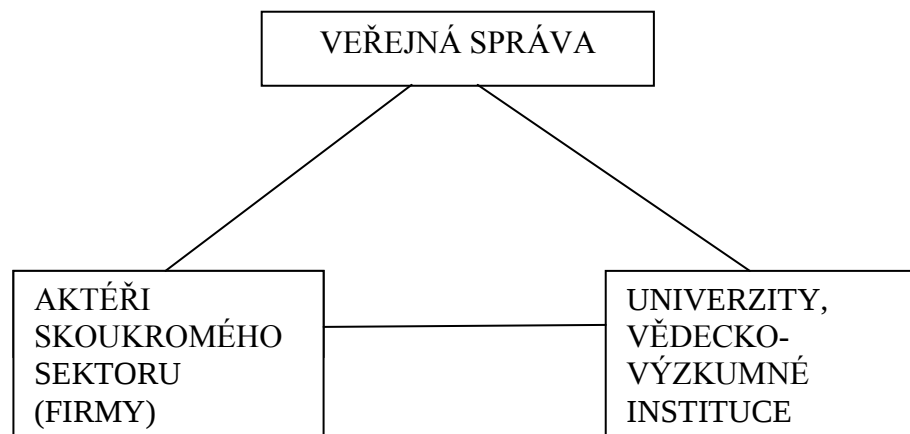
Vzdělávání zde není chápáno pouze jako výuka na středních a vysokých školách, ale jedná se také o specializované vzdělávací kurzy a školení. Kvalita výuky předurčuje kvalitu zaměstnanců a tím ovlivňuje i konkurenceschopnost destinace.

Aby byla destinace konkurenceschopná, potřebuje mít v oblasti cestovního ruchu zaměstnance s vysokou kvalifikací, širokými znalostmi, musí umět komunikovat světovými jazyky a dobře rozumět svoji profesi.

2.1 Vzdělávání a konkurenceschopnost

Již v 90. letech 20. Století se autoři Lundvall a Nelson (1993, in Wokoun, Blažek, Damborský, Malinovský, 2008) zabývali otázkou do jaké míry je vzdělávání rozhodující pro konkurenceschopnost. V této době přišli s Teorií učících se regionů, podle které jsou zdrojem konkurenceschopnosti v současném světě vědomosti, schopnost učit se a vytváření kulturního prostředí napomáhajícího vzniku inovací. Tato teorie rozděluje znalosti na standardizované (kodifikovatelné), které se dají snadno naučit podle konkrétního návodu a často se prodávají jako zboží. Druhým typem jsou znalosti tacitní jenž jsou jedinečné, nepřenositelné a zdrojové pro rozvoj konkurenceschopnosti a inovací. Tacitní znalosti se stávají zdrojovými pro konkurenceschopnost, protože jsou vázány na specifické území či region, který má jedinečné charakteristiky. Podle Lundvalla je možné rozlišit čtyři formy učení a to učení praxí, učení užíváním, učení hledáním a učení spoluprací. Největší podíl znalostí přisívajících ke konkurenceschopnosti v regionech je možné získat učením spoluprací. Proto je velmi důležitá spolupráce mezi vzdělávacími institucemi a firmami, které v odvětví působí. Autoři Etzkowitz a Leydesdorff (Blažek, Uhlíř, 2011) uvádí koncept trojitě šroubovice (Triple Helix), který je analytickým nástrojem určeným pro studium organizačního a institucionálního uspořádání klíčových aktérů, kteří ovlivňují konkurenceschopnost regionu. Podle něj je pro zvýšení konkurenceschopnosti nutná vzájemná spolupráce mezi aktéry působící v soukromém sektoru, vzdělávacími institucemi a vládou. Tato spolupráce napomáhá tvorbě inovací v odvětví, které jsou klíčové pro konkurenceschopnost.

Obrázek 3 Triple Helix



Zdroj: Blažek, Uhlíř (2011)

Z poznatků konceptu trojité šroubovice vychází autoři při svých výzkumech zaměřených na oblast vzdělávání. Dalším konceptem zabývajícím se vzděláváním a konkurenceschopností je koncept příbuzné rozmanitosti, který se snaží metodicky uchopit proces učení. Podle tohoto konceptu je učení zdrojem růstu, avšak pouze pokud je předáváno mezi vzájemně blízkými aktéry působícími v daném odvětví. V opačném případě není možné, aby se díky rozvoji vzdělání a znalostí dosáhlo vyššího růstu.

2.2 Faktory ovlivňující kvalitu vzdělávání

V oblasti vzdělávání bohužel nefunguje jednoznačná metoda, která by zaručeně přispívala ke konkurenceschopnosti destinace díky kvalitním lidským zdrojům. Každá destinace má jiné požadavky na vzdělávání a kvalifikaci zaměstnanců, což je dáno specifickými přírodními, ekonomickými i sociálními faktory. Stejně jako autoři zkoumají konkurenceschopnost jednotlivých zemí, zabývají se i tím, do jaké míry je konkurenceschopnost destinace ovlivněna kvalitou lidských zdrojů, jak ji ovlivňuje vzdělávání na středoškolské a vysokoškolské úrovni v oblasti cestovního ruchu. V dnešní době bohužel neexistuje všeobecná shoda o tom, co se má vyučovat na středních a co na vysokých školách. To vede k tomu, že výuka na různých stupních na sebe často nenavazuje a není souvislá. Peacock a Ladkin (2002, in Zagonari, 2008) uvádí, že díky velkému uvolnění a nulové kontrole dochází k nárůstu oborů zaměřených rozdílným směrem především na terciální úrovni vzdělávání. Podle Bauma (1995) by vzdělávací programy měly splňovat několik základních bodů, aby napomáhaly rozvoji lidských zdrojů a s tím souvisejícím rozvojem turismu.

Mezi tyto oblasti patří využívání nejnovějších technologií, stálá dostupnost kvalifikovaných lidí, posílení image cestovního ruchu jako zaměstnavatele, zakládání nových institucí a růst existujících, plánovaná regulace zaměstnanosti a v neposlední řadě reakce na stále se zvyšující požadavky zákazníků. Podle Bauma (1995) je důležité v oblasti cestovního ruchu identifikovat priority především na národní a regionální úrovni a tím do jisté míry určit směry, které by měly vzdělávací instituce následovat. Druhým velmi důležitým cílem je propojení vzdělávání s ekonomickým, sociální a politickým prostředím jednak proto, aby bylo schopné pružně reagovat na změny a dále pak aby bylo možné do těchto oblastí začlenit požadavky a výstupy z oblasti vzdělávání. Koh (1995) vidí hlavní problém v tom, že studijní programy byly z převážné části vytvořeny vyučujícími, kteří mají malé nebo žádné zkušenosti s praxí, a proto tyto programy nejsou schopny reagovat na potřeby trhu.

Podle Bauma (1994) je pro rozvoj cestovního ruchu nezbytné plánování a to především z dlouhodobého hlediska tak, aby bylo možné na základě tohoto plánu připravit odpovídající vzdělávací programy a tím se vyvarovat nedostatku kvalifikované pracovní síly. Naopak krátkodobé plánování Baum kritizuje, jelikož je založeno především na náhodě. Důležité pro vzdělávání je především jasně a srozumitelně si definovat cíle, které mají jednotlivé programy naplnit a to tak, aby souvisely s potřebami praxe (Mayaka, Akama 2007).

Autoři Amoah a Baum (1997) se shodují na tom, že v oblasti vzdělávání je nutné zaměřit se na vytvoření politiky vzdělávání, která by přispěla k propojení teorie s praxí a zároveň by pomáhala reagovat na změny v této oblasti. Autoři doporučují formulovat politiku vzdělávání v cestovním ruchu tak, aby byla založena na konvergenci cestovního ruchu a vzdělávání na národní a regionální úrovni. Politika by měla zajistit systematické vzdělávání založené na potřebách národní politiky cestovního ruchu a pomoci s jejím plánováním. Mayaka a Akama (2007) uvádí, že ve většině případů nesouvislá a neucelená národní politika cestovního ruchu vede k větší roztržitosti a snížení kvality vzdělávacích programů, které ztrácí možnost reagovat na měnící se požadavky velmi nestálého a proměnlivého odvětví jakým je cestovní ruch.

Dalšími překážkami v rozvoji vzdělávání, které zmiňují autoři Jafari a Ritchie (1981, in Amoah a Baum 1997) je ztuhlost systému výuky, použití zastaralých metod a především neochota vůči změnám a aplikací nových systémů. Autoři vidí původ těchto překážek v tom, že učitelé působí pouze na akademické půdě a mají pouze malé nebo žádné zkušenosti s praxí, proto neumí reagovat na potřeby praxe.

Tribe (2002) se ve svém díle zaměřuje na výukové metody, které se běžně používají na celém světě. Problém vidí v tom, že zcela chybí nástroj, který by dokázal zhodnotit efektivnost použitých výukových metod v závislosti na potřebách odvětví. Autoři Chai, Zhang (2004), Kaplan (2004) a Pechlaner (2006) se domnívají, že velkým problémem vzdělávání v cestovním ruchu je zaměření kurzů především na potřeby místního trhu bez jakékoliv specializace. Absolventi pak nejsou schopni řešit globální problémy celého odvětví. Podle nich by vzdělávací instituce měly být schopny připravit absolventy tak, aby dokázali reagovat na rychle se měnící a nestabilní potřeby poptávky, konkurenceschopný a sofistikovaný globální cestovní ruch raději než se zabývat lokálním trhem.

Tabulka 3 Faktory ovlivňující kvalitu vzdělávání

AUTOR	FAKTORY
Peacock (2002), Ladkin (2008)	Prudký nárůst oborů na terciální úrovni díky absenci kontroly
Baum (1995)	Propojení vzdělávacích institucí s ekonomickým, politickým a sociálním prostředím Identifikace priorit na národní a regionální úrovni Využití moderního IT
Koh (1995)	U vyučujících chybí zkušenosti s praxí
Amoah, Baum (1997)	Vytvořit politiku vzdělávání vedoucí k propojení teorie s praxí
Mayaka, Akama (2007)	Nesouvislá, neucelená politika vedoucí k roztržitosti a nízké kvalitě výukových programů
Jafari, Ritchie (1981)	Působení vyučujících pouze na akademické půdě vede ke ztuhlosti výuky
Tribe (2002)	Absence nástroje hodnotícího efektivnost použitých výukových metod
Chai, Zhang (2004), Kaplan (2004), Pechlaner (2006)	Lokální zaměření kurzů vedoucí k absenci globálního pohledu

Zdroj: vlastní zpracování

2.3 Význam vzdělání

Aby mohlo být vzdělávání kvalitní a absolventi našli uplatnění na trhu práce, je nutné propojení vzdělávání s praxí, tak jako uvádí Baum (1995). V opačném případě nastává situace, kdy zaměstnavatelé raději upřednostňují lidi s praxí bez adekvátního vzdělání, jelikož absolventi neznají současné potřeby v daném odvětví především díky nedostatečnému propojení vzdělávání a praxe. Pro zaměstnavatele nemá vzdělání prioritní význam, avšak důležitou roli hrají především manažerské dovednosti. V realitě je student, který studoval dva roky a má praxi v oboru upřednostněn před studentem, který studoval čtyři roky, avšak bohužel praxi nemá. Tento přístup zaměstnavatelů ke studentům způsobuje, že v oboru chybí kvalifikovaná pracovní síla, která by dokázala reagovat a řešit složitější problémy odvětví⁷. Nedostatečná kvalifikace pracovní síly s sebou nese neznalost základních teorií a konceptů, které jsou potřebné pro řešení sofistikovanějších záležitostí. Aby se dosáhlo zlepšení situace a uznání vzdělání ze strany zaměstnavatelů je nutné propojení a spolupráce vzdělávacího sektoru a institucí působících v cestovním ruchu. Bez tohoto propojení nebude možné reagovat na potřeby praxe a vzdělání nebude mít mezi zaměstnavateli uznání. Cole (2006) uvádí, že díky nízké motivaci pracují v cestovním ruchu lidé, kteří nemají dostatečné vzdělání a je pro ně výhodnější se vzdělávat ve specializovaných kurzech pořádaných profesionály než studovat na univerzitách. Cole (2006) vidí problém v tom, že cestovní ruch zaměstnává studenty během jejich studia a ihned po dosažení titulu, avšak tyto lidi z odvětví velice rychle odchází do jiných oborů především díky nedostatečnému finančnímu ohodnocení.

⁷ In Baum (1995)

3 METODIKA ŠETŘENÍ

Kapitola představuje metody, které byly použity při výběru respondentů, oslovení respondentů a distribuci dotazníků. Jsou zde uvedeny matematicko-statistické metody využívané při hodnocení výsledků. Dále je představena struktura dotazníku a jejich celková návratnost podle jednotlivých typů škol.

Zpravidla jsou rozlišovány dva typy výzkumů a to kvalitativní a kvantitativní. Tato práce je založena na kvalitativním výzkumu. Cílem výzkumu prezentovaného v této práci je identifikovat faktory, které podle vzdělávacích institucí mají největší vliv na konkurenceschopnost České republiky jako destinace cestovního ruchu. Podle typologie, kterou uvádí Hendl (2008:38) je možné tento výzkum označit za základní, jelikož výsledky není nutné okamžitě aplikovat do praxe.

3.1 Výběr respondentů

Pro výběr respondentů byla použita metoda kritériálního výběru respondentů známá také jako účelový výběr. Tato metoda spočívá v určení daného kritéria, které jednoznačně definuje potencionální respondenty. Daná metoda výběru se jeví v tomto případě jako jediná možná. Je to dáno především zaměřením výzkumu.

Pro metodu kritériálního výběru byly zvoleny dvě kritéria, která pomohla jednoznačně nadefinovat vybraný vzorek respondentů.

První kritérium je, že se musí jednat o vzdělávací instituci na území České republiky. Druhé kritérium dále specifikuje obor vzdělávání, v našem případě se jedná o obor Cestovní ruch, případně obory úzce s ním spojené, například management cestovního ruchu, management destinace cestovního ruchu.

S použitím daných kritérií byl vytvořen vzorek respondentů, který zahrnuje vzdělávací instituce vysokoškolské, vyšší odborné a středoškolské. Početně nejvíce zastoupené jsou vzdělávací instituce středoškolské.

Sběr dat byl realizován na přelomu měsíců únor a březen roku 2014. Jako podklad pro výběr respondentů byl použit materiál zveřejněný na stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy „Celkový přehled akreditovaných studijních oborů“⁸. Z tohoto materiálu byly vybrány vysoké školy, na kterých je akreditovaný obor cestovní ruch, management cestovního ruchu či regionální rozvoj a cestovní ruch.

⁸Dostupné na <http://www.msmt.cz/file/33269/>

Mezi vybranými institucemi byly školy jak státní tak soukromé. Pro výběr středních škol byl použit katalog středních škol⁹.

S žádostí o vyplnění dotazníku bylo elektronickou formou osloveno 73 respondentů. Dotazníky byly rozesílány především vyučujícím předmětu cestovní ruch, vedoucím fakult či ředitelům škol. V oblasti vysokých škol bylo vybráno 15 institucí, vyšších odborných škol bylo 13 a největší část tvořily střední školy a to 45.

Tabulka 4 Složení respondentů

	Soukromá	Státní	Celkem
Vysoká škola	5	9	14
Vyšší odborná škola	9	4	13
Střední škola	26	20	46
Celkem	40	33	73

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka uvádí složení vzorku respondentů, ze kterého je patrné, že soukromé školy jsou v mírné převaze, pokud nerozlišujeme úroveň vzdělávací instituce. Co se týká vysokých škol, jasně zde převažují státní školy nad soukromými. V případě vyšších a střední odborných škol je situace opačná se značným převisem soukromých vzdělávacích institucí nad institucemi zřizovaným územně samosprávnými celky.

3.2 Dotazník

Dotazník se opírá o Koncepční model konkurenceschopnosti destinace od autorů Ritchiho a Crouche (2003). Na základě tohoto modelu bylo vybráno osm klíčových oblastí podle kategorií jednotlivých faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost destinace.

Jedná se o následující kategorie:

- Primární zdroje.
- Podpůrné faktory a zdroje atraktivity.
- Politika cestovního ruchu, plánování a rozvoj.
- Destinační management.
- Marketing.
- Řízení lidských zdrojů.
- Řízení zdrojů destinace a návštěvnický management.

⁹Dostupné na www.atlasskolstvi.cz, www.stredniskoly.cz

- Řízení informací.

Každá z uvedených kategorií obsahuje specifické výroky, které respondenti hodnotí. Respondenti u jednotlivých výroků hodnotí výkonnost, tj. jak si Česká republika v dané oblasti vede, a významnost, tj. do jaké míry je daný faktor významný pro cestovní ruch České republiky. Pro hodnocení byla použita Likertova hodnotící škála¹⁰, kde byly zvoleny hodnoty od jedné do pěti. U výkonnosti představovala hodnota jedna „nevede si dobře“ a hodnota pět „vede si velmi dobře“. U významnosti hodnota jedna znamená „nejméně významný“ a hodnota pět „nejvíce významný“. Pro distribuci dotazníků byla zvolena elektronická komunikace, v níž byl zaslán jak odkaz na dotazník uvedený na webových stránkách, tak dotazník v textovém editoru. Distribuce dotazníků probíhala ve třech vlnách. Možnost telefonického kontaktování u uvedeného vzorku respondentů nemohla být využita z důvodu nedostupnosti informací o času výuky či konzultačních hodin jednotlivých vyučujících. Následující tabulka uvádí procentuální návratnost dotazníků.

Tabulka 5 Návratnost dotazníků

	Počet rozeslaných dotazníků	Počet přijatých vyplněných dotazníků	Návratnost za dané instituce	Návratnost celkem
Vysoké školy	15	9	60%	12,3%
Vyšší odborné školy	13	7	54%	9,5%
Střední školy	45	14	31%	19,2%

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky je vidět, že největší návratnost dotazníků byla z oblasti vysokých škol, což dokazuje zájem vyučujících o problematiku destinační konkurenceschopnosti. Naopak nejmenší návratnost je u středních škol, která může být způsobena jednak nezájmem o danou problematiku, nebo nedostatečnou znalostí a orientací v dané problematice. Celková návratnost vyplněných dotazníků činí 41%.

¹⁰ Jedná se o hodnotící stupnici složenou z výroků, na které respondent může odpovědět na pětibodové škále.

3.3 Metoda zpracování

Základní metody zpracování se odvíjí od hodnocení konkurenceschopnosti Slovinska, které provedli Dwyer a kol. (2012). Stejně jako v případě Slovinska bude i v této práci pro hodnocení jednotlivých faktorů konkurenceschopnosti využita analýza významnosti a výkonnosti IPA. Volba dané analýzy je především díky její jednoduchosti jak pro samotné hodnocení, tak pro interpretaci získaných výsledků.

Pro vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření bude použita metoda aritmetického průměru. Dle Hendla (2006:95) je možné aritmetický průměr použít v případě, že získaná data jsou v intervalovém měřítku, rozdělení je symetrické a předpokládá se použití statistických testů. V našem případě máme data v intervalu 1 až 5 a budeme aplikovat statistický T-test, který prokáže velikost rozdílu mezi výkonností a významností. Pro zjištění rozdílnosti jednotlivých odpovědí použijeme směrodatnou odchylku. Pokud bude hodnota směrodatné odchylky větší než jedna znamená to, že se odpovědi respondentů značně liší.

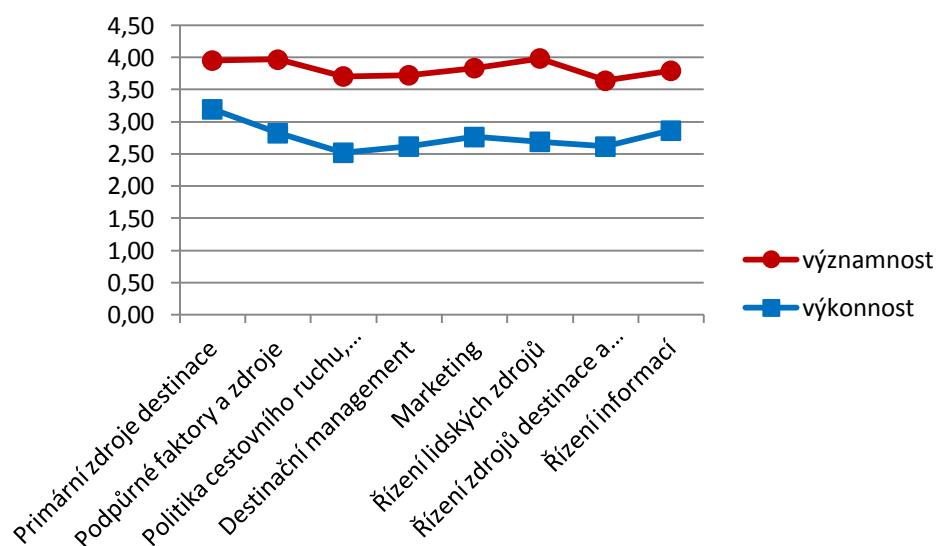
4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY

Následující část uvádí zjištěné výsledky na základě dotazníkového šetření. Nejprve jsou představeny celkové výsledky za všechny vzdělávací instituce podle jednotlivých kategorií faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost destinace. Dále jsou data uvedena podle typu vzdělávací instituce, aby bylo možné poukázat na rozdílnost ve výsledcích a identifikovat problematické kategorie. Závěrem této kapitoly jsou přehledně shrnuty zjištěné výsledky tak, aby bylo možné identifikovat klíčové faktory, které mají podle vzdělávacích institucí největší vliv na ovlivnění konkurenceschopnosti destinace.

4.1 Celková analýza mezer

Na datech získaných z dotazníkového šetření je patrné, že u všech kategorií, které se podílejí na konkurenceschopnosti České republiky, převažuje významnost nad výkonností, to znamená, že jednotlivé kategorie faktorů jsou podle vyučujících velmi důležité pro ovlivnění konkurenceschopnosti destinace, avšak Česká republika si v těchto oblastech nevede příliš dobře. V následujícím grafu jsou uvedené průměry jednotlivých skupin faktorů souhrnně za všechny instituce jak za významnost, tak za výkonnost daných faktorů.

Graf 1 Rozdíl mezi významností a výkonností jednotlivých skupin faktorů



Zdroj: vlastní zpracování

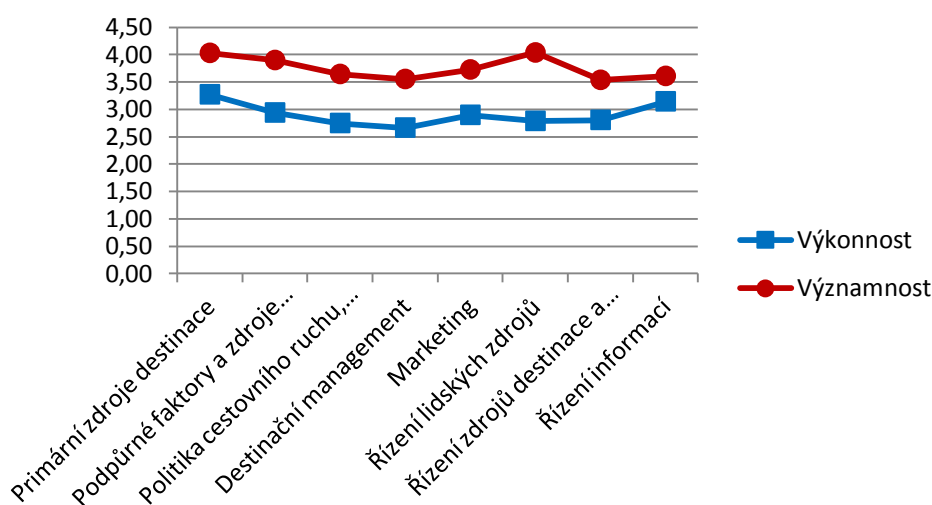
Z grafu jsou velmi dobře patrné jednotlivé rozdíly mezi výkonností a významností u skupin faktorů, které mají vliv na destinační konkurenceschopnost.

Za nejvýznamnější skupinu faktorů, které mají podle respondentů největší vliv na konkurenceschopnost destinace je považována skupina řízení lidských zdrojů. Jako druhá nejdůležitější skupina se jeví podpůrné faktory a zdroje. Naopak za nejméně důležité skupiny faktorů považují respondenti řízení zdrojů destinace a návštěvnický management a politiku cestovního ruchu, plánování a rozvoj. Co se týká výkonnosti, ČR si vede nejhůře ve skupině faktorů, které se zaměřují na destinační politiku, plánování a rozvoj. Celkově si ČR nejlépe stojí v primárních zdrojích destinace, které představují nabídku cestovního ruchu. Největší rozdíl mezi významností a výkonností je u kategorie, která je považována respondenty za nejvýznamnější a to skupina řízení lidských zdrojů. Právě faktorům zařazeným v této skupině by měla být věnována velká pozornost, jelikož se velkou měrou podílejí na konkurenceschopnosti destinace. Česká republika má v této oblasti velký potenciál ke zlepšení, díky kterému by mohla být konkurenceschopnější.

4.1.1 Analýza mezer podle středních škol

Abychom zjistili, jak se data uvedená v předchozí kapitole liší podle toho, za jakou respondenti odpovídali, je nutné uvést výsledky výkonnosti a významnosti rozdělené podle úrovně vzdělávací instituce. Následující graf uvádí výsledky, které vyplynuly z odpovědí respondentů působících na středních školách.

Graf 2 Kategorie podle respondentů ze středních škol



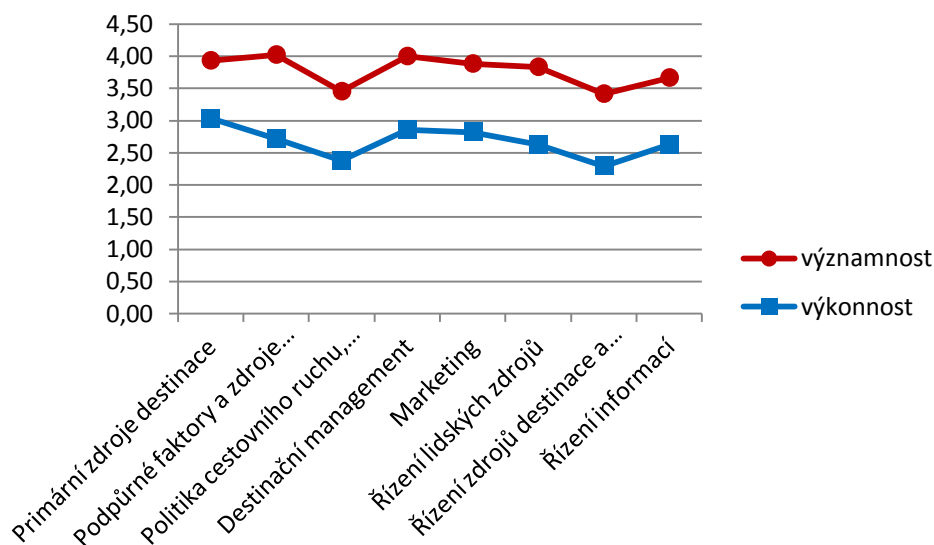
Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako u celkových výsledků i zde je podle respondentů nejvýznamnější skupinou faktorů, které mají značný vliv na konkurenceschopnost, řízení lidských zdrojů. Jakou druhou nejvýznamnější skupinu respondenti vidí primární zdroje destinace a právě tato skupina faktorů je celkově vnímána až jako třetí v pořadí. Skupina faktorů s nejnižším významem je podle respondentů řízení zdrojů destinace a návštěvnický management, stejně jako u celkového hodnocení. Rozdílnost zde můžeme spatřovat především mezi skupinami faktorů, které jsou v pořadí na pátém, šestém a sedmém místě podle míry významnosti. Na rozdíl od celkového hodnocení je na pátém místě uváděna politika cestovního ruchu, plánování a rozvoj, na šestém místě řízení informací a následuje destinační management. Právě destinační management respondenti hodnotí jako skupinu, ve které si Česká republika vede nejhůře. Nejlépe si destinace stojí ve skupině primární zdroje destinace, které tvoří nabídku cestovního ruchu, což lze vysvětlit tím, že respondenti vidí Českou republiku jako destinaci s dostatečnými přírodními i kulturními atraktivitami. Největší mezera mezi výkonností a významností je podle odpovědí respondentů u skupiny řízení lidských zdrojů. Naopak nejmenší rozdíl mezi výkonností a významností je u skupiny řízení informací. U žádné skupiny faktorů nepřevyšuje výkonnost nad významností, tím pádem můžeme konstatovat, že na žádnou skupinu nejsou vynakládány prostředky, aniž by byla méně významná či nepřínosná. Na druhou stranu pouze skupiny řízení lidských zdrojů a primární zdroje destinace jsou hodnoceny jako relativně více významné, přičemž ostatní skupiny jsou hodnoceny pouze jako významné.

4.1.2 Analýza mezer podle vyšších odborných škol

Dalším pohledem na rozdílnost mezi výkonností a významností jsou výsledky získané od respondentů působících na vyšších odborných školách. Následující graf ukazuje rozdíl mezi výkonností a významností u jednotlivých skupin faktorů tak, jak je hodnotili respondenti.

Graf 3 Výkonnost a významnost podle vyšších odborných škol



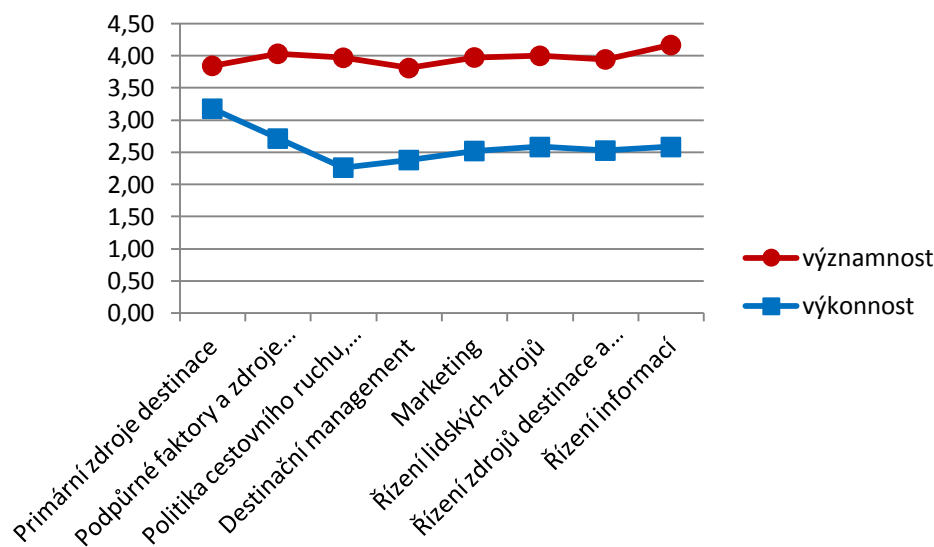
Zdroj: vlastní zpracování

Na průměrech jednotlivých skupin faktorů je na první pohled zřejmé, že data se značně liší od celkových dat. Zatímco z celkového pohledu nejvýznamnější skupinu představuje řízení lidských zdrojů, v tomto případě se mezi nejvýznamnější skupiny řadí podpůrné faktory a zdroje atraktivity a destinační management. Právě destinační management byl jak v celkovém hodnocení, tak v hodnocení středních škol uváděn až na šestém a sedmém místě s velmi nízkou významností. Stejně jako u celkových dat i zde je za nejméně významnou skupinu považováno řízení zdrojů destinace a návštěvnický management. Jako méně významnou skupinu faktorů vidí respondenti politiku cestovního ruchu, plánování a rozvoj. Co do výkonnosti si ČR vede nejhůře v oblasti řízení zdrojů destinace a návštěvnickém managementu. Nejvyšší výkonnost respondenti uvádí stejně jako v předchozím případě u primárních zdrojů destinace, čili nabídky cestovního ruchu. Při hodnocení mezer mezi významností a výkonností je vidět, že největší rozdíl nastává u nejvýznamnější skupiny faktorů, kterou jsou podpůrné faktory a zdroje atraktivity. Nejmenší rozdíl mezi významností a výkonností spatřujeme u skupiny primární zdroje destinace, které představují nabídku cestovního ruchu.

4.1.3 Analýza mezer podle vysokých škol

K ucelení pohledu na celková data je nutné uvést data i u poslední skupiny respondentů, kterou tvoří vyučující na vysokých školách. Předem se dá očekávat, že výsledky z této skupiny by měly být věrohodné, jelikož vyučující mají vzdělání v adekvátním oboru a velmi často působí i v praxi. Právě díky tomu znají dobře danou problematiku a jsou schopni korektních odpovědí.

Graf 4 Výkonnost a významnost podle vysokých škol



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu jasně vidíme, že v tomto případě rozdíly průměrů významnosti a výkonnosti jsou mnohem větší než v předešlých případech. Je to zřejmě způsobeno tím, že respondenti znají danou problematiku i aktuální situaci v destinaci, a proto je výkonnost u jednotlivých skupin nízká. Zaměříme-li se na jednotlivé skupiny faktorů podle významnosti, vidíme, že nejvýznamnější skupiny představují řízení informací a podpůrné faktory a zdroje atraktivity. Za nejméně významné skupiny respondenti považují destinační management a primární zdroje destinace. Je však nutné zmínit, že i v případech méně významných skupin je podle vypočtených průměrů jejich hodnota relativně vysoká, blíží se hodnotě čtyři. Naopak u výkonnosti jednotlivých skupin vidíme, že hodnoty průměrů jen v málo případech překračují hodnotu 2,6. Za problematickou skupinu z pohledu výkonnosti respondenti vidí politiku cestovního ruchu, plánování a rozvoj. Naproti tomu nejlépe si ČR vede v nabídce cestovního ruchu v primárních zdrojích.

Ve srovnání s předchozími skupinami respondentů můžeme říci, že respondenti z vysokých škol vidí skupiny faktorů jako velice významné pro konkurenceschopnost destinace, avšak ve většině případů si v nich Česká republika nevede dobře a tím ztrácí svoji možnost být konkurenceschopnější.

4.2 Výsledky šetření podle skupin faktorů

Kapitola se zaměřuje na jednotlivé skupiny faktorů tak, jak jsou uvedeny v dotazníku. V následujících osmi podkapitolách jsou uvedeny výsledky daných skupin a to jak celkově za všechny respondenty, tak i za jednotlivé skupiny respondentů aby bylo možné poukázat na rozdílnost v odpovědích v závislosti na kategorii vzdělávací instituce.

4.2.1 Primární zdroje destinace

Tato skupina v sobě zahrnuje atraktivitu jak přírodní, tak i kulturní a historické. Dále sem patří základní i účelová infrastruktura cestovního ruchu, akce a události pořádané v rámci cestovního ruchu. Některé z těchto faktorů destinace nemůže přímo ovlivnit, ale může se zaměřit na jejich odlišné využití. Primární zdroje destinace představují jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost destinace, neboť představují hlavní lákadla pro návštěvníky. Aby byla destinace pro turisty atraktivní, je nezbytné vést si dobře právě v této oblasti.

Následující tabulka uvádí jednotlivé primární zdroje seřazené podle významnosti tak, jak ji hodnotí respondenti. Kromě výkonnosti a významnosti jsou v tabulce uvedeny i hodnoty směrodatné odchylky, aby bylo možné určit rozptýlenost jednotlivých průměrů.

Tabulka 6 Primární zdroje destinace

	PRIMÁRNÍ ZDROJE DESTINACE	Významnost	Výkonnost	Odchylka	Párový T-test
A1	interpretace/ využití turistické atraktivity přírodních prvků nabídky destinace	3,86	3,07	0,77	0,028
A2	interpretace/ využití atraktivity kulturně- historických prvků nabídky destinace	4,45	3,66	0,68	0,005
A3	pořádání významných akcí/ událostí cestovního ruchu	3,72	3,14	0,98	0,068
A4	budování základní turistické infrastruktury- ubytování, restaurace, turistické atraktivity, návštěvnická centra atd.	4,14	3,03	0,95	0,024
A5	budování účelové turistické infrastruktury- zábavní a sportovně rekreační centra	3,59	3,07	0,86	0,034

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že Česká republika si v kategorii primárních zdrojů destinace vede relativně dobře. Podle výsledků se dá konstatovat, že v dané oblasti se věnuje pozornost klíčovým faktorům a nedochází tak ke zbytečnému vynakládání prostředků na faktory nevýznamné. Je třeba, aby si ČR udržela pozici a pokračovala dále v dobré práci. Respondenti pozitivně hodnotí co do významnosti i výkonnosti především interpretaci, využití kulturně-historických prvků, budování základní infrastruktury, která v sobě zahrnuje ubytovací a stravovací zařízení, dopravní služby, turistické služby. Dobře si ČR vede i ve využití přírodních prvků, které destinace nabízí. Větší pozornost by se dle zjištěných výsledků měla věnovat především budování zábavních, sportovních a rekreačních center a pořádání významných akcí a událostí cestovního ruchu. Hodnota směrodatné odchylky nepřekračuje mezní hodnotu, proto můžeme říci, že se výsledky nebudou značně lišit. Pro úplnost výsledků je uvedena následující tabulka podle toho, jak tuto kategorii hodnotí respondenti z různých úrovní škol.

Tabulka 7 Primární zdroje destinace hodnocení dle skupin respondentů

	VYSOKÉ ŠKOLY		VYŠŠÍ ODBORNÉ ŠKOLY		STŘEDNÍ ŠKOLY	
	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost
A1	3,78	3,00	3,33	2,83	4,14	3,21
A2	4,22	3,56	4,50	3,67	4,57	3,71
A3	3,78	3,11	4,00	3,00	3,57	3,21
A4	4,00	3,11	4,33	2,83	4,14	3,07
A5	3,44	3,11	3,50	2,83	3,71	3,14

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako u celkových dat i zde je vidět, že si ČR v těchto faktorech vede dobře. Hodnocení se výrazně liší především v oblasti vyšších odborných škol, kde se u významnosti dostáváme na nejnižší hodnoty u interpretace, využití turistické atraktivity přírodních prvků nabídky destinace. Tento faktor daná skupina hodnotí jako méně významný v porovnání s ostatními faktory. U vyšších odborných škol se liší i výkonnost a to u již zmiňovaného faktoru využití turistické atraktivity přírodních prvků nabídky destinace, dále si ČR nevede příliš dobře v budování základní a účelové turistické infrastruktury. Při porovnání odpovědí u vysokých a středních škol vidíme, že se výsledky výrazně neliší ani co do významnosti uvedených faktorů ani co do výkonnosti. Obě dvě skupiny škol hodnotí faktory jako významné a podle nich si ČR v této oblasti vede dobře. Nejvýznamnějším faktorem je podle nich interpretace, využití turistické atraktivity kulturně-historických prvků nabídky destinace kde si destinace co do výkonnosti vede nejlépe.

4.2.2 Podpůrné faktory a zdroje atraktivity

Do této skupiny řadíme kvalitu infrastruktury, která je nezbytná pro rozvoj cestovního ruchu a s ní spojenou dostupnost destinace. Dále sem patří pracovní síla, dostupnost kapitálu, úroveň podnikatelského prostředí, politická situace. Všechny výše uvedené faktory nepřímo ovlivňují cestovní ruch a jeho rozvoj v destinaci.

Tabulka 8 Podpůrné faktory a zdroje atraktivity

	PODPŮRNÉ FAKTORY A ZDROJE ATRAKTIVITY	Významnost	Výkonnost	Odchylka	T-test
B1	dostatečný rozsah a kvalita infrastruktury vytvářející zázemí pro rozvoj CR	3,93	2,86	1,00	0,009
B2	dostupnost destinace	4,10	3,24	0,86	0,003
B3	lidské zdroje	4,35	2,90	0,98	0,022
B4	dostupnost kapitálu	3,66	2,48	1,06	0,011
B5	pohostinnost obyvatelstva	4,14	2,83	1,04	0,044
B6	podnikatelské prostředí	3,72	2,48	1,03	0,043
B7	politická situace, postoje státu k rozvoji cestovního ruchu	3,86	2,97	1,16	0,085

Zdroj: vlastní zpracování

Dle respondentů jsou všechny faktory z této skupiny označeny jako významné, ovšem Česká republika si v nich nevede příliš dobře. Za nejvýznamnější faktor jsou považovány lidské zdroje, dále pak pohostinnost obyvatelstva a dostupnost destinace. Mezi méně významné se řadí dostupnost kapitálu a podnikatelské prostředí. Co se týká výkonnosti, vede si ČR nejlépe v dostupnosti destinace, to je dáno také tím, že naše země je zemí tranzitní s dobrým napojením na sousední státy. Podle výsledků není v ČR vhodné podnikatelské prostředí, které úzce souvisí s dostupností kapitálu. Tyto oblasti jsou podle respondentů velmi důležité, avšak na špatné úrovni. Proto je nutné je do budoucna zlepšit tak, aby se vytvořilo vhodné podnikatelské prostředí podporující subjekty působící na trhu cestovního ruchu. Hodnoty směrodatné odchylky jsou relativně vysoké, což naznačuje značnou rozdílnost v odpovědích respondentů. Následující tabulka uvádí jednotlivé faktory podle typů škol tak, aby bylo možné poukázat na rozdílnost odpovědí.

Tabulka 9 Podpůrné faktory a zdroje atraktivity- hodnocení dle skupin respondentů

	VYSOKÉ ŠKOLY		VYŠŠÍ ODBORNÉ ŠKOLY		STŘEDNÍ ŠKOLY	
	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost
B1	4,00	2,89	3,83	3,00	3,93	2,79
B2	4,11	3,33	4,17	3,33	4,07	3,14
B3	4,44	3,00	4,33	2,33	4,29	3,07
B4	4,00	2,56	3,33	2,17	3,57	2,57
B5	4,22	2,33	4,33	3,33	4,00	2,93
B6	3,78	2,11	3,83	2,17	3,64	2,86
B7	3,67	2,78	4,33	2,67	3,79	3,21

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení významnosti jednotlivých faktorů je relativně vysoké u každé skupiny. Rozdíly můžeme vidět u hodnocení významnosti dostupnosti kapitálu kdy vyšší a střední školy jej hodnotí jako méně významný faktor, oproti tomu vysoké školy jej považují za stejně významný jako kvalitu a rozsah infrastruktury. Za nejvýznamnější faktor považují všechny skupiny lidské zdroje. Podle respondentů si ČR vede nejhůře v otázce podnikatelského prostředí. Respondenti z vysokých škol se domnívají, že si nevedeme dobře ani co se týká dostupnosti kapitálu pro cestovní ruch. Nízkou úroveň výkonnosti spatřují u pohostinnosti obyvatelstva ČR, avšak tomuto faktoru přisuzují značný význam. Při porovnání podpůrných faktorů a zdrojů atraktivity s primárními zdroji destinace je zřejmá značná významnost obou skupin, avšak ČR si vede lépe ve skupině primárních zdrojů.

4.2.3 Politika cestovního ruchu, plánování a rozvoj

Do této skupiny patří faktory, které se podílejí na tvorbě politiky cestovního ruchu jak na národní, regionální, tak i na lokální úrovni. Mezi tyto faktory patří především programy podpory, monitoring plnění politiky cestovního ruchu, dostatek finančních i lidských zdrojů pro realizaci politiky, výzkumné aktivity, které mají napomáhat k formulaci politik. Také sem patří provázanost s ostatními sektorovými politikami a vytváření prostředí nezbytného pro spolupráci a komunikaci s klíčovými aktéry cestovního ruchu.

Tabulka 10 Politika cestovního ruchu, plánování a rozvoj

	POLITIKA CR, PLÁNOVÁNÍ A ROZVOJ	Významnost	Výkonnost	Odchylka	T-test
C1	jasně definovaná pravidla na národní, regionální i lokální úrovni	3,79	2,45	1,18	0,052
C2	dobře navržené priority rozvoje cestovního ruchu na <u>národní</u> úrovni	3,79	2,76	0,94	0,017
C3	dobře navržené priority rozvoje cestovního ruchu na <u>regionální</u> úrovni	3,90	2,97	0,95	0,079
C4	vhodné a funkční nástroje politiky cestovního ruchu	3,55	2,41	1,03	0,072
C5	vytváří smysluplné programy podpory	3,62	2,34	1,06	0,025
C6	realizace monitoringu plnění politiky cestovního ruchu	3,28	2,24	1,09	0,181
C7	dostatek finančních zdrojů pro realizaci politiky cestovního ruchu	3,83	2,34	1,18	0,061
C8	dostatek kvalifikovaných lidských zdrojů pro realizaci politiky CR	4,00	2,66	1,14	0,041
C9	provázanost s ostatními sektorovými politikami	3,69	2,48	0,97	0,011
C10	vytváření prostředí pro spolupráci a komunikaci s klíčovými aktéry CR	3,97	2,62	1,02	0,040
C11	realizace výzkumných aktivit	3,34	2,45	0,94	0,122

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé faktory jsou podle respondentů považovány za důležité, avšak výkonnost ČR je podprůměrná. Mezi nejvýznamnější faktory respondenti řadí dostatek kvalifikovaných lidských zdrojů pro realizaci politiky cestovního ruchu, vytváření prostředí pro spolupráci a komunikaci s klíčovými aktéry cestovního ruchu. Za méně významné respondenti považují realizaci monitoringu plnění politiky cestovního ruchu a realizaci výzkumných aktivit. Nejnižší výkonnost spatřujeme u realizace monitoringu a plnění politiky cestovního ruchu, u vytváření přínosných a efektivních programů podpory a není zde ani dostatek finančních zdrojů pro realizaci politiky. Podle hodnot směrodatné odchylky můžeme usuzovat, že se odpovědi budou velmi lišit, proto pro upřesnění je uvedena následující tabulka.

Tabulka 11 Politika ČR, plánování a rozvoj podle jednotlivých skupin respondentů

	VYSOKÉ ŠKOLY		VYŠŠÍ ODBORNÉ ŠKOLY		STŘEDNÍ ŠKOLY	
	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost
C1	3,78	2,33	4,17	2,00	3,64	2,71
C2	4,11	2,78	3,67	2,67	3,64	2,79
C3	4,11	2,56	3,83	2,83	3,79	3,29
C4	3,89	2,11	3,50	2,00	3,36	2,79
C5	3,78	2,11	3,33	2,33	3,64	2,50
C6	3,78	1,67	2,67	2,17	3,21	2,64
C7	4,22	2,11	3,00	2,17	3,93	2,57
C8	4,22	2,44	3,50	2,67	4,07	2,79
C9	3,67	2,22	3,50	2,17	3,79	2,79
C10	4,22	2,33	3,83	2,83	3,86	2,71
C11	3,89	2,22	3,00	2,33	3,14	2,64

Zdroj: vlastní zpracování

Podle respondentů z vysokých škol patří mezi nejvýznamnější faktory v této skupině dostatek finančních zdrojů pro realizaci politiky cestovního ruchu, dostatek kvalifikovaných lidských zdrojů pro realizaci politiky cestovního ruchu a vytváření prostředí pro spolupráci a komunikaci s klíčovými aktéry cestovního ruchu. Česká republika si podle nich nevede v této skupině příliš dobře, přesto za nejvýkonnější byly označeny dobře navržené priority rozvoje cestovního ruchu na národní úrovni. Naopak velmi špatně si ČR vede v realizaci monitoringu plnění politiky cestovního ruchu. Při podrobnějším zkoumání výsledků respondentů ze skupiny vyšších odborných škol vidíme, že se jejich odpovědi velmi liší. Za nejvýznamnější faktor považují jasné definování pravidel na národní, regionální i lokální úrovni, ale podle nich si ČR vede v této oblasti špatně. Za nejméně významné je považována realizace monitoringu plnění politiky cestovního ruchu. Co do výkonu si ČR nevede v této oblasti příliš dobře. Relativně lépe si ČR stojí ve vytváření prostředí pro spolupráci a komunikaci s klíčovými aktéry cestovního ruchu a má dobře navržené priority rozvoje cestovního ruchu na regionální úrovni. Špatně je na tom s existencí vhodných a funkčních nástrojů politiky cestovního ruchu. Střední školy považují za významný faktor dostatek kvalifikovaných lidských zdrojů pro realizaci politiky cestovního ruchu. Za nejméně významné je považována realizace výzkumných aktivit. Výkonnost respondenti hodnotí lépe, než tomu je u jiných skupin škol. ČR má podle nich dobře navržené priority rozvoje cestovního ruchu na regionální úrovni, naopak špatná je situace ve vytváření smysluplných programů podpory, které nejsou dostatečně přínosné a efektivní.

4.2.4 Destinační management

Destinační management zahrnuje takové prvky, které se podílejí na zvyšování atraktivity primárních zdrojů a dále zvyšují kvalitu a efektivitu podpůrných zdrojů. Patří sem celá škála aktivit, které přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti destinace. Tabulka uvádí, jak tyto faktory hodnotí respondenti.

Tabulka 12 Destinační management

	DESTINAČNÍ MANAGEMENT	Významnost	Výkonnost	Odchylka	T-test
D1	legislativní ukotvení destinační společnosti	3,38	2,55	1,00	0,100
D2	systém financování činnosti destinační společnosti	3,76	2,48	1,08	0,046
D3	tvorba a implementace strategie destinační společnosti	3,59	2,69	0,97	0,067
D4	řízení vnitřních věcí destinační společnosti (rozpočet, administrativa, vztahy s členy organizace, controlling)	3,59	2,55	1,08	0,032
D5	kvalita operativního řízení (motivace zaměstnanců, dělba práce, standardy kvality poskytovaných služeb apod.)	3,72	2,62	1,07	0,004
D6	vztahy s aktéry cestovního ruchu - aktivní, dlouhodobá spolupráce	4,00	2,76	0,94	0,038
D7	vztahy s místním obyvatelstvem - publicita	4,03	2,66	1,12	0,071

Zdroj: vlastní zpracování

Destinační management představuje důležitou skupinu faktorů podílejících se na konkurenceschopnosti destinace. Podle odpovědí respondentů není problematika destinačního managementu považována za silnou stránku ČR. Za nejvýznamnější faktory destinačního managementu respondenti považují vztahy s místním obyvatelstvem a vztahy s aktéry cestovního ruchu. Právě ve vztazích s aktéry cestovního ruchu si ČR dle výsledků vede nejlépe z celé skupiny faktorů. Legislativní ukotvení destinační společnosti je podle respondentů nejméně významným faktorem v rámci dané skupiny. Hodnotíme-li výkonnost faktorů, ČR si nevede dobře ve způsobu financování destinační společnosti. Podle hodnot směrodatné odchylky můžeme usoudit, že právě odpovědi u nejvýznamnějšího faktoru se budou v rámci skupin značně lišit. Pro upřesnění je uvedena tabulka zachycující odpovědi respondentů v jednotlivých skupinách podle typu škol.

Tabulka 13 Destinační management podle skupin respondentů

	VYSOKÉ ŠKOLY		VYŠŠÍ ODBORNÉ ŠKOLY		STŘEDNÍ ŠKOLY	
	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost
D1	3,11	2,67	4,00	2,50	3,29	2,50
D2	3,89	2,11	4,50	2,83	3,36	2,57
D3	3,89	2,44	3,83	3,00	3,29	2,71
D4	3,44	2,11	4,00	2,67	3,50	2,79
D5	3,89	2,67	3,83	2,83	3,57	2,50
D6	4,22	2,56	4,00	3,17	3,86	2,71
D7	4,22	2,11	3,83	3,00	4,00	2,86

Zdroj: vlastní zpracování

Vztahy s místním obyvatelstvem a vztahy s aktéry cestovního ruchu považují respondenti z vysokých a středních škol za nejvýznamnější faktory destinačního managementu. Nejméně významným je podle nich legislativní ukotvení destinační společnosti. Vyšší odborné školy považují za nejvýznamnější faktor systém financování činnosti destinační společnosti. Nejméně významnými faktory jsou podle nich tvorba a implementace strategie destinační společnosti, kvalita operativního řízení zahrnující motivaci zaměstnanců, dělba práce a standardy kvality poskytovaných služeb, vztahy s místním obyvatelstvem, jenž ostatní dvě skupiny hodnotily jako nejvýznamnější. Z pohledu vysokých škol si ČR vede dobře zejména v legislativním ukotvení destinační společnosti a v kvalitě operativního řízení. Nejhorší situace je podle nich v oblasti legislativního ukotvení destinační společnosti a ve kvalitě operativního řízení. Vyšší odborné školy hodnotí, že si ČR vede dobře ve vztazích s aktéry cestovního ruchu a nejhůře je na tom v oblasti legislativního ukotvení destinační společnosti. Podle respondentů ze středních škol si ČR vede dobře ve vztazích s místním obyvatelstvem, naopak nejhůře je na tom v oblasti legislativního ukotvení destinační společnosti a kvalitě operativního řízení. Jak je vidět výsledky se značně liší, což nám potvrzuje vysoké hodnoty směrodatné odchylky u celkových výsledků.

4.2.5 Marketing

Do této skupiny řadíme faktory, které ovlivňují image a značku destinace a podílejí se na její propagaci.

Tabulka 14 Marketing

	MARKETING	Významnost	Výkonnost	Odchylka	T-test
E1	dostatečná úroveň podpory ze strany regionu a aktérů cestovního ruchu /dostatečné kompetence a finanční prostředky pro realizaci marketingových aktivit	4,10	2,83	1,02	0,048
E2	realizace marketingových aktivit odborně zdatnými a sociálním kapitálem vybavenými osobami	3,86	2,52	0,99	0,022
E3	tvorba databází návštěvníků destinace a aplikace CRM	3,62	2,55	1,00	0,133
E4	cílování marketingových aktivit na vybrané klíčové trhy. Monitoring a vyhodnocení cílových trhů	4,00	2,72	1,05	0,075
E5	realizace positioningu destinace založené především na jejich emocionálních charakteristikách	3,86	2,66	1,01	0,029
E6	využívání e-marketingových nástrojů komunikace destinace	3,86	2,79	1,02	0,025
E7	využívání tradičních komunikačních nástrojů destinace	3,62	3,10	0,82	0,128
E8	tvorba produktu cestovního ruchu založená na nepřenositelných přednostech nabídky destinace	3,93	2,90	0,97	0,070
E9	vytváření ucelených balíčků služeb a jejich prodej na trhu	3,93	2,90	0,83	0,011
E10	propojování nabídky destinace v tematické inspirativní programy.	3,79	2,79	0,95	0,003
E11	aktivní cenová politika destinační společnosti nabízených produktů destinace	3,69	2,90	0,95	0,028
E12	vývoj webových aplikací zlepšující dostupnost trhů pro malé a střední podnikatele	3,90	2,79	1,09	0,056
E13	vyhodnocení efektivity realizovaných marketingových aktivit ze strany destinační společnosti	3,69	2,48	1,10	0,061

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že respondenti považují dostatečnou úroveň podpory ze strany regionů a aktérů cestovního ruchu, dostatečné kompetence a finanční prostředky pro realizaci marketingových aktivit za nejvýznamnější faktor ovlivňující marketing.

Využívání tradičních komunikačních nástrojů, mezi které patří tisk, rádio, televize či outdoorová reklama a tvorba databází návštěvníků destinace a aplikace CRM jsou hodnoceny jako nejméně významné faktory. Právě ve využívání tradičních komunikačních nástrojů destinace si ČR vede dobře. Slabou stránkou je vyhodnocení efektivity realizovaných marketingových aktivit ze strany destinační společnosti. Podle velikosti směrodatné odchylky je zřejmé, že se jednotlivé odpovědi budou nejvíce lišit právě u nejslabšího faktoru.

Tabulka 15 Marketing podle skupin respondentů

	VYSOKÉ ŠKOLY		VYŠŠÍ ODBORNÉ ŠKOLY		STŘEDNÍ ŠKOLY	
	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost
E1	4,56	2,67	4,00	3,00	3,86	2,86
E2	4,11	2,33	3,67	2,50	3,79	2,64
E3	3,89	1,89	3,50	2,83	3,50	2,86
E4	4,44	2,33	4,00	2,83	3,71	2,93
E5	4,00	2,33	4,00	2,83	3,71	2,79
E6	4,00	2,89	4,17	2,67	3,64	2,79
E7	3,22	3,00	3,83	2,83	3,79	3,29
E8	4,33	2,67	4,00	2,83	3,64	3,07
E9	3,89	2,67	4,00	2,83	3,93	3,07
E10	3,78	2,89	3,83	2,83	3,79	2,71
E11	3,56	2,78	3,67	3,17	3,79	2,86
E12	3,78	2,11	4,17	2,83	3,86	3,21
E13	4,11	2,22	3,67	2,67	3,43	2,57

Zdroj: vlastní zpracování

Rozdílnost výsledků podle jednotlivých skupin respondentů je značná. Za nejvýznamnější faktor označili respondenti z vysokých škol dostatečnou úroveň podpory ze strany regionu a aktérů cestovního ruchu. Vyšší odborné školy považují využívání e-marketingových nástrojů komunikace destinace, mezi které patří například sociální sítě, bannerová reklama, pay per clic a další, za nejvýznamnější faktor ve skupině marketing. Vytváření účelových balíčků a jejich prodej na trhu považují za nejvýznamnější respondenti ze středních škol. Nejméně významným faktorem z pohledu vysokých škol je využívání tradičních komunikačních nástrojů destinace. Vyšší a střední školy shodně považují za nejméně významný nástroj tvorbu databází návštěvníků destinace a aplikaci CRM. Podle vysokých a střední škol si ČR jako destinace dobře vede ve využívání tradičních komunikačních nástrojů. Podle respondentů z vysokých škol si ČR nevede dobře ve tvorbě databází návštěvníků destinace a aplikaci CRM. Střední školy vidí jako slabou stránku vyhodnocení efektivity realizovaných marketingových aktivit ze strany destinačních společností.

Respondenti z vyšších škol se domnívají, že ČR si vede dobře v aktivní cenové politice produktů nabízených destinační společností. Nejhůře si podle nich stojí v realizaci marketingových aktivit odborně zdatnými a sociálním kapitálem vybavenými osobami. Rozdílnost výsledků potvrzuje hodnoty směrodatné odchylky uvedené v předchozí tabulce.

4.2.6 Řízení lidských zdrojů

Uvedená skupina zahrnuje faktory, které se podílejí na zajištění kvality lidských zdrojů, pomocí různých vzdělávacích nástrojů jakou jsou semináře, workshopy, školení či stáže.

Tabulka 16 Řízení lidských zdrojů

	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	Významnost	Výkonnost	Odchylka	T-test
F1	vzdělávání zaměstnanců destinační společnosti	4,28	2,93	0,96	0,015
F2	pracovní stáže zaměstnanců destinační společnosti (doma i v zahraničí)	3,90	2,28	1,13	0,007
F3	pořádání workshopů a seminářů pro aktéry cestovního ruchu	3,90	2,90	0,91	0,021
F4	tvorba výukových programů pro poskytovatele služeb cestovního ruchu	3,86	2,65	0,97	0,001

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrná vysoká významnost u všech faktorů, která se relativně málo liší. Podle hodnot směrodatné odchylky je zřejmé, že se odpovědi respondentů liší.

V oblasti lidských zdrojů respondenti považují za nejvýznamnější faktor vzdělávání zaměstnanců destinační společnosti. Za méně významnou je považována tvorba výukových programů pro poskytovatele služeb cestovního ruchu. Výkonnost není u žádného z faktorů velká, avšak nejlépe si podle respondentů ČR vede ve vzdělávání zaměstnanců destinační společnosti. Nejhůře je na tom v oblasti pracovních stáží zaměstnanců destinační společnosti jak doma, tak i v zahraničí. Pro doplnění je uvedena následující tabulka odpovědí podle skupin respondentů.

Tabulka 17 Řízení lidských zdrojů podle skupin respondentů

	Vysoké školy		Vyšší odborné školy		Střední školy	
	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost
F1	4,33	2,78	4,17	3,17	4,29	2,93
F2	3,89	2,11	3,83	2,50	3,93	2,29
F3	3,89	2,78	3,67	2,33	4,00	3,21
F4	3,89	2,67	3,67	2,50	3,93	2,71

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako v celkovém hodnocení i v hodnocení podle skupin respondentů je za nejvýznamnější faktor považováno vzdělávání zaměstnanců destinační společnosti, za nejméně významné respondenti považují tvorbu výukových programů pro poskytovatele služeb cestovního ruchu. Podle odpovědí respondentů vysokých a vyšších škol si ČR vede dobře právě ve vzdělávání zaměstnanců destinační společnosti. Respondenti ze středních škol se domnívají, že silnou stránkou ČR je pořádání workshopů a seminářů pro aktéry působící v oblasti cestovního ruchu. Nejhůře si ČR vede podle vysokých a středních škol v oblasti pracovních stáží zaměstnanců destinační společnosti doma i v zahraničí. Pořádání workshopů a seminářů pro aktéry cestovního ruchu považují respondenti z vyšších škol za problémovou oblast v řízení lidských zdrojů.

4.2.7 Řízení zdrojů destinace a návštěvnický management

Řízení zdrojů destinace a návštěvnický management mají za úkol časově a místně rozmístit návštěvníky tak, aby nedocházelo k dlouhodobějšímu přetěžování maximální únosné kapacity daného místa, které by mohlo vést k jeho trvalé a nenávratné devastaci.

Tabulka 18 Řízení zdrojů destinace a návštěvnický management

	ŘÍZENÍ ZDROJŮ DESTINACE, NÁVŠTĚVNICKÝ MANAGEMENT	Významnost	Výkonnost	Odchylka	T-test
G1	vzdělávací aktivity pro školy	3,76	2,66	0,92	0,064
G2	ekolabeling (realizace certifikačních systémů)	3,31	2,59	1,01	0,064
G3	aktivní návštěvnický management (časová a prostorová disperse návštěvnosti v destinaci)	3,69	2,66	1,02	0,003
G4	zmírňování environmentálních a sociokulturních vlivů cestovního ruchu na destinaci	3,79	2,55	1,07	0,044

Zdroj: vlastní zpracování

Zmírňování environmentálních a sociokulturních vlivů cestovního ruchu na destinaci považují respondenti za nejvýznamnější faktor. Jako druhý v pořadí uvádí vzdělávací aktivity pro školy. Realizace certifikačních systémů je považována za méně významný faktor. Podle výkonnosti si ČR vede ve všech faktorech téměř stejně. Nejlépe si stojí v aktivním návštěvnickém managementu a pořádání vzdělávacích aktivit pro školy. Menší výkon vidí respondenti u zmírňování environmentálních a sociokulturních vlivů cestovního ruchu na destinaci. Hodnoty směrodatné odchylky poukazují na rozdílnost jednotlivých odpovědí. Pro úplnost je uvedena tabulka hodnocení podle skupin respondentů.

Tabulka 19 Řízení zdrojů destinace a návštěvnický management podle skupin respondentů

	VYSOKÉ ŠKOLY		VYŠŠÍ ODBORNÉ ŠKOLY		STŘEDNÍ ŠKOLY	
	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost
G1	3,89	2,67	3,33	2,17	3,86	2,86
G2	3,56	2,44	2,83	2,33	3,36	2,79
G3	4,22	2,67	3,67	2,33	3,36	2,79
G4	4,11	2,33	3,83	2,33	3,57	2,79

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrná značná rozdílnost v hodnocení podle jednotlivých skupin respondentů. Respondenti z vysokých škol považují za nejvýznamnější faktor aktivní návštěvnický management. Respondenti z vyšších odborných škol považují za nejvýznamnější zmírňování environmentálních a sociokulturních vlivů cestovního ruchu na destinaci. Poslední skupina respondentů označila za nejvýznamnější faktor vzdělávací aktivity pro školy. Za nejméně významný považují všechny skupiny realizaci certifikačních systémů, tzv. ecolabeling. Respondenti ze středních škol dávají na stejnou úroveň významnosti i aktivní návštěvnický management. Faktory, ve kterých si ČR vede dobře, jsou podle respondentů z vysokých škol vzdělávací aktivity pro školy a aktivní návštěvnický management. Naopak nejhůře je na tom ČR ve zmírňování environmentálních a sociokulturních vlivů cestovního ruchu na destinaci. Podle vyšších odborných škol si ČR stojí relativně dobře ve všech faktorech kromě vzdělávacích aktivit pro školy, kde je výkonnost poněkud nižší. Střední školy naopak vidí větší výkonnost ČR právě ve vzdělávacích aktivitách pro školy, v ostatních skupinách si ČR vede hůře. Celkově jsou podle respondentů faktory řízení zdrojů destinace a návštěvnického managementu méně významné než ostatní skupiny faktorů. Co se týká výkonnosti, vede si v nich ČR spíše podprůměrně.

4.2.8 Řízení informací

Poslední skupinou faktorů je řízení informací, které zahrnuje především pravidelný monitoring návštěvníků i výkonnosti destinace. S tím je spojen také výzkum a vývoj monitorovacích metod ať už nových či stálých. Dále sem patří spolupráce s turistickými informačními centry tak, aby bylo zajištěno šíření informací.

Tabulka 20 Řízení informací

	ŘÍZENÍ INFORMACÍ	Významnost	Výkonnost	Odchylka	T-test
H1	spolupráce s TIC	4,10	3,48	0,94	0,033
H2	pravidelný monitoring návštěvníků destinace	3,83	2,97	0,91	0,055
H3	pravidelný monitoring výkonnosti destinace	3,76	2,48	1,07	0,145
H4	výzkum a rozvoj monitorovacích metod	3,48	2,52	1,05	0,094

Zdroj: vlastní zpracování

Relativně velký význam je přisuzován všem uvedeným faktorům. Největší význam respondenti přisuzují spolupráci s turistickými informačními centry, kde si podle nich ČR vede nadprůměrně. Nejméně významným faktorem z pohledu respondentů je výzkum a rozvoj monitorovacích metod, kde si ČR vede podprůměrně. Nejmenší výkonnost respondenti spatřují v pravidelném monitoringu výkonnosti destinace. Hodnoty směrodatné odchylky poukazují na větší rozdílnost jednotlivých odpovědí respondentů. Následující tabulka ukazuje výkonnost a významnost faktorů podle skupin respondentů.

Tabulka 21 Řízení informací podle skupin respondentů

	VYSOKÉ ŠKOLY		VYŠŠÍ ODBORNÉ ŠKOLY		STŘEDNÍ ŠKOLY	
	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost	významnost	výkonnost
H1	4,22	3,44	3,83	3,00	4,14	3,71
H2	4,33	3,00	3,67	2,83	3,57	3,00
H3	4,33	1,78	3,67	2,33	3,43	3,00
H4	3,78	2,11	3,50	2,33	3,29	2,86

Zdroj: vlastní zpracování

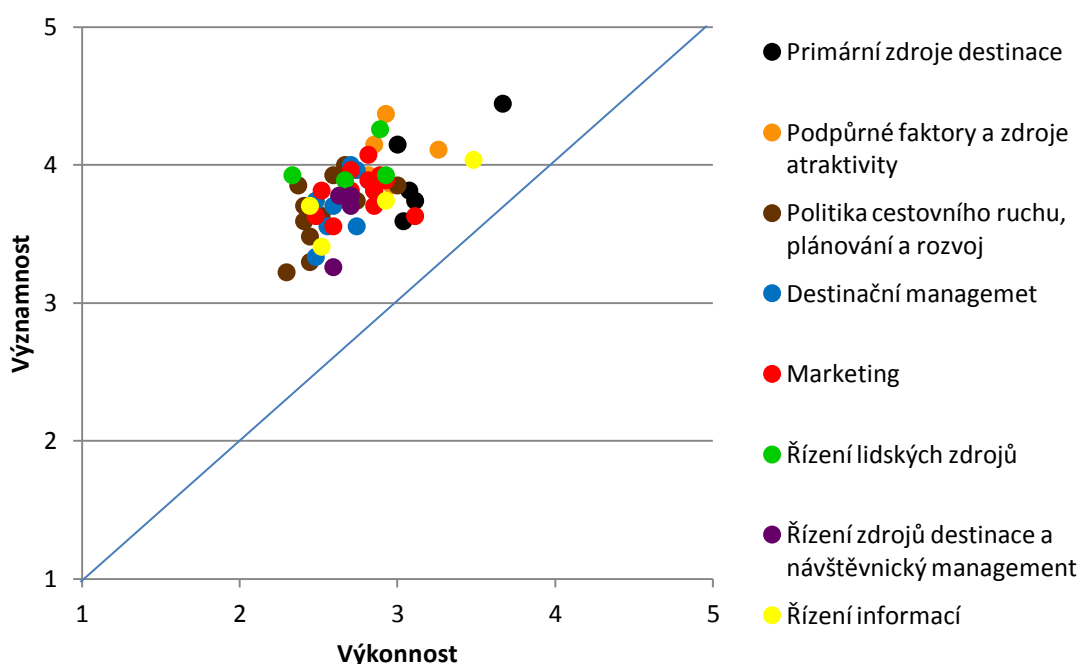
První skupina respondentů vidí jako nejvýznamnější faktory pravidelný monitoring návštěvníků destinace a pravidelný monitoring výkonnosti destinace. Hodnota významnosti je u daných faktorů poměrně vysoká. Méně významným faktorem je pro ně výzkum a vývoj monitorovacích metod. Podle respondentů z vysokých škol si ČR vede dobře ve spolupráci s turistickými informačními centry. Nejhorší si vede v pravidelném monitoringu výkonnosti destinace. Respondenti z vyšších a středních škol vidí jako nejvýznamnější faktor spolupráci s turistickými informačními centry. Nejméně významný je podle nich výzkum a rozvoj monitorovacích metod. I v hodnocení výkonnosti zde u obou skupin vyplývají stejné faktory. Nejlépe si ČR vede právě ve spolupráci s turistickými informačními centry, naopak špatně si vede v oblasti výzkumu a rozvoje monitorovacích metod.

Celkově je daná skupina respondenty hodnocena jako významná a až na pár faktorů si ČR jako destinace v této oblasti vede dobře.

4.3 Celkové hodnocení výsledků

Předchozí kapitoly hodnotily jednotlivé faktory v rámci jedné skupiny faktorů. Aby byl pohled na výsledky ucelený, následující kapitola uvádí výsledky jednotlivých faktorů v rámci všech skupin faktorů bez ohledu na skupiny respondentů. Následující graf znázorňuje rozložení všech faktorů podle výkonnosti a významnosti. Barevně jsou pak rozlišeny jednotlivé skupiny faktorů.

Graf 5 Faktory podle výkonnosti a významnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Křivka procházející středem představuje hodnoty, kde se výkonnost rovná významnosti, což představuje ideální stav. Body ležící pod křivkou mají vysoký výkon a přispívají ke konkurenceschopnosti destinace. Na druhou stranu jsou na ně vynakládány značné prostředky, které se podílejí na vysokém výkonu, ale tyto prvky nejsou nikterak důležité. V našem případě se v této skupině nevyskytuje žádný prvek. Podle odpovědí respondentů leží všechny prvky v oblasti nad linií, což znamená, že jsou velmi důležité pro konkurenceschopnost, ale destinace si v nich nestojí dobře. Nejlépe hodnocené faktory co do významnosti i výkonnosti jsou interpretace/využití turistické atraktivity kulturně-historických prvků a spolupráce s turistickými informačními centry.

Naopak nejhůře jsou hodnocené faktory realizace monitoringu plnění politiky cestovního ruchu a realizace certifikačních systémů ecolabeling. Je třeba, aby destinace se na dané faktory zaměřila a snažila se zlepšit jejich výkonnost. Díky tomu by se destinace stala konkurenceschopnější. Graf sice zachycuje jednotlivé faktory a je možné rozlišit i skupinu, do které patří, avšak díky relativně podobným výsledkům nám graf neposkytuje dostatečné informace o konkrétních faktorech, které patří mezi nejlépe či nejhůře hodnocené.

4.3.1 Nejlépe hodnocené faktory

Následující kapitola představuje pět faktorů, které jsou nejvýznamnější, ve kterých si ČR vede nejlépe, a faktory, kde rozdíl mezi významností a výkonností je nejmenší, což ukazuje, že prostředky jsou vynakládány na důležité faktory, aniž by se jimi plýtvalo.

Celkově za nejvýznamnější faktor respondenti považují interpretaci a využití turistické atraktivity kulturně- historických prvků. To může být dáno především bohatou historií České republiky, kterou respondenti vnímají, a je podle nich mezi nabídkou cestovního ruchu zásadní. Na druhém místě jsou lidské zdroje, které patří do skupiny podpůrných faktorů a zdrojů atraktivity. V tomto případě se jedná o dostupnost pracovní síly, náklady na pracovní sílu, znalosti a dovednosti pracovníků. Kvalita lidských zdrojů do jisté míry předurčuje konkurenceschopnost destinace, jelikož lidské zdroje se nejvýznamněji podílejí na utváření cestovního ruchu. Aby mohla být destinace konkurenceschopná, musí disponovat kvalitními lidskými zdroji se znalostmi a dovednostmi. Jako třetí nejvýznamnější faktor respondenti považují vzdělávání zaměstnanců destinační společnosti. Tento faktor velmi úzce souvisí s předchozím faktorem lidských zdrojů, jelikož přispívá k jeho kvalitě. Budování základní turistické infrastruktury, která zahrnuje zařízení pro ubytování, restaurace, turistické atraktivity, návštěvnická centra, jsou hodnoceny jako čtvrtý nejvýznamnější faktor podílející se na konkurenceschopnosti destinace. Stejně je hodnocena i pohostinnost obyvatelstva, která značnou měrou vytváří image dané destinace.

Mezi faktory, ve kterých si podle respondentů vede ČR nejlépe patří právě nejvýznamnější faktor interpretace a využití turistické atraktivity kulturně- historických prvků nabídky destinace. To dokazuje důležitost a vnímání historie a kultury občanů ČR. Druhým faktorem, v němž si ČR stojí relativně dobře je spolupráce s turistickými informačními centry, která se podílí na řízení informací v destinaci. Tento výsledek poukazuje na relativně dobrou síť turistických informačních center, kterou ČR disponuje a na jejich vzájemnou spolupráci. Jako třetí faktor, ve kterém si ČR vede dobře je dostupnost destinace.

Česká republika má velmi výhodou polohu ve středu Evropy, sousedí s významnými evropskými státy a tím je ČR zemí tranzitní. Díky tomu je zajištěna návaznost na hlavní evropské komunikace s to jak silniční a železniční, tak na letecké koridory. Dostupnost ČR jako destinace je díky její tranzitní poloze velmi dobrá. Další oblastí, ve které si ČR podle respondentů vede dobře je pořádání významných akcí a událostí ČR. Většina akcí týkajících se cestovního ruchu má spíše lokální charakter. Avšak ČR pořádá i několik významných mezinárodních akcí. Pátým nejvýkonnějším faktorem je využívání tradičních komunikačních nástrojů destinace, mezi které patří tisk, outdoorová reklama, rádio, televize, internet. Česká republika se v rámci těchto nástrojů snaží upoutat na zajímavá místa domácích, ale i zahraničních klienty.

Co se týká rozdílu mezi významností a výkonností, je nejmenší právě u využívání tradičních komunikačních nástrojů destinace. Dalším faktorem s malou mezerou mezi významností a výkonností je budování účelové turistické infrastruktury, mezi kterou patří zábavní a sportovně rekreační centra. Na třetím místě je pořádání významných akcí a událostí cestovního ruchu. Následuje spolupráce s turistickými informačními centry a ecolabeling. Všechny tyto faktory jsou podle respondentů důležité a ČR na ně účelově vynakládá prostředky, čímž přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti destinace.

Tabulka 22 Nejlépe hodnocené faktory

	Významnost		Výkonnost		Významnost- výkonnost	
1.	interpretace/ využití atraktivit kulturně- historických prvků nabídky destinace	4,45	interpretace/ využití atraktivit kulturně- historických prvků nabídky destinace	3,65	využívání tradičních komunikačních nástrojů destinace	0,52
2.	lidské zdroje (dostupnost pracovní síly, náklady na pracovní sílu, její znalosti a dovednosti)	4,35	spolupráce s TIC	3,48	budování účelové turistické infrastruktury	0,52
3.	vzdělávání zaměstnanců destinační společnosti	4,28	dostupnost destinace (dopravní spojení - letecké, silniční, železniční)	3,24	pořádání významných akcí a událostí	0,58
4.	budování základní turistické infrastruktury- ubytování, restaurace, turistické atraktivit, návštěvnická centra atd.	4,14	pořádání významných akcí/ událostí cestovního ruchu	3,14	spolupráce s TIC	0,62
5.	pohostinnost obyvatelstva	4,14	využívání tradičních komunikačních nástrojů destinace (tisk, outdoor, rádio, TV atd.)	3,10	ekolabeling (realizace certifikačních systémů)	1,10

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Největze hodnocené faktory

Následující text představuje faktory, které jsou nejméně významné, ve kterých si ČR nevede dobře a ty, kde je rozdíl mezi významností a výkonností největší, na které by se měla ČR zaměřit. Za nejméně významný faktor respondenti považují realizaci monitoringu plnění politiky cestovního ruchu. Nutno podotknout, že pokud není monitoring realizován, není možné hodnotit schopnost plnění cílů politiky cestovního ruchu a nelze tak reagovat na slabá místa politiky. Je tedy zarážející, že právě tento faktor respondenti považují jako méně důležitý. Druhým méně významným faktorem je realizace certifikačních systémů tzv. ecolabeling. Významnost daného faktoru může být ovlivněna i tím, že se respondenti doposud nesetkali s některým již fungujícím certifikačním systémem, nebo těmto systémům nepřikládají příliš velký význam v možnosti zvýšení konkurenceschopnosti destinace. Třetím méně významným faktorem je podle respondentů realizace výzkumných aktivit, které zahrnují především přístupy k hodnocení ekonomických efektů cestovního ruchu, faktory spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu. Právě realizace výzkumných aktivit má pomoci při tvorbě politiky cestovního ruchu tak, aby byla účinná a efektivní. Legislativní ukotvení destinační společnosti není podle respondentů důležitým faktorem, který by z velké části přispíval ke zvyšování konkurenceschopnosti. Pátým méně významným faktorem je výzkum a vývoj monitorovacích metod v oblasti řízení informací. Monitorovací metody by měly napomáhat lepší dostupnosti a utříděnosti informací v rámci destinace. Rozdíl mezi významností a výkonností je největší u faktoru týkajícího se pracovních stáží zaměstnanců destinační společnosti jak doma, tak i v zahraničí. Stáže zaměstnanců jsou velmi významné především pro získání nových poznatků z jiných destinací. Podle respondentů je situace ohledně stáží neuspokojivá. Dostatek finančních zdrojů pro realizaci politiky cestovního ruchu je druhým faktorem, který je významný, avšak ČR si v něm nevede dobře, proto zde vzniká velká mezera a pro zvýšení konkurenceschopnosti je nutné se na něj zaměřit. Třetím faktorem s velkým rozdílem mezi výkonností a významností jsou lidské zdroje, a to jak dostupnost pracovní síly, náklady na pracovní sílu, tak i dostatečné a odpovídající vzdělání a patřičné dovednosti pracovníků. Právě lidské zdroje jsou jedním z velmi rozhodujících faktorů, které se do značné míry podílejí na utváření konkurenceschopnosti destinace. Zajistit, aby byly lidské zdroje kvalitní a podílely se na zvyšování konkurenceschopnosti destinace, je velmi obtížné. Dalším faktorem s větší mezerou mezi významností a výkonností jsou vztahy s místním obyvatelstvem.

Právě cestovní ruch může mít negativní dopady na místní obyvatelstvo a tím zapříčinit různé spory, proto je důležité, aby vztahy s místním obyvatelstvem byly udržovány a rozvíjeny, případně aby se obyvatelé mohli na cestovním ruchu v dané oblasti také podílet. Pátým faktorem, na který by se měla zaměřit pozornost, aby se zmírnil rozdíl mezi významností a výkonností je stanovení legislativních i nelegislativních pravidel na národní, regionální i lokální úrovni tak, aby byl vytvořen provázaný systém.

Tabulka 23 Nejhůře hodnocené faktory

	Významnost		Výkonnost		Významnost-výkonnost	
1.	realizace monitoringu plnění politiky cestovního ruchu	3,28	realizace monitoringu plnění politiky cestovního ruchu	2,24	pracovní stáže zaměstnanců destinační společnosti	1,62
2.	ekolabeling (realizace certifikačních systémů)	3,31	pracovní stáže zaměstnanců destinační společnosti (doma i v zahraničí)	2,28	dostatek finančních zdrojů pro realizaci politiky CR	1,49
3.	realizace výzkumných aktivit (přístupy k hodnocení ekonomických efektů cestovního ruchu, faktory spolupráce mezi aktéry CR aj.)	3,34	vytváří smysluplné programy podpory (přínosné a efektivní)	2,34	lidské zdroje	1,45
4.	legislativní ukotvení destinační společnosti	3,38	dostatek finančních zdrojů pro realizaci politiky cestovního ruchu	2,34	vztahy s místním obyvatelstvem	1,37
5.	výzkum a rozvoj monitorovacích metod	3,48	vhodné a funkční nástroje politiky cestovního ruchu	2,41	jasně definovaná pravidla na národní, regionální i lokální úrovni	1,34

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Shrnutí

Provedené dotazníkové šetření poukázalo na skupiny faktorů i jednotlivé faktory, které mají zásadní význam pro konkurenceschopnost destinace Česká republika. Z tohoto šetření vyplynuly jak skupiny faktorů, tak jednotlivé faktory, ve kterých si ČR jako destinace nestojí příliš dobře, a aby mohla být konkurenceschopnější, je nutné jim věnovat pozornost.

Analýza konkurenceschopnosti České republiky z pohledu vzdělávacích institucí poukázala na skupiny faktorů, které se podílejí na zvyšování konkurenceschopnosti. Výsledky významnosti z pohledu všech respondentů se u jednotlivých skupin faktorů nelišily příliš výrazně. Řízení lidských zdrojů má podle respondentů nejvýznamnější roli v ovlivnění konkurenceschopnosti destinace. Nepatrně menší významnost, avšak také velmi vysoká je respondenty přisuzována podpůrným faktorům a zdrojům atraktivity a nabídce cestovního ruchu, která je představována primárními zdroji destinace.

Jako nejméně významnou skupinu faktorů podílející se na konkurenceschopnosti destinace vidí respondenti řízení zdrojů destinace a návštěvnický management.

Výkonnost u jednotlivých skupin faktorů se podle respondentů liší výrazněji než významnost. U žádné skupiny faktorů si Česká republika nevede velmi dobře, což znamená, že výkonnost zde nedosahuje hodnocení čtyři. Primární zdroje destinace, které tvoří nabídku cestovního ruchu ČR, jsou skupinou faktorů, kde si ČR vede nejlépe. Výkonnost této skupiny je jako jediná hodnocena číslem větším než tři. Všechny ostatní skupiny faktorů dosahují podobného hodnocení výkonnosti a to více než dva. Skupinou faktorů, kde si ČR vede nejhůře je politika cestovního ruchu, plánování a rozvoj.

Podíváme-li se na výsledky z pohledu skupin vzdělávacích institucí, zjistíme, že se od sebe liší. Zatímco respondenti z vysokých škol považují za nejvýznamnější skupinu faktorů podílející se na konkurenceschopnosti destinace řízení informací, respondenti z vyšších odborných škol považují za nejvýznamnější skupinu faktorů podpůrné faktory a zdroje atraktivity, podle respondentů ze středních škol je nejvýznamnější skupinou faktorů řízení lidských zdrojů. Co do výkonnosti si ČR vede dobře podle všech skupin respondentů ve skupině faktorů, které tvoří primární zdroje destinace. Nejhůře si ČR podle respondentů z vysokých škol vede v řízení zdrojů destinace a návštěvnickém managementu. Podle respondentů z vyšších odborných škol si ČR nejhůře stojí v oblasti politiky cestovního ruchu, plánování a rozvoje. Respondenti ze středních škol vidí jako slabou stránku skupinu faktorů destinačního managementu.

Výsledky jsou velmi subjektivní v závislosti na vzdělání a získané praxi respondentů. U respondentů působících na středních školách není cestovní ruch většinou jejich primární specializací. Často se v dané skupině respondentů setkáváme se vzděláním v geografii, pedagogice a chybí zde zkušenost s praxí. Díky tomu není možné pružně a efektivně reagovat na potřeby praxe a vést studenty tak, aby byli schopni řešit aktuální problémy dané destinace a podílet se na zvyšování konkurenceschopnosti. Další příčinu je možné spatřovat také v neznalosti konkrétní problematiky, která vede k nesprávnému pochopení jednotlivých faktorů a následnému hodnocení, jenž není podložené a značně vybočuje. Díky tomu jsou celkové výsledky značně ovlivněny a jejich vypovídací hodnota je omezená. Právě kvalita lidských zdrojů se i v tomto výzkumu ukazuje jako jeden z velmi klíčových faktorů přispívajících ke zvýšení konkurenceschopnosti destinace.

Relativně vysokou vypovídací schopnost můžeme vidět u respondentů z oblasti vysokých škol kde je zaručeno vzdělání v oblasti cestovního ruchu, často i působení v praxi a dobrá znalost problematiky. U vyšších odborných a středních škol je zřejmá absence adekvátního stupně vzdělání a znalosti potřeb praxe, díky čemuž některé výsledky hodnocení skupin faktorů i jednotlivých faktorů jsou značně odlišné.

4.5 Návrhy a doporučení

Aby byla ČR jako destinace CR konkurenceschopnější, měla by se zaměřit na oblasti, které jsou významné, avšak nevede si v nich dobře. Zásadní oblastí je politika cestovního ruchu, plánování a rozvoj. Právě dobře vytvořená politika cestovního ruchu může pomoci destinaci směřovat své aktivity účinně a efektivně. Je nutné, aby byla politika CR tvořena srozumitelně, definovala pravidla na národní, regionální i lokální úrovni a byla provázána i s ostatními sektorovými politikami. Jak uvádí autoři Amoah a Baum (1997) nutnost vytvoření ucelené politiky je třeba i v oblasti vzdělávání, která má značný vliv na budoucí vývoj lidských zdrojů, jenž jsou klíčové pro cestovní ruch. Mayaka a Akama (2007) tvrdí, že kvalitní a ucelená politika cestovního ruchu by měla pomoci zvýšit kvalitu, návaznosti a ucelenost výukových programů a tím zajistit kvalitnější vzdělávání. Vytvoření dobré politiky cestovního ruchu však není přínosné, pokud její výkon v praxi neodpovídá jejím cílům. Je tedy nutné definovat nástroje hodnocení a pravidelně provádět monitoring plnění této politiky. Nezbytnou podmínkou pro realizaci politiky i pro monitoring plnění je dostatečné finanční zajištění.

Druhou oblastí, kam by ČR měla zaměřit pozornost je řízení zdrojů destinace a návštěvnický management. Česká republika disponuje značnými přírodními i kulturními zdroji, avšak aby bylo možné prezentovat tyto zdroje i v budoucnu, je nutné zabývat se otázkou řízení návštěvníků. Právě řízení návštěvníků není v ČR rozšířené, proto je nutno zamyslet se nad prostorovým a časovým rozložením návštěvníků, aby nedocházelo k přetěžování významných míst. Dobře stanovené metody disperze ať už formou peněžní, časovou či jinou mohou pomoci přetíženému místu a naopak zviditelnit i místa méně známá. V rámci řízení zdrojů destinace by měla ČR zvýšit povědomí o certifikačních systémech jak pro provozovatele daných zařízení, tak pro návštěvníky. Certifikační systémy by mohly být lákadlem pro turisty, zárukou kvality a mohly by se přispět k místnímu rozložení návštěvníků.

Destinační management ČR představuje další oblast klíčovou pro zvýšení konkurenceschopnosti. ČR by měla zaměřit pozornost především na legislativu spojenou s cestovním ruchem, která by jasně definovala jeho financování, obsahovala by strategii rozvoje destinace, stanovila by srozumitelné právní normy. Dále je nezbytné vytvořit metodiku pro tvorbu rozpočtu tak, aby byla schopná reagovat na nečekané změny ekonomiky, ale i přírodní katastrofy. Aby bylo možné efektivnější řízení destinace, je třeba zaměřit se na administrativní záležitosti a odstranit přílišnou byrokratickou zátěž. Je třeba vytvořit fungující systém pravidelné kontroly a monitoringu, jehož výsledky by poukázaly na problematické oblasti destinačního managementu vyžadující okamžité zlepšení. Aby byla zaručena setrvávající kvalita operativního řízení, měla by ČR zvýšit motivaci zaměstnanců, případně vytvořit jednotný motivační systém, který by měl univerzální použití.

Zjevně největší vliv na konkurenceschopnost destinace mají lidské zdroje a jejich správné řízení a rozvoj. Právě lidské zdroje představují nejdůležitější prvek v oblasti cestovního ruchu. Ovlivnění kvality lidských zdrojů by mělo být přijít již při prvním setkání potenciálních pracovníků s cestovním ruchem, tedy na různých stupních škol. Klíčem k zajištění kvalitních lidských zdrojů je nutné vytvořit propracovaný a jednotný systém vzdělávání, který by propojoval teorii s praxí a přispíval by ke zvýšení kvality ve vzdělávání. Pro zajištění takového systému je třeba vytvořit jednotnou politiku vzdělávání v cestovním ruchu, kterou by se řídily všechny vzdělávací instituce a zahrnovala by i jistou míru spolupráce s institucemi působícími v oblasti cestovního ruchu. Na samotné tvorbě politiky vzdělávání by měla participovat většina vzdělávacích institucí působících v oblasti cestovního ruchu. Vzdělávání by však mělo následovat i po absolvování studia a přispívat tak k rozvoji pracovní síly. Vzdělávací instituce by mohly ke zvýšení konkurenceschopnosti pomocí kvalitních lidských zdrojů přispět vytvořením vzdělávacích kurzů, jenž by byly určeny pro pracovníky v cestovním ruchu, kterým chybí teoretický základ a danou problematiku znají pouze z praxe. Další možností je poskytnutí jazykových vzdělávacích kurzů pro zaměstnance působící v oblasti cestovního ruchu, ve kterých by se vyučovala terminologie používaná v cestovním ruchu. Významným prostředkem ve vzdělávání pracovníků by měly být stáže jak doma, tak i v zahraničí, výukové programy pro poskytovatele služeb, pořádání workshopů a seminářů. Uvedené aktivity by měly přispět ke sdílení poznatků a zkušeností. Bylo by dobré vytvořit metodiku hodnocení pracovníků, která by přispívala ke zvyšování kvality poskytovaných služeb, ale i k jejich motivaci.

Vzdělávací instituce mohou přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti ČR tím, že se budou aktivně podílet na tvorbě koncepčních věcí jak pro politiku cestovního ruchu, vzdělávání v cestovním ruchu, tak i pro hodnocení různých oblastí cestovního ruchu. Zapojení vzdělávacích institucí by mělo být především prostřednictvím vyjádření a návrhů k dané problematice a následným připomínkováním pracovní verze dokumentu, jehož tvorba by nadále náležela příslušným orgánům státní správy.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce si kladla za cíl identifikovat faktory, které se podílejí na konkurenceschopnosti destinace z pohledu vzdělávacích institucí vyučujících cestovní ruch na území České republiky. Dalším úkolem bylo zjistit, do jaké míry jsou získané výsledky ovlivněny typem vzdělávací instituce.

Právě konkurenceschopnost a její měření jsou oblastí, která je rozebírána především v zahraniční literatuře. Čeští autoři zatím nevěnují problematice konkurenceschopnosti dostatečnou pozornost.

Měření a hodnocení konkurenceschopnosti destinace je důležité především pro zjištění jak si daná destinace stojí v jednotlivých faktorech, které se podílejí na její konkurenceschopnosti. Podle získaných výsledků pak může destinace přizpůsobit svoji politiku cestovního ruchu aktuálním potřebám, aby bylo možné zaměřit se na problematické oblasti. V České republice doposud nebylo provedeno komplexnější hodnocení konkurenceschopnosti jako destinace cestovního ruchu.

Výzkum prezentovaný v této práci spočíval v identifikaci faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost podle toho, jak je hodnotili respondenti z oblasti vzdělávání v cestovním ruchu. Jednalo se o základní, kvalitativní výzkum. Při zpracování výsledků dotazníkového šetření byly využity matematicko- statistické metody a to především průměr a směrodatná odchylka. Pro zhodnocení statistické chyby byl využit t test. Dále byla aplikována metoda tržních mezer, která poukázala na největší mezery mezi významností a výkonností u jednotlivých skupin faktorů. Právě analýza tržních mezer byla prvotním výstupem dotazníkového šetření. V další části byla hodnocena významnost a výkonnost u faktorů podle jednotlivých skupin, tak jak následovaly v dotazníku. V této části byly uvedeny výsledky za jednotlivé skupiny respondentů a bylo poukázáno na rozdíly v hodnocení jednotlivých faktorů.

Z výzkumu vyplývá, že nejvýznamnějšími skupinami faktorů, které se podílejí na konkurenceschopnosti destinace z pohledu vzdělávacích institucí, jsou řízení lidských zdrojů, podpůrné faktory a zdroje atraktivity a primární zdroje destinace, které představují nabídku cestovního ruchu. Významnost ostatních skupin faktorů se pohybuje lehce nad průměrem. Výzkum neprokázal, že by některá ze skupin faktorů byla značně méně významná při ovlivnění konkurenceschopnosti, než ostatní skupiny.

Na druhou stranu z výsledků vyplynulo, že i když jsou všechny skupiny faktorů relativně významné, nevede si v nich ČR jako destinace příliš dobře. Jedinou výjimku představují primární zdroje destinace, kdy se výkonnost pohybuje lehce nad průměrem. U ostatních skupin faktorů je výkonnost pod průměrem. Z pohledu vzdělávacích institucí si ČR nevede příliš dobře v oblasti politiky cestovního ruchu, plánování a rozvoje. Daná skupina faktorů byla hodnocena jako nejméně výkonná. V oblasti destinačního managementu, řízení zdrojů destinace a návštěvnického managementu si ČR také nevede příliš dobře. Právě tyto uvedené skupiny faktorů se do značné míry podílejí na konkurenceschopnosti destinace. Podle výsledků je však zřejmé, že konkurenceschopnost ČR jako destinace cestovního ruchu tyto skupiny faktorů značně snižují.

Co se týká jednotlivých faktorů, z výzkumu vyplynulo, že podle vzdělávacích institucí je interpretace a využití turistické atraktivity kulturně historických prvků nejdůležitějším faktorem podílejícím se na konkurenceschopnosti České republiky. Nejméně důležitá je realizace monitoringu plnění politiky cestovního ruchu. Právě tento faktor respondenti označují i jako oblast, ve které si ČR vede nejhůře. Naopak nejlépe je na tom právě v oblasti interpretace a využití turistické atraktivity kulturně- historických prvků nabídky destinace označených jako faktor s nejvyšší významností.

Druhým cílem práce bylo zjistit, do jaké míry budou výsledky ovlivněny typem vzdělávací instituce. Z výsledků vyplývají rozdíly v odpovědích respondentů podle toho, na jakém typu škol působí. Míra odlišnosti výsledků podle jednotlivých typů instituce byla uvedena u každé skupiny hodnocených faktorů při analýze významnosti a výkonnosti.

Hodnocení rozdílnosti výsledků podle toho, zda se jedná o soukromou či státní instituci nebylo možné objektivně provést, jelikož značná část vyučujících působí na obou typech škol a výsledky by byly značně zkreslené.

Aby mohla být ČR konkurenceschopnější, je třeba zaměřit se na problematické oblasti a zlepšit jejich výkonnost. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, patří mezi tyto skupiny především politika cestovního ruchu, plánování a rozvoj, řízení zdrojů destinace a návštěvnický management, dále pak destinační management a v neposlední řadě řízení lidských zdrojů. Všechny uvedené skupiny faktorů jsou relativně provázané a mohou do značné míry ovlivnit konkurenceschopnost ČR.

Jak již bylo uvedeno konkurenceschopnost destinace je velmi široce uchopitelné téma, které se stále častěji stává předmětem zájmu mnoha autorů, manažerů a výzkumníků. Právě

obsáhlost problematiky destinační konkurenceschopnosti vede k tomu, že ji autoři zkoumají z různých stran, a proto není doposud jednoznačně definována, není vytvořen univerzální model a není stanovena jednotná metoda jejího měření. Měření konkurenceschopnosti v destinacích je velmi potřebné především pro analýzu pozice destinace vůči lokálním i světovým destinacím. Dobře vytvořené metody a nástroje měření mohou destinaci pomoci v jejím dalším rozvoji, který by přispěl ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Tato práce představila, jak konkurenceschopnost České republiky vnímají vzdělávací instituce vyučující cestovní ruch na našem území a poukázala na skupiny faktorů i jednotlivé faktory, jenž jsou podle nich klíčové pro možné zvýšení konkurenceschopnosti. Do budoucna lze předpokládat, že se problematikou konkurenceschopnosti začnou do větší míry zabývat i čeští autoři a dá se očekávat realizace několika dalších výzkumů v této oblasti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografie

- [1] AIREY, David a John TRIBE. *An international handbook of tourism education*. 1st ed. Amsterdam: Elsevier, 2005, xi, 526 s. ISBN 0080446671.
- [2] BLAŽEK J., UHLÍŘ D., *Teorie regionálního rozvoje, nástin, kritika, implikace*, Praha Karolinum 2011, ISBN 978-80-246-1974-3.
- [3] DWYER, Larry, P FORSYTH a Wayne DWYER. *Tourism economics and policy*. Bristol: Channel View Publications, 2010, xviii, 855 s. ISBN 9781845411510.
- [4] HENDL J., *Kvalitativní výzkum*, Praha, Portál 2005 s. 408, ISBN 978-80-7367-040-2
- [5] HENDL J., *Přehled statistických metod, zpracování dat*, Praha, Portál 2004 s. 583, ISBN 80-7178-820-1.
- [6] PÁSKOVÁ, Martina; ZELENKA, Josef. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002. 448 s.
- [7] POON Auliana. *Tourism, technology and competitive strategies*: CABI International, 1993, xiii, 370 s. ISBN 0851987516.
- [8] RITCHIE, J a Geoffrey I CROUCH. *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Wallingford: CABI publishing, 2003, xvii, 272 s. ISBN 0851996647.
- [9] WOKOUN R., MALINOVSKÝ J., DAMBORSKÝ M., BLAŽEK J., a kol., *Regionální rozvoj, východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*, Praha, Linde 2008, 475 s., ISBN 80-7201-699-0

Odborné články publikované v periodických

- [10] AZZOPARDI, Ernest a Robert NASH. *A critical evaluation of importance-performance analysis*. Tourism Management, OXFORD: ELSEVIER SCI LTD, 2013, roč. 35, s.222-233. ISSN 0261-5177.
- [11] BORNHORST, Tom, J R Brent RITCHIE a Lorn SHEEHAN. *Determinants of tourism success for DMOs and destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives*. Tourism Management, OXFORD: ELSEVIER SCI LTD, 2010, roč. 31, č. 5, s. 572-589. ISSN 0261-5177
- [12] CABER, M., ALBAYRAK, T., MATZLER, K. *Classification of the destination attributes in the kontent of competitiveness(by revised importance-performance analysis)*. Journal of Vacation Marketing. 2012, Vol. 18, No. 1, p 43-59. ISSN 1356-7667.
- [13] DWYER, Larry, Ljubica Knezevic CVELBAR, Deborah EDWARDS a Tanja MIHALIC. *Fashioning a destination tourism future: The case of Slovenia*. Tourism Management, OXFORD: ELSEVIER SCI LTD, 2012, roč. 33,č. 2, s. 305-316. ISSN 0261-5177.
- [14] ENRIGHT, MJ a J NEWTON. *Tourism destination competitiveness: a quantitative approach*. Tourism Management, OXFORD: ELSEVIER SCI LTD, 2004, roč. 25, č. 6, s. 777-788. ISSN 0261-5177.
- [15] GOMEZELJ, Doris Omerzel a MIHALIC Tanja. *Destination competitiveness-Applying different models, the case of Slovenia*. Tourism Management, OXFORD: ELSEVIER SCI LTD, 2008, roč. 29, č. 2, s. 294-307. ISSN 0261-5177.

- [16] MAZANEC, J. A., WÖBER, K. a ZINS, A. H. *Tourism destination competitiveness: From definition to explanation?* Journal of Travel Research. 2007, Vol- 46, No. 1, p 86-95. ISSN 0047-2875.
- [17] MAZANEC, Josef A Ring Amata. *Tourism destination competitiveness: second thoughts on the World Economic Forum reports.* TOURISM ECONOMICS, LONDON: I P PUBLISHING LTD, 2011, roč. 17, č. 4, s. 725-751. ISSN 1354-8166.
- [18] OH, H. *Revisiting importance- performance analysis.* Tourism Management, OXFORD: ELSEVIER SCI LTD, 2001, roč. 22, č. 6, s. 617-627. ISSN 0361-5177.
- [19] PIKE, S., RYAN, CH. *Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective, and conative perceptions.* Journal of Travel Research. 2004, Vol. 42, No. 4, p 333-342. ISSN 0047-2875a.
- [20] MIHALIC, Tanja. *Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness.* Tourism Management, OXFORD: ELSEVIER SCI LTD, 2000, roč. 21, č. 1, s. 65-78. ISSN 0261-5177.
- [21] WU Wei-Wen, LAWRENCE W. Lan, LEE Yu- Ting. *Critiquing the World Economic Forum's concept of destination competitiveness: A further analysis.* Tourism Management, OXFORD: ELSEVIER SCI LTD, 2012, Vol. 4, p. 198-206. ISSN 2211-9736.
- [22] KOZAK Metin, RIMMINGTON Mike. *Measuring tourist destination competitiveness: Conceptual consideration and empirical findings.* Journal of Hospitality Management, 1999, Vol. 18, No. 3, p 273-283. ISSN 0278-4319.
- [23] CRACOLICI Maria Francesca, NIJKAMP Peter. *The attractiveness and competitiveness of tourist destination: A study of Southern Italian regions.* Tourism Management, OXFORD: ELSEVIER SCI LTD, 2009, Vol. 30, No. 3, p. 336-344. ISSN 0261-5177.
- [24] DWYER Larry, FORSYTH Peter, RAO Prasada. *The price competitiveness of travel and tourism: A comparison of 19 destinations.* Tourism Management, OXFORD: ELSEVIER SCI LTD, 2000, Vol. 21, No. 1, p 9-22. ISSN 0261-5177.
- [25] CROUCH Geoffrey I, RITCHIE J.R. Brent. *Tourism Competitiveness and Societal Prosperity.* Journal of Business Research, 1999, Vol. 14, No. 3, p. 137-152. ISSN 0148-2963.
- [26] GRUESCU R., NANU R., PIRVU G., *Destination Competitiveness: A framework for future research.* Zagreb International Review of Economics and Business, 2009, Vol. 12, p. 83-96. ISSN
- [27] GO M. Frank, GOVERS Robert. *Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness.* Tourism Management, OXFORD: ELSEVIER SCI LTD, 2000, Vol. 21, No. 1, p. 79-88. ISSN 0261-5177.
- [28] CROES Robertico, KUBICKOVA Marketa. *From potential to ability to compete: Towards a performance- based tourism competitiveness index.* Journal of Destination Marketing and Management, 2013, Vol. 2, No. 3, p. 146-154, ISSN 2212-571X.
- [29] DIMOSKA Tatjana, TRIMCEV Boris. *Competitiveness Strategies for Supporting Economic Development of the Touristic Destination.* Procedia- Social and Behavioral Sciences, 2012, Vol. 44, p. 279-288, ISSN 1877-0428.

- [30] ZHANG Hong, GU Chao-lin, GU Lu-wen, ZHANG Yan. *The evaluation of tourism destination competitiveness by TOPSIS& information entropy- A case in the Yangtze River Delta of China*. Tourism Management, 2011, Vol. 32, No. 2, p. 443-451, ISSN 0261-5177.
- [31] HUANG Jen-Hung, PENG Kua-Hisn. *A new approach for generating fuzzy numbers to assess the competitiveness of the tourism industries in Asian countries*. Tourism Management, 2012, Vol. 33, No. 2, p. 456-465, ISSN 0261-5177.
- [32] HASSAN S.S. *Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry*. Journal of Travel Research. 2000, Vol. 38, p. 239-245. ISSN 0047- 2875.
- [33] CROES R. *Measuring and explaining competitiveness in the context of small island destination*. Journal of Travel Research, 2011, Vol. 50, p. 431-442, ISSN 0047-2875.
- [34] DWYER L., FORSYTH P., RAO P. *Destination price competitiveness: Exchange rate changes versus domestic inflation*. Journal of Travel Research. 2002, Vol. 40, p. 328-336, ISSN 0047-2875.
- [35] CABER M., ALBAYRAK T., MATZLER K., *Classification of the destination attributes in the content of competitiveness(by revised importance- performance analysis)*. Journal of Vacation Marketing. 2012, Vol. 18, p. 43-56, ISSN 1356-7667.
- [36] CROUCH G.I. *Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes*. Journal of TRavel Research. 2011, Vol. 50, p. 27-45, ISSN 0047-2875.
- [37] ENRIGHT M.J., NEWTON J. *Determinants of tourism destination competitiveness in asia pacafic: Comprehensiveness and universality*. Journal of Travel Research. 2005, Vol. 43, p. 339-350, ISSN 0047-2875.
- [38] PEARCE D.G. *Competitive destination analysis in southeast asia*. Journal of Travel Research. 1997, Vol. 35, p. 16-24, ISSN 0047-2875.
- [39] CARMICHAEL B.A. *Global competitiveness and special events in cultural tourism: The example of the barnes exhibit at the art gallery of Ontario, Toronto*. Canadian Geographer. 2002, Vol. 46, p. 310-324, ISSN 0008-3658.
- [40] AHMED Z.U., KROHN F.B. *Reversing the United states' declining competitiveness in the marketing of international tourism: A perspective on future policy*. Journal of Travel Research. 1990, Vol. 29, p. 23-29, ISSN 0047-2875.
- [41] MARTILLA J.A., JAMES J.C. *Importance- performance analysis*. American Marketing Association, 1977, Vol. 41, p. 77, ISSN 0022- 2429
- [42] CHU Raymond. K.S., CHOI T., *An importance-performance analysis of hotel selection factorsin the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travellers*. Tourism Management. 2000, Vol. 21, p. 363-377, ISSN 0261- 5177.
- [43] DENG W.,*Using a revised importance- performance analysis approach: The case of Taiwanese hot springs tourism*. Tourism Management. 2007, Vol. 28, No. 5, p. 1274-1284, ISSN 0261-5177.
- [44] SMITH S., COSTELLO C., *Culinary tourism: Satisfaction with a culinary event utilizing importance- performance grid analysis*. Journal of Vacation Marketing, 2009, Vol. 15, No. 2, p. 99-110, ISSN 1356-7667.
- [45] DWYER L., Kim C., *Destination Competitiveness: Determinants and Indicator*. Current Issues in Tourism, 2003, Vol. 6, p. 369-414, ISSN 1368-3500.
- [46] HEATH E., *Towards a Model to Enhance Destination Competitiveness: A Southern African Perspective*. Journal of Hospitality and Tourism Management, 2002, Vol. 10, p. 124-141, ISSN 1447-6770.
- [47] World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2013. <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2013/>

- [48] AMOAH V., BAUM T., *Tourism education: policy versus practice*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1997, Vol. 9, p. 5-12, ISSN
- [49] STERGIOU D., AIREY D., RILEY M., *Making sense of tourism teaching*. Annals of Tourism Research, 2008, Vol. 35, Iss. 3, p. 631-649, ISSN 0160-7383.
- [50] MAYAKA M., AKAMA J.S., *Systems approach to tourism training and education: The Kenyan case study*. Tourism Management, 2007, Vol. 28, Iss. 1, p. 298-306, ISSN 0261-5177.
- [51] ZAGONARI F., *Balancing tourism education and training*, International Journal of Hospitality Management, 2009, Vol. 28, Iss. 1, p. 2-9, ISSN 0278-4319.
- [52] FIDGEON P.R., *Tourism education end curriculum design: A time for consolidation and review?* Tourism Management, 2010, Vol. 31, Iss. 6, p. 699-723, ISSN 0261-5177.

Ostatní použité zdroje

- [53] [http:// www.atlasskolstvi.cz/](http://www.atlasskolstvi.cz/)
- [54] <http://www.stredniskoly.cz/>
- [55] <http://www.msmt.cz/file/33269/>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Rozdíl mezi významností a výkonností jednotlivých skupin faktorů.....	33
Graf 2 Kategorie podle respondentů ze středních škol.....	34
Graf 3 Výkonnost a významnost podle vyšších odborných škol	36
Graf 4 Výkonnost a významnost podle vysokých škol	37
Graf 5 Faktory podle výkonnosti a významnosti	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Faktory ovlivňující konkurenceschopnost.....	13
Tabulka 2 Srovnání modelů	19
Tabulka 3 Faktory ovlivňující kvalitu vzdělávání.....	27
Tabulka 4 Složení respondentů	30
Tabulka 5 Návrh dotazníků	31
Tabulka 6 Primární zdroje destinace	38
Tabulka 7 Primární zdroje destinace hodnocení dle skupin respondentů.....	39
Tabulka 8 Podpůrné faktory a zdroje atraktivity.....	40
Tabulka 9 Podpůrné faktory a zdroje atraktivity- hodnocení dle skupin respondentů.....	41
Tabulka 10 Politika cestovního ruchu, plánování a rozvoj.....	42
Tabulka 11 Politika CR, plánování a rozvoj podle jednotlivých skupin respondentů	43
Tabulka 12 Destinační management.....	44
Tabulka 13 Destinační management podle skupin respondentů	45
Tabulka 14 Marketing.....	46
Tabulka 15 Marketing podle skupin respondentů	47
Tabulka 16 Řízení lidských zdrojů.....	48
Tabulka 17 Řízení lidských zdrojů podle skupin respondentů	48
Tabulka 18 Řízení zdrojů destinace a návštěvnický management	49
Tabulka 19 Řízení zdrojů destinace a návštěvnický management podle skupin respondentů ..	50
Tabulka 20 Řízení informací.....	51
Tabulka 21 Řízení informací podle skupin respondentů	51
Tabulka 22 Nejlépe hodnocené faktory	54
Tabulka 23 Nejhorše hodnocené faktory	56

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Konceptní model konkurenceschopnosti destinace	18
Obrázek 2 IPA matice.....	21
Obrázek 3 Triple Helix	25

SEZNAM PŘÍLOH

Dotazník	70
Seznam respondentů	75

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

IPA	Analýza významnosti a výkonnosti
TTCI	Index konkurenceschopnosti cestovního ruchu
ČR	Česká republika
CR	Cestovní ruch
CRM	Customer relationship management- řízení vztahů se zákazníky
TIC	Turistické informační centrum

PŘÍLOHY

Dotazník

KONKURENCESCHOPNOST DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA - DOTAZNÍK

Předmětem výzkumu, kterého se účastníte, je konkurenceschopnost České republiky jakožto destinace cestovního ruchu. Je proto důležité při zaškrtování odpovědí mít na paměti, že je třeba uvažovat celou Českou republiku, nikoli pouze Vaši destinaci.

V dotazníku jsou předkládány faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost destinace. Tyto faktory budete hodnotit:

- a) co do jejich **významnosti** pro konkurenceschopnost destinace Česká republika a
- b) jak si v nich v současnosti dle Vašeho názoru Česká republika stojí (**výkonnost**).

Každý faktor je třeba ohodnotit číslem na škále 1 - 5, kdy 1 je „nejméně významný“ a 5 „nejvíce významný“ (v případě že hodnotíte významnost), nebo 1 je „nevede si dobře“ a 5 „vede si velmi dobře“.

Jednotlivé oblasti se hodnotí zvlášť (hodnocení v rámci jednotlivých témat) tj. respondent porovnává výrok s ostatními výroky pouze v daném tématu (při úvahách o volbě konkrétní známky ji vztahujete k problémům v daném tématu).

Zkratka „CR“ znamená „cestovní ruch“.

Dotazník je členěn do osmi částí dle kategorií jednotlivých faktorů:

- A. Primární zdroje destinace
- B. Podpůrné aktivity a zdroje
- C. Politika cestovního ruchu
- D. Destinační management
- E. Destinační marketing
- F. Řízení lidských zdrojů
- G. Řízení zdrojů destinace a návštěvnický management
- H. Řízení informací

Vyplnění dotazníku by Vám mělo zabrat cca 12 min. Prosíme o vybrání JEDNÉ z pěti variant. Vedoucí projektu:

Ing. Bc. Andrea Holešinská, Ph.D. holesinska@econ.muni.cz

Ing. Martin Šauer, Ph.D. sauer@econ.muni.cz

V případě dotazů se na nás obraťte na e-mail (svestkovaZuzana@seznam.cz).

Předem děkujeme za Vaši ochotu a Váš čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

A - Primární zdroje destinace – nabídka cestovního ruchu

		VÝZNAMNO ST <i>Jak vnímáte důležitost...?</i>	VÝKONNO ST <i>Jak si ČR jako destinace stojí v...</i>
1	interpretace/využití turistické atraktivity přírodních prvků nabídky destinace	1	1
2	interpretace/využití turistické atraktivity kulturně-historických prvků nabídky destinace	1	1
3	pořádání významných akcí/událostí cestovního ruchu	1	1
4	budování základní turistické infrastruktury - ubytování, restaurace, turistické atraktivity, návštěvnická centra atd.	1	1
5	budování účelové turistické infrastruktury - zábavní a sportovně-rekreační centra atd.	1	1

B - Podpůrné faktory a zdroje atraktivity

		VÝZNAMN OST <i>Jak vnímáte důležitost...?</i>	VÝKONNOST <i>Jak si ČR jako destinace stojí v...</i>
1	dostatečný rozsah a kvalita infrastruktury vytvářející zázemí pro rozvoj CR - dopravní, technická, informační, zdravotní atd.	1	1
2	dostupnost destinace (dopravní spojení - letecké, silniční, železniční)	1	1
3	lidské zdroje (dostupnost pracovní síly, náklady na pracovní sílu, její znalosti a dovednosti)	1	1
4	dostupnost kapitálu (úvěry pro podnikatelský sektor v CR)	1	1
5	pohostinnosti obyvatelstva	1	1
6	podnikatelské prostředí (atraktivita podnikání v cestovním ruchu, konkurence, zásahy státu)	1	1
7	politická situace, postoje státu k rozvoji cestovního ruchu	1	1

C – Politika cestovního ruchu, plánování a rozvoj

		VÝZNAMN OST <i>Jak vnímáte důležitost...?</i>	VÝKONNOST <i>Jak si ČR jako destinace stojí v...</i>
1	jasně definovaná pravidla na národní, regionální i lokální úrovni (opatření legislativní i nelegislativní povahy, provázanost systému)	1	1
2	dobře navržené priority rozvoje cestovního ruchu na <u>národní</u> úrovni (zaměření politiky cestovního ruchu)	1	1
3	dobře navržené priority rozvoje cestovního ruchu na <u>regionální</u> úrovni (zaměření politiky cestovního ruchu)	1	1
4	vhodné a funkční nástroje politiky cestovního ruchu	1	1

5	vytváří smysluplné programy podpory (přínosné a efektivní)	1	1
6	realizace monitoringu plnění politiky cestovního ruchu	1	1
7	dostatek finančních zdrojů pro realizaci politiky cestovního ruchu	1	1
8	dostatek kvalifikovaných lidských zdrojů pro realizaci politiky CR	1	1
9	provázanost s ostatními sektorovými politikami (dopravní, životního prostředí, kultura atd.)	1	1
10	vytváření prostředí pro spolupráci a komunikaci s klíčovými aktéry CR	1	1
11	realizace výzkumných aktivit (přístupy k hodnocení ekonomických efektů cestovního ruchu, faktory spolupráce mezi aktéry CR aj.)	1	1

D – Destinační management

		VÝZNAMNOST <i>Jak vnímáte důležitost...?</i>	VÝKONNOST <i>Jak si ČR jako destinace stojí v...</i>
1	legislativní ukotvení destinační společnosti	1	1
2	systém financování činnosti destinační společnosti	1	1
3	tvorba a implementace strategie destinační společnosti	1	1
4	řízení vnitřních věcí destinační společnosti (rozpočet, administrativa, vztahy s členy organizace, controlling)	1	1
5	kvalita operativního řízení (motivace zaměstnanců, dělba práce, standardy kvality poskytovaných služeb apod.)	1	1
6	vztahy s aktéry cestovního ruchu - aktivní, dlouhodobá spolupráce	1	1
7	vztahy s místním obyvatelstvem - publicita	1	1

E - Marketing

		VÝZNAMNOST <i>Jak vnímáte důležitost...?</i>	VÝKONNOST <i>Jak si ČR jako destinace stojí v...</i>
1	dostatečná úroveň podpory ze strany regionu a aktérů cestovního ruchu (kraje, obcí, podnikatelů, atd.)/dostatečné kompetence a finanční prostředky pro realizaci marketingových aktivit	1	1
2	realizace marketingových aktivit odborně zdatnými a sociálním kapitálem vybavenými osobami	1	1
3	tvorba databází návštěvníků (klientů poskytovatelů služeb) destinace a aplikace CRM (Customer relationship management)	1	1
4	cílování marketingových aktivit na vybrané klíčové trhy. Monitoring a vyhodnocení cílových trhů	1	1
5	realizace positioningu (péče o image a značku) destinace založené především na jejich emocionálních charakteristikách	1	1
6	využívání e-marketingových nástrojů komunikace destinace (search engine optimization, search engine marketing,	1	1

	bannerová reklama, pay per click, sociální sítě atd.)		
7	využívání tradičních komunikačních nástrojů destinace (tisk, outdoor, rádio, TV atd.)	1	1
8	tvorba produktu cestovního ruchu založená na nepřenositelných přednostech nabídky destinace	1	1
9	vytváření ucelených balíčků služeb a jejich prodej na trhu	1	1
10	propojování nabídky destinace v tematické inspirativní programy (bez zařazení konkrétních služeb a za konkrétní cenu). Např. návrhy cyklovýletů, programů pro rodiny s dětmi atd.	1	1
11	aktivní cenová politika destinační společností nabízených produktů destinace	1	1
12	vývoj webových aplikací zlepšující dostupnost trhů pro malé a střední podnikatele	1	1
13	vyhodnocení efektivity realizovaných marketingových aktivit ze strany destinační společnosti	1	1

F – Řízení lidských zdrojů

		VÝZNAMNOST <i>Jak vnímáte důležitost...?</i>	VÝKONNOST <i>Jak si ČR jako destinace stojí v...</i>
1	vzdělávání zaměstnanců destinační společnosti	1	1
2	pracovní stáže zaměstnanců destinační společnosti (doma i v zahraničí)	1	1
3	pořádání workshopů a seminářů pro aktéry cestovního ruchu	1	1
4	tvorba výukových programů pro poskytovatele služeb cestovního ruchu	1	1

G – Řízení zdrojů destinace a návštěvnický management

		VÝZNAMNOST <i>Jak vnímáte důležitost...?</i>	VÝKONNOST <i>Jak si ČR jako destinace stojí v...</i>
1	vzdělávací aktivity pro školy	1	1
2	ekolabeling (realizace certifikačních systémů)	1	1
3	aktivní návštěvnický management (časová a prostorová disperse návštěvnosti v destinaci)	1	1
4	zmírňování environmentálních a sociokulturních vlivů cestovního ruchu na destinaci	1	1

H – Řízení informací

		VÝZNAMNOST <i>Jak vnímáte důležitost...?</i>	VÝKONNOST <i>Jak si ČR jako destinace stojí v...</i>
1	spolupráce s TIC	1	1
2	pravidelný monitoring návštěvníků destinace	1	1
3	pravidelný monitoring výkonnosti destinace	1	1
4	výzkum a rozvoj monitorovacích metod	1	1

Název organizace, za kterou dotazník vyplňujete:

Seznam respondentů

Mendelova univerzita Brno
Vysoká škola ekonomická Praha
Vysoká škola polytechnická Jihlava
Vysoká škola hotelová Praha
Univerzita Hradec Králové
Vysoká škola obchodní Praha
Vysoká škola obchodní a hotelová Brno
Slezská univerzita v Opavě
Univerzita Jana Amose Komenského
Technická univerzita v Liberci
Vysoká škola báňská- Technická univerzita v Ostravě
Masarykova univerzita Brno
Newton College
Univerzita Palackého Olomouc
AHOL Vyšší odborná škola o.p.s. Ostrava-Zábřeh
GOODWILL -Vyšší odborná škola s.r.o. Frýdek Místek
Pb-Vyšší odborná škola a střední škola managementu s.r.o. Praha 8
Vyšší odborná škola Vansdorf
Vyšší odborná škola ekonomická Boskovice
Vyšší odborná škola cestovního ruchu Hradec Králové s.r.o.
Vyšší odborná škola cestovního ruchu České Budějovice
Vyšší odborná škola Havířov s.r.o.
Vyšší odborná škola a střední podnikatelská škola Kroměříž s.r.o.
Vyšší obchodní podnikatelská škola, s.r.o. Praha
Vyšší odborná škola hotelnictví a turismu o.p.s. Uničov
Vyšší odborná škola cestovního ruchu a mezinárodního obchodního styku spol. s.r.o., Praha
Vyšší odborná škola cestovního ruchu Karlovy Vary
Soukromá střední odborná škola 1.kšpa Praha
1. kladenská soukromá střední škola
Střední škola Lomnice nad Popelkou
Soukromá střední odborná škola PRIMA Rýmařov
Střední odborná škola EDUCA Nový Jičín
Soukromá podřípská střední odborná škola Roudnice nad Labem
Střední odborná škola ARITA Praha
Soukromá střední odborná škola START Praha
Střední odborná škola cestovního ruchu Pardubice
Obchodní akademie, Střední odborná škola Třeboň
Střední odborné učiliště a střední odborná škola Znojmo
Střední odborná škola Šumperk
Střední škola gastronomická a hotelová Praha
Střední odborná škola Sušice

Střední odborná škola Beroun- Hlinky
Škola ekonomiky a cestovního ruchu Žďár nad Sázavou
Střední odborná škola služeb (cestovního ruchu) Olomouc
Střední škola POHODA Litoměřice
Střední škola gastronomie, oděvnictví a služeb Frýdek-Místek
Střední škola hotelnictví a gastronomie Praha
Hotelová škola Chrudim
Střední škola hotelnictví a podnikání Hronov
Střední odborná škola dopravy a cestovního ruchu Krnov
Střední škola gastronomická Blansko
Obchodní akademie Hovorčovická Praha
Střední odborná škola obchodu, služeb a provozu hotelů Plzeň
Střední škola managementu a služeb Praha
Hotelová škola Radlická Praha
Soukromá střední škola cestovního ruchu ARCUS Praha
Střední škola cestovního ruchu Benešov
Střední odborná škola Horky nad Jizerou
Střední škola obchodu, řemesel a služeb Ústí nad Labem
Academia Mercurii Náchod
Střední škola informatiky a služeb Dvůr Králové
Střední odborná škola cestovního ruchu Choceň
Střední škola potravinářská, obchodu a služeb Brno
Střední škola ekonomiky a cestovního ruchu Jihlava
Střední odborná škola zemědělsko-technická Bystřice nad Pernštejnem
Střední škola hotelnictví, gastronomie a služeb Šilheřovice
Soukromá střední odborná škola Hranice
Střední škola cestovního ruchu Rožnov pod Radhoštěm
Střední škola obchodní České Budějovice
Hotelová škola Třebíč
Střední škola hotelnictví a služeb Opava
Obchodní akademie, Hotelová škola a střední odborná škola Turnov

